



© singham - fotolia

Ein professionelles Talent Management führt laut einer Studie der Boston Consulting Group zu einer doppelt so hohen Umsatzrate

Serie: Human Resources

Zeit für unsere besten Köpfe

Der Kampf um die Talente ist in vollem Gange und entwickelt sich zunehmend zu einer Wachstumsbremse in der Kommunikationsbranche. Wie der War for Talent dennoch gewonnen werden kann.

Von Dagmar Hübner, Geschäftsführerin The People Business



Quelle: The People Business

Dagmar Hübner, Geschäftsführerin The People Business: "Ein Blick in den Personalmarkt genügt, um festzustellen, dass einige der Probleme hausgemacht sind."

Im Kampf um die besten Talente hat die Kommunikationsindustrie eigentlich ausgezeichnete Karten. Wer – wenn nicht Agenturen – sollte in der Lage sein, die eigenen Reize und Vorteile so ins rechte Licht zu rücken, dass High Potentials bei ihnen Schlange stehen? Die Zahlen indes sprechen schon seit längerem eine andere Sprache – und gegen die Kommunikationsbranche.

Viele Probleme sind hausgemacht

Der Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft ZAW meldet nahezu jedes Jahr mehr freie Stellen und es dauert inzwischen sechs bis acht Monate, vakante Positionen zu besetzen. Und hat man den passenden Kandidaten eingestellt, stehen die Chancen gut, dass er bald wieder weg ist. Die durchschnittliche Fluktuation von 15 bis 20% pro Jahr drückt aus, was wir alle spüren: Der Kampf um die Talente ist im vollen Gange und wird zunehmend zur Wachstumsbremse.

Zwei Wirtschaftskrisen und allgemein schwierige Rahmenbedingungen machen es leicht, die Verantwortung für die schwelende Personalkrise überall, nur nicht in den Agenturen selbst zu suchen – zukunftsweisend ist eine solche Haltung allerdings nicht. Ein Blick in den Personalmarkt genügt, um festzustellen, dass einige der Probleme hausgemacht sind.

Das Image der Kommunikationsbranche ist durch diffuse (Berufs-)Bilder und 24/7-Arbeitszeiten geprägt – kein Wunder, dass es die Werbung so selten ins Relevant Set der Hochschulabsolventen schafft. Agenturen sind im Absolventenmarkt praktisch nicht präsent. Die Sieger der Employer Branding-Studie 2012/13 des Trendence Instituts waren BMW, Google und Audi. Zuletzt gelang Springer & Jacoby im Jahr 2010 als einzige Agentur der Sprung unter die Top 100 (Platz 93). Bemerkenswert: Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung der Studie gab es die einst bedeutendste Kreativschmiede Deutschlands schon nicht mehr – so viel zur Strahlkraft von Employer Brands. 2009 war BBDO auf Platz 83. Seither herrscht Funkstille. Allerdings nicht bei der Konkurrenz. Die fast immer gut aufgestellten Human Resources Departments der Industrie- und Dienstleistungsunternehmen sowie Unternehmensberatungen fischen zunehmend im gleichen Becken. Und gewinnen den Wettbewerb um die begehrten Köpfe häufig mit besseren Karriereprogrammen und bis zu 30% höheren Gehältern.

Die Effekte des rigiden Finanzmanagements der Holdings sind in den Network-Agenturen immer noch zu spüren. Einstellungsstopps haben ein kontinuierliches Recruiting verhindert, das Einfrieren der Gehälter die Abwanderung von High Potentials begünstigt. Zudem hat mangelndes Personalmanagement die Förderung von Talent erschwert. Und bisher viel zu wenig im Fokus: Innovative Arbeits(zeit)modelle. Fehlende Konzepte zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind Karrierekiller und führen zum Verlust von Know-how.

Die Folge dieser Entwicklung ist, dass der Kommunikationsindustrie eine Generation von Professionals über alle Ebenen fehlt. Eben die Talente, die in den letzten Jahren hätten entwickelt werden müssen, um heute wichtige Führungspositionen zu besetzen.

Meaning is the new Money

Als wäre das noch nicht genug, sind wir zudem mit einem fundamentalen gesellschaftlichen Wandel konfrontiert. Die Generation Y entert den Arbeitsmarkt. Sie weiß um die Knappheit der Talente und damit um ihre Macht. Die Y-Vertreter studieren zielgerichtet, ihre Lebensläufe sind gut gefüllt mit Praktika, Auslandsaufenthalten und sozialen Engagements. Sie verlangen aber nicht nur sich selbst, sondern auch ihren Arbeitgebern einiges ab und fordern:

- Offene Strukturen, die ein selbstbestimmtes und flexibles Arbeiten ermöglichen
- Glaubwürdige, vorbildhafte Führung
- Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten
- Kollegialität, Sinnhaftigkeit und Spirit lösen zunehmend Status und Prestige ab: Meaning ist the new Money
- Marktgerechte, erfolgsbasierte Vergütung



Gemeinsam Mukoviszidose besiegen!

**Werden Sie Schutzengel,
genau wie Marco Schreyl.**

Spendenkonto 70 888 00
IBAN DE 59 3702 0500 0007 0888 00
BIC BFSWDE33XXX
BLZ 370 205 00
Bank für Sozialwirtschaft

www.muko.info



Was müssen/können Agentur-Manager tun?

Viele dieser Probleme sind mit den folgenden Maßnahmen lösbar:

- Employer Brands etablieren.

Agenturen sollten sich mit ihrer Marktposition, ihrem USP und ihrer Kultur deutlich positionieren und das Image schärfen. Und darüber reden. Kommunikation ist People Business und überzeugende Führungspersönlichkeiten, die für eine Haltung und Kultur stehen, sind wichtiger Bestandteil der Employer Brand. Sie haben zudem einen nicht zu unterschätzenden Identifikationswert.

