



Foto: d'Mangillis-Ködeç/3a1mbf-unsplash

"Ein Meeting wird effizienter, wenn man es Workshop nennt" - Ralph Schumann setzt auf disziplinierte und wohlwollende Zusammenarbeit

Management

Good Old New Work

Selbstbestimmtes Arbeiten, Agilität, Kollaboration, Transparenz: Digitalagenturen wie Elbdudler oder Ministry waren die Pioniere bei der Erprobung neuer Arbeitsweisen und Führungsmethoden. Inzwischen ist der Trend auf dem Weg zum Mainstream. Über die Pro's und Con's der schönen neuen Arbeitswelt berichtet der New Work-erfahrene Agenturmanager und Ten11-Gründer Ralph Schumann.

Als vor ziemlich genau zehn Jahren die Agentur Elbdudler in Hamburg an den Start ging, war das Presse-Echo erstaunlich groß. Nicht nur Fachmedien interessierten sich für den Newcomer, auch Tageszeitungen und Wirtschaftsmagazine klopften bei Gründer Julian Vester an. Der Grund waren nicht besonders spektakuläre Projekte, Kunden oder Leistungsangebote des Start-ups, sondern seine Organisationsform und Arbeitsweise. Selbstbestimmung und flache Hierarchien, vor allem aber die Tatsache, dass die Elbdudler bei totaler Transparenz ihre Gehälter selbst aushandeln konnten - das erschien radikal.

Inzwischen sind die Trends aus der Digital- und Start-up-Szene auf dem Weg, in der Agenturbranche zum Mainstream zu werden. In vielen Agenturen wird heute agil(er) gearbeitet, Arbeitszeiten sind flexibler, vielerorts wird mit selbstorganisierten Teams und ähnlichen Ansätzen experimentiert.

Zu den Pionieren gehört auch Ralph Schumann. Von 2007 bis 2019 managte er in der New-Work-getriebenen Digitalagentur Ministry Group die Kreation – anfangs als Leitender Art Director, zuletzt als Mitglied der Geschäftsführung der zwHy GmbH.

Im April 2019 gründete Schumann zusammen mit Geschäftspartner Patrick Fell die Ten11 GmbH. Ob und wie die beiden New-Work-Prinzipien auch im eigenen Unternehmen umsetzen, berichtet er im Interview.

"Da wird ganz viel Altes neu entdeckt"

new business: Herr Schumann, bei zwHy haben Sie jahrelang nach New Work-Prinzipien gearbeitet. Wie bewerten Sie den aktuellen Hype um das Thema?

Ralph Schumann: Die Kernwerte von New Work wie Selbstständigkeit, Freiheit und die Teilhabe an der Gemeinschaft sind doch älter als der erste Holzcomputer. Es gab schon immer herausragende Unternehmen und Agenturen, wo diese Werte für den Erfolg sorgten. Die Herkulesaufgabe für Unternehmen mit mehr als zehn bis elf Mitarbeitern ist die Wiederbelebung der motivierten Stimmung aus den Gründungstagen, wo jeder jeden kannte und alle Teammitglieder den anstehenden Pitch oder Launch als gemeinsamen Kraftakt verstanden haben. Als Gründer erschaffen wir uns jetzt selbst einen Leistungsdruck, der uns besser, schneller und glücklicher macht. New Work macht das mit uns allen.

nb: Gehen wir doch einmal ein paar Punkte durch, die man mit New Work in Verbindung bringt. Wie halten Sie es mit der Demokratie - kann das im Agenturbetrieb funktionieren?

Schumann: Der kleinste gemeinsame Nenner, die Lösung die alle am wenigsten stört, die Idee mit der alle zufrieden sind... Das kann funktionieren. Aber das bewirkt meistens

zu wenig oder dauert in der Entscheidungsfindung sehr lange. New Work Kultur ist natürlich mehr als ein demokratisches System, sie schafft einen sicheren Raum, in dem knackige Ideen aus unmöglichen Richtungen nicht nur an die Wand sondern auch bis zum Kunden durchkommen.

nb: Wie werden denn bei Ten11 Entscheidungen gefällt?

Schumann: Wir diskutieren nicht zu lange an Veränderungen herum sondern probieren aus. Tools, Formate, Methoden, Regeln usw. Was gut ist, darf weiterleben. Ich habe gerade gelesen, warum die alte Hierarchie nicht mehr funktioniert. Ich glaube es sind nicht Titel, die Old Work ausmachen. Es ist die Unzufriedenheit mit pauschalen Führungskräften denen Mitarbeitern nicht mehr folgen wollen. Entscheidungen 'von oben' sind doch immer noch gefragt, wenn sie Dinge beschleunigen, hart sind, oder einer größeren Vision folgen. Ich denke das Wissen muss entweder zurück in die Titel oder die muti-ge Entscheidung ins wissende Team.

nb: Kontrovers diskutiert wird über das Prinzip Transparenz - zum Beispiel über Gehälter oder Geschäftszahlen. Was meinen Sie: Wie viel sollten Mitarbeiter wissen?

