

# Was machen Sie für Ihre Mitarbeiter?



KATY WALTHER IST FREIE JOURNALISTIN  
katy.walther@gmx.de

## 6 Fragen an die Agentur-Chefs

**1. Hat die Arbeitsbelastung innerhalb der Branche in den letzten Jahren zugenommen? Und wenn ja, woran liegt das?**

**2. Wie wird Leistung bei Ihnen definiert und gemessen?**

**3. Werden Überstunden in Ihrer Agentur erwartet und auch bezahlt?**

**4. Müssen Ihre Mitarbeiter nach Feierabend und an den Wochenenden telefonisch oder per Mail erreichbar sein?**

**5. Mit welchen konkreten Maßnahmen unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter dabei, neben dem Beruf auch noch ausreichend Zeit für Privatleben und Familie zu haben?**

**6. Ist Stress- und Burnout-Prävention in Ihrem Haus ein Thema?**

\* Für die „Wirtschaftsjournalist“-Umfrage wurden 60 PR-Agenturen angeschrieben – darunter auch die 30 GPRA-Agenturen.

Nur 13 Agenturen haben geantwortet:

A&B One,  
achtung!,  
Dr. Haffa & Partner,  
Edelman Deutschland,  
Fink & Fuchs PR,  
FleishmanHillard Deutschland,  
Klenk & Hoursch,  
Möller Horcher Public Relations,  
komm | public,  
pioneer communications,  
pr nord,  
Public Relations v. Hoyningen-Huene,  
Sympra

HARTWIN MÖHRLE,  
A&B ONE KOMMUNIKATIONSAGENTUR:



**1.** Der Wettbewerbsdruck hat zugenommen, die Anforderungen sind höher geworden. In dem Zusammenhang sind die Arbeitsbelastungen andere geworden. Ob sie generell signifikant zugenommen haben, glaube ich indes nicht.

**2.** Es gibt vier übergeordnete Leistungskriterien nach denen wir bei A&B One messen und bewerten:

- Performance
- Fachliche Kompetenz
- Management- und Organisationsleistung
- Persönlichkeit und kulturelle Passung

**3.** Wer in das Agenturengeschäft einsteigt, darf keinen 9 to 5 Job erwarten. Das liegt an den Anforderungen und dem damit verbundenen Dienstleistungsversprechen von Agenturen. Weil das so ist, erfordert das umso mehr eine große Sorgfalt im Umgang mit der Leistungsfähigkeit und den individuellen Belastungen aller Mitarbeitenden in einer Agentur, inklusive Management und Eigentümern. Wer sich und seine Mitarbeitenden permanent überlastet, darf sich über mangelnde Motivation, mangelnde Identifikation, sinkende Leistungsbereitschaft und in der Folge auch mangelnde Qualität nicht wundern. Eine gute und nachhaltige Leistungskultur zeichnet sich durch eine gesunde Mischung aus professionellen Herausforderungen, Spaß an Spitzenleistungen, an nachhaltigem Erfolg und sorgsamem Umgang mit den persönlichen Fähigkeiten und Grenzen aus. Deshalb werden in vielen Agenturen besonders gute Leistungen auch nicht nach Tarif bezahlt, sondern in Form einer angemessenen Teilhabe derer, die ihn erarbeitet haben. Das macht die Arbeit in vielen Agenturen nach wie vor attraktiv.

**4.** Nicht grundsätzlich. Aber es gibt spezifischen Anforderungen, denen es relativ egal ist, ob gerade Wochenende ist. In diesen Fällen müssen zumindest diejenigen, die für deren Bewältigung Verantwortung tragen, erreichbar sein. Schließlich arbeiten wir in einer Branche, sich mit Öffentlichkeitsarbeit und öffentlicher Kommunikation auseinandersetzt. Die steht zwischen Freitagabend und Montagmorgen nicht still.

**5.** Das können wir nur zum Teil beeinflussen. Bei A&B One wird niemand befördert, weil er oder sie abends die letzten sind, die die Agen-

tur verlassen. Sinnloser, unproduktiver Arbeitsethos schadet einer nachhaltigen Leistungskultur, wie wir sie verstehen. Es gehört durchaus zur unternehmerischen Fürsorge – manchmal sogar mit Nachdruck – dafür zu sorgen, dass die Leute ihren Urlaub, ihre freien Tage nehmen. Professionalität entsteht auch aus einem Win-Win-Verhältnis zwischen Organisation und Individuum.

