



Adobe Creative Cloud für Teams

# 10 gute Gewohnheiten erfolgreicher leitender Kreativer

## **Wenn es bei dir wie bei anderen leitenden Kreativen in Wachstumsunternehmen ist, hast du vermutlich mehr Projekte am Laufen, als du zählen kannst.**

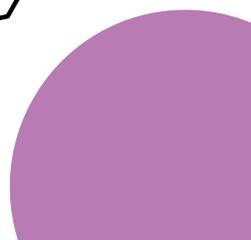
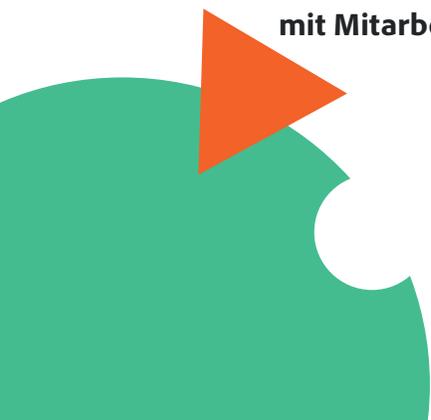
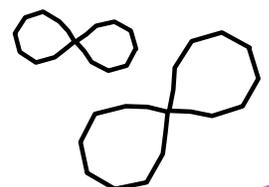
Du musst verschiedenste Beziehungen managen – zu Teammitgliedern, der Unternehmensleitung, anderen Teams und externen Anbietern. Wahrscheinlich jagt eine Frist die nächste, und du arbeitest unter Hochdruck, um Qualitätsinhalte in großer Zahl zu liefern und die Markendifferenzierung zu erhalten – alles bei knappem Budget.

Leitende Kreative wie Creative Directors, Design Directors, Art Directors und andere Leiter von Kreativ-Teams sind heute für so viele verschiedene Dinge zuständig, dass einem der Job manchmal zu viel werden kann.

Hinzu kommt, dass leitende Kreative oft ausgebildete Künstler oder Designer sind und damit zwar überzeugende kreative Kompetenzen vorweisen können, in Management-Angelegenheiten aber weniger gut geschult sind. Überzeugende Kreative sind nicht automatisch überzeugende kreative Leiter, und der Wechsel kann holprig verlaufen. Wie Jeremy Carson, Creative Director bei der Werbeagentur Saatchi & Saatchi, schreibt: Leitende Kreative sind nicht länger dafür zuständig, kreative Arbeiten zu entwickeln, sondern dafür, andere dazu zu bringen, kreative Arbeiten zu entwickeln.

Anders gesagt: Als leitender Kreativer bist du in erster Linie dafür zuständig, Mitarbeiter und Prozesse zu managen. Erfolgreiches Kreativ-Management erstreckt sich auf alle Aspekte von der Teammotivation über das Management von Abläufen und Budgets bis zur Optimierung von Ergebnissen und Zusammenarbeit. Das sieht unter Umständen nach einer Menge Aufgaben aus. Mit einigen zentralen Strategien und Tools kannst du deine tägliche Arbeit jedoch von einem Hamsterrad aus Besprechungen und Aufgaben in eine gute Mischung aus Beziehungen und Produktivität verwandeln.

**Wir haben zehn Tipps für dich zusammengestellt, mit denen du deine Funktion als leitender Kreativer in den Griff bekommst – fünf zum Kontakt mit Mitarbeitern und fünf zum Management von Prozessen.**



# Inhalt

## **Im Kontakt mit Mitarbeitern**

1. Intern und extern enge Beziehungen aufbauen. 1
2. Das Team respektieren und Möglichkeiten eröffnen. 2
3. Die Kunst erlernen, Feedback zu geben und zu erhalten. 3
4. Neugier und Empathie entwickeln. 4
5. Sich außerhalb des Unternehmens in der Branche einbringen. 5

## **Management von Prozessen**

6. Sich die Grundlagen zu geschäftlichen Aspekten und Management aneignen. 6
7. Die Funktion als Hüter der Marke annehmen. 7
8. Workflows entwickeln, die Möglichkeiten eröffnen. 8
9. Anpassungsfähig bleiben und Prozesse kontinuierlich umgestalten. 9
10. Dafür sorgen, dass das Team die richtigen Tools hat. 10

