

# LET'S TALK

Mai 10, 2021 6 min read



Selina Sterzl (eine ehemalige Studentin von mir) hat mich um dieses Interview gebeten. Sie hat mich offen und direkt zu vielen Themen befragt. Ich habe versucht offen zu antworten.

Selina Sterzl hat im Zusammenhang ihrer Masterarbeit an einer Hochschule in Hamburg das folgende Interview mit mir geführt. Es ging um die Zukunft von Agenturen, um Führung und Team, aber auch um Veränderungen in der Kreativwirtschaft. Es ging damit verbunden natürlich auch um meine berufliche Vergangenheit. Selina stellte klare Fragen. Ich habe klar geantwortet. Teilweise sehr deutlich. Auf jeden Fall bewusst.

War es dir als Gründer von Beginn an wichtig auf zwischenmenschliche Sympathien in der Teamzusammenstellung zu achten?

Ich habe in meinem Leben bisher bei fünfzehn Firmengründungen mitgewirkt, teilweise als Initiator, teilweise als Partner. Dabei habe ich immer großen Wert darauf gelegt, mit wem ich zusammen arbeite und was das für ein Mensch ist. Kurz gesagt: Mag ich die Person oder mag ich sie nicht. Doch was oft vergessen wird aber mindestens genauso wichtiger ist: Mögen die mich auch. Es muss in beide Richtungen klappen. Das ist wie in einer Beziehung. Es geht darum, wie der gemeinsame Energiehaushalt tickt. Und dieser kann wahnsinnig große Blü-

ten tragen. Da bin ich wirklich ein totaler Romantiker. Ich glaube auch nicht an eine strikte Trennung zwischen Work Life und Privat. Niemand kann seine Rolle wechseln wie ein Kleidungsstück. Das hat für mich nie funktioniert. Wenn ich mich morgens auf jemanden freue, weil ich mit ihm zusammenarbeiten oder den Tag verbringen darf, ist das ein ganz anderes Gefühl, als wenn ich mir denke »Oh Gott, der schon wieder. Den kann ich überhaupt nicht leiden.« Das ist keine gesunde Basis für ein Team.

Also ist es für den kreativen Prozess ein Vorteil, wenn sich das Team untereinander gut versteht?

Für mich ist das elementar. Das Team ist kein statisches, soziales Konstrukt, sondern verändert sich ständig. Wir sind über Kommunikation verbunden und dadurch permanent im Austausch. So entdeckt man immer wieder neue Seiten voneinander. Ein Team ist eine Art private Beziehung mit Auseinandersetzungen und Kompromissfindungen. Konflikte gibt es immer, aber es ist wichtig, diese zu klären. Wenn man zuviel liegen lässt und denkt, das wird sich schon alles von selber lösen, passiert nichts. Das hat mir mein Leben deutlich gezeigt. Von alleine ändert sich leider nie wirklich viel. Man muss sich darum kümmern, mutig sein und sich dem Konflikt stellen. Und das muss man lernen. Fachlich kann man den Leuten als Chef\*in zwar sehr viel mitgeben, aber wenn sie »schräge Vögel« oder Arschlöcher sind, dann kriegt man das schwer wieder raus. Eine Person reicht aus, um die Teamchemie komplett flachzulegen. Wie ein Tropfen Öl, der einen Liter Wasser direkt zerstören kann.

In andere Branchen wird vermehrt versucht, durch Supervisionen o.ä., Konflikte zu lösen und zwischenmenschliche Beziehungen zu fördern. Sollte das auch im Kreativbereich passieren?

Absolut. Ich habe sicherlich auch viele Fehler gemacht, aber das war mir immer wichtig. Letztendlich ist es eine Frage von Geben und Nehmen, Fairness und Haltung oder Höflichkeit

und Respekt. Eine zeitlang war ich Chef von 260 Leuten. Das ist eine schwierige Situation. Du bist automatisch nicht mehr deren Buddy und auf allen Parties eingeladen. Das muss man akzeptieren. Für mich war es aber extrem wichtig und notwendig, trotzdem noch Teil der ganzen Crowd zu bleiben.

Ist es für dich ein No-Go den typischen, hierarchischen Chef heraushängen zu lassen?