**6.** Es gehört zur professionellen Pflicht und unternehmerischen Fürsorge, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen niemand Burnouts erlebt. Stress ist Teil unserer Arbeit. Zuviel Stress auf Dauer, um den sich weder der Einzelne noch die Verantwortlichen kümmern, schadet am Ende beiden.

SYBILLE GAST,  
HR DIRECTOR, ACHTUNG!:



**1.** Ja, das hat sie. Vor allem, da aufgrund immer neuerer, schnellerer Technologien auch immer schnellere Reaktionen erwartet werden. Höher, schneller, weiter – das führt allgemein zu einer höherer Arbeitsbelastung und mehr Stress. Dies ist aber ein Phänomen unserer Zeit und nicht nur unserer Branche im speziellen.

**2.** Leistung wird bei uns in der Erreichung von Zielen gemessen und nicht in „abgesessener“ Zeit am Arbeitsplatz. Diese (realistisch erreichbaren) Ziele werden mit den Mitarbeitern zusammen definiert.

**3.** Unsere Mitarbeiter arbeiten sehr selbstständig und eigenverantwortlich. Das bedingt, dass sie auch für ihre Projekte und die Zeiteinteilung in gewissem Maße Verantwortung tragen. Dazu gehören auch hier und da einmal Überstunden. Sollten diese am Wochenende anfallen, werden sie in Freizeit ausgeglichen. Wir erwarten aber von unseren Mitarbeitern nur eines wirklich: eine Rückmeldung, wenn Überstunden überhand nehmen. Denn dann müssen wir dem entgegensteuern...

**4.** Nein!

**5.** Wir machen das Thema Work-Life-Balance stets zu einem Agenturthema und unsere Führungskräfte leben vor, dass dies eine wichtige Komponente des Arbeitslebens ist. Unser Geschäftsführer, der selbst zwei kleine Kinder hat, geht mit gutem Beispiel voran und verlässt jeden Tag pünktlich um 18 Uhr die Agentur.

Bei Bedarf können unsere Mitarbeiter auch vom Homeoffice aus arbeiten.

**6.** Auf jeden Fall. Wir haben seit Anfang letzten Jahres eine Externe Mitarbeiterberatung, (EMB), an die sich unsere Mitarbeiter jederzeit anonym wenden können, wenn sie sich in Belastungssituationen Hilfe von außen holen möchten. Außerdem finden zu diesem Thema mehrmals pro Jahr Vorträge bei uns statt, mit denen wir unsere Mitarbeiter über diese Themen und Präventionsmaßnahmen informieren.

DR. HORST HÖFFLIN,  
DR. HAFFA & PARTNER:



**1.** Ja die Belastung hat zugenommen. Die Ursache sehe ich nicht allein in der Menge der Arbeit, sondern in der zunehmenden „ASAP-Kultur“. Es wird zu wenig strukturiert und geplant und damit auch zu wenig priorisiert.

**2.** Wir haben eine Agentursoftware mit Zeit- und Leistungserfassung.

**3.** Beides nein.

**4.** Definitiv nein.

**5.** Wir sind ein sehr familienfreundliches Unternehmen. Wenn Mitarbeiter sich außer der Regel um ihre Kinder kümmern müssen (Krankheit, Oma-Ausfall, Schulveranstaltung, etc.) finden wir immer eine für alle passende Lösung. Da wir praktisch keine Überstunden machen, bleibt auch genug Zeit für Aktivitäten außerhalb der Arbeit. Möglich wird dies vor allem durch klar definierte interne Prozesse und Strukturen.

**6.** Nein das ist kein Thema, weil unsere ganz normalen Strukturen und unser Agenturkonzept bereits als Stress- und Burnout-Prävention gelten können.

SUSANNE MARELL,  
CEO EDELMAN DEUTSCHLAND:



**1.** Wir sind heute 24/7 online, kommunizieren rund um den Globus und müssen vielfältige Informationen verdauen. Auch die weltweit über 150 Milliarden täglichen E-Mails müssen bearbeitet werden. Durch Smartphones, Laptop und Co. sind wir theoretisch immer und

überall erreichbar und die Kommunikation ist heute viel schneller. Diese Faktoren haben natürlich Auswirkungen auf die Arbeitsbelastung in vielen Branchen, auch in der PR. Hinzu kommt, dass in der PR-Branche die Aufgaben deutlich vielfältiger sind als noch vor zehn Jahren und wir eine breitere Stakeholder-Gruppe, von Journalisten über Blogger, Kunden, Investoren, Branchenexperten und Mitarbeiter, in unsere Kommunikation einbinden müssen.

