

**Maren Hessler**

**Wie Wertschätzung den Agenturerfolg bestimmt.**

**Thesen zum Umgang mit Personal in deutschen PR-Agenturen auf der Basis von Tiefeninterviews mit sechs ausgewählten Agenturchefs im vierten Quartal 2008**

*Über die Autorin:* Maren Hessler arbeitet als selbständige Personal- und Organisationsentwicklerin mit den Schwerpunkten Führungskräfte, Teamentwicklung und Change. Die ausgebildete systemische Beraterin (Institut für systemische Professionalität, Wiesloch) verfügt über zehn Jahre Erfahrung als PR-Beraterin in verschiedenen Agenturen. Heute gehört sie dem internationalen Netzwerk Kessels & Smit, „The Learning Company“ an und empfiehlt ihren Kunden, herkömmliche Managementsysteme zu überdenken. Sie erarbeitet mit ihnen und nicht für sie innovative Wege, das Unternehmen zukunftsorientiert zu organisieren. Weltweit sind bei der „etwas anderen Unternehmensberatung“ Kessels & Smit 50 Berater an den Standorten in den Niederlanden, Belgien, Südafrika, Indien, Deutschland und den USA tätig.

*Fazit der Analyse:* Überdurchschnittlich erfolgreich wachsende PR-Agenturen setzen ihre Prioritäten sehr klar zu Gunsten von Qualität und Mitarbeitern. Sie kümmern sich um gute zwischenmenschliche Beziehungen, eine gesunde Arbeitsatmosphäre und um angemessene Rahmenbedingungen. Die logische Konsequenz hieraus ist eine hohe Zufriedenheit auf Seiten der Mitarbeiter und Kunden sowie eine überdurchschnittlich hohe inhaltliche Qualität der Mitarbeiter. Beides mündet in wirtschaftlich nachhaltigem Unternehmenserfolg.

### **Situation in PR-Agenturen heute**

Als Bastian Scherbeck sein Kunstgeschichte-Studium beendet hatte, wusste er nicht, wohin es ihn beruflich ziehen würde. Er traf Mirko Kaminski, Geschäftsführer von achtung!, und erhielt das Angebot, in der Agentur mitzuarbeiten. Zu dem Zeitpunkt gab es für Scherbeck kein Jobprofil, keine quantitativen Zielvorgaben, sondern nur die Fragen: „Worauf hast Du Lust? Was willst Du hier machen? Wir haben das Vertrauen, dass Du viel mitbringst.“ Scherbeck dachte nach, erhielt jeglichen Gestaltungsspielraum und kümmert sich seitdem bei achtung! erfolgreich um den Bereich Social Media.

Von dieser Art der Wertschätzung und des Vertrauens in die eigenen Fähigkeiten träumen wohl viele Mitarbeiter in PR-Agenturen. Denn schaut man sich die Realität einmal genauer an, weiß man nicht, ob man zuerst lachen oder weinen soll. Zahlreiche engagierte und kreative PR-Talente tummeln sich auf allen Hierarchieebenen. Sie übernehmen sehr früh, manchmal zu früh, Verantwortung, haben mehr oder weniger die Chance zur persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung und lernen in kürzester Zeit ungeheuer viel.

Nach zwei Jahren ist in der Regel Schluss. Das ist die durchschnittliche „Aufenthaltsdauer“ eines Mitarbeiters in einer PR-Agentur. Ein kürzerer Zeitraum mache sich nicht gut im Lebenslauf, so der Irrglaube vieler PRler. Sprich: Kaum hat sich der Kunde gerade an den Berater gewöhnt, ist er auch schon wieder weg. Wenn der Kunde Glück hat, wird er darüber informiert. Manchmal aber auch nicht.

Und was ist mit dem Mitarbeiter, der wechselt? Der ist weg, weil er in einer anderen Agentur schneller Karriere machen kann, mehr Geld verdient, mehr Zeit für sein Privatleben bekommt (die Vier-Tage-Woche ist gerade hoch im Kurs) oder weil er ein „sinnvolles“ Non-Profit-Projekt in Afrika unterstützen möchte. Oder weil er einfach nur hofft, dass es auf Unternehmensseite ganz anders ist. Wertschätzender, menschlicher.

