



Aufbau wachstumsorientierter Dream-Kreativ-Teams.

Ein Arbeitsbuch für leitende Kreative.



Unternehmen und Team zusammen ausbauen.

Dein Unternehmen wächst – und auch die Ansprüche deiner Kunden. Als leitender Kreativer musst du das Team ausbauen. Das soll gut laufen und dabei das Geschäft beschleunigen und dein Team beruflich voranbringen.

Dieser Praxisleitfaden bietet Orientierung für die gründliche Beantwortung der zentralen Fragen, die du stellen musst, um intelligent zu wachsen. Eine Fülle von Aufgaben und Übungen zeigt dir, wie du Ziele setzt, Arbeitsprioritäten festlegst und passende Mitarbeiter rekrutierst. Dieses Arbeitsbuch führt dich durch den Prozess, mit dem du dein Dream-Kreativ-Team aufbaust.

Los geht's!



Viele junge Teams nehmen gewohnheitsmäßig alle Aufträge an und kümmern sich um alles. Sie sind dann bloße Dienstleister. Leitende Kreative dagegen sollten ihre eigene Kreativ-Strategie verfolgen und sich fragen, wie Kreativität Positives für das Unternehmen bewirken kann und wie sich das erreichen lässt.“

Adam Morgan

Executive Creative Director, Adobe

1. Sich im Unternehmen auskennen.

Grundlegend für den Aufbau eines Teams, das den Umsatz wirklich steigert, ist die Kenntnis der Ziele und Strategien des Unternehmens – und nicht nur des Kreativ-Teams. Auch wenn leitende Kreative die Geschäftsstrategie üblicherweise nicht selbst festlegen, müssen sie die Strategie genau kennen, um ein Team aufbauen zu können, das danach arbeitet.

Anhand der folgenden Fragen kannst du deine Kenntnis des großen Ganzen überprüfen.

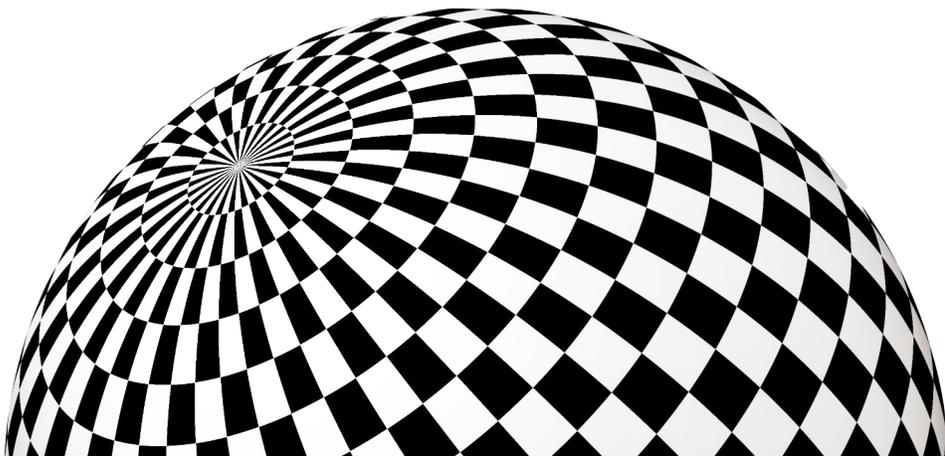
Um was für eine Art von Unternehmen handelt es sich?

Womit verdient es sein Geld?

Welche Art von kreativer Arbeit braucht es?

