

Dank externer Beratung verschwindet der dicke Bauch

Durch Impulse der Mitarbeitenden wandelt die Werbeagentur FederhenSchneider sich zum agilen Unternehmen

Die Werbebranche verdient ihr Geld zunehmend über digitale Kampagnen. Für den Wettbewerb im Internet müssen Werbeagenturen ihre Prozesse anpassen. Die Agentur FederhenSchneider nutzt die Förderinstrumente Potentialberatung NRW und unternehmensWert:Mensch plus auch, um den Beschäftigten mehr Verantwortung zu übertragen.

Die Werbeagentur FederhenSchneider mit Standorten in Siegen und Köln existiert seit über 20 Jahren. Ihre jüngste Entwicklung ließe sich erzählen als Geschichte eines stark unteretzten Menschen kurz vor der Rente, der sich zu einem äußerst agilen Zwanzigjährigen wandelt. Dieser Wandel ließe sich aber genauso gut entlang eines Beratungsprozesses beschreiben, der 2017 als interne Umfrage unter den Mitarbeitenden begann und mit einer Potentialberatung NRW und dem Förderinstrument unternehmensWert:Mensch plus (uWM plus) wichtige Handlungsimpulse auslöste.

Aber der Reihe nach. Mehr als 20 Jahre nach der Firmengründung im Jahr 2000 sahen die Geschäftsführer Marco Federhen und Christian Schneider den geeigneten Zeitpunkt für eine Bestandsaufnahme gekommen. „Wir sind bewusst antizyklisch gefahren und wollten die Weichen für eine Neuausrichtung in einem unserer stärksten Jahre stellen“, sagt Marco Federhen. Der Vorteil: Es lässt sich besser strategisch denken, wenn kein akuter Handlungsdruck auf einem Unternehmen lastet. Die Geschäftsführung wollte bereits beim ersten Wetterleuchten Maßnahmen einleiten und sich nicht von einem aufziehenden Unwetter überraschen lassen. In das, so die Auffassung der Geschäftsführer, geraten klassische Agenturen unweigerlich, wenn sie sich nicht besser für die zunehmende Verlagerung der Werbebranche ins Digitale aufstellen. „Unsere Branche erlebt einen gewaltigen Change-Prozess, ausgelöst durch einen Medienwandel, der viele unserer Arbeitsfelder ins Internet verschiebt“, sagt Christian Schneider.



Er glaubt: Wenn das Geschäft sich verändert und Kundschaft verloren zu gehen droht, müsse auch das Unternehmen sich verändern.

„Schockmoment“ in positive Energie umgesetzt

In einer ersten Idee startete Federhen-Schneider eine interne Umfrage im gut dreißigköpfigen Team. Ein Kollege, der sonst Kundinnen und Kunden der Agentur strategisch berät, steuerte den Prozess. Auf seine Anregung hin entwarf das Personal auch gemeinsam eine Bildmetapher, wie sie das Unternehmen sinnbildlich einschätzen. Das Ergebnis in Form einer Zeichnung legte der Kollege den erwartungsvollen Geschäftsführern vor. „Es hat mir das Feierabendbier verhagelt“, sagt Marco Federhen offen. Womöglich wäre ein schlafender Riese als annehmbarer Vergleich durchgegangen. Zu sehen bekamen die Chefs allerdings – siehe oben – einen dickbäuchigen Mann weit in der zweiten Lebenshälfte. „So sind wir doch gar nicht“, entfuhr es Marco Federhen damals. „Wir fühlten uns nach wie vor innovativ und nicht lethargisch.“ Die Umfrage förderte weiter eine latente Unzufriedenheit der Mitarbeitenden zutage, weil sie sich zu wenig an Entscheidungsprozessen beteiligt sahen. Auf den unerwarteten „Schockmoment“, so Christian Schneider, reagierten die Firmengründer mit positiver Energie.