### **Ruf nach mehr Menschlichkeit**

Was bedeutet dieser Ruf nach mehr Menschlichkeit und Wertschätzung? In welcher Form bringen Agenturen ihren Mitarbeitern und umgekehrt Wertschätzung entgegen? Und können Führungskräfte eine Kausalität zwischen Wertschätzung und Unternehmenserfolg herstellen?

Die anfängliche Vermutung war banal wie einfach: Je mehr Wertschätzung in einer Agentur, desto motivierter und kreativer ihre Mitarbeiter. Fluktuation und Krankenstand sind geringer, Ergebnisse qualitativ hochwertiger, Kunden zufriedener und das Umsatzwachstum höher. Klingt sehr plausibel. Wenn da nicht die Praxis wäre. Und genau dort habe ich mich umgehört.

### **Geschäftsführer über den Wert der Wertschätzung**

In einer Interviewreihe haben sich sechs Führungskräfte namhafter PR-Agenturen ausführlich Zeit genommen und mit mir über das Thema Wertschätzung gegenüber Mitarbeitern gesprochen: Mirko Kaminski (achtung!), Volker Klenk (Klenk & Hoursch), Ron Müller (ergo Kommunikation), Bernhard Fischer-Appelt (fischerAppelt), Stephan Fink (Fink & Fuchs), Cornelia Kunze (Edelman).

Es ist unbestritten, dass PR-Agenturen nur schwerlich miteinander zu vergleichen sind. Deswegen erhebt die vorliegende Analyse auch nicht den Anspruch einer repräsentativen Studie, sondern ist vielmehr als meinungsbildendes und richtungsweisendes Tool zu verstehen.

Die Auswahl der sechs Gesprächspartner ist ein Querschnitt durch die PR-Agenturwelt: zwei neu gegründete inhabergeführte Agenturen (achtung!, Klenk & Hoursch), zwei langjährig etablierte inhabergeführte Agenturen (fischerAppelt, ergo Kommunikation), ein internationales Netzwerk (Edelman) und eine Spezialagentur (Fink & Fuchs).

Alle Agenturen haben ihre eigene Erfolgsgeschichte. Interessant sind vor allem diejenigen, die mit herausragenden Umsatzzahlen für Unruhe in der Branche sorgen, z.B.:

1. achtung! kommunikation verzeichnete in 2008 ein über 80%iges Wachstum bei einem Honorarumsatz von 4,96 Millionen Euro und 61 Mitarbeitern. Die Gründung der Agentur war 2001.
2. Klenk & Hoursch fallen seit ihrer Gründung im Jahr 2003 durch ein kontinuierliches Honorarwachstum auf. Der Honorarumsatz beläuft sich auf 2,5 Millionen Euro bei 26 Mitarbeitern.
3. Ergo Kommunikation hat seinen Umsatz und auch die Mitarbeiterzahl zwischen 2005 und 2007 verdoppeln können. Im Jahr 2008 meldete die Agentur einen Honorarumsatz von 6,53 Millionen Euro bei 78 Mitarbeitern.

Was machen diese Geschäftsführer anders im Vergleich zu durchschnittlich erfolgreichen Agenturen? Was kann man von ihnen lernen?

Die Gespräche wurden aufgezeichnet und transkribiert. Zur Untermauerung der in dieser Auswertung getroffenen Thesen werden ausgewählte, besonders pointierte Zitate der Gesprächspartner wiedergegeben. Mein Dank gilt allen sechs Interviewten, die sich die Zeit genommen haben.

## Analyse

### 1. Qualitative Ziele sind Schmieröl für den Agenturerfolg

Geschäftsführer erfolgreich wachsender PR-Agenturen sind in erster Linie nicht von materiellen Kennzeichen getrieben. Vielmehr wollen sie gestalten, unternehmen und dabei Spaß haben. Ein gesunder Umsatz, der aus guter Qualität sowie hoher Kundenzufriedenheit resultiert, ist hieraus eine logische Konsequenz.