In ihrem Buch *Marktführerschaft – Wege zur Spitze* führen Michael Treacy und Fred Wiersema aus, dass kein Unternehmen alles für alle leisten kann. Unternehmen sind nur dann erfolgreich, wenn sie einem spezifischen Markt einen besonderen Nutzen bringen. Dazu wählen sie einen von drei strategischen Bereichen aus (siehe unten), in dem sie Spitzenleistungen erbringen, während für die anderen beiden Bereiche eine ausreichende Leistung genügt. **Wähle den strategischen Ansatz aus, der die Strategie deines Unternehmens am zutreffendsten beschreibt.**

- Betriebliche Spitzenleistungen.** Unternehmen, die auf betriebliche Spitzenleistungen ausgerichtet sind, legen den Schwerpunkt auf Kostensenkungen durch Automatisierung und Optimierung. Das ist eine mengenorientierte Strategie, die sich ideal für kostenbewusste Märkte eignen. Führende Unternehmen in diesem Bereich arbeiten meist zentralisiert und standardisiert.
- Führende Produkte.** Unternehmen, die sich darauf konzentrieren, führende Produkte zu entwickeln, legen den Schwerpunkt auf Qualitätsprodukte und -leistungen zu Premiumpreisen. Sie entwickeln eine Kultur der Kreativität, Lösungsorientierung und Teamarbeit und sichern die Qualität durch Rekrutierung hoch bezahlter Mitarbeiter. Unternehmen, die führende Produkte entwickeln, differenzieren sich durch ihre Fachkompetenz.
- Kundennähe.** Unternehmen, bei denen die Kundennähe an erster Stelle steht, legen mit maßgeschneiderten Leistungen und Produkten für individuelle Erfordernisse den Schwerpunkt auf den Kundendienst. Sie bieten häufig Paketlösungen an, die bei der umfassenden Kenntnis der Kunden und ihrer Unternehmensprozesse ansetzen. In diesem Bereich führende Unternehmen sind häufig dezentral aufgebaut, damit sie flexibel reagieren können.



Eine weitere Möglichkeit zur Auseinandersetzung mit der Unternehmensstrategie ist eine Auswertung des Wettbewerbsumfelds. Echte Wettbewerbsvorteile sind schwer zu finden und zu halten. So viele Stärken dein Unternehmen auch haben mag: Nicht jede von ihnen hat Bestand als Wettbewerbsvorteil. Bruce C. Greenwald, Professor für Strategie, definiert folgende Haupttypen von Wettbewerbsvorteilen:

- **Angebotsvorteil** wie z. B. geschützte Technologien, Kompetenzen, Exklusivvereinbarungen mit Lieferanten oder Erfüllung behördlicher Vorschriften
- **Nachfragevorteil** oder Stammkundschaft aufgrund von Gewohnheit, Wechselkosten usw.
- **Größenvorteil** oder Möglichkeit zu Kostensenkung pro Stück bei Mengensteigerung

Das Buch von Greenwald und Judd Kahn informiert ausführlich zu diesem Thema: *Competition Demystified: A Radically Simplified Approach to Business Strategy*.

Stelle eine Liste der Hauptmitbewerber deines Unternehmens auf und notiere alle Wettbewerbsvorteile auf deiner Seite.

Wer sind deine fünf Hauptmitbewerber?

--

Hat dein Unternehmen Wettbewerbsvorteile?	Vorteilstyp (Angebot, Nachfrage, Größenvorteil)