# Im Kontakt mit Mitarbeitern

1

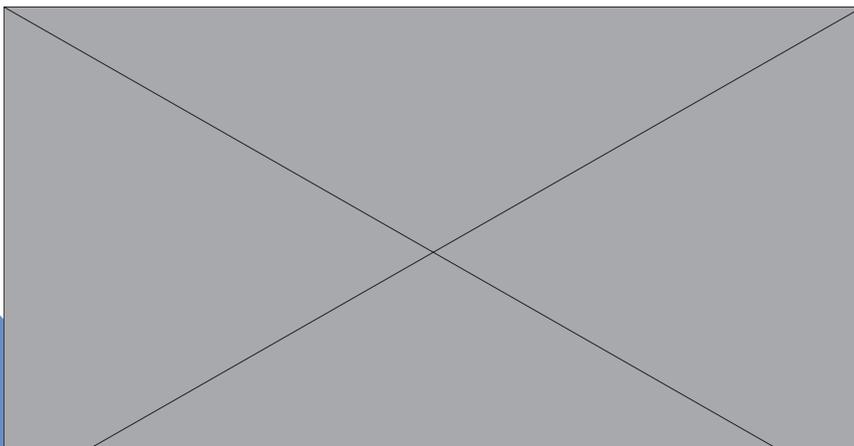
## Intern und extern enge Beziehungen aufbauen.

„Oberste Priorität für Creative Directors ist der Aufbau von Beziehungen“, meint Josh Souter, Executive Creative Director bei Adobe. „Nicht großartige Arbeit. Nicht Auszeichnungen. Das kommt alles später.“

Beziehungen aufzubauen kann heißen, in Eigeninitiative Gespräche zu beginnen und die Kollegen beruflich und privat besser kennenzulernen. Es kann auch heißen, Hilfe oder Mitarbeit bei Projekten anzubieten, anderen zu danken und auf gute Arbeit aufmerksam zu machen. Vor allem aber heißt es, eine Vertrauensbeziehung zu Mitarbeitern auf allen Unternehmensebenen aufzubauen.

Charlie Pearson ist Creative Director und leitet nach Tätigkeiten für eine Reihe von Unternehmen heute CP Design. Sein Geheimnis für den Aufbau von Vertrauen ist einfach: „Ich verpasse nie einen Liefertermin. Das hat oberste Priorität.“

Wer das Vertrauen der Unternehmensleitung gewinnt, kann seinen Spielraum für kreative Risiken erweitern. Daneben kann es sich lohnen, Beziehungen außerhalb des Unternehmens zu knüpfen. So können sich gute Beziehungen zu Auftragnehmern in Kreativagenturen bezahlt machen, wenn du zusätzliche Unterstützung brauchst oder ein Projekt schnell abschließen musst. Mit guten Beziehungen zu anderen Anbietern kannst du Branchen-Insider sein.



## 2

## Das Team respektieren und Möglichkeiten eröffnen.

Wie gesagt: Deine Aufgabe als leitender Kreativer ist nicht die kreative Arbeit, sondern die Unterstützung anderer bei ihrer kreativen Arbeit. Das heißt, dass du ein Umfeld schaffen solltest, das andere inspiriert und ihnen Möglichkeiten eröffnet.

„Man muss seine Mitarbeiter respektieren“, so Pearson. „Man muss seinen Mitarbeitern vermitteln, dass sie Möglichkeiten haben. Sonst verlieren sie das Vertrauen.“ Und ohne Vertrauen ist es schwierig, gute kreative Arbeiten zu leisten. Pearson rät leitenden Mitarbeitern, Teammitgliedern Visitenkarten zu geben, um ihr Selbstvertrauen zu steigern. Das ist einfach und kostet wenig. „Dadurch bleiben sie loyal. Es kostet so gut wie nichts und gibt viel. Es stärkt sie. Es vermittelt ihnen das Gefühl, zum Team zu gehören.“