*„Ich habe viel gelernt in der Welt der Netzwerkagenturen. Zum Beispiel auch, dass die dauernde Forecast- und Umsatzabfragen per Excel-Listen für den tatsächlichen Geschäftserfolg unerheblich sind. Diese unproduktive Zeit schenken wir uns in unserer eigenen Agentur. Wir haben keine quantitativen Wachstumsziele. Aber zwei qualitative Ziele: höchste Kundenzufriedenheit und Spaß als kulturstiftendes Element im Mitarbeiter. Gelingt es uns, diese Ziele zu erreichen, wachsen wir. Vom besser sein kommt das Wachstum.“*  
Volker Klenk, Klenk & Hoursch

*„Mich persönlich treiben keine materiellen Dinge. Ich wüsste nichts mit einem Porsche oder einem Haus in der Toskana anzufangen. Auf das hier, auf achtung! habe ich richtig Lust. Ich gehe mit viel Spaß jeden Morgen hierher. Ich mache mir auch noch abends mit viel Spaß Gedanken über die Firma. Sie gemeinsam mit den anderen weiter wachsen zu sehen, sie größer und erfolgreicher zu machen, ist mein Antrieb.“*  
Mirko Kaminski, achtung!

*„Materielle Dinge sind auch Ausfluss von Wertschätzung.“*  
Ron Müller, ergo Kommunikation

## **2. Der Rahmen bedingt den Erfolg**

Gute zwischenmenschliche Prozesse bestimmen den Löwenanteil einer erfolgreichen Agentur. Gleichzeitig liegt der Fokus erfolgreicher Agenturen auch auf gesunden Rahmenbedingungen, die die Organisationen auf unterschiedliche Art und Weise gestalten.

*„Eine Art von Wertschätzung ist auch, dass Mitarbeiter per se von Anfang an richtig ins Unternehmen reingeholt werden. Bei uns beginnt das mit einem fertig eingerichteten Arbeitsplatz, mit einem Blumenstrauß, fertigen Visitenkarten und dass sich der Mitarbeiter selbst persönlich um nichts kümmern muss. Das habe ich persönlich andernorts durchaus anders erlebt. Das Leben bei achtung! beginnt damit, dass der neue Mitarbeiter durch alle Teams geht. Dass er zwei Wochen jeden Tag ein oder zwei Einführungsstermine hat. In Technik, Ansätze von Prozesse, das Kennenlernen von anderen Teams, dass er einen Mentor bekommt, mit dem er sich austauschen kann. Dazu gehört auch, dass er von mir in die Marke achtung! eingeführt wird, also in das, was uns auszeichnet und unterscheidet. Dazu gehört aber auch, dass wenn ein Mitarbeiter zwei oder drei Tage und länger krank ist, etwas von seinem Team, von uns bekommt. Nach Hause. DVDs, Zeitschriften, Gute-Besserung-Karte. Einfach um zu zeigen: Nimm Dir Zeit und werde wieder gesund. Vieles davon haben wir intuitiv entwickelt und eingeführt. Und jedes einzelne für sich ist keine große Sache. Das Gesamte aber zeugt Wertschätzung und Respekt gegenüber dem Einzelnen.“*  
Mirko Kaminski, achtung!

*„Wir investieren erheblich in Aus- und Weiterbildung. Das hat aber nichts mit Wertschätzung zu tun, sondern damit, wie ernst man seine Ziele, seine Vision nimmt. Man kann keine Vision formulieren, dass man zu den besten inhabergeführte Agenturen für Unternehmenskommunikation gehören möchte und nicht in die Menschen investieren. Es hat was mit Notwendigkeit zu tun, das übergeordnete Ziel ‚höchste Qualität‘ zu erreichen.“*  
Volker Klenk, Klenk & Hoursch

*„Incentives spielen eine große Rolle. Das hat aber nichts mit Wertschätzung zu tun. Entlohnung ist Rahmenbedingung.“*  
Ron Müller, ergo Kommunikation

*„Gehalt ist für mich keine Wertschätzung, sondern schlicht die Bezahlung der Arbeitsleistung.“*  
Cornelia Kunze, Edelman

### **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. Es geht um Emotionen und wie man gute Verbindungen miteinander herstellt. Erst wenn der soziale Prozess „gesichert“ ist, werden die Resultate erfolgreich sein.