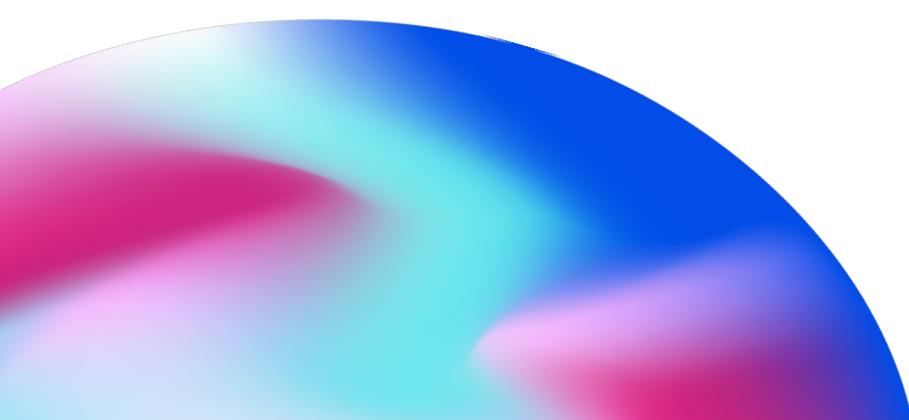


Außerdem musst du ganz genau wissen, wer deine Zielgruppen sind und welches Problem du für sie löst – das ist sowohl für die Geschäftsstrategie als auch die kreative Arbeit entscheidend. Welche Anliegen haben sie und warum ist es für sie besser, bei dir statt bei anderen Anbietern zu kaufen?

Trage in die Tabelle unten deine Hauptkundensegmente, ihre Erfordernisse und dein Angebot zu ihrer Erfüllung ein. Sei so konkret wie möglich.

Zielgruppe	Das Problem, das du für sie löst	Dein Angebot zur Lösung des Problems

Jetzt setzt du alles zusammen: Wie wirken sich Unternehmensstrategie, Mitbewerber und Zielgruppen auf die Anforderungen an dein Kreativ-Team aus? Was ist deine Aufgabe bei der Unterstützung der Geschäftsstrategie?



2. Ziele setzen.

Bevor du über die Organisation deines Teams entscheidest, musst du ganz genau wissen, was das Team leisten soll. Klare Ziele leiten wie ein Polarstern alle deine Entscheidungen zu Personal und Ressourcenzuweisung. Berücksichtige bei der Festlegung teamspezifischer Ziele Aspekte wie Produktivität, Qualität, Wachstum und Unterstützung der Geschäftsziele sowie alle Lücken zwischen den aktuellen Kreativ-Inhalten und den Inhalten, die die Geschäftsstrategie verlangt. Wo möchtest du in einem Jahr oder in sechs Monaten stehen und woher weißt du, dass du das Ziel erreicht hast?

Eine Möglichkeit, sinnvolle, praktikable Ziele festzulegen, ist das **S.M.A.R.T.E.R.**-System:

- S**pezifisch Gib klar und genau an, was wann warum wo erreicht wird und wer verantwortlich ist.
- M**essbar Lege die Kennzahlen einschließlich spezifischer Benchmarks fest, mit denen du Fortschritte und Erfolge misst.
- A**usführbar Wähle ein anspruchsvolles Ziel, das jedoch vor dem Hintergrund deiner Rahmenbedingungen realistisch ist, und stelle sicher, dass du über die nötigen Ressourcen verfügst, um es zu erreichen.
- R**elevant Achte darauf, dass dir dein Ziel wichtig ist und es sich nicht um etwas handelt, das du für andere tust. Außerdem muss es auf die Mission, Werte und Strategie des Unternehmens ausgerichtet sein.
- T**erminiert Lege eine realistische, konkrete Frist fest, bis zu der du dein Ziel erreicht sein muss.
- E**valuieren Überprüfe regelmäßig Fortschritte und Hindernisse und Sorge dafür, dass das Ziel im Zeitverlauf erreichbar und realistisch bleibt.
- R**evidieren Passe das Ziel im Zeitverlauf an.

Notiere ausgehend von der Geschäftsstrategie deines Unternehmens zwei S.M.A.R.T.E.R.-Ziele für dein Kreativ-Team. Hake anschließend die Kästchen rechts neben dem Feld ab, um sicherzustellen, dass deine Ziele S.M.A.R.T.E.R. sind.