Mitarbeitern Möglichkeiten zu eröffnen heißt auch, ihre kreative Arbeit nicht zu kontrollieren. „Als Kreativer fällt es mir immer schwer, andere eigenständig kreativ sein zu lassen“, berichtet Pearson. „Loslassen ist schwierig, aber unabdingbar. Man muss ihnen ihr eigenes Talent zugestehen. Ja, das ist ein Risiko. Aber man muss die Fähigkeiten und Kompetenzen anderer respektieren, verstehen, wie sie arbeiten, und ihnen wohlwollend begegnen.“

Souter zufolge haben viele Unternehmen objektive Ziele, die sie an Zahlen festmachen, während Kreativ-Teams subjektive Ziele verfolgen und zum Beispiel bessere Designer werden möchten. Mit der Festlegung objektiver, klar an den Unternehmenszielen ausgerichteter Ziele können leitende Kreative Abstand gewinnen, um ihre Teams produktiv arbeiten zu lassen.

“ Ich möchte einen Punkt erreichen, an dem ich mich nicht besonders in ihre tägliche Arbeit einmische. Mein Ziel ist es, ihnen die nötige übergeordnete Orientierung zu geben und dann nachzufragen und Anpassungen vorzunehmen – in Abhängigkeit davon, wie gut sie ihre Ziele erreichen.“

**Josh Souter**

Executive Creative Director  
Adobe

## 3

## Die Kunst erlernen, Feedback zu geben und zu erhalten.

Feedback ist eine der wirkungsvollsten Wege, um die Entwicklung anderer zu unterstützen, aber es kann auch wehtun – insbesondere bei Kreativen, denen ihre Arbeit in aller Regel auch persönlich wichtig ist. Erfolgreiche leitende Kreative wissen, wie sie andere mit Feedback coachen, das ihre Stärken ausbaut, statt ihre Schwächen hervorzuheben.

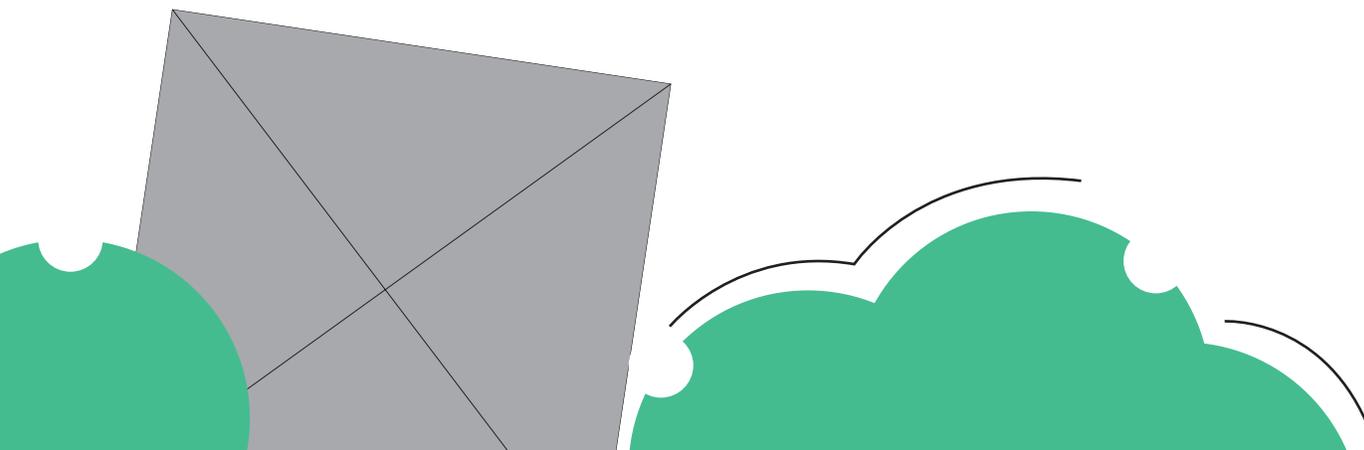
Hier einige wichtige Punkte für gutes Feedback:

- **Konkret sein:** Äußere dich nicht allgemein, sondern nimm Bezug auf konkrete Beispiele.
- **Schnell sein:** Gib deine Beobachtungen weiter, wenn die Sache noch frisch ist.
- **Konstruktiv sein:** Entwickle eine Vision für die zukünftige Arbeit, statt bereits geleistete Arbeit zu kritisieren.
- **Empathisch sein:** Zeige, dass du die Sicht des anderen verstehst.