*„Ich freue mich jeden Tag aufs Büro. Zum einen natürlich auf die inhaltliche Arbeit mit unseren Kunden. Aber für mich gehört ganz entscheidend auch dazu, dass ich mich auf die Menschen freuen kann. Daher achten wir akribisch darauf, dass bei uns nur sympathische smarte Leute arbeiten. Kolleginnen und Kollegen, mit denen man richtig gerne zusammen arbeitet. Weil man sie mag. Das ist die Voraussetzung für Kooperation und Qualität. Ein Mitarbeiter hat das mal so formuliert: ‚Arschlöcher haben bei uns keine Chance‘.“*  
Volker Klenk, Klenk & Hoursch

*„Kommunikation mit anderen, das Fragen und Einbeziehen sind elementar. Es bringt nichts, gegen andere zu agieren. Man muss mitnehmen und teilhaben lassen. Also kein Management mittels Dekret, sondern ein gemeinsames Entwickeln.“*  
Mirko Kaminski, achtung!

*„Verhalten, Kommunikation und Versprechen müssen konsistent sein. Es geht um Authentizität im Miteinander. Verstöße gegen postulierte Werte und Kultur führen zum Zweifel am Ganzen.“*  
Mirko Kaminski, achtung!

*„Es gibt einen direkten Zusammenhang zwischen Wertekanon und Erfolg von Agenturen. In unserer Branche versprechen wir inhaltlich alle dasselbe. Aber der soziale Prozess macht den Unterschied. Das merken auch die Kunden. Sie haben ein ganz feines Gespür, ob die Agentur beim ‚So sind wir‘ bullshiting betreibt oder nicht.“*  
Volker Klenk, Klenk & Hoursch

*„Mitarbeiter, um die man sich nicht richtig kümmert, kündigen.“*  
Cornelia Kunze, Edelman

#### **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 Menschen mit Respekt, Offenheit, Transparenz und auf Augenhöhe zu begegnen.

*„Mitarbeiter haben ein Recht darauf zu erfahren, wie ich sie beurteile, sehe, wahrnehme. Die schlimmste Form mangelnder Wertschätzung ist Desinteresse und kein Feedback.“*

*Cornelia Kunze, Edelman*

*„Wir machen alle drei Monate ein Agenturfrühstück, wo wir sehr offen und transparent über Zahlen sprechen. Wie entwickeln wir uns? Wo gibt es Baustellen? Dann auch erklären, warum wir was tun werden und wohin es geht. Die Lösungen sind dann in der Regel hierarchieübergreifend entwickelt worden.“*

*Mirko Kaminski, achtung!*

*„Wir sind intern im Miteinander besonders schnell, offen, direkt. Wir zackern nicht rum. Wir schlucken nichts rein. Dinge werden umgehend adressiert. Wir wollen eine Kultur prägen, wo jeder jedem alles sagen kann. Trotz Hierarchie. Diese Kultur zu leben und einzufordern, ist uns ganz wichtig.“*

*Volker Klenk, Klenk & Hoursch*

*„Der Stil ist, dass es bei uns viel weniger als woanders um formale Hierarchien geht.“*

*Bernhard Fischer-Appelt, fischerAppelt*

*„Wissen die Mitarbeiter, wofür sie Dinge tun und das wird anerkannt, dann ist die Identifikation eine ganz andere als über Überstundenausgleich.“*

*Ron Müller, ergo Kommunikation*

*„Gute Geschäftsführer gehen offen mit Leuten um. Sie behandeln Praktikanten genauso wie Teamleiter. Wie man durch die Gegend läuft, mit den Leuten spricht – nämlich unvoreingenommen und nicht in Hierarchien denkend – das läuft hier sehr gut.“*

*Ron Müller, ergo Kommunikation*

*„Ich sage immer, dass ich erwarte, dass mir das die Leute offen sagen. Ich merke aber, dass das oft unrealistisch ist. Nur wenige gehen zum Chef, um ihm die Meinung zu sagen. Man muss sich um Nähe bemühen, um die Stimmung authentisch wahrzunehmen.“*

*Bernhard Fischer-Appelt, fischerAppelt*

*„Ich habe ein offenes Visier und trage Konflikte aus.“*

*Stephan Fink, Fink & Fuchs*

## **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 Interessen 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 unternehmen.

