

# Ich wechsle, also bin ich

Ping – eine neue Nachricht von XING poppt auf: Eine gute Bekannte hat ihre Stelle gewechselt. Erneut. Und das zum fünften Mal innerhalb zweier Jahre. Das Ergebnis: Ein weiterer, blumiger Managing-Consulting-Irgendwas-Titel samt neuem Strahle-Selfie im blauen Blazer. Natürlich gratulieren wir zur neu ergatterten Stelle, fragen uns aber gleichzeitig, wie lang es wohl dauern wird, bis sie die nächste Stelle in Aussicht hat.

In der Kommunikationsbranche geht es zu wie im internationalen Fussball: ein Trainerwechsel hier, ein Spielertransfer da. Und jedes Mal eine Menge Kosten. Doch was sind die Gründe für das Jobhopping in der Kommunikationsbranche?

## Neu = besser?

Gute Werbung lebt bekanntlich von Kreativität, Innovation und Pioniergeist. Dass dabei neue Köpfe neue Ideen einbringen können, ist plausibel und erklärt zum Teil den hohen Fluktuationsgrad in der Werbebranche. Doch sind die neuen Köpfe auch wirklich gut oder gar besser als die alten? Oder handelt es sich dabei nur um denselben Wein, einfach in einer neuen Flasche?

Aus der Werbung wissen wir, dass eine neue Verpackung nicht zwangsläufig auch Neues bringt. Oft gehen damit Tricks einher wie «weniger Inhalt zum gleichen Preis» oder «edlere Verpackung für höheren Preis». Wenn also frischer Wind nötig ist, wäre es einträglicher, branchenfremde Personen zu gewinnen, weil diese garantiert einen anderen Blick auf Probleme werfen, und die bestehenden Mitarbeitenden zu fördern, statt sie zu vertrösten oder gar zu vergraulen. Denn mit einer hohen Fluktuation geht immer auch viel internes Know-how verloren, das mühevoll wieder aufgebaut werden muss, was bei der hohen Wechselrate in der Werbung einer Sisyphusarbeit gleichkommt.

## «Und wen habe ich nächste Woche am Telefon?»

Neben Freistellungs-, Beschaffungs-, Überbrückungs- und Einarbeitungsaufwand kostet eine hohe Fluktuation vor allem eins: das Vertrauen der Kunden. Ein Hochschulabsolvent steigt neu in die Kommunikationsbranche ein; nach zwei Jahren ist er – neben der Geschäftsführung, Personalverantwortung und Buchhaltung – bereits Dienstältester. Kundenkommentare wie «Wen habe ich nächste Woche am Telefon?» sind an der Tagesordnung. Sie beschreiben genau, worum es geht: Vertrauen, Beziehung und Glaubwürdigkeit.

Wie soll eine seriöse und dauerhafte Geschäftsbeziehung entstehen, wenn die Projektleiter nach wenigen Monaten das Handtuch werfen oder die Platte im Korn nicht mehr finden, weil die Agentur zu chaotisch organisiert ist? Gerade in Zeiten des Umbruchs und der Unsicherheit brauchen Auftraggeber mehr Beständigkeit – vor allem bei den Projektansprechpartnern. Doch sind bei weitem nicht nur Werbe- und Kommunikationsagenturen stark von der Personalfuktuation betroffen. Daher interessiert – nicht um von eigenen Schwächen abzulenken, sondern um von anderen lernen zu können – der Blick auf die Kundenseite oder gar in andere Branchen.

## Blick über den Tellerrand

Als einer von uns Autoren letztthin einen Sportunfall hatte und ein paar Tage im Spital verbringen



musste, bemerkte er, dass offenbar auch Spitäler gegen raschen Personalwechsel kämpfen. Wenig erfahrenes Personal wird für risikobehaftete Tätigkeiten eingesetzt. Junge Ärzte «frisch ab Presse» verdienen sich während vergleichsweise schlecht bezahlter Assistenzjahre ihre Sporen ab. Ihnen wird dabei ein Mass an Verantwortung aufgebunden, das mit dem bescheidenen Gehalt niemals aufgewogen werden kann. Auch die Praxis der Jurisprudenz, möchte man fast meinen, steht und fällt mit der Qualität der Praktikanten. Ausgebildete Juristen

«verdingen» sich als Praktikanten an Gerichts- oder Strafverfolgungsbehörden, in Verwaltungsstellen oder – zum Erwerb des Rechtsanwaltspatents – in Kanzleien amtsälterer Kollegen, die in den jungen «Substituten» willkommene und billige Hilfskräfte sehen.