- Konvergenz schaffen.

Erfolgreiches Recruiting steht in direktem Zusammenhang mit nach innen und außen gelebter Kommunikation. Ein professionelles PR-Konzept zielgruppengerecht umgesetzt (Social Media, Word of Mouth etc.) stärkt die Employer Brand und hat direkten Einfluss auf die Entscheidungsfindung des potenziellen Mitarbeiters. Und macht übrigens bestehende Mitarbeiter stolz, festigt sie in ihrer Loyalität und Leistungsbereitschaft.

- Präsenz zeigen.

Die relevanten Hochschulen durch die Vergabe von Bachelor-/Master-Arbeiten oder das Fördern einzelner Lehrstühle, zum Beispiel durch Forschungsaufträge, erobern. Die Absolventenkongresse der letzten Jahre waren dominiert von McKinsey, BCG, Unilever und P&G sowie von riesigen Aldi- und Lidl-Ständen. Agenturen waren kaum zu sehen. Warum nicht? Die Forderungen der Generation Y nach flexiblen Strukturen, Durchlässigkeit und Spirit werden von unserer Branche weitgehend erfüllt. Die Hierarchien sind flach, die Jobs spannend und Karrierechancen fabelhaft, nur weiß es kaum einer.

- Karrieremöglichkeiten aufzeigen.

Neue Jobs in der Creative Industry bieten ein anspruchsvolles Umfeld und hohes Maß an inhaltlichem Anspruch und Innovationskraft, teilweise mit sehr guten internationalen Chancen. Deutlich formulierte Job Descriptions und Informationen zu Karrieremöglichkeiten, über professionelle PR-Tools kommuniziert, ermöglichen ein Alleinstellungsmerkmal für die Agentur.

- Talent erkennen und fördern.

Entstanden aus dem reproduzierten Mainstream-Denken des World Wide Web regiert zunehmend Konformismus – übrigens nicht nur in den Agenturen –; austauschbar und ohne eigene Meinung, kontraproduktiv für Eigenständigkeit, Individualität und Urteilskraft. Häufig sind es gerade die Querdenker oder Hidden Champions, die den Unternehmen Chancen auf neue Ideen und Innovationskraft eröffnen. Agenturen sollten den Mut haben, diese Talente einzustellen – auch wenn sie im Zweifel besser werden könnten als der Chef.

- Möglichkeiten schaffen.

Ein durchdachtes Knowledge Management, klare Prozesse und definierte Ziele sind die Basis für effizientes Arbeiten und Erfolg, auch in flexiblen Arbeitszeitmodellen.

- Glaubwürdig führen.

Nachvollziehbare Ziele, transparente Entscheidungsfindung und eine gelebte Unternehmenskultur bringen ein hohes Maß an Identifikation und Leistungsbereitschaft.

HR Management als Wettbewerbs- und Erfolgsfaktor

Einige dieser Maßnahmen sind Teil eines strategischen Human Resources Managements. Die Etablierung eines solchen Systems ist eine zentrale unternehmerische Entscheidung zur Entwicklung von Wissensorganisationen, also Agenturen. Top-down gelebt, professionell besetzt und als zentrale Unternehmensfunktion installiert, wird Human Resources Management zum Wettbewerbs- und Erfolgsfaktor.

Dass dies keine theoretische Behauptung, sondern Realität ist, zeigt eine Studie der Boston Consulting Group aus dem Jahr 2012, die den Zusammenhang zwischen Personalmanagement und wirtschaftlichem Erfolg identifiziert. Erstmals – auf Basis von 4.300 befragten Personalverantwortlichen – konnte nachgewiesen werden, dass "Unternehmen mit hoher HR-Kompetenz profitabler sind". Gelingt das Onboarding neuer Mitarbeiter, führt das zu einem 2,5-mal schnelleren Umsatzwachstum. Ein professionelles Talent Management führt zu einer doppelt so hohen Umsatzrate. Ein leistungsstarkes Recruiting schlägt sich in einem 3,5-fach höheren Umsatzwachstum nieder.

Agenturen leben von ihren Mitarbeitern, dem Human Capital. Die Etablierung eines Human Resources Management Systems ist daher eine Investition mit erfolgversprechendem Pay Off.

Die Autorin Dagmar Hübner ist Geschäftsführerin von The People Business in Frankfurt/Main. Mit ihrer 1997 gegründeten Personal- und Human Resources-Beratung ist sie im Personalmarkt der Marketing- und Kommunikationsbranche für Agenturen und Unternehmen tätig. Ihr Ansatz: "Maßstäbe setzen, wo andere hin und wieder das schnelle Headhunting etwas zu wörtlich nehmen." The People Business engagiert sich als Partner der Account Planning Group (Sponsor der APG-Konferenz Open Source) und des Gesamtverbands Kommunikationsagenturen GWA e.V. (Themenpartnerschaft für den Bereich HR Management im Rahmen des 'GWA Need for Brains'-Konzepts). Bevor Dagmar Hübner mit The People Business den Weg in die Selbstständigkeit antrat, war sie sieben Jahre für Leo Burnett Deutschland tätig. Dort verantwortete sie als HR Director den Aufbau und die Führung des deutschlandweiten Human Resources Managements. Ihre berufliche Karriere startete sie nach einer Ausbildung zum Werbekaufmann bei Saatchi & Saatchi und dem Studium der Betriebswirtschaftslehre in der Kunst- und Kulturbranche als Verlagsleiterin des Wolkenkratzer Art Journals.