Auch du erhältst als leitender Kreativer Feedback von deinem Team sowie vom Management und von anderen Teams. Ob es deine Designs, Ideen oder Leistung betrifft: Ein dickes Fell kann helfen, Feedback konstruktiv aufzunehmen, statt wertvolle Zeit mit der Pflege des verletzten Egos zuzubringen.

Hier einige Tipps für den Umgang mit Feedback:

- Höre zu, ohne dein Gegenüber zu unterbrechen.
- Mache dir deine Antworten, Gefühle und körperlichen Reaktionen bewusst.
- Begegne anderen Sichtweisen und Ideen aufgeschlossen.
- Überlege, wie dir das Feedback bei deiner Weiterentwicklung hilft.
- Danke der Person für ihre Ansichten, auch wenn du sie nicht teilst.



## 4

## Neugier und Empathie entwickeln.

Echte Empathie ist mehr, als andere zu verstehen. Es bedeutet, sich ihrem Erleben so weit zu öffnen, dass man fühlt, was sie fühlen. Ein leidenschaftliches Interesse für die Erfahrungen anderer wird dich veranlassen, unterschiedlichste Geschichten zu lesen, anzusehen und anzuhören, die dir die Welt nahebringen und deine Empathie für andere entwickeln, deine Kunden eingeschlossen. Je mehr du dich mit den Erfordernissen, Wünschen und Anliegen deiner Kunden befasst, desto erfolgreicher wird deine kreative Arbeit.

„Ich empfehle, den Endkunden bei jeder Arbeitspräsentation möglichst umfassend mit in den Raum zu holen“, berichtet Souter.

Er berichtet von der Zusammenarbeit mit einem Kunden zu Beginn seiner Laufbahn, der seine junge, diverse Zielgruppe nicht recht verstand.

„Zu einem Meeting brachten wir lebensgroße Pappsilhouetten von zwei Endkunden mit, die wir auf einen Stuhl im Raum setzten. Sie hatten sogar Namen.“ Als der Kunde Zweifel an bestimmten Vorschlägen äußerte, zeigten Souter und sein Team auf die Silhouetten und fragten: ‚Was denken Jonathan und Katie ihrer Meinung nach darüber?‘

“ Das war eine großartige Art, um direkt zu vermitteln, dass wir glaubwürdig und kompetent waren. Und als Creative Director sollte man Glaubwürdigkeit und Kompetenz anstreben, wenn man Empfehlungen gibt.“

**Josh Souter**

Executive Creative Director  
Adobe

## 5

## Sich außerhalb des Unternehmens in der Branche einbringen.

Beobachte die Spitzenkräfte in deiner Branche und ihre Arbeit, denn so kannst du Trends erkennen, Inspirationen finden und Best Practices kennenlernen, die du in deinem Unternehmen einbringen kannst.

Pearson erinnert sich an ein Gespräch zu Beginn seiner Laufbahn mit einem der „ganz Großen der Kreativ-Branche“: Grafikdesigner Sir Alan Fletcher, dem Gründer der Design-Agentur Pentagram. „Er sagte bei unserem Kennenlernen: ‚Es gibt keine Originalität.‘ Ich war geschockt. Er sagte: ‚Nichts ist originell. Alles ist schon einmal da gewesen. Es kommt darauf an, wie man es zusammensetzt. Das ist der originelle Aspekt.‘“ Pearson hielt sich an diese Erkenntnis, und sie hatte großen Einfluss auf seine Karriere.

Der Kontakt zu führenden Köpfen auf deinem Gebiet gibt dir außerdem Gelegenheit, dein Wissen weiterzugeben und die Arbeit deines Teams vorzustellen. Der Grat zwischen wohlüberlegtem Gedankenaustausch und notorischer Eigenwerbung ist jedoch schmal.