Die heutige Arbeitsrealität mit enormen Anforderungen an die beruflichen Qualifikationen, die Berufserfahrung, die Sozial- und Methodenkompetenzen verlangt gegenüber der Realität vergangener Jahrzehnte weitaus mehr von den Berufseinsteigern

und -einstiegern. Der gesuchte Fachspezialist im Idealter von 25 bis 30, mit hoher Sozialkompetenz, hohem Teamgeist, hohem Verantwortungsbewusstsein, überdurchschnittlicher Leistungsbereitschaft und ausserdem mehrjähriger Berufserfahrung klingt zwar wie die Quadratur des Kreises; doch der Blick in die Stelleninserate zeigt, dass diese Beschreibung einen wahren Kern hat. Mit anderen Worten: In der beruflichen Realität «kommt» nicht mehr «an», wer nur einen Hochschulabschluss vorzuweisen vermag. «Früher» (noch

in den 1980er und 1990er Jahren) reichte dies aus. Heute können die Arbeitgeber der meisten Branchen auf ein Heer von sehr gut qualifizierten Stellensuchenden zählen. Das Praktikum im Anschluss an die Universität oder Fachhochschule ist somit vielerorts ein notwendiger Zwischenschritt zum Eintritt in die Arbeitswelt als vollendete Fachkraft.

Praktikanten bleiben indes häufig nicht länger als nötig. Es mag vielleicht zutreffen, dass in der Welt der Werbeagenturen neben anderen Branchen eine «Krankheit» namens «Praktikantitis» diagnos-

## IN KÜRZE

**Roman Probst**, Kommunikator FH & CAS Digital Marketing, ist CEO der Translation-Probst AG, die Übersetzungen, Text-, Terminologie- und Dolmetscherservice mit Qualitätsgarantie für die Werbe- und Kommunikationsbranche anbietet.

**Predrag Jurisic**, CAS Consumer Communications HWZ und dipl. Berater für Marketing- und Unternehmenskommunikation SAWI/ZHAW, ist Leiter des Textservices der Translation-Probst AG.

[www.translation-probst.com](http://www.translation-probst.com)

tiziert werden kann: Es wimmelt von Praktikanten. Die Werbebranche ist eine beliebte Zielbranche, weshalb es viele Studenten von Kommunikationsstudiengängen in diese Branche zieht. Die Agenturen profitieren einerseits, ebenso wie die Anwälte oder Anbieter medizinischer Versorgung, vom brandneuen Wissen der jungen Arbeitskräfte, welches billig zur Verfügung steht.

Es mag sogar zutreffen, dass nicht wenige Patrons sich wenig um ihre Praktikanten kümmern, wie das in Trainee-Programmen normalerweise üblich wäre. Dennoch ist das Bild des Chefs, der von seinen billigen Arbeitskräften profitiert, nur die halbe Wahrheit und nicht die alleinige Ursache hoher Fluktuation. Die «Praktikantitis» dient ebenso den Hochschulabgängern, die sich auf diese Weise für die weitere Karriere in eine optimale Ausgangslage bringen können.

## Wie Werber der Personalfuktuation trotzen

Personalfuktuation gibt es und wird es immer geben. Die Frage ist, wie man als Agentur damit umgeht – im Bewusstsein dessen, an der Marktsituation nichts Grundlegendes ändern zu können.

## Es bieten sich folgende interne Ansätze an:

Als Chef offen und kritikfähig zu sein und Mitarbeiter so zu führen, wie man es selbst gern hätte. Klar: Der eine Mitarbeiter braucht mehr Führung, der andere weniger. Und jeder Mitarbeiter hat seinen eigenen Charakter und reagiert unterschiedlich auf Inputs seines Vorgesetzten. Dennoch gilt ganz allgemein: «Solange der gute Wille, der Glaube, das Vertrauen und der Respekt existieren und beidseitig spürbar sind», entwickelt sich die Mitarbeiter-Chef-Beziehung positiv.

Des Weiteren kann man als Werber – und auch als kreativer Chaot – ausgewiesene, bewährte Führungsprinzipien verfolgen. Zum Beispiel die Stärken der Mitarbeiter nutzen und individuell fördern, was aber Transparenz und Offenheit voraussetzt.

## Es bieten sich folgende externe Ansätze an:

Die Personalsituation der Kunden im Überblick zu haben ist eine stetige Herausforderung. Unterstützend wirkt ein griffiges Key-Account-Management, in dem die wichtigsten 50 bis 100 Geschäftskunden definiert sind. Dies bedingt, dass im CRM kategorisiert wird, wer Ansprechpartner, Entscheidungsträger oder Beeinflusser ist. So erhält jede Agentur ihre Chance, die bestehenden Kunden systematisch zu pflegen.

Wir sind auf der Basis dieser einfachen Instrumente «näher am Kunden dran» und kriegen viel mehr mit, nicht nur zu Personalwechseln, sondern auch zu übrigen Herausforderungen und Bedürfnissen. Und ist es nicht das, was sich jede Agentur wünscht? Den Kunden verstehen, damit man ihm das Richtige anzubieten vermag.

**Predrag Jurisic/Roman Probst**