



Jede Menge Häuptlinge

Erfolg dank flacher Hierarchie: Seit drei Jahren arbeitet die Agentur wirDesign in selbst organisierten Teams. Wir haben mit Dirk Huesmann und Andreas Schuster über ihre Erfahrungen mit dem System gesprochen.

Interview: Klaus Meyer

Anfang 2016 haben Sie die Organisationsstruktur Ihrer Agentur radikal geändert, Hierarchien abgeschafft und die Eigenverantwortung der Mitarbeiter gestärkt. Warum eigentlich?

Dirk Huesmann: Nicht zuletzt war es eine Reaktion auf die veränderten Anforderungen des Marktes. Langsame Managementmethoden greifen heute nicht mehr in der erforderlichen Flexibilität und Reaktionszeit.

Andreas Schuster: Im Übrigen haben wir uns gar nicht mal so radikal verändert, denn Partizipation und Eigenverantwortung haben bei uns immer eine große Rolle gespielt. Eigentlich haben wir die Organisation nur konsequent dem gelebten Workflow angepasst.

Bei wirDesign braucht niemand seinen Vorgesetzten zu fragen, was er tun soll, muss sich vor einer schwierigen Entscheidung aber mit jemandem besprechen.

Schuster: Wir nennen das Konsultationsprinzip, und es gilt praktisch für jede Entscheidung. Wenn man zu Rate zieht, hängt von der Fragestellung ab. Es kann ein Mitglied des Vorstands sein, eine Expertin, aber auch ein Praktikant, der gerade eine neue Software von der Uni mitgebracht hat. Es kommt darauf an, wer den konstruktivsten Beitrag liefert.

Auch bei Investitionen und Personalentscheidungen?

Schuster: Da gibt es einen Rest von Hierarchie. Wenn zum Beispiel Entscheidungen über die Aufnahme von



⊙ Andreas Schuster gründete die Agentur 1983 mit sieben Designern und ist heute als Finanzvorstand tätig.



⊙ Der Designer Dirk Huesmann ist CEO und Inhaber von wirDesign.

Kredit anstehen, sind die Inhaber am Zug. Auch Neueinstellungen erfolgen manchmal nach strategischen Erwägungen des Vorstands. Wenn wir zum Beispiel unbedingt Programmierer brauchen, aber kein Team akut einen haben will, dann übernimmt der Vorstand schon mal die Initiative. Auch Entlassungen und Gehaltsverhandlungen kann man den Mitarbeitern nicht zumuten.

Huesmann: Nur zur Ergänzung: Was Einstellungen angeht, greift in aller Regel unser Konsultationsprinzip. Wir entscheiden nicht selbstherrlich, sondern im direkten Dialog mit den Mitarbeitern. Grundsätzlich ist das Team auch für seine eigene Stärke verantwortlich.

Die Teams verantworten sogar die Kalkulation selbst. Muss bei Gelddingen letztlich nicht immer der Arbeitgeber gefragt werden?

Schuster: Wir kalkulieren ja nicht aus der hohlen Hand, sondern haben reichlich Erfahrungen gesammelt. Alle Daten sind in einem System hinterlegt, auf das man bei der Kalkulation natürlich zugreift. Darüber hinaus gilt: Wenn jemand mal ein etwas günstigeres Angebot machen möchte, ist es nicht zwingend notwendig, sich eine Genehmigung dafür einzuholen. Die Verantwortung für dieses Angebot tragen die am Projekt beteiligten Mitarbeiter.

Wie sind die Teams zusammengesetzt?

Huesmann: Im Idealfall sind es eingeschworene Gemeinschaften, die zusammenwirken wie gute Fußballmannschaften. Grundsätzlich sollte das Team alle Funktionen anbieten, die der Kunde benötigt, also normalerweise Design, Text, Programmierung, Projektmanagement und Beratung. Wenn diese Rollen nicht besetzt werden können, engagiert man einen Freelancer, leiht sich einen Experten von einem anderen Team aus, oder ein Teammitglied muss sich die Rolle aneignen.

Wie bringt sich ein Team ins Spiel, wenn ein Neukunde auf die Agentur zukommt?

Schuster: Zunächst tragen wir Informationen über den Auftrag und den Kunden zusammen, die an alle Teams

verteilt werden. Die beraten sich dann und entscheiden, ob sie den Kunden betreuen möchten. Wenn mehrere Teams ihr Interesse bekunden, einigen sie sich, auch ohne dass ein Chef dabei ist – das hat bislang immer geklappt. Anschließend kontaktiert das Team den Kunden, führt Gespräche, erstellt einen Kostenvoranschlag und erhält im besten Fall den Auftrag.

Huesmann: Wobei beide Seiten nach Möglichkeit auf Augenhöhe zusammenarbeiten. Das ist uns wichtig. Wir wollen nicht einfach den Auftrag holen und Monate später eine Idee präsentieren, sondern die Idee gemeinsam mit dem Kunden entwickeln. Wir laden also zu Workshops ein oder machen Zwischenpräsentationen. Um aber auf Augenhöhe zu operieren, brauchen wir ein nichthierarchisches Prinzip, damit unsere Mitarbeiter in der Kundenarbeit eigenverantwortlich entscheiden können.

Wie reagieren Sie darauf, wenn Kunden nur mit dem Chef oder einer bestimmten Designerin zusammenarbeiten wollen?

Huesmann: In der Regel versuchen wir dem Wunsch zu entsprechen. Aber wir wissen auch, dass es von Nachteil sein kann, immer eine Person nach vorne zu schicken. Es liegt also im Interesse des Kunden, wenn wir sagen: Der Obermacker ist nicht immer die beste Wahl für Sie.