Ziel 1:

	S	<input type="checkbox"/>
	M	<input type="checkbox"/>
	A	<input type="checkbox"/>
	R	<input type="checkbox"/>
	T	<input type="checkbox"/>
	E	<input type="checkbox"/>
	R	<input type="checkbox"/>

Ziel 2:

	S	<input type="checkbox"/>
	M	<input type="checkbox"/>
	A	<input type="checkbox"/>
	R	<input type="checkbox"/>
	T	<input type="checkbox"/>
	E	<input type="checkbox"/>
	R	<input type="checkbox"/>

Wenn du deinen Polarstern gefunden hast, kannst du den Kurs festlegen. Mit einer SWOT-Analyse (Strengths/Stärken, Weaknesses/Schwächen, Opportunities/Chancen und Threats/Risiken) kannst du deine Position besser einschätzen und das beste Vorgehen festlegen. Stärken und Schwächen sind in dieser Übung interne Merkmale deines Kreativ-Teams, während Chancen und Risiken externe Faktoren sind. Chancen und Risiken können dein Team, dein Unternehmen oder beides betreffen.

Stärken: Notiere die Vorteile deines Teams, unter anderem alles, in dem ihr gut seid: Ressourcen, Kompetenzen, Assets, Kultur usw.

Schwächen: Notiere die Schwächen deines Teams, unter anderem alles, was andere Anbieter besser machen, Ressourcenbeschränkungen, Defizite usw.

Chancen: Notiere potenzielle Marktlücken sowie Chancen, die auf euren Stärken basieren.

Risiken: Notiere alles, was deinen Fortschritt behindern könnte, unter anderem starke Mitbewerber, Beschränkungen und Schwachstellen, die durch eure Schwächen bedingt sind.

Wie kannst du eure Stärken zu Chancen machen, die sich an deinen Zielen orientieren?

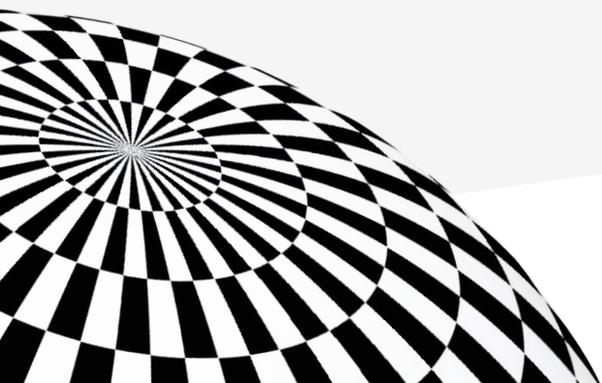
Wie kannst du eure Schwächen abfedern und vor Risiken schützen?



Wenn du schnell vorankommst, dich dabei aber in die falsche Richtung bewegst, kann das wie Fortschritt aussehen, obwohl du dich tatsächlich von deinen Zielen entfernst. Gehe also wirklich bewusst vor. Die Richtung ist wichtiger als das Tempo.“

Chris Do

CEO und Gründer, The Futur



3. Projekte priorisieren.

Selbst mit klaren Zielen und Maßnahmenplänen kann es mitunter schwierig sein, die vielen Anfragen für Kreativ-Inhalte im Griff zu behalten, die auf deinem Tisch landen. Wenn du jedoch ein Verfahren für die Evaluierung von Anfragen einführt, kannst du sie gegeneinander abwägen und deine Ressourcen intelligent zuordnen.

Ein solches Verfahren ist eine Entscheidungsmatrix, bei der du jeder Anfrage je nach Übereinstimmung mit Geschäftsstrategie und Zielen eine Priorität zuordnest.

Notiere zunächst in der ersten Spalte die Kriterien, anhand derer du über die Priorität von Anfragen entscheidest. Denkbar sind z. B. folgende Kriterien:

- Das Budget ist direkt verfügbar, die Sichtbarkeit auf Leitungsebene ist hoch, oder das Projekt unterstützt den Geschäftsplan.
- Das Projekt generiert direkt Umsatz oder ist kosten-, zeit- oder arbeitseffizient.
- Mit dem Projekt ist ein Medienbudget, Nachfrageprogramm oder Werbeprogramm verknüpft.
- Das Projekt ist Teil einer integrierten Kampagne mit kanalübergreifenden Anforderungen (und kein Einzelprojekt).