Um neue Arbeitsprozesse anzustoßen, hatte die Geschäftsführung einen „Future Day“ als Teamtag im Sinn. Er sollte ausdrücklich nicht von den Chefs geleitet werden, sondern auch einen externen



Blick auf die Strukturen ermöglichen. Die Recherche nach einem Moderator führte zum Kontakt mit Unternehmens- und Prozessberater Oliver Wüntsch. „Ich habe schnell die Potentialberatung vorgeschlagen, weil sie das passende Mittel ist, um Veränderungsprozesse in Unternehmen unter Beteiligung der Beschäftigten einzuleiten“, sagt der Berater in der Rückschau. Die Potentialberatung NRW dient kleinen und mittleren Unternehmen als Instrument zur Sicherung ihrer Zukunftsfähigkeit, zur Förderung von Fachkräften; das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales (MAGS) des Landes Nordrhein-Westfalen bezuschusst die Kosten für die externe Beratung über den Europäischen Sozialfonds (ESF) mit 50 Prozent. Die Werbeagentur FederhenSchneider setzte sich in Ab-

sprache mit Oliver Wüntsch Ende 2017 und Anfang 2018 zum Ziel, die interne Kommunikation zu verbessern, kollaboratives Arbeiten und agile Workflows zu entwickeln sowie die digitale Kompetenz auszubauen. Über die Regionalagentur Region Köln als zuständige Servicestelle, die die Landesregierung in allen 16 Arbeitsmarktregionen Nordrhein-Westfalens vorhält, erhielt das Unternehmen den erforderlichen Beratungsscheck. „Wir fragen bei den Unternehmen ab, was die Intention des Förderantrags ist und ob die Rahmenbedingungen erfüllt sind“, sagt Rita Wals von der Regionalagentur, die als Erstberatungsstelle bei förderfähigen Maßnahmen fungiert. In Nordrhein-Westfalen gibt es insgesamt über 90 Erstberatungsstellen, die bei entsprechender Voraussetzung den Beratungsscheck ausstellen dürfen. Auch



Unternehmensberater
Oliver Wüntsch, redplane Business
Coaching, Senior Coach DBVC

beim Förderinstrument uWM plus, so Rita Wals, sei „Dreh- und Angelpunkt, dass die Beschäftigten intensiv an den Prozessen beteiligt werden.“

Neue Wege und Regeln für die interne Kommunikation

Es zeigte sich, dass diese drei Schwerpunkte teils eng miteinander verbunden waren. Zum Beispiel betrifft das, was Christian Schneider „Silodenken aufbrechen“ nennt, sowohl die Art zu kommunizieren als auch das Überwinden der Vorstellung, Aufgabenbereiche seien Hoheitsgebiete mit eindeutigen Zuständigkeiten. Die Aufteilung zwischen Kreativabteilung und Beratung von Geschäftskundinnen und -kunden etwa hielt die Geschäftsführung nicht länger für „den State of the art bei agilen Unternehmen“, so Christian Schneider. Eine Abgrenzung, die sich allerdings auch in den Verantwortungsbereichen der Geschäftsführung manifestiert: Marco Federhen kümmert sich um die kaufmännische Seite mit Beratung, Vertrieb und der Akquise von Neukundinnen und -kunden; Christian Schneider fungiert als Kreativdirektor. Die Problemlagen bestanden zum Beispiel in typischen Reibungspunkten zwischen Beratenden und Kreativen: Was ist für eine Werbekampagne maßgeblich: das Briefing, also das von der Kundschaft wesentlich beeinflusste Gerüst; oder sollte nicht eine kreative Idee der Agentur sogar die gesamte Stoßrichtung vorgeben können? Auch bei der inhaltlichen Arbeit prallen Gegensätze aufeinander. Hier der klassische Bereich mit Printprodukten wie Flyern, Broschüren und Plakaten sowie

Kampagnen in herkömmlichen Medien, dort die digitale Projektentwicklung mit Programmierung und dem Bespielen neuer Medien. „Wenn Art Director und Texter für sich reklamieren, die Hoheit zu haben“, erklärt Christian Schneider, „entgegnet die digitale Abteilung, sie wüsste, wie Geschichten im Netz erzählt werden.“ Und selbst in der seit 2006 stark ausgebauten Digitalabteilung der Werbeagentur herrscht nicht immer Einigkeit, weil sowohl die Einheit für Digitales, Kommunikation und Social Media als auch die Einheit für virtuelle Fotografie und 3D jeweils über einen Art Director verfügen. „In solchen gegensätzlichen Positionen wird viel Energie verschwendet“, sagt Christian Schneider. Wichtig sei es dagegen, Wissen zu transferieren und Ideen gemeinsam für viele Distributionskanäle zu entwickeln. „Geschichten werden im Dialog erzählt und nicht einkanalig.“