„Es gibt zwei Arten von Menschen“, meint Pearson. „Manche tun ihr ganzes Arbeitsleben über alles, was sie können, um für sich zu werben.“ Selbst wenn sie erfolgreich sind, generieren sie oft keinen großen Mehrwert für ihr Unternehmen. „Und es gibt das Arbeitstier, das seine Aufgaben ohne zu klagen erledigt, täglich pünktlich erscheint und sich durchkämpft. Ohne eine kleine Dosis Eigenwerbung kommen sie ihr gesamtes Arbeitsleben über nicht einen Schritt weiter.“

Stelle ein Gleichgewicht her, indem du innovativen Arbeiten und interessanten Ideen unabhängig von ihrer Quelle Raum gibst – Ideen, die du bei der täglichen Arbeit anwenden und ausprobieren kannst.



# Management von Prozessen

6

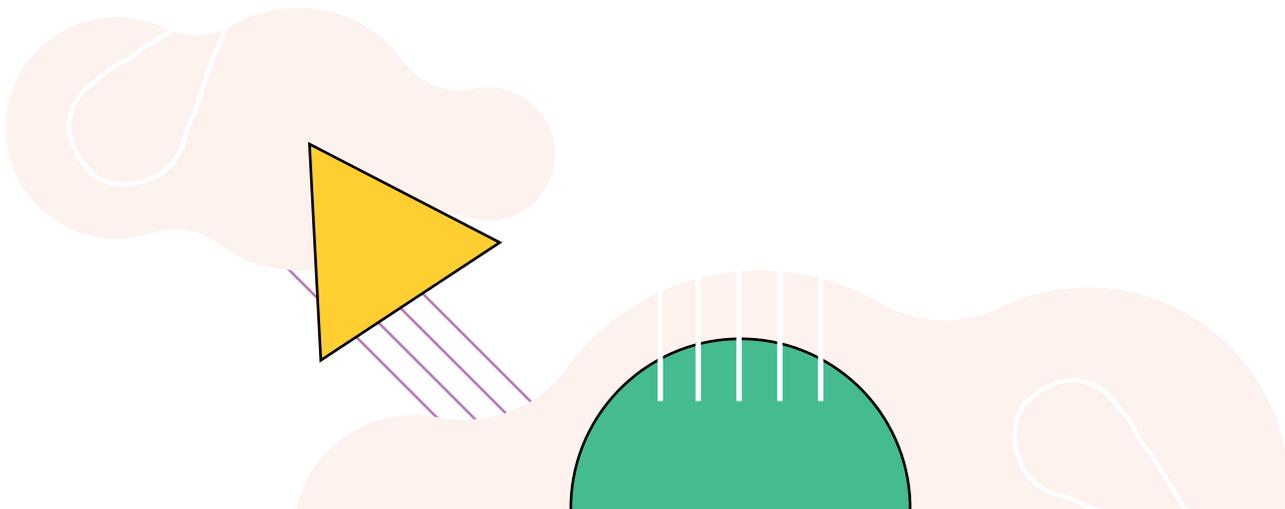
## Sich die Grundlagen zu geschäftlichen Aspekten und Management aneignen.

Auch wenn du ausgebildeter Künstler oder Designer bist: Jeder Creative Director sollte es sich Souter zufolge zum Ziel machen, sich in dem Unternehmen auszukennen, für das sie tätig sind. Wenn du weißt, wie sich dein Team ins große Ganze einfügt, hast du bessere Voraussetzungen, um dich für dein Team einzusetzen und bessere kreative Arbeit zu leisten. Außerdem kannst du so aus deiner kreativen Perspektive besondere Aspekte zur Geschäftsstrategie beitragen.

Das heißt, dass leitende Kreative ohne geschäftliche Ausbildung ihre Kenntnisse erweitern müssen. Stell dir deine Kompetenzen wie ein T vor: Der Querstrich des T ist die Breite deines Wissens zu verschiedenen Themen, unter anderem zur Geschäftsstrategie. Der Längsstrich des T ist die Tiefe deines Wissens in einem Bereich – deinem kreativen Fachgebiet.

Um deine Kompetenzen breiter auszubauen und den Querstrich des T zu stabilisieren, solltest du Zeit in Lektüre, Gespräche mit anderen Fachleuten oder die formelle Weiterqualifizierung zu Leitungsfunktionen oder Geschäftsstrategien investieren.