**2.** Bei Edelman stehen die Kunden im Mittelpunkt. Wir vereinbaren mit ihnen individuelle Kennzahlen und einmal pro Jahr bitten wir sie im Rahmen unseres weltweiten Edelman Excellence-Programms (E<sup>2</sup>) unsere Qualität und unseren Service zu beurteilen. Mit den einzelnen Mitarbeitern vereinbart Edelman jährlich Entwicklungsziele. Wir alle sind darauf angewiesen, dass wir laufend hinzu lernen, schließlich verändert sich unsere Disziplin durch die Digitalisierung rasant. Daher investiert Edelman kontinuierlich in die Aus- und Weiterbildung und unterstützt die Mitarbeiter bestmöglich, neuen Anforderungen gerecht zu werden. Wir möchten die besten Talente im Markt langfristig für uns gewinnen und für die müssen wir ein attraktiver Arbeitgeber sein.

**3.** PR ist ein rasantes Business. Da kommen wir oft schon nahe an das hohe Arbeitstempo eines Newsrooms ran. Bei Edelman versuchen wir Überstunden in einem angemessenen Rahmen zu halten. Wir möchten zufriedene Mitarbeiter, die Spaß an ihren Aufgaben haben und gerne zum Erfolg von Kunden und Agentur beitragen. Klar ist aber auch, dass wir diesem Anspruch an manchen Tagen nicht gerecht werden, zum Beispiel wenn eine Pitch-Präsentation nicht rechtzeitig fertig geworden ist. Dann ist es Aufgabe der Führungskräfte so gegenzusteuern, dass die Balance in Summe wieder stimmt.

**4.** Wir erwarten grundsätzlich keine ständige Erreichbarkeit von unseren Mitarbeitern. Aber natürlich gibt es Ausnahmen, z. B. wenn wir im Fall eines Krisenmandats kurzfristig reagieren müssen. Als internationales Unternehmen kann es aufgrund der Zeitverschiebung auch vorkommen, dass Kollegen abends nochmal ihre E-Mails checken, wenn sie auf eine wichtige Information warten. Wir versuchen aber soweit wie möglich, die Zeitzonen auszubalancieren. Das funktioniert auch meistens ganz gut. So werden beispielsweise Telefonkonferenzen in aller Regel so angesetzt, dass die Mitarbeiter innerhalb der normalen Bürozeit daran teilnehmen können. Globale

Konferenzschaltungen gibt es in manchen Fällen sogar zwei Mal für unterschiedliche Zeitzonen.

**5.** Wir setzen bei dem Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf stark auf individuelle Lösungen. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass jede Situation eine eigene Betrachtung erfordert. Eine meiner Geschäftsleitungskolleginnen zum Beispiel arbeitet von 9 bis 15 Uhr, weil sie dann ihre Kinder abholt. Für sie ist dieses Arbeitszeitmodell ideal und sie macht einen extrem guten Job. Generell sind bei uns auch Home-Office-Tage für die meisten Mitarbeiter möglich. Dies nutzen beispielsweise auch Väter. Wir denken gerade darüber nach, wie wir bei Edelman Deutschland flexible Arbeitszeitmodelle für alle Mitarbeiter umsetzen können. Das steht bei uns weit oben auf der Agenda.

**6.** Wir sensibilisieren hier unsere Führungskräfte, damit sie Stress- und Burnout-Symptome bei den Mitarbeitern frühzeitig erkennen und gegensteuern können. Dan Edelman, der Agenturgründer, hat schon immer die Mitarbeiter als wertvollen Teil der Edelman Familie gesehen. Richard Edelman trägt diese Philosophie weiter. Gerät das Verhältnis zwischen Privat- und Berufsleben aus dem Gleichgewicht, gefährdet das nicht nur die Gesundheit. Es leiden auch Produktivität und Kreativität. Wir sehen das Thema Life Balance als ein zentrales Thema.

ALEXANDRA GROSS,  
VORSTAND FINK & FUCHS PR:



**1.** Die PR-Branche steht in Sachen Tempo und Kurzfristigkeit – die Hauptgründe für empfundene und faktische Arbeitslast – sicherlich nicht alleine. Die Digitalisierung der Kommunikation verdichtet Arbeitsprozesse und erfordert schnelle Reaktion auf eine wachsende Anzahl an Optionen und auch Krisenthemen. In der Regel zwischen 8.00 und 18.00, in seltenen Ausnahmefällen im 7/24-Modus.