Schumann: In schlechten Zeiten sorgt zu viel Zahlentransparenz für Unsicherheit, in guten Zeiten für Neid. Die Mitarbeiter müssen nicht alles wissen und sie wollen oft auch nicht alles wissen. Aber sie müssen sich mit ihrem Wissen zur Lage einbringen können, gefragt und verstanden werden. Wer auch immer dann entscheidet, kann sich so Vertrauen in die eigene Entscheidungsfähigkeit erarbeiten. Das ist das Neue bei New Work. Jeder hat die Möglichkeit, an seinen Entscheidungen zu wachsen und mehr Vertrauen zu genießen. Wichtig ist, dass entschieden wird und dass die Konsequenzen einer Entscheidung transparent sind. Im Fail aber auch im Erfolgsfall. Das schafft langfristig Vertrauen untereinander und 'nach oben'.



Foto: Ten11

Ralph Schumann, Geschäftsführender Gesellschafter der Ten11 GmbH, hat lange in der New-Work-getriebenen Werbeagentur der Ministry Group gearbeitet. Mit Ten11 entwickelt der 42-Jährige mit Geschäftspartner Patrick Fell eine Agentur, die sich zwischen Old Work und New Work bewegt und dabei die kreative Effizienz in den Mittelpunkt stellt.

” *Homeoffice ist das Amazon der Agenturkultur: irrsinnig praktisch und trotzdem nicht so richtig toll für die Stimmung.*

nb: Viele Unternehmen experimentieren mit neuen Arbeitszeitmodellen. Wie flexibel lässt sich das Ihrer Erfahrung nach im Agenturalltag gestalten?

Schumann: Wir arbeiten von 8 bis 18 Uhr. Jeden Tag. Außer es liegt etwas an. Und es liegt oft etwas an. Die Arbeitszeit halten wir sogar fest. Netto, also die billable hours, brutto, sprich: netto plus im Büro rumhängen, Quatsch machen, Sport treiben, netzwerken etc. Der Punkt dabei ist: Uns hilft Arbeitszeit, einen Rahmen für gemeinsame Entwurfsarbeit zu schaffen. Soll ein Mitarbeiter nach geschriebenem Claim nach Hause gehen, weitere Entwürfe machen oder den nächsten Job anfangen? Hat der Kunde einen Anspruch auf eine Anzahl verworfener Vorschläge? Die berühmten Beispiele vom 35-Dollar-Nike-Logo und ikonischen Werbeideen, die sonntags unter der Dusche entstehen. Das passiert. Aber in der Regel ist das einfach viel konzentrierte Arbeit, die entsprechend bezahlt werden muss. Es geht dabei nicht darum, ob das Auto fährt, sondern darum, wie schnell es fährt und ob man beim Fahren grinsen muss. Mehr Zeit bringt bis zu einem gewissen Punkt mehr Qualität ins Ergebnis. Zur Arbeitszeit zählt für uns auch die Zeit nicht im Büro als Quell unserer Inspiration und Weiterentwicklung. Arbeitszeit schafft iterativ ein Ergebnis, Frei-Zeit sorgt für Inspiration, was die Qualität verbessern kann. Beides ist uns wichtig.

nb: Und wie halten Sie es mit dem Thema Home Office?

Schumann: Wir sind extrem happy, wenn Mitarbeiter und Freelancer lieber bei uns im Büro sind als im eigenen Garten zu arbeiten. Wichtiger als der Wunsch nach einem attraktiven Arbeitsort ist die Aussicht, mit guten Leuten zusammen zu arbeiten. So mit angucken und zusammen Quatsch machen. Gemeinsam auch mal an der Sache zanken und dann glücklich auf den roten Knopf drücken. Wir *dürfen* nicht Homeoffice machen, wir *müssen* es manchmal.

nb: Wie wichtig sind Tools, was braucht man, um agil arbeiten zu können?

Schumann: Im agilen Manifest wird die Interaktion über Prozesse und Werkzeuge gestellt. Wir sind nicht sicher, ob der Parallelbetrieb von WhatsApp, Slack, Trello und MS Teams besser ist als eine aufgeräumte Inbox. Uns ist auch egal, ob wir in Excel oder mit Post-Its konzipieren. Das schöne an New Work ist schlicht und einfach, dass viel mehr zusammen gearbeitet wird. Interdisziplinär und interkulturell. Es ist entscheidend, dass einerseits diszipliniert und andererseits stets wohlwollend – Hashtag: #fürdieSache – zusammengearbeitet wird.

Interview: Ilka Schwabedissen