Souter empfiehlt einen weiteren kreativen Ansatz: „Lass dich zu geschäftlichen Meetings einladen, bei denen es nicht um die kreative, sondern die geschäftliche, finanzielle und personalbezogene Seite geht.“ Er berichtet, dass der Investor Chris Sacca, ein Selfmade-Milliardär, in jungen Jahren, bei Google arbeitete und sich dort in so viele Meetings auf Leitungsebene setzte, wie er konnte. „Er setzte sich einfach in Meetings, zu denen er gar nicht eingeladen war, und sagte: ‚Ich schreibe für euch Protokoll.‘ Eric Schmidt und Larry Page saßen in diesen Meetings und meinten: ‚Na gut, das ist in Ordnung, er schreibt Protokoll.‘ Und er schrieb Protokoll und gab es ihnen. Das war das denkbar beste BWL-Studium.“



## 7

## Die Funktion als Hüter der Marke annehmen.

Leitende Kreative tragen die Verantwortung dafür sicherzustellen, dass mit einer Marke keine Probleme auftreten. Wenn es in deinem Unternehmen noch keine Markenrichtlinien gibt, sollte es deine oberste Priorität sein, sie zu entwickeln.

„Das ist die wichtigste Aufgabe, die vor allen anderen kommt“, erläutert Pearson. Alles andere ist „wie Wandern ohne Karte. Es ist schlicht wahnwitzig. Wenn ich ein Briefing von einem Unternehmen ohne Markenrichtlinien bekomme, weiß ich, dass es schwierig wird, weil jeder Parameter fehlt. Der Prozess kann viermal so lange dauern.“ Pearson empfiehlt dem Unternehmen dann, das aktuelle Projekt zurückzustellen und sich zunächst um die Markenrichtlinien zu kümmern.



„Markenrichtlinien müssen nicht umfangreich sein. Fünf Seiten können schon reichen, um alle Aspekte wie Ikonografie, Typografie, Farbpalette und Bearbeitung zu klären. Markenrichtlinien sind äußerst nützlich. Ohne sie ist man handlungsunfähig.“

**Charlie Pearson**

Creative Director, CP Design

Liegen die Markenrichtlinien einmal vor, darf man sich nicht scheuen, sie auch durchzusetzen. Dazu kann es zwar nötig sein, manche kreativen Ideen auszusortieren, aber die dadurch erreichte Markenintegrität und die optimierte Zusammenarbeit gleichen das mehr als aus.

## 8

## Workflows entwickeln, die Möglichkeiten eröffnen.

Analysiere regelmäßig den Team-Workflow. Tritt dazu einen Schritt zurück, um den gesamten Prozess aus einer übergeordneten Perspektive zu betrachten. Wo gibt es Probleme, und wie lassen sie sich beheben? Lassen sich Tools vielleicht besser synchronisieren oder integrieren? Was kannst du tun, damit die Pipeline reibungslos läuft?

Souter nennt das „Maschinenreparatur“. Erstellt ein Team z. B. eine Website, besteht das Produkt aus Webseiten und die Maschine sind die Mitarbeiter, Prozesse und Beziehungen für die Programmierung der Webseiten. „Ich möchte als Creative Director nicht in einem Kreativ-Review sitzen und sagen, dass mir die Farbe einer Schaltfläche oder ein Bild nicht gefällt und das kreative Ergebnis in seine Einzelheiten zerlegen. Ich möchte die Maschine reparieren.“

Die Maschine zu reparieren, heißt, dafür zu sorgen, dass das gesamte Team so unterstützt wird, dass es Qualitätsarbeit liefern und die geschäftlichen Ziele erfüllen kann. „In dem Moment, in dem ich mich mit einer einzelnen Webseite befasse, habe ich die Maschine aus dem Blick verloren, sodass sie Rost ansetzt. Wenn ich eine leistungsfähige Maschine hinbekomme, spuckt sie die Webseiten von allein aus“, erklärt Souter.