**2.** Leistungsbewertung, wie wir sie verstehen, fußt auf mehreren Säulen: erfolgreiche Ideen und Projekte, Kundenzufriedenheit und die individuelle Weiterentwicklung des Mitarbeiters. Wir „messen“ Leistung in persönlichen Gesprächen mit unseren Mitarbeitern – zweimal pro Jahr finden institutionalisiert, strukturierte Entwicklungsgespräche

**1. Hat die Arbeitsbelastung innerhalb der Branche in den letzten Jahren zugenommen? Und wenn ja, woran liegt das?**

**2. Wie wird Leistung bei Ihnen definiert und gemessen?**

**3. Werden Überstunden in Ihrer Agentur erwartet und auch bezahlt?**

**4. Müssen Ihre Mitarbeiter nach Feierabend und an den Wochenenden telefonisch oder per Mail erreichbar sein?**

**5. Mit welchen konkreten Maßnahmen unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter dabei, neben dem Beruf auch noch ausreichend Zeit für Privatleben und Familie zu haben?**

**6. Ist Stress- und Burnout-Prävention in Ihrem Haus ein Thema?**

mit jedem Mitarbeiter statt. Coaching-Gespräche führen unsere Führungskräfte nach Bedarf.

**3.** Zeit ist für viele Mitarbeiter wertvoller als finanzieller Ausgleich. Entstehen aber Überstunden, bieten wir unterschiedliche Modelle für einen Freizeitausgleich: Ausgleichtage, flexible Arbeitszeit oder sogenannte Short-days.

**4.** Ein ganz klares Nein, wir erwarten keine Rund-um-die-Uhr-Erreichbarkeit unserer Belegschaft. Für Führungskräfte gelten in speziellen Kundensituationen wie Krisen Ausnahmen ebenso wie für Mitarbeiter, die in temporäre Groß-Projekte involviert sind. Das sind aber Ausnahmen, die bei uns erfreulich selten vorkommen.

**5.**

- Mit individuellen Teilzeit-Modellen tragen wir den unterschiedlichen Lebenssituationen unserer Mitarbeiter Rechnung.
- Wir überprüfen regelmäßig gemeinsam mit den Mitarbeitern ihre Arbeitszeiten, um eine Überlastung durch nicht gewollte, dauerhafte Mehrarbeit zu vermeiden.
- Auch achten wir streng darauf, dass Urlaube geplant und angetreten werden. Fast 100% aller Urlaubstage werden bei uns auch genommen, da wir eine Vergütung von Urlaubstagen auf ein Minimum beschränkt haben.
- Mitarbeiter, die fünf Jahre für Fink & Fuchs PR tätig sind, haben einmalig Anspruch auf vier Wochen bezahlten Sonderurlaub. Das ist unser so genanntes „Mini-Sabbatical“.
- Wir bieten auch – ähnlich wie die großen Tarif-Betriebe – Sonderurlaube für Familienangelegenheiten wie Hochzeit o. ä.
- Jeder Mitarbeiter kann monatlich einen Shortday nehmen. Und die Mitarbeiter haben über flexible Arbeitszeiten die Möglichkeit, den Arbeitstag später zu beginnen oder früher zu beenden.
- Zudem können Kollegen im Bedarfsfall auch von zuhause aus arbeiten, die technischen Möglichkeiten dazu bestehen.

**6.** Natürlich. Als Arbeitgeber kann man sich diesen Themen nicht verschließen, will man Mitarbeiter dauerhaft für ihren Job begeistern. Beispielsweise veranstalten wir einmal im Jahr eine Gesundheits-Woche. Auf dem Programm stehen Ernährungsberatung, Gesundheits-Checks und Schnupperkurse für Stress-Prävention und Entspannungstechniken.

HANNING KEMPE,  
GENERAL MANAGING DIRECTOR VON  
FLEISHMANHILLARD DEUTSCHLAND:



**1.** Die Schnelligkeit der Medien und die Nutzung von Echtzeit-Diensten wie Facebook oder Twitter erfordert natürlich auch eine schnellere Reaktion als früher. Nicht nur in Krisenfällen sind Unternehmen heute gefordert, umgehender als früher zu reagieren. Dadurch hat sich sicherlich auch die Arbeitsbelastung in den Agenturen verändert.