Vor diesem Hintergrund startete Federhen Schneider einen Umstrukturierungsprozess, der bis heute andauert und viele Bereiche erfasst hat. In der Potentialberatung NRW war die Meinung der Beschäftigten von zentraler Bedeutung. Sie floss durch einen Fragebogen, einen „Future Day“ getauften Tagesworkshop und Intensivworkshops einer Arbeitsgruppe, in der Geschäftsleitung und Mitarbeitende vertreten waren, in einen betrieblichen Handlungsplan zu den nötigen Veränderungen ein. Berater Oliver Wüntsch hebt die starke Einbindung der Mitarbeitenden als „Schlüsselfaktor“ für das Gelingen von Kurskorrekturen hervor. Partizipativ entwickelte das Unternehmen zum Beispiel neue Kommu-

nikationswege. Die Meeting-Kultur erhielt neue Impulse, die Kommunikation zwischen den beiden Standorten und den diversen Arbeitsbereichen „wurde so in die Regelkommunikation überführt“, sagt Oliver Wüntsch. Für Marco Federhen war es wichtig, zu den von ihm gepflegten Kundenbesuchen standardmäßig auch jemanden aus dem Projektentwicklungsteam mitzunehmen. Dies dient auch der Durchlässigkeit zwischen den Aufgabengebieten der beiden Geschäftsführer. Zusätzlich zu den regelmäßigen internen Besprechungen führte die Agentur ein Ticketsystem mit dem Stand der zu erledigenden Aufgaben ein, „das den Fortschritt festhält und Verantwortlichkeiten klar zuordnet“, so Marco Federhen. „So geht in den Arbeitsprozessen unterwegs weniger verloren und alle können sich jederzeit einen Überblick verschaffen.“

Mit Förderinstrumenten ein Gebäude eingerissen und neu gebaut

Die 2017 mit der Potentialberatung NRW angestoßenen Veränderungen sieht Christian Schneider als „Beginn, Teile unseres Gebäudes einzureißen“. Mit dem 2020 genutzten Förderinstrument unternehmensWert:Mensch plus „haben wir dann ein neues Gebäude gebaut.“ Dabei handelt es sich um einen Förderzweig, den das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) Ende 2017 mit einheitlichen Richtlinien für alle Bundesländer eingeführt hat. uWM plus richtet den Blick in Betrieben mit bis zu 250 Beschäftigten speziell auf die Herausforderungen und Chancen



Rita Wals, Fachberatung,
Regionalagentur Region Köln

der Digitalisierung und erlaubt in Lern- und Experimentierräumen das schnelle Ausprobieren neuer Ideen. Das schnelle Testen von agilen Arbeitsmethoden und neuen Werkzeugen, die eine Firma direkt verwerfen oder implementieren kann, kennzeichnet für Berater Oliver Wüntsch grundsätzlich den Weg zum agilen Unternehmen. Wichtig sei zudem, den Beschäftigten eine größere Verantwortung zu übertragen und sie im Idealfall die Veränderungen selbst durchführen zu lassen. Es gehe nicht um zu entwickelnde Masterpläne, sondern um kleine, schnelle Schritte und um eine Vision des Unternehmens für die nächsten drei bis fünf Jahre. „Firmen müssen dabei keine Antwort parat haben, was genau zu tun ist, sondern beobachten, wie der Markt oder die eigenen Beschäftigten auf eine neue Idee reagieren.“ Dies berge wegen der schnellen Anpassungen große Reize, aber auch enorme Herausforderungen, „weil es unsere Persönlichkeit berührt und uns als Gewohnheitstiere betrifft, die sich eher nicht groß verändern wollen“, so Oliver Wüntsch. Bei FederhenSchneider hatte die Potentialberatung NRW aus dem Jahr 2017 dagegen den Weg für diese neuen Experimentierräume freigemacht. uWM plus versprach als mehrmonatiger Prozess mit dem Schwerpunkt auf digitale Entwicklungen großen Mehrwert für das Unternehmen, das im Internet einem ganz anderen Wettbewerb mit künstlicher Intelligenz ausgesetzt ist. „Algorithmen machen Werbeagenturen das Geschäft streitig, weil sie Aufmerksamkeit generieren und steuern“, sagt Christian Schneider. Wenn Werbung für ein Produkt oder ein Unternehmen sich „stär-