Bestimme anhand der Beispielkriterien und deinen Zielen deine eigenen Kriterien. Trage anschließend in der zweiten Spalte die relative Wichtigkeit der einzelnen Kriterien auf einer Skala von 1 bis 3 ein.

Kriterien für Projektanfragen (ausgehend von Geschäftsstrategie und Zielen eigene Kriterien aufstellen)	Skala 1-3	Skala 1-5	Wichtigkeit x Übereinstimmung
	Wie wichtig ist dieses Kriterium?	Wie stark stimmt das Projekt mit dem Kriterium überein?	Punkte
Gesamtwertung (Summe aller Punktwerte für alle Kriterien)			

Wie stark stimmt das Projekt mit dem Kriterium überein?

Nun ist deine Matrix einsatzbereit. Bei jeder eingehenden Anfrage wendest du die Matrix an. Führe dazu drei Schritte aus:

- Bewerte auf einer Skala von 1 bis 5, wie stark die Projektanfrage mit deinen Kriterien übereinstimmt (Spalte 3).
- Multipliziere die Wichtigkeit mit der Übereinstimmung, um die Wertung der Projektanfrage für jedes Kriterium zu berechnen (Spalte 4).
- Addiere die Wertungen für alle Kriterien, um die Gesamtwertung für das Projekt zu ermitteln.

Wenn du das einmal für einige Projektanfragen durchgespielt hast, wirst du Muster erkennen und in der Lage sein, die Projekte nach den Ebenen 1, 2 und 3 voneinander abzugrenzen. Anschließend kannst du in Abhängigkeit der Ebenen Prioritäten zuordnen.

Überlege jetzt zunächst allgemein, was deine oben aufgeführten Kriterien für die Priorisierung der Teamarbeit bedeuten.

Welche Arten von Projekten wird dein Team ausgehend von den Kriterien in deiner Entscheidungsmatrix befürworten?

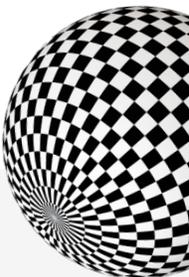
Welche Arten von Projekten wird das Team ablehnen?



Überlege, was dein Team entwickeln wird. Ziehe eine Grenze und übernimm nur Aufgaben, die wirklich etwas Positives für das Unternehmen bewirken.“

Adam Morgan

Executive Creative Director, Adobe



4. Die passenden Mitarbeiter rekrutieren.

Mitarbeiter zu rekrutieren ist eine Sache. Passende Mitarbeiter mit den richtigen Kompetenzen für die Projekte mit der höchsten Priorität zu rekrutieren ist eine andere. Es kann großartig sein, einen überzeugenden Grafiker einzustellen – sofern du nicht schon mehrere Grafiker beschäftigst und deine Projekte auf Ebene 1 andere Kompetenzen verlangen, die im Team nicht vertreten sind.

Mit einer einfachen Analyse der Kompetenzlücken findest du heraus, auf welche Kompetenzen du bei der Rekrutierung achten musst. Erstelle zuerst eine Liste der derzeitigen Teammitglieder und ihrer Kompetenzen. Erstelle dann eine Liste der idealen Anzahl an Teammitgliedern mit den Kompetenzen, die sie mitbringen müssen. Berücksichtige dabei deine Ziele und die Projekte mit der höchsten Priorität, die du im letzten Abschnitt bestimmt hast.

Aktuelle Mitarbeiter: Wie viele Mitglieder hat das Team aktuell? Liste die vertretenen Funktionen und Kompetenzen auf. Beispiel: 3 UX-Designer usw.

Zukünftige Mitarbeiter: Wie viele Mitarbeiter muss das Team in Zukunft haben? Liste prioritätsabhängig die Funktionen und Kompetenzen auf, die vertreten sein müssen.

Welche Lücken bestehen zwischen der aktuellen Liste und der Wunschliste? Achte sowohl auf Kompetenzlücken als auch auf Abweichungen bei der Anzahl der Mitarbeiter mit den betreffenden Kompetenzen.