**2.** Leistung hat für uns mit Qualität, mit Beratungs-Kompetenz, Fachkenntnis und unternehmerischem Denken zu tun. Deshalb messen wir Leistung anhand vereinbarter Ziele. Diese sind ein Mix aus persönlichen Elementen (soft factors), dem finanziellen Ergebnis der eigenen Kunden / Team / Abteilung und der Gesamtperformance der Agentur.

**3.** Als Beratungsunternehmen sind wir Dienstleister und Partner unserer Kunden. Deshalb lassen sich Überstunden leider nicht vermeiden. Das ist branchenüblich und sollte jedem bewusst sein, der sich für eine Karriere in der Kommunikationsberatung interessiert. Wir versuchen natürlich die Belastung der Mitarbeitenden in einem verträglichen Rahmen zu halten. Dazu gehören verschiedenen Elemente, wie beispielsweise die Arbeitsorganisation, Strukturen, Ressourcenplanung oder auch das Kundenmanagement. Häufig hilft schon ein Gespräch mit dem Kunden, um zu klären, ob eine Dienstleistung tatsächlich noch am selben Abend vorliegen muss. Hier erwarten wir von unseren Beratern auch, dass sie Eigenverantwortung übernehmen. Darüber hinaus sind wir bestrebt, Spitzenbelastungen mit Freizeit auszugleichen.

**4.** Nein, es gibt keine dahingehende Regelung. Als global agierendes Netzwerk mit internationalen Kunden müssen wir aber natürlich schon alleine aufgrund der Zeitverschiebung flexibel sein. Sonst könnten wir ja beispielsweise nie an einem gemeinsamen Telefonat mit unseren Kollegen aus Los Angeles und Tokyo teilnehmen! Daneben ist für uns aber auch die strikte Einhaltung von Ferienzeiten von besonderer Bedeutung. Hier gilt es Mitarbeiter auf allen Ebenen im wahrsten Wortsinn „in Ruhe zu lassen“.

**5.** Zunächst, wie oben beschrieben, konsequente Auszeiten mit Schwerpunkt auf längeren Urlauben. Keine Handy- oder Mailkontakte. Bewusst mit Büro routine brechen und

nicht alles durchplanen. Im Einzelfall auch Coachingangebote, denn nicht allen fällt es immer leicht, das Büro hinter sich zu lassen.

**6.** Jeder Arbeitgeber sollte heutzutage für das Thema sensibilisiert sein. Aber das Empfinden darüber, wann Arbeit zur Belastung wird, ist sehr subjektiv und lässt sich nicht über einen Kamm scheren. So hat es auch viel mit der gegenwärtigen Lebenssituation jedes Einzelnen zu tun. Aus diesem Grund besprechen wir mit unseren Mitarbeitern direkt und individuell, was wir gemeinsam gegen eine als zu hoch empfundene Arbeitsbelastung tun und wo wir unterstützen können.

**STEPHAN HOURSCH,**  
MANAGING PARTNER KLENK & HOURSCH / CORPORATE  
COMMUNICATIONS:

**1.** Nein. Hat eher abgenommen. Auch, weil Work-Life-Balance mehr zum Thema geworden ist.

**2.** Umsatz: Wie viel Honorarleistung kann ich verkaufen? Zeiterfassung/Rechnungsstellung; Innovation: Wie viel trage ich zur Entwicklung des Unternehmens bei? Zeiterfassung/Beobachtung; Führung: Wie viel trage ich zur Entwicklung anderer Mitarbeiter bei? Beobachtung/Beurteilung; Neugeschäft: Wie gut kann ich verkaufen? Umsatzentwicklung Kunden/Neukunden

**3.** Ja, werden erwartet. Ja, werden auch bezahlt. Nicht „pro Stunde mit XY Euro“, aber die Zahl der Überstunden schlägt sich klar im Gehalt nieder (wenn sie den Punkten unter „Leistung“ zuzuordnen sind).

**4.** Nein, wird jedoch nur in seltenen Krisenfällen erwartet. Fast alle Seniors sind dennoch sehr häufig „on“ oder erreichbar. Ist bei uns kein Prinzip. Jeder macht aus, wann er will. Und noch nie hat dazu einer etwas Negatives gesagt.

**5.** Wir halten die Arbeitszeit schlicht in vernünftigen Grenzen. Und stellen sehr weitgehend frei, Zeiten hohen Arbeitsaufwands mit solchen mit weniger Zeiteinsatz auszugleichen. Unser Business Modell basiert schlicht nicht darauf, dass die Mitarbeiter hier mehr als 50 Stunden arbeiten.