Total. Damals sind wir mit Metadesign in ein riesengroßes neues Gebäude mit geplanter Vorstandsetage umgezogen. Und das war wirklich so eine typische Vorstandsetage. Riesige Räume für Jeden von uns drei Vorständen, großes Eingangsfoyer und zusätzliches Sekretariat. Man hat sich gefühlt wie in einem Hochsicherheitstrakt. Da wollte ich auf keinen Fall sitzen. Das war für mich auch ein Grund, bei Metadesign auszuweichen. Klar, man fühlt sich dadurch auch manchmal ganz gut. Ich habe mich damals auch gefreut mit einem Sportwagen fahren zu dürfen. Aber das ist nur für den kurzen Moment. Ich habe seit vielen Jahren diesen algorithmischen Spruch: »A Leute stellen A Leute ein und B Leute stellen C Leute ein.« Damit meine ich, wenn du selbst diese innere Kraft, diese Sicherheit und eine gewisse Selbstzufriedenheit besitzt, dann freust du dich über großartige Menschen, von denen du noch viel Neues lernen kannst. Wenn du aber unsicher bist, suchst du dir Leute, die dir nicht gefährlich werden können. Und das ist ein großes Problem in der gesamten Gesellschaft.

In dem Buch von Nina Ryland und Lisa Jaspers »Starting a Revolution« heißt es: »Im emotionalen Repertoire von Führungskräften ist meist nur sehr wenig Raum für Gefühle wie Angst, Zweifel und Schwäche. Für die Belegschaft gehört es zum guten Ton gegenüber Kolleg\*innen professionelle Distanz zu wahren und das Privatleben zu Hause zu lassen. Aber nicht als Maschinen werden wir zur bestmöglichen Chefin, sondern nur, wenn wir es schaffen, menschlicher zu sein.« Muss man deiner Meinung nach als Geschäftsführer\*in wirklich nahbarer und kommunikativer werden?

Ja, absolut. Wir leben in einer Kultur, in der man besser keine Gefühle zeigen sollte. Das ist verpönt und wird sofort als Schwäche ausgelegt. Für mich nicht. Ich finde, es zeigt eher Stärke, wenn jemand offen sagt, dass er oder sie sauer ist und keinen Bock mehr hat, sich das weiter anzuhören. Das ist eine bereinigernde Situation, als immer so zu tun, als wäre alles total entspannt. Wenn man sich dagegen sträubt, die Echtheit der Menschen wirklich anzuerkennen und sich darauf einzulassen, hat man echt ein Problem. Gerade in Agenturen, die oft dazu tendieren, irgendeinem Imagine hinterherzulaufen. Das ist wie ein imaginärer Dresscode, der für Frauen nochmal schwieriger zu erfüllen ist, als für Männer. Frauen sind viel sozialer und achten mehr auf ihr äußeres Auftreten und ihre Wirkung auf Andere. Deswegen habe ich auch immer gerne Frauen im Team und setze große Hoffnungen darauf, dass dies in Zukunft noch mehr werden.

Sind Frauen besser im zwischenmenschlichen Umgang?

Nicht zwingend. Ich glaube auch nicht, dass Frauen per se die besseren Menschen sind, aber sie können sich durchaus besser einbringen. Gerade wenn es um Faktoren geht, die Männer nicht unbedingt direkt mitbekommen. Das muss aber auch nicht immer zutreffen. In meiner ersten Firma hatte ich eine Frau als Vorstandskollegin und die war echt eine Katastrophe. Die war ein totaler Eisklotz. Da war ich das Weichei und sie die Polizistin. Deswegen meine ich, sind Frauen nicht automatisch die besseren Menschen. Es geht eher um das Feminine oder Diverse in unserer Gesellschaft. Das würde ich auch Männern zusprechen. Das ist eine Art des Umgangs und nicht unbedingt des Geschlechts. Wobei ich mich schon freue, wenn in öffentlichen Positionen mehr Frauen präsent sind. Das ist ein gutes Zeichen und das kann der Gesellschaft nur gut tun.

Kann es für Chef\*innen auch zum Nachteil werden, wenn man zu seinen Mitarbeiter\*innen eine emotionale Bindung aufgebaut hat?