Wen musst du rekrutieren, um die Lücken zu schließen?

5. Dem Team Möglichkeiten eröffnen.

Wenn dein Dream-Kreativ-Team steht, braucht es die richtigen Tools, um deine Vision und deine Ziele in die Praxis umzusetzen. Sieh dir zunächst die Liste mit den zukünftigen Mitarbeitern an, die du auf der vorhergehenden Seite erstellt hast, und überlege dann, was diese Mitarbeiter brauchen, um Spitzenleistungen zu erbringen.

Welche Arten von Kreativ-Tools braucht dein zukünftiges Team für seine Arbeit an den Projekten mit der höchsten Priorität?

Betrachte nun die vorhandenen Kreativ-Tools. Bestimme anhand der Checkliste unten, ob ihr aus dem aktuellen Bestand herausgewachsen seid und nachrüsten müsst.

Unsere Kreativ-Tools ...

- unterstützen einheitliche, reibungslose Workflows.
- fördern kreatives Denken jenseits etablierter Muster.
- unterstützen die Zusammenarbeit im Kreativ-Team.
- unterstützen die Zusammenarbeit mit Beteiligten in anderen Abteilungen.
- erlauben es den Teammitgliedern, Dateien und Assets einfach zu finden.
- erlauben es den Teammitgliedern, im Homeoffice zu arbeiten.
- sind einfach in Kommunikations- und Projekt-Management-Tools zu integrieren.
- geben dem Team die Möglichkeit, maximale Qualität zu erreichen.
- unterstützen das gemeinsame Wachstum mit dem Unternehmen.

Wenn du eine dieser Fragen mit „Nein“ beantwortet hast, solltest du über neue Tool-Optionen nachdenken, die dein wachsendes Team besser unterstützen.

Welche Maßnahmen musst du ergreifen, um das bestehende Toolkit genauer zu beurteilen und auszubauen?

6. Die Arbeit organisieren.

Damit das neue Kreativ-Team motiviert bleibt, solltest du einen reibungslosen Workflow etablieren, der seine Erfordernisse antizipiert und die Zusammenarbeit so einfach wie möglich gestaltet. Beantworte zunächst einige einfache organisatorische Fragen, mit denen du Bereiche identifizierst, die du etwas stärker strukturieren oder lenken musst.

- Sind wöchentliche Team-Meetings geplant?
- Haben wir entschieden, wie das Team mit der Dateibenennung verfährt?
- Wissen wir, welche Bibliotheken wir verwenden, und sind alle von ihnen mit unseren Systemen verknüpft?
- Haben wir ein Projekt-Management-System gewählt?
- Gibt es ein System für Genehmigung und Bereitstellung?
- Wissen wir, wie wir Kreativ-Materialien archivieren?
- Gibt es ein Vorlagensystem zur Gewährleistung der Markeneinheitlichkeit?
- Gibt es Kreativ-Briefs, die das gründliche Projektverständnis erleichtern?

Notiere alle Fragen, die du noch klären musst, und stelle einen entsprechenden Plan auf.

Herzlichen Glückwunsch!

Du bist nun auf einem guten Weg, um ein wachstumsorientiertes Dream-Kreativ-Team aufzubauen. Wenn Nachjustierungen nötig werden oder dein Unternehmen bereit für eine neue Entwicklungsrichtung ist, kannst du jederzeit wieder auf diese Strategien zurückgreifen.

Für ausführliche Informationen hierzu oder einen genaueren Blick auf dieses Thema kannst du dir auf RealCreativeLeadership.com das On-Demand-Webinar ansehen, zu dem dieses Arbeitsbuch gehört: *Building a Creative Dream Team That's Positioned for Growth* („Aufbau wachstumsorientierter Dream-Kreativ-Teams“).

Aufbau wachstumsorientierter Dream-Kreativ-Teams.

Webinar ansehen



Adam Morgan
Executive Creative Director, Adobe



Chris Do
Gründer und CEO, The Futur

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.