Das heißt nicht, Probleme mit spezifischen Assets zu ignorieren. Es heißt, dass man sie systemisch lösen muss. Vielleicht muss ein Teammitglied zusätzlich geschult oder der Prozess geändert werden. „Ich sage: ‚Diese Seite ist suboptimal. Was ist der Grund dafür? Reparieren wir diesen Bereich der Maschine.‘ Ich sage nicht: ‚Lasst uns zurückgehen und die Probleme mit der Seite beheben‘“, berichtet Souter.

## 9

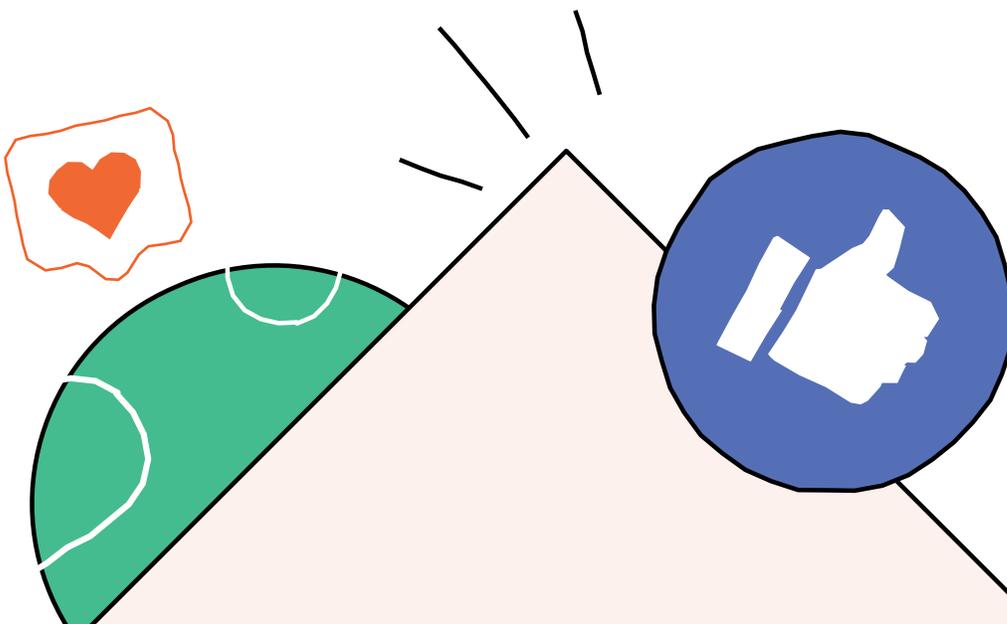
## Anpassungsfähig bleiben und Prozesse kontinuierlich umgestalten.

Die meisten Menschen lehnen Veränderungen ab, und es kann frustrierend sein, wenn geschäftliche Ziele oder Strategien in einem laufenden kreativen Projekt neu definiert werden. Wer Veränderungen dagegen als Gelegenheit für Introspektion und Innovation auffasst, ist immer schon einen Schritt weiter.

„Alles verändert sich andauernd. Alles“, so Pearson. „Man darf es sich nicht zu bequem machen. Man muss für kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserung sorgen.“ Das Geheimnis erfolgreicher Veränderung besteht seiner Ansicht nach im Zuhören. „Höre dir ihre Zweifel und Einwände zu den Prozessen an. Wer immer zuhört und sich um Verbesserungen bemüht, kann nichts falsch machen.“

Souter berichtet von einer Umstellung in einem seiner Kreativ-Teams aufgrund überholter Prozesse. Das Team hatte Anfragen üblicherweise nach der Reihenfolge des Eingangs abgearbeitet. Mit der Zeit wurde die Arbeit jedoch immer mehr. „Das führte zu chaotischen kreativen Zuständen, durch die die kognitive Belastung stark zunahm. Die Teams wussten nie, wie viel Arbeit tatsächlich zu erledigen war, wie die Aufgaben zusammenhingen oder wo die Prioritäten lagen, weil immer noch eine neue Anfrage dazukam und die Aufgabe oberste Priorität hatte, die sich am stärksten in den Vordergrund drängte.“

Das Team stellte seine Prozesse auf ein Zwei-Wochen-Sprintmodell um, mit dem sich Projekte effizienter priorisieren und nachverfolgen ließen. Ein weiterer Vorteil des neuen Systems bestand darin, dass sich das Team besser mit dem Engineering-Team abstimmen konnte, das ebenfalls nach einem Sprintmodell arbeitete. Das muss nicht für jedes Kreativ-Team die passende Lösung sein, aber das Prinzip ist dasselbe: reaktionsfähig, anpassungsfähig und in kontinuierlicher Weiterentwicklung.