Total. In Kündigungsgesprächen ist das der Horror. Das ist eine echte Herausforderung. Ich meine, ich kenne das ja. Man ist nicht gerne mit jemandem in einer Gehaltsverhandlung oder einem Kündigungsgespräch, auf dessen Geburtstag man vielleicht schon eingeladen war oder dessen Kinder man kennt. Das ist extrem schwierig. Da muss man als Chef\*in verschiedene Funktionen, Rollen und Aufgaben trennen. Wenn man es hinbekommt, zu vermitteln, dass man jetzt als Führungsperson zu einem spricht, können das Menschen auch besser akzeptieren. Es ist viel fairer und aufrichtiger zu sagen: »Ich sehe dieses Potenzial bei dir gerade nicht, weil...«, statt den Leuten das Gefühl zu geben, sie halten zu wollen, weil man befreundet ist. Aus diesem Grund ist mir Transparenz, Aufrichtigkeit und Ehrlichkeit extrem wichtig. Das heißt aber nicht, dass man seinen Mitarbeiter\*innen alles vor den Latz knallen muss. Auch als Führungsperson muss man seine Grenzen kennen. Aber letztendlich sind wir auch nur Menschen, die eben irgendwo Geschäftsführer\*innen sind.

Haben es kleinere Agenturen leichter als Größere?

Mir persönlich machen kleine Zahlen mehr Sorgen, als ein großes Angebot über zwei Millionen. Da muss man sich immer selbst fragen, wo passe ich gut und vor allem besser dazu. Aber klar, in größeren Agenturen stehst du dann wirklich teilweise an Weihnachtsfeiern vor 260 Leuten und 50 davon hast du noch nie gesehen. Das muss man sich auch zugestehen. In einer kleineren Agentur ist es vor allem in der Gründungsphase einfacher, weil diese noch gemeinsam beginnt. Das ist wie auf einer Party. Am Anfang ist es immer anders, als wenn man nach einer Stunde dazukommt.

Sind Hierarchien wichtig für den Agenturablauf und die Struktur?

Ich persönlich mag den Begriff der Heterarchien sehr gerne, weil er sowohl hierarchische Strukturen, als auch Gleichrangigkeit und Hierarchielosigkeit vereint, mit dem Ziel, das beste Ergebnis zu erreichen. Unternehmen sind vor allem eine An-

sammlung von Menschen, die zusammenpassen müssen. Das individuelle Ziel wie auch die gemeinsame Idee und das gemeinsame Ziel. Aktuell leben wir in einer Blase, in der es vor allem um einen selbst als Individuum geht. Am liebsten möchte jeder an zwei Tagen so viel verdienen wie andere in zehn. Ich bin zwar ein großer Freund von Ambitionen, aber ich denke mir oft, dass Personen für ihre bisherige Entwicklung zu viel verlangen. Natürlich sollte man sich selbst wichtig sein, aber man wächst vor allem im Zusammenspiel mit Anderen. Und da gehört es dazu, sich auch mal für das Team zurückzunehmen. Sonst wird das ein großes Grid von Individualisten und Egoisten.

Der Ruf von Agenturen ist sehr verpönt. Woran, glaubst du, könnte das liegen? Haben Agenturen überhaupt eine Zukunft?

Schuld ist sicherlich eine gewisse Attitüde oder die Form von Lifestyle, dass die Agenturwelt, insbesondere die letzten dreißig bis vierzig Jahre, aufgebaut hat. Das sind teilweise einfach eitle Fatzkes, Besserwisser und selbstverliebte Pfauen. Das ist total unsympathisch. Werber sind die typischen Vertreter dieser Porsche-Kultur. Das ist inzwischen Gott sei Dank schon anders. Die Generation Agentur, in der noch blöde Formen von Sexismus oder Chauvinismus vorkommen, haben sich ausgewachsen. Agenturen mit jüngeren Menschen sind, nach meinem Eindruck, anders unterwegs. Ich glaube auch, dass es Agenturen wie heute in den nächsten Jahren gar nicht mehr geben wird. Wir werden ganz neue Formen der Kooperation, Kollaboration und Arbeitsmethodik kennenlernen. Wir werden sehr viel transdisziplinärer und durchmischer werden.

Wer doch lieber auf Papier lesen möchte, findet hier das PDF.

Interview mit Selina Sterzl, geführt am 22. April 2021.

Der Text darf, auch auszugsweise, nur nach Rücksprache mit Selina und mir genutzt werden.

Wer mehr zu Selina erfahren möchte, der kann  
hier [klicken](#). Oder [hier](#). Oder [hier](#).