ker über gute Verschlagwortung und etwas Geld an Google realisieren lässt, braucht es an dieser Stelle weniger Werbeagenturen“, so seine Erkenntnis. Daraus ergebe sich für seine Branche die Notwendigkeit, das eigene Produktportfolio umbauen zu müssen.

„Wir haben bei uWM plus unsere Mitarbeitenden in allen Bereichen stärker beteiligt“, sagt Christian Schneider. Interne Prozesse kamen auf den Prüfstand, Tools für eine größere Selbstorganisation waren das Ziel. „Wir wollten herausfinden, was das Team in flexiblen Einheiten schaffen kann, ohne dass die Geschäftsführung alles entscheiden muss“, so der Geschäftsführer. Diese flexiblen Einheiten heißen LAB-Teams, die gemäß uWM plus-Ansatz von Mitarbeitenden eigenverantwortlich geführt werden, um einen Veränderungsprozess mit starkem Einfluss der Basis eines Betriebs voranzubringen. Integriert sind ständige Rückmeldeschleifen, Loops, innerhalb des Unternehmens. „Mich hat überrascht“, sagt Marco Federhen, „wie anders der Blick aus dem LAB-Team auf das Unternehmen war.“ So gab es auch ganz praktische Anpassungen in der Arbeitsorganisation: Die verschiedenen Teams im Betrieb klären nun beispielsweise für sich, wer wann Urlaub nehmen kann. „Wir als Geschäftsführung müssen das gar nicht prüfen und freigeben, unsere Unterschrift am Ende genügt“, so Marco Federhen. Diese Verschiebung von Kompetenzen markiert einen wesentlichen Unterschied zu den Erfahrungen aus der Potentialberatung NRW, als noch viele Blicke in den Feedback-Runden und beim „Future Day“ auf die Ge-

schäftsführung gerichtet waren. „Hier ist aus den Tiefen der Belegschaft eine agile Arbeitskultur entstanden, die bis in das Verhältnis zu unseren Kundinnen und Kunden reicht“, sagt Christian Schneider. Damit ist auch die größere Transparenz gemeint, die Einblicke in den Fortschritt von Werbekampagnen erlaubt. Während intern das beschriebene Ticketsystem für alle Beschäftigten einsehbar ist, ermöglichen kollaborative, digitale Tools wie Miro den Schulterblick der Kundschaft auf den aktuellen Stand eines Auftrags. „Damit öffnen wir uns als Unternehmen und unsere Arbeitsweise radikal für die Kundschaft“, so Christian Schneider. Gerade während der Corona-Pandemie seien diese Werkzeuge einem harten Stresstest unterzogen worden. Mit Erfolg. Die Auftraggeberinnen und -geber nutzten laut Christian Schneider intensiv die Möglichkeit, gemeinsam eine Kampagne von allen Seiten zu betrachten. Das beinhaltet auch das kollaborative Abarbeiten jedes einzelnen Punktes der SWOT-Analyse – zu Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken eines Projekts. „Ideen früh zu teilen ist der schlaudere Weg“, ergänzt Oliver Wüntsch, „statt bis zur Präsentation zu warten, ob es der Kundschaft gefällt.“ Unter dem Strich hat uWM plus Wirkung erzielt: „Digitale Tools vermehrt einzusetzen, führt zur Veränderung von Arbeits- und Denkprozessen, weil die Mitarbeitenden sehr eigenverantwortlich und transparent arbeiten“, so Oliver Wüntsch.



v. li.: Marco Federhen (Geschäftsführer Beratung) und Christian Schneider (Geschäftsführer Kreation), FederhenSchneider GmbH

