Fotos: Stocksy

Lange Leine im geschützten Raum

Welches Umfeld und welche **Führungskultur** brauchen kreative Köpfe, um sich bestmöglich zu entfalten? Eine Frage, zu der es mehrere Antworten, etliche Gemeinsamkeiten und lehrreiche Erfahrungen gibt. Branchenpraktiker und Creative Directors berichten.

Quelle: Adobe, Basis: Kreative (n = 4536), Kreative der Gen Z (n = 5111)

Text — **Roland Karle**

j

Jürgen Castner war ein junger, unerfahrener Praktikant in einer Stuttgarter Agentur und erlebte seinen ersten Pitch mit. Es ging um die Mineralwassermarke Hirschquelle, und am Abend vor der Präsentation waren alle happy mit der Kampagne. Mit einer Ausnahme: Der Art Director, der die Kampagne entwickelt hatte, meldete – es war schon gegen 20 Uhr – laut und bestimmt Zweifel an. „Da stimmt was nicht, das ist nicht rund." Der Chef und sein Texter haben sich dann die Nacht um die Ohren geschlagen und die Kampagne überarbeitet. „Sie war tatsächlich deutlich besser. Diese selbstkritische Haltung hat mich sehr beeindruckt", erzählt Castner, Gründer von Sellery, „der Agentur, die keine ist". Mit agilen Teams und Freelancer*innen entwickelt er seit 25 Jahren Kommunikationskonzepte für Unternehmen.

Wie Kreative ticken, hat der Markenexperte zu Beginn seiner Karriere in Großagenturen wie McCann und Y&R erlebt, vor allem aber in seiner eigenen Firma, die bewusst auf Hierarchien verzichtet. „Kreative auf rein kreative Aspekte, also das Generieren neuer Ideen, zu reduzieren, das springt viel zu kurz. Wir sind immer am besten gefahren, wenn das Big Picture für alle Beteiligten von Anfang an erkennbar ist", so Castner. Deshalb habe er Beratung und Kreation nie getrennt gedacht und somit kein Schubladen- und Silo-Denken aufkommen lassen. „Arbeiten auf Augenhöhe" schaffe zudem gegenseitiges Vertrauen. Bei Sellery klappt das offensichtlich gut, mit den freien Kreativen habe er „noch keinen einzigen schriftlichen Vertrag geschlossen".

Das Entstehen der Mineralwasser-Kampagne und die Vertrauensarbeit im Netzwerk sind nur zwei Beispiele, die zu einer ganz grundsätzlichen Frage führen: Was braucht es, damit sich Kreative wohlfühlen, motiviert und erfolgreich arbeiten?

99

Kreative auf rein kreative Aspekte, also das Generieren neuer Ideen, zu reduzieren, das springt viel zu kurz.

66

Jürgen Castner, Gründer von Sellery

Fehlerkultur und Empathie sind essenziell

Unternehmen und Agenturen finden unterschiedliche Antworten darauf, aber es kristallisieren sich auch etliche Gemeinsamkeiten heraus. Zum Beispiel das, was Eva Daniela Bock, Partnerin und Director New Work bei September Strategie & Forschung, „psychologische Sicherheit" nennt. Das sei die entscheidende Komponente, damit sich die Menschen ausprobieren, mutig handeln und kreativ denken. „Dann fühlen sich Team-Mitglieder involviert, trauen sich, Fehler zu machen, und sind bereit, den Status quo zu hinterfragen", so Bock. Für deren Führungskräfte bedeutet das, dass sie sich selbst zurücknehmen, „also Raum geben, Fehler und eigenes Nichtwissen eingestehen und eine wertschätzende Atmosphäre unabhängig von Hierarchien oder Status erzeugen". Sprich: Fehlerkultur und Empathie sind laut Bock essenziell bei der Führung von Kreativen.

Gerade für Junior*innen seien „angstfreie Räume" wichtig, in denen sie sich einbringen können und lernen, betont Christoph Everke, Kreativgeschäftsführer Serviceplan Campaign. Der größte Hebel aber ist Erfolg: „Wir müssen dafür sorgen, dass gute Ideen sichtbar und erfolgreich realisiert werden, und damit beweisen, dass es sich lohnt, die Extrameile zu gehen." Tim Stübane und Mirko Stolz, Mitgründer der Agentur The Goodwins, weisen auf „eine brutale Sinnsuche" hin, die sie nicht nur „bei den ganz Jungen" beobachten. „Gerade wenn man schon ein paar Jahre

99

Wenige Kreative haben auch das Talent, die Persönlichkeit und das Rüstzeug zum Top-Creative-Director.

66

Amir Kassaei
langjähriger Chief Creative Officer bei DDB Worldwide

in der Kreativindustrie verbracht hat, kommt die Frage auf, wofür man das macht", sagt Stolz. Einen Schlüssel, um kreative Talente dauerhaft zu motivieren, sieht sein ebenfalls für Kreation zuständiger Partner Stübane darin, „dass die Arbeit das Team durch gemeinsame Werte verbindet und direktes Mitwirken am kreativen Endprodukt" ermöglicht wird.

