

# Biotope für Wissensarbeiter

Die Personal- und Organisationsberaterin **Maren Hessler** hat in den Chefetagen renommierter PR-Agenturen in Deutschland einen wesentlichen Faktor für den Agenturerfolg identifiziert: Wertschätzung

Personalentwicklung ist ein schwieriges Thema in PR-Agenturen. Kaum ein anderer Wirtschaftszweig redet so gern davon, wie wichtig es sei, im „War for talents“ zu punkten – etwa gegenüber Unternehmensberatungen oder auch im Wettbewerb mit den eigenen Kunden. Zugleich aber gibt es, jenseits vollmundiger Bekenntnisse, wenig systematisches Wissen darüber, wie man Mitarbeiter erfolgreich führt und entwickelt. Das Tagesgeschäft ist wichtiger, die Einheiten oft klein, das Führungs-Know-how meist selbst gestrickt.

An engagierten und kreativen PR-Talenten mangelt es in der PR-Wirtschaft freilich nicht. Sie tummeln sich auf allen Hierarchieebenen. Sie übernehmen sehr früh, manchmal zu früh, Verantwortung.

Die Frankfurter Personal- und Organisationsentwicklerin Maren Hessler hat sich Ende 2008 auf die Suche nach den Erfolgsfaktoren für Personalmanagement in PR-Agenturen begeben. Hessler, die das Geschäft selbst aus zehn Jahren Erfahrung in verschiedenen Agenturen kennt, knöpfte sich ein paar Chefs solcher Agenturen vor, die zuletzt als besonders erfolgreich aufgefallen waren. Ihr Fazit: Die Systeme erfolgreicher PR-Agenturen funktionieren anders als die herkömmlichen.

„Erfolgreiche Agenturen wagen es, eine moderne mitarbeiterorientierte Haltung einzunehmen und sich neu zu organisieren“, so Hessler. „Sie wollen von innen heraus ein attraktiver Arbeitsplatz für Mitarbeiter sein.“ Das klingt logisch, fast banal – und doch lohnt der Blick auf die Details ihrer Analyse, die hier in Auszügen wiedergegeben wird:



**„Starre Managementsysteme führen langfristig zu dummen Unternehmen.“**

Maren Hessler

**1. Qualitative Ziele sind Schmieröl für den Agenturerfolg.** Geschäftsführer erfolgreicher wachsender PR-Agenturen sind in erster Linie nicht materiell getrieben. Vielmehr wollen sie gestalten, unternehmen und dabei Spaß haben. Aus Qualität und hoher Kundenzufriedenheit resultiert ein gesunder Umsatz.

**2. Der Rahmen bedingt den Erfolg.** Gute zwischenmenschliche Prozesse bestimmen den Löwenanteil am Agenturerfolg. Gleichzeitig liegt der Fokus erfolgreicher Agenturen auch auf gesunden Rahmenbedingungen, die die Organisationen auf unterschiedliche Art und Weise gestalten.

**3. Erfolg ist ein sozialer Prozess.** Erfolgreiche Agenturen, die ihr Geschäft nachhaltig ausrichten, denken und handeln in erster Linie mitarbeiterorientiert. Zunächst geht es um eine gute zwischenmenschliche Atmosphäre. Erst wenn der soziale Prozess „gesichert“ ist, werden die Resultate erfolgreich sein.

**4. Die Form ist die Botschaft.** Erfolgreiche Agenturen achten sehr stark auf die Art der Kommunikation. Während es in durchschnittlichen Agenturen eher militärisch hierarchisch zugeht (Top-Down-Kommunikation), weichen diese Strukturen in zukunftsweisenden Organisationen eher auf. Es geht darum, für Wissensarbeiter eine gute Arbeitsumgebung zu schaffen und den Menschen mit Respekt, Offenheit, Transparenz und auf Augenhöhe zu begegnen.

**5. Je mehr Freiraum und Eigenverantwortung Mitarbeiter haben, desto mehr Entwicklung und Freisetzung von Kreativität.** Besonders junge Mitarbeiter haben kein Interesse mehr daran, Gehorsam zu üben und sich in Machtstrukturen einzufügen. Erst wenn ihre persönlichen Interessen gleichwertig neben den Inter-

sen des Unternehmens stehen und sie Freiräume erhalten, werden sie Selbstverantwortung und Eigeninitiative übernehmen. Langfristig führt dies zu intelligenten Unternehmen, deren Mitarbeiter kreativ sind und aktiv – im unternehmerischen Sinne – „etwas unternehmen“.

**6. Wille zur persönlichen Weiterentwicklung heißt Erfolg.** Basis jeglichen unternehmerischen Erfolgs ist der Wille zur persönlichen Weiterentwicklung und zum Lernen. Wenn weder Geschäftsführung noch Führungskräfte oder Mitarbeiter Interesse an einem guten Prozess, an gesunden Rahmenbedingungen haben, wird sich konsequenterweise auch auf der inhaltlichen Ebene kein nachhaltiges Wachstum einstellen.

„Starre Managementsysteme sind kurzfristig sehr effizient“, räumt Hessler ein. „Langfristig führen sie jedoch zu dummen Unternehmen mit Mitarbeitern, die gelernt haben, dass das System nicht an ihrer Eigeninitiative interessiert ist.“ Wollte sich eine PR-Agentur nachhaltig und langfristig wettbewerbsfähig aufstellen, werde sie nicht darum herumkommen, ihre Prozesse, Haltung und Strukturen fundamental zu überdenken. „Damit sollte sie sich aber beeilen, denn die Ersten haben die Zeichen der Zeit längst verstanden. Sie investieren weiter in die Demokratisierung ihrer Agentur.“

## Download der Analyse

Maren Hessler sprach mit den Geschäftsführern Mirko Kaminski (achtung!), Volker Klenk (Klenk & Hoursch), Bernhard Fischer-Appelt (fischerAppelt), Stephan Fink (Fink & Fuchs) und Cornelia Kunze (Edelman) sowie dem Personalern Ron Müller (ergo Kommunikation). Ein ausführliches Thesenpapier zu ihrer Untersuchung mit vielen Zitaten der Interviewpartner steht unter [www.prrreport.de/personalentwicklung](http://www.prrreport.de/personalentwicklung) zum Download bereit. (sv) ■