Verantwortungsbewusstsein wächst durch Einblick in die Finanzen

Ein wichtiger Aspekt der neuen Arbeitsorganisation und Führungskultur betrifft auch die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens. Marco Federhen als kaufmännisch Verantwortlicher wollte lange Zeit sein Team „nicht mit Zahlen belasten.“ Bis er feststellen durfte, dass Transparenz auch auf diesem Gebiet überraschende Effekte zeitigen kann. Es existiert nun eine digitale Tabelle, die regelmäßig zu Wochenbeginn die Liquidität aufs Quartal hochrechnet und Eingang in eine Telefonkonferenz findet. Die Folge: Das Team „bekommt ein anderes Gefühl dafür“, so Marco Federhen, Fixkosten zu erwirtschaften und eventuell einen Auftrag vorzuziehen, falls ein Fehlbetrag sich in der Bilanz ankündigt. „Früher stand ich mit dem Zahlenwerk allein da. Jetzt ist mein Rucksack deutlich leichter geworden“, sagt Marco Federhen über den mutigen Schritt, der zudem Fehlkalkulationen unwahrscheinlicher macht. Denn die Transparenz an dieser Stelle ermutigt die Mitarbeitenden auf der anderen Seite, während der Arbeit an einem Auftrag frühzeitig Verzögerungen oder Abweichungen vom ursprünglichen Fahrplan mitzuteilen.

Für die Geschäftsführung steht fest, dass FederhenSchneider „nicht mehr die Agentur ist, die wir vor zehn Jahren noch waren“, sagt Christian Schneider. Dabei schließt er auch die auf die Zukunft ausgerichtete Personalentscheidung ein, die Geschäftsleitung auf ein Trio zu erweitern und die Kreativdirektorin Ka-

thrin Wolber in die Führungsriege zu berufen und an der Agentur zu beteiligen. Für Rita Wals zeigen die Entwicklungen in der Werbeagentur den „Idealfall, dass Unternehmen Zuschüsse aus unterschiedlichen Fördertöpfen in Anspruch nehmen können, um sich für die Zukunft zu rüsten.“ Auf die beiden Instrumente, findet Christian Schneider, habe das Unternehmen jeweils zum richtigen Zeitpunkt zugegriffen – und damit auch deutlich gemacht, wie gut diese sich gegenseitig ergänzen können. Für den grundsätzlichen Wandel der Agentur hätte die Potentialberatung NRW mit den ausgelösten Prozessen die Grundlage geschaffen. uWM plus habe darüber hinaus „die Agilität der Agentur massiv gepusht“, so der Geschäftsführer. Deshalb habe auch das LAB-Team mit den Möglichkeiten der Beschäftigten, eigenverantwortlich Veränderungen anzustoßen und Impulse zu setzen, über das Ende der geförderten Beratung und Projekte hinaus Bestand im Unternehmen. Damit ist ein weiteres Ziel von Potentialberatung NRW und uWM plus erreicht: Ein Betrieb, der seine Zukunftsfähigkeit bewahren will, findet nie endgültige Antworten, sondern wird befähigt, sich immer wieder neuen Herausforderungen mit bewährten Methoden zu stellen.

ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.

Andreas Bendig

Tel.: 02041 767206

a.bendig@gib.nrw.de

KONTAKTE

FederhenSchneider GmbH

Marco Federhen

Geschäftsführer Beratung

Christian Schneider

Geschäftsführer Kreation

Schanzenstraße 7 a

51063 Köln

Tel.: 0221 2920020

marco.federhen@federhenschneider.de

christian.schneider@federhenschneider.de

www.federhenschneider.de

Unternehmensberatung **Oliver Wüntsch**

redplane Business Coaching,

Senior Coach DBVC

Mörsenbroicher Weg 26 a

40470 Düsseldorf

Tel.: 0211 62189937

coaching@redplane.de

www.redplane.de

Regionalagentur Region Köln

Rita Wals, Fachberatung

c/o Stadt Köln

Hohe Straße 160 – 168

50667 Köln

Tel.: 0221 35501133

rita.wals@ra-region-koeln.de

AUTOR

Volker Stephan

Tel.: 0173 3679157

post@volker-stephan.net