Schuster: Die besten Ergebnisse entstehen, wenn auf Augenhöhe gearbeitet wird, was eher in Unternehmen mit flachen Hierarchien geschieht. Dort funktioniert es auch ohne Häuptlinge – oder besser gesagt: Die Mitarbeiter übernehmen die Häuptlingsrolle.

Sind die Entscheidungsprozesse bei Ihnen nicht umständlicher und langwieriger?

Huesmann: Grundsätzlich ist es so, dass unser Organisationsprinzip nicht nur Vorteile hat. Das haben wir auch nie behauptet. Es ist in der Summe aber besser für die Anforderungen, die der Markt und die Mitarbeiter stellen.

Schuster: Von der ersten Kundenanfrage bis zur Entscheidung dauert es bei uns normalerweise zwei bis drei Tage.



☉ wirDesign setzt auf Transparenz und Kollaboration.

Dann sind aber auch alle im Unternehmen über die Anfrage informiert. Alle hatten die Chance zu überlegen, ob sie zugreifen oder nicht. Es gibt einen Konsens innerhalb der ganzen Agentur. Vor allem gibt es keinen Ärger, und niemand sagt: Warum haben »die da oben« wieder falsch entschieden? Der Kunde wäre bei mir doch deutlich besser aufgehoben.

Begünstigt die Teamarbeit gute Lösungen oder wird Qualität zerredet?

Schuster: Es gibt immer wieder einzelne Arbeiten, bei denen man sich wünscht, ein erfahrener Experte hätte drüber geschaut. Aber in der Summe sind unsere Ergebnisse besser geworden.

Huesmann: Dazu muss man vielleicht auch sagen, dass die einzelne Goldidee heute nicht mehr die überragende Bedeutung hat. Weil sich die Komplexität der Aufgaben etwa im Bereich Markenführung enorm erhöht hat, schafft man die Arbeit nicht mehr mit einzelnen Top-Playern. Wir brauchen dazu die Intelligenz von mehreren Menschen, die gemeinsam an einem Ergebnis arbeiten.

Es geht aber nach wie vor um Gestaltungslösungen, die auf guten Ideen beruhen?

Huesmann: Das ist nach wie vor der Kernbereich. Aber das Drumherum von Kommunikation und Technologie spielt heute eine ebenso wichtige Rolle.

Können Sie das an einem Beispiel erläutern?

Huesmann: Es ist mittlerweile nicht mehr so, dass wir unsere Corporate Designs zuerst entwickeln, sie dann dokumentieren und implementieren. Vielmehr geschieht vieles parallel. Das erfordert kreative Designer, aber auch kompetente Techniker, die dem Kunden die kreative Leistung sofort digital zur Verfügung stellen. Zudem brauchen wir jemanden, der das Projekt von der Markenseite her betrachtet und die Marktorientierung berücksichtigt. Wir haben also mehrere Gewerke, die zusammenarbeiten, um schneller Höchstleistungen zu erzielen. Um es etwas deskriptiver auszudrücken: Es geht nicht mehr nur darum,

ein schönes Logo zu entwerfen; es geht darum, die Komplexität von Markenführung so weit in den Griff zu kriegen, dass man auch einen Erfolg erzielt.

Was ist der größte Vorteil des neuen Systems?

Schuster: Früher hieß es: Mach doch mal und zeig es mir, wenn du fertig bist – ich sage dir dann, was du noch verbessern musst. Diese Methode führt dazu, dass die Mitarbeiter ihre Potenziale nicht ausschöpfen, weil sie denken, die Arbeit wird ja vom Teamleiter noch mal gegengecheckt – und der verantwortet das Ergebnis gegenüber dem Kunden. Wenn ich mich aber selbst einbringen muss, für alle Fehler verantwortlich bin und auch Kundenkritik direkt auf mich zurückfällt, denke ich natürlich viel weiter, weil ich viel mehr verantworte. Ich habe die Möglichkeit, meine Potenziale voll in die Jobs zu stecken. Und das ist wohl der Grund, weshalb es jetzt besser läuft als vor der Umstellung.

Was lief nicht so gut?

Huesmann: Wer wie wir iterativ an die Sache herangeht, trifft viele kleine Entscheidungen, die teilweise wieder revidiert werden müssen. Das war zum Beispiel bei der allerersten Aktion von wirDesign in Berlin so. Dabei ging es um die Veränderung der Sitzordnung, was sich vielleicht profan anhört, aber in Wirklichkeit eine große Sache ist. Die Umplatzierung hatte Vorteile, aber auch viele Nachteile, die wir Zug um Zug revidiert haben. Solche Details, die sich als negativ erweisen, gibt es immer wieder. ●

wirDesign wurde 1983 von acht Designstudenten in Braunschweig gegründet. Heute beschäftigt die Marken- und Kommunikationsagentur in Braunschweig und Berlin rund 65 Mitarbeiter und arbeitet für Unternehmen und Institutionen wie Deutsche Bahn, Bertelsmann Stiftung, comdirect, Continental, Messe Frankfurt, ING, Stadt Saarbrücken, Städtische Werke Magdeburg, Provinzial, TÜV Nord und Volkswagen. Das Unternehmen, das seit 2001 als wirDesign communication AG firmiert, zählt zu den zehn größten Corporate-Design-Agenturen Deutschlands und erhielt zahlreiche Auszeichnungen.

URBAN STYLES

PLACES OF TOMORROW

Aktuelle Trends, Designs und Oberflächenhighlights!
Besuchen Sie uns vom 21.–24. Mai 2019 auf der
Interzum Köln in Halle 6, Stand C20 / E29.

www.schattdecor.com

schattdecor