So steigen auch die Anforderungen an Vorgesetzte und Führungskräfte. Kreative Köpfe erwarten von Creative Directors (CD), dass „sie Sicherheit bieten und Mut fördern", so Stübane. Mit Sicherheit meint er „ein Umfeld, in dem sich jede*r wertgeschätzt fühlt, divers und gleichberechtigt". Im Extremfall werde diese Wertschätzung deutlich durch den Einsatz des CDs für die kreative Arbeit und gegen zahlreiche Widerstände. „Letztlich wird damit Mut gefördert, sodass jede*r sich entfalten und ausprobieren kann."

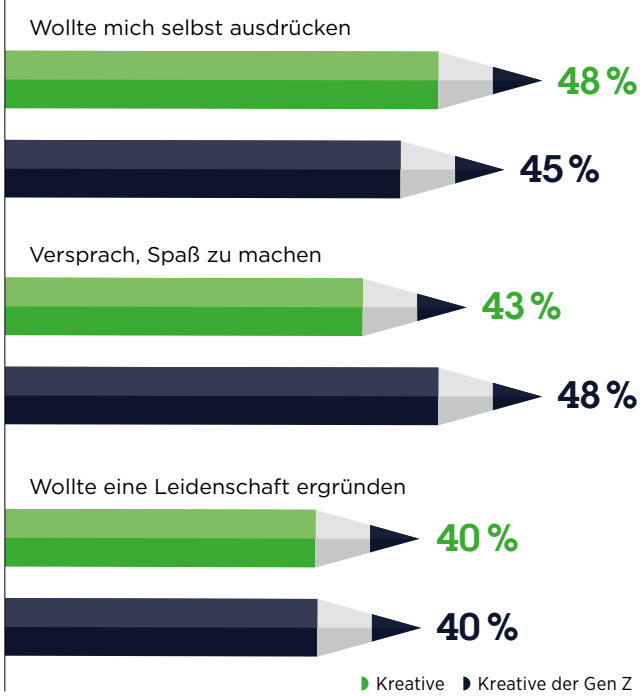
Es gibt zahllose Lehrbücher über Führung, doch jeder Chef und jede Chefin muss sich in der Praxis bewähren. Amir Kassaei, jahrelang Chief Creative Officer bei DDB Worldwide und einer der renommiertesten Werber weltweit, sagt: „Ein Creative Director muss der beste Kreative, Kundenberater, Stratege sein. Nur dann wird er oder sie von allen respektiert und die Leute sind bereit, auch für diese Person durchs Feuer zu gehen." Sellery-Gründer Castner hat die Erfahrung gemacht, dass gute Kreative keinen Chef im eigentlichen Sinne brauchen, es aber schätzen, „einen Team-Coach an der Seite zu haben".

All das ist ein Bündel an Eigenschaften und Fähigkeiten, die mitbringen muss, wer kreative Köpfe erfolgreich führen will. Was zur Frage führt, wie Kreative selbst zu einer kompetenten Führungskraft werden. Ohne Vorbereitung und Qualifikation geht es nicht, sagt Amir Kassaei, denn es gebe „ganz wenige Kreative, die auch das Talent, die Persönlichkeit und das Rüstzeug" zum Top-CD haben.

Führung sei „ein stark unterschätztes Thema, wenn es zur eigenen Aufgabe wird", sagt Eva Daniela Bock. Oft werden Menschen befördert, weil sie tolle Fachkräfte sind, also inhaltlich überzeugen – „und nicht, weil sie so gerne Führungskraft sein wollen". Aber genau das ist eine unbedingte Voraussetzung. „Bei Führung geht es besonders um das Interesse am Führen von Menschen. Es ist also ein komplett neuer Job", sagt die New-Work-Spezialistin.

Klassische Führungsseminare überschätzt

Es ist absolut sinnvoll, findet Tim Stübane, „sich empathische und kommunikative Techniken in Seminaren zu erwerben und auszubauen. Vor allem ist es aber die eigene Persönlichkeit, die zählt." Klassische Führungsseminare seien in ihrer Wirkung oft zu flüchtig, sagt Christoph Everke. „Ich würde mittlerweile ein eher langfristig angelegtes und Job-begleitendes Entwicklungsprogramm und Coaching empfehlen." Im wahren Job- und Führungsalltag hilft zudem, sich an eigene Erfahrungen mit Führungspersonen zu erinnern. Mirko Stolz haben Vorgesetzte beeindruckt, die ihr Team und die einzelnen Persönlichkeiten gezielt gefördert haben. Zum Beispiel, indem sie „zurückhaltende und eher introvertierte Mitarbeiter*innen in Meetings gezielt nach ihrer Meinung gefragt oder auf Präsentationen vorbereitet haben".

Und manchmal lernen Kolleg*innen auch enorm voneinander. So wie Christoph Everke von Alexander Schill, dem Kreativchef der Agenturgruppe Serviceplan, mit dem er seit rund einem Vierteljahrhundert zusammenarbeitet. „Seine Gelassenheit bei unabwendbaren Fehlschlägen, sein unbedingter Wille zum besseren Ergebnis, ohne dabei zu verkrampfen, die richtigen Impulse zu setzen, loslassen zu können, wenn alles in die richtige Richtung geht, und die Fähigkeit, Ideen zwingend zu präsentieren, beeindrucken mich immer wieder."

Das motiviert Menschen, sich kreativ einzubringen