**6.** Nein. Wenn's mal zu viel wird, bremsen wir. In unserer Agenturverfassung heißt es dazu: „Und in die eigene Verantwortung und

die des Vorgesetzten gehört es auch, die Bremse zu ziehen, bevor jemand aus der Kurve fliegt. Wir wollen brennen, aber nicht verbrennen.“ Das meinen wir auch so.

**SANDY WILZEK,**  
AGENTURLEITERIN  
MÖLLER HORCHER PUBLIC RELATIONS,  
NIEDERLASSUNG FREIBERG:



**1.** Zugenommen hat in jedem Fall die Komplexität der Aufgaben – und damit auch der Anspruch an die benötigten Kompetenzen der Mitarbeiter. Hier spielt natürlich vor allem die Veränderung der Medienlandschaft in den letzten Jahren und die deutlich höhere Anzahl an Kommunikationskanälen eine Rolle. Heute reicht es eben nicht mehr aus, Pressemeldungen oder Fachberichte an die Printmedien zu verschicken. Die Kunden verlangen auch kompetente Betreuung für ihre Social Media-Kanäle und die relevanten Online-Communities, d.h. die Mitarbeiter müssen mit den entsprechenden Tools umgehen können, sie müssen wissen, wie sie die unterschiedlichen Kanäle erfolgreich bespielen und dort Beziehungen zu Zielgruppen auf- und ausbauen. Insofern ist das Aufgabenfeld bzw. sind die Ansprüche schon gewachsen.

**2.** Es gibt bei uns in dem Sinne keine fest definierten Kennzahlen, dazu sind Arbeitssituationen von Kunde zu Kunde und von Projekt zu Projekt einfach zu individuell. Was wir jedoch machen, ist ein vierteljährliches Reporting: Hier setzen sich Consultant und Agenturleitung zusammen, überprüfen den Stand der Projekte und den Erfolg der Maßnahmen und überlegen gemeinsam, wo es Optimierungsbedarf gibt und wie wir die Zusammenarbeit mit einem Kunden noch erfolgreicher gestalten können. Darüber hinaus erhalten die Consultants bei Möller Horcher PR seit Bestehen der Agentur ein prozentuales Erfolgshonorar. Kunden, die unser erfolgsorientiertes Honorarmodell wählen, zahlen nur für Veröffentlichungen – je häufiger ein Consultant also einen Text platziert, desto mehr verdient er oder sie auch daran.

**3.** Bei einem hohen Arbeitsaufkommen fallen natürlich auch mal Überstunden an, die dann geleistet werden müssen und nicht extra vergütet werden. Das ist aber eher die Ausnahme als die Regel.

**4.** Nein. Sehr vereinzelt gibt es Situationen, z.B. wenn es um einen Call mit einem Kunden oder Ansprechpartner in Übersee geht, dass

dann dieser Call auch einmal außerhalb der üblichen Arbeitszeit geführt werden muss. Aber das kommt sehr selten vor.

**5.** Wir bieten unseren Mitarbeitern nach Absprache individuelle Arbeitszeiten an – etwa, dass jemand früher anfängt, weil der Nachwuchs um 16 Uhr aus der Kita abgeholt werden muss; oder dass die Stundenanzahl geringfügig reduziert wird, sodass Kinderbetreuung stressfreier organisiert werden kann, ohne gleich auf eine Halbtagsstelle reduzieren zu müssen. Wenn die persönliche Situation es erfordert, ermöglichen wir auch die Arbeit im Home Office. Darüber hinaus räumen wir Mitarbeitern nach Absprache ein, ihren Arbeitstag rund um unsere Kernarbeitszeiten etwas früher oder etwas später zu beginnen – der eine fühlt sich früh morgens besonders produktiv, der nächste steht lieber später auf und bleibt dafür abends länger.

**6.** Für Entspannung sorgt eine Physiotherapeutin, die einmal im Monat für Massagen zu uns in die Agentur kommt. Möller Horcher übernimmt hier die Hälfte der Kosten für die Behandlung. Ansonsten arbeiten wir auch mit einem Coach zusammen. Hier können Mitarbeiter in regelmäßigen Sessions nicht nur z. B. Präsentationstrainings machen, sondern er steht auch zur Verfügung, wenn berufliche Probleme oder sonstige Schwierigkeiten auftreten, die in Zusammenhang mit der Arbeit stehen – und über die Mitarbeiter vielleicht doch erst einmal lieber nicht mit einem Kollegen oder Vorgesetzten sprechen wollen.