*„Von Kontrolle halte ich nicht viel. Ich sehe mich eher in der moderierenden als in der diktierenden Rolle.“*

*Stephan Fink, Fink & Fuchs*

*„Das Einhalten der 17. Regel mündet nicht in Erfolg. Stattdessen schaffen wir gestalterische Freiräume, machen Positionen frei, so dass alle Freude haben.“*

*Stephan Fink, Fink & Fuchs*

*„Einer der Hauptgründe, warum viele Agenturen und viele kleine bis mittelständische Unternehmen generell nicht wachsen, ist, dass die Geschäftsführung ein Bottleneck ist, indem sie z.B. einzelne Reiseabrechnungen, Konzepte, Angebote, Rechnungen kontrolliert. Solch eine Kontrolle aber entmündigt Mitarbeiter. Ich habe da in der Vergangenheit auch viele Fehler gemacht und bin zuweilen massiv in Konzepte, Prozesse, Entscheidungsfindungen rein gegrätscht. Habe sie umgestoßen, ohne mit Mitarbeitern zu reden oder sie teilhaben zu lassen. Bis ich gemerkt habe, dass das die Energie und das Engagement des Einzelnen deckelt und reduziert. Und ich musste auch erst lernen, dass es andere zwar anders machen als ich, aber eben doch oft auch besser. Heute arbeiten wir daher spielerischer, kooperativer und mit weit mehr Selbstverantwortung.“*

*Mirko Kaminski, achtung!*

*„Mitarbeiter meines Teams haben alle immer super Ideen. Vielleicht weil sie merken, dass sie bei mir den Nährboden dafür haben. Sprich Freiraum.“*

*Ron Müller, ergo Kommunikation*

*„Von mir bekommen Mitarbeiter nie mehr als ein Ziel. Den Weg dorthin kann jeder selbst wählen.“*

*Ron Müller, ergo Kommunikation*

*„Eine Mitarbeiterin hat letztes Vorschläge zum Dienstleistermanagement eingereicht. Es gab verschiedene Verantwortlichkeiten, sich darum zu kümmern. Wir haben um Freiwilligkeit gebeten. Ich dachte, es gebe Probleme. Aber es haben sich sofort Leute für jeden Bereich gemeldet.“*

*Ron Müller, ergo Kommunikation*

*„Mitarbeiter benötigen das Gefühl, dass ihr Job wichtig ist und dass ihr Beitrag anerkannt wird.“*

*Cornelia Kunze, Edelman*

*„Ich versuche, einen Beitrag zu leisten, dass meine Mitarbeiter großen Freiraum haben, eigene Gestaltungsmöglichkeiten und Vertrauen mit auf den Weg kriegen.“*

*Bernhard Fischer-Appelt, fischerAppelt*

*„Ich fördere und fordere die Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Die, die eine eigenes Profil, ein eigene Identität im großen System haben, sind am erfolgreichsten.“  
Bernhard Fischer-Appelt, fischerAppelt*

## **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 Miteinander, an gesunden Rahmenbedingungen haben, wird sich konsequenterweise auch auf der inhaltlichen Ebene kein nachhaltiges Wachstum einstellen.

*„Jemand, der keine Lust hat was zu lernen, der ist falsch hier. Man muss schon Lust haben, sich weiterzuentwickeln. Wir sind eine ‚Bring-sie-an-die-Grenze-Maschine.‘“  
Bernhard Fischer-Appelt, fischerAppelt*

*„Wir sind alle auf einem Lernpfad.“  
Stephan Fink, Fink & Fuchs*

*„Wenn Mitarbeiter Fragen stellen, qualifiziert es sie. Dies ist ein Zeichen unternehmerischen Denkens.“  
Cornelia Kunze, Edelman*

*„Mitarbeiter sollen hier arbeiten, nicht weil sie müssen, sondern weil sie wollen.“  
Mirko Kaminski, achtung!*

*„Unser Menschenbild und unsere Haltung gegenüber potenziellen Mitarbeitern sind einfach: Wir suchen außergewöhnliche Talente, die sich schnell weiter entwickeln wollen. Für uns ist Mittelmaß nicht akzeptabel.“  
Volker Klenk, Klenk & Hoursch*

*„Mein eigener Entwicklungsprozess als Führungskraft ist lange nicht abgeschlossen. Die Weiterentwicklung wird nur möglich durch: Offenheit im Unternehmen für Kritik. Ich fordere Kritik ein. Und ich kriege regelmäßig E-Mails: „Das war doch Mist“. Oder: "Wie Du das gemacht hast, fand ich nicht gut. Das solltest Du anders machen.“ Das sind Dinge, die ich annehme und die dazu führen, dass ich mein Verhalten ändere. Sowa braucht im Unternehmen eine absolute Angstfreiheit und freundschaftliches und respektvolles Miteinander. Dies ist dann der Rahmen, in dem es dann zu dem Feedback kommen kann, das bei mir zur Verhaltensänderung führt.“  
Mirko Kaminski, achtung!*