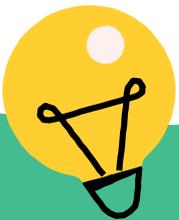
## Dafür sorgen, dass das Team die richtigen Tools hat.

Technologien stehen ganz oben auf der Liste der Dinge, die sich fortlaufend verändern. Halte dich auf dem Laufenden zu den neuesten Technologien, damit dein Team auch sicher über die nötigen Ressourcen verfügt, um Spitzenleistungen zu erbringen. Bei Kreativ-Teams kann das alles von Software über Bibliotheken und Stock-Fotos bis zu Speicherplatz und integrierten Kommunikationstools sein. Wer sein Team in die Lage versetzen möchte, Qualitätsinhalte in großen Mengen zu entwickeln, sollte sicherstellen, dass Tools leicht verfügbar und auf dem neuesten Stand sind.

Um das Team noch produktiver zu machen, solltest du dir ansehen, was die genutzten Tools nicht nur für das Design, sondern auch für die Zusammenarbeit leisten. Können die Teammitglieder damit unkompliziert Feedback geben und erhalten und gemeinsam an Projekten arbeiten? Wie wirken sich die Tools auf die Zusammenarbeit mit anderen Teams im Unternehmen aus?

Das Team von Souter fand einen Weg, durch Technologien Unstimmigkeiten zwischen Design-Team und internen Partnern auszuräumen. Die Produktmanager wünschten sich bei jedem Projekt neue Design-Merkmale, die das Design-Team auch lieferte. Das Engineering-Team war jedoch frustriert, weil es jedes Mal von Grund auf neu beginnen musste.

Die Lösung: Das Team von Souter stellte eine Vorlagenbibliothek als Projektbausteine für die Produktmanager und Designer zusammen. Die Techniker sparten dadurch Hunderte Arbeitsstunden. Außerdem wurden zwei Tools verknüpft, die sich nun automatisch gegenseitig aktualisieren. „Wir sind dadurch jetzt sehr viel schneller“, berichtet Souter. „Wir arbeiten jetzt mit einem System, statt fortlaufend zu versuchen, Neues zu entwickeln.“



## Leitende Kreative haben einen vielseitigen Job.

Wer im kreativen Bereich ausgebildet ist, mag vor den Aufgaben als Führungskraft zurückschrecken. Wer Beziehungen und Prozesse managt, kann jedoch auf ganz neue Art kreativ sein. Der Trick besteht darin, verschiedene Möglichkeiten für den Kontakt mit Mitarbeitern und eine neue Sicht auf Prozesse und Tools aufzutun. Wer sich ein paar neue Gewohnheiten aneignet, kann als leitender Kreativer höchst erfolgreich sein und wird persönlich und beruflich belohnt.

# Adobe kann helfen.

Adobe Creative Cloud für Teams eröffnet mit den besten Apps und Services neue Möglichkeiten für Kreative. Diese Komplett-Kreativlösung umfasst über 20 branchenführende Apps für Design, Fotografie, Video und Web, darunter Favoriten wie Adobe Illustrator und Photoshop. Mit Creative Cloud für Teams erhältst du zudem Zugriff auf Creative Cloud-Bibliotheken, 1 TB Speicherplatz pro Nutzer, Integration in andere Businessstools und Premiumsupport.

[Informiere dich](#), wie dein Team produktiver und kreativer werden wird und besser zusammenarbeiten kann.



© 2021 Adobe. Alle Rechte vorbehalten.

Adobe, das Adobe-Logo, Creative Cloud, Illustrator und Photoshop sind eingetragene Marken oder Marken von Adobe in den USA und/oder anderen Ländern.