**ROMY ROBST,**  
INHABERIN KOMM | PUBLIC!  
GESUNDE PR FÜR DIE MEDIZINBRANCHE:



**1.** In unserer Agentur hat das Arbeitspensum aufgrund unseres Wachstums zugenommen. Die Belastung pro Mitarbeiter ist dabei in etwa gleich geblieben, wenn nicht sogar gesunken. Als junge, aufstrebende Agentur ist es uns seit etwa zwei Jahren gelungen, Arbeitsspitzen besser abzufedern. Dennoch schwankt die Arbeitsbelastung in kleinen Agenturen sicherer immer etwas mehr, als in großen Unternehmen. Mehrarbeit durch Ausfälle aufgrund von Krankheit, Urlaub oder Fortbildungen lassen sich einfach auf weniger Köpfe verteilen. Stehen im Anschluss an solche Hochphasen jedoch Regenerationsphasen bereit, werden diese Zeiten der Mehrbelastung von Mitarbeitern unserer Erfahrung nach aber nicht als negativ empfunden.

**1. Hat die Arbeitsbelastung innerhalb der Branche in den letzten Jahren zugenommen? Und wenn ja, woran liegt das?**

**2. Wie wird Leistung bei Ihnen definiert und gemessen?**

**3. Werden Überstunden in Ihrer Agentur erwartet und auch bezahlt?**

**4. Müssen Ihre Mitarbeiter nach Feierabend und an den Wochenenden telefonisch oder per Mail erreichbar sein?**

**5. Mit welchen konkreten Maßnahmen unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter dabei, neben dem Beruf auch noch ausreichend Zeit für Privatleben und Familie zu haben?**

**6. Ist Stress- und Burnout-Prävention in Ihrem Haus ein Thema?**

2. Wir beurteilen die Leistung unserer Mitarbeiter natürlich auch anhand der Zufriedenheit der betreuten Kunden. Aber auch die weichen Faktoren spielen für uns eine wichtige Rolle: Ist ein Mitarbeiter bereit, sich weiterzuentwickeln? Übernimmt er Verantwortung für seine Aufgaben? Dabei geht nicht darum, jede Aufgabe fristgerecht unbedingt selbst erledigen zu müssen. In unserer Agentur ist es auch viel Wert, wenn um Hilfe gebeten und bei erhöhtem Arbeitsaufkommen eingesprungen und ausgeholfen wird. Regelmäßige Mitarbeiter und Feedbackgespräche anhand im Vorfeld definierter Beurteilungsbögen sichern die Objektivität unserer Leistungsbeurteilung.

3. Überstunden werden in Phasen des erhöhten Arbeitsaufkommens erwartet und durch Freizeit wieder ausgeglichen.

4. Nein. Nur in absoluten Notfällen, die meist weniger als einmal im Jahr vorkommen.

5. Wie oben beschrieben, sind bei uns einerseits Überstunden die Ausnahme und, sollten sie dennoch anfallen, werden sie andererseits durch Freizeit ausgeglichen. Zudem bieten wir PR-Beratern die Möglichkeit in Teilzeit oder auch im Home-Office zu arbeiten.

6. Ich denke die oben aufgeführten Aspekte zeigen deutlich, dass wir uns der seelischen und körperlichen Verantwortung gegenüber unseren Mitarbeitern sehr bewusst sind und auch Prävention betreiben. Dennoch handelt es sich bei PR um eine Branche, die den Job wenig planbar macht. Wer sich als Dienstleister für Kunden und für bspw. für Journalisten sieht, wird immer auch zwangsläufig unter Zeitdruck und hoher geistiger Leistung arbeiten müssen. Dies ist meiner Meinung aber nach nicht auf Dauer möglich, wenn Mitarbeiter mehr als 40 Stunden die Woche arbeiten.

NERSES CHOPURIAN,  
GESCHÄFTSFÜHRER PIONEER  
COMMUNICATIONS:



1. Da sich unsere Branche im Umbruch befindet, Kampagnen crossmedial gedacht und umgesetzt werden müssen, kommt auf den einzelnen Berater heute sicher mehr Arbeit und Verantwortung zu, als dies noch vor einigen Jahren der Fall war.

2. Wir versuchen mit unseren Kunden sogenannte KPI (Key Performance Indicators)

bereits zu Beginn der Arbeit zu definieren, diese sollen es uns ermöglichen, unsere Leistung objektiv messbar zu machen. Auf diese KPIs zahlt jeder Mitarbeiter mit seinem Beitrag ein. Entsprechend sieht unser Gehaltsmodell aus. Neben einem monatlichen Fixgehalt zahlen wir einen entsprechenden Bonus.

3. Grundsätzlich versuchen wir den Arbeitsaufwand so zu halten, dass die Arbeit in der Regelarbeitszeit getan werden kann. In Projekten kommt es natürlich immer wieder vor, dass Mehrstunden anfallen. Über unser flexibles Gehaltsmodell honorieren wir diese Leistung.

4. Auch hier gilt: In der Regel nein, sollte aber seitens des Kunden die Notwendigkeit bestehen, besonders in internationalen Projekten über mehrere Zeitzonen hinweg, so liegt es im Ermessen des Account Managers wie und wann er für Kunden oder Journalisten erreichbar sein sollte.

5. Wir haben eine Kernarbeitszeit, in der unsere Mitarbeiter in der Agentur anwesend sein sollten. Die tatsächliche Anfangs- und Endzeit bestimmt der einzelne Mitarbeiter nach seinen Präferenzen. Insbesondere unser Mütter und Väter finden diese Flexibilität als große Erleichterung. Jeder Mitarbeiter verfügt darüber hinaus über ein Notebook und VPN Zugang, so dass nach vorheriger Absprache auch Home Office Tage möglich sind.

6. Es gehört zur Philosophie unseres Unternehmens unsere Mitarbeiter fair zu behandeln und die Belastung in einem normalen Rahmen zu halten. In der Geschäftsführung beobachten wir die Auslastung sehr genau und stellen bei Bedarf neue Kollegen und andere Ressourcen zu Verfügung.

MARTIN K. BURGHARTZ,  
PR NORD:



1. Wie in anderen Berufen auch: Unsere Aufgaben wurden und werden anspruchsvoller – mehr Zeit brauchen wir allerdings nicht. Ob das so für die gesamte Branche gilt, ist für uns kaum zu beantworten.

2. Zielprojektionen, Etatcontrolling, regelmäßige Beratungs- und Fördergespräche.

3. Nein.

**4.** Nur in kundenbezogenen Ausnahmefällen, z. B. im Vorfeld von Veranstaltungen.

**5.** Indem wir großzügig private Termine respektieren – und eben nicht mehr Zeit abrufen, als vertraglich vereinbart ist. Wir finden auch individuelle Arbeitszeitmodelle, z. B. Teilzeit-Stellen für Mütter.

**6.** Nein, zumindest nicht von der Agenturleitung beobachtbar.

MARC VON BANDEMER,  
PUBLIC RELATIONS V. HOYNINGEN-HUENE:

**1.** Die Komplexität der Kommunikation hat sich in den vergangenen Jahren erhöht. Zugleich nimmt die zeitliche und räumliche Abgrenzung von Arbeit ab. Dies erfordert eine stärkere Fokussierung auf Themen und Maßnahmen. Auf der anderen Seite hat sich auch die Produktivität durch die Zunahme von Werkzeugen und Kanälen erhöht. Die tägliche Arbeit hat sich gewandelt. Eine höhere Belastung sehe ich dadurch nicht.

**2.** Leistung ist nicht zeit-, sondern ergebnisorientiert. Für den dafür notwendigen Aufwand müssen die Rahmenbedingungen geschaffen werden. Dies ist sehr individuell und muss im Dialog mit den Mitarbeitern erfolgen, um alle Bedürfnisse zu erfüllen.

**3.** Wir haben einen Arbeitszeitrahmen definiert für die einzelnen Mitarbeiter. Dieser kann flexibel gehandhabt werden. Starre Überstundenregelungen gibt es bei uns nicht. Wenn Mitarbeiter in Projekten Mehraufwand über einen längeren Zeitraum leisten, muss dies kompensiert werden. Monetär oder durch Zeitguthaben.

**4.** Es gibt keine Anweisungen, dass Mitarbeiter außerhalb von Präsenz- oder Kernarbeitszeiten erreichbar sein müssen. Ob sie abends oder an Wochenenden erreichbar sind, obliegt den Projekten und dem eigenen Zeitmanagement. Wir erwarten, dass dies im Sinne der Ergebniserreichung erfolgt. Auf der anderen Seite öffnet eine Flexibilität auch Zeitfenster, in denen man sich „während der Kernarbeitszeiten“ um private Dinge