### **Fazit – Empfehlung für die Praxis**

Das Ergebnis der Interviewreihe ist, dass die Systeme erfolgreicher PR-Agenturen anders funktionieren als die in herkömmlichen. Erfolgreiche Agenturen nehmen eine moderne mitarbeiterorientierte Haltung ein und organisieren sich neu. Sie wollen von innen heraus ein attraktiver Arbeitsplatz für Mitarbeiter sein. In der Konsequenz wirkt dies nach außen Richtung potenzielle neue Mitarbeiter und vor allem Kunden. Die Qualität der Arbeit und die Kundenzufriedenheit steigen.

Was heißt das konkret? PR-Agenturen haben in den vergangenen Jahren ihre Aufgaben immer mehr darauf reduziert, der Ökonomie zu dienen. Im Kern geht es dabei um die Effizienzsteigerung bei möglichst wenig Aufwand. KPI, ROI, Staff Utilization, Cost to fee ratio, Forecasts und Bilanzen bestimmen die Marschrichtung. Oftmals setzen Agenturen zu diesem Zwecke Menschen wie Maschinen ein, bis sie nicht mehr funktionieren. Dies ist häufig in internationalen Netzwerken zu beobachten, die den besonderen Finanzdruck der weltweiten Mediengruppen spüren. Inhabergeführte Agenturen hingegen sind flexibler und haben die Freiräume, ihre Organisation nachhaltig zu gestalten.

Wie kann das aussehen? Es ist unübersehbar, dass die Wissensarbeit der Zukunft anders organisiert werden muss als in der alten Managementhierarchie. Wenn Geschäftsführer ihre Mitarbeiter daran gewöhnen, dass nur die Chefs die Entscheidungen treffen, werden ihre Mitarbeiter nie Eigenverantwortung übernehmen und im schlimmsten Fall in eine Opferhaltung gehen. Und damit liegt der Teil ihres Wissens und das Potenzial für Kreativität und Innovation brach. Starre Managementsysteme sind kurzfristig sehr effizient. Langfristig führen sie jedoch zu „dummen“ Unternehmen mit Mitarbeitern, die gelernt haben, dass das System nicht an ihrer Eigeninitiative interessiert ist.

Wenn sich eine herkömmliche PR-Agentur nachhaltig und langfristig wettbewerbsfähig aufstellen möchte, wird 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 leiten langfristige Veränderungsprozesse ein, experimentieren mit neuen Organisationsformen und investieren so in die Demokratisierung ihrer Agentur.

<b>Herkömmliche PR-Agentur</b>	<b>PR-Agentur der Zukunft</b>
Vertikales Management mittels Dekret	Horizontale Führung und Entwicklung
Quantitative Ziele dominieren.	Qualitative Ziele leiten.
Geschäftsführung gibt Antworten vor.	Geschäftsführung stellt Fragen.
Mitarbeiter nehmen Informationen entgegen.	Mitarbeiter entwickeln mit.
Mitarbeiter setzen um.	Mitarbeiter unternehmen.
Führungskräfte verwalten Ergebnislisten.	Führungskräfte stimulieren Ideen.
Mitarbeiter in Dauer-Meetings	Mitarbeiter in Workshops
Mitarbeiter werden verwaltet.	Talente werden entwickelt.
60-Stunden-Wochen	Zeit für Reflexion
Regeln, Kontrolle, Missachtung	Freiräume, Vertrauen, Wertschätzung
Mitarbeiter als Maschine	Wissensarbeiter
Kunden, die zahlen, bestimmen.	Kunden, die gut tun, bestimmen.
Intransparente Finanzen und Gehälter	Transparente Finanzen und Gehälter

*Frankfurt am Main, im April 2009*

*Maren Hessler, Kessels & Smit, The Learning Company. Pfingstweidstraße 9b, 60316*

*Frankfurt. Tel. +49 (0)69 36709229. mhessler@kessels-smit.com. [www.kessels-smit.com](http://www.kessels-smit.com) und*

*[www.shifthappens.de](http://www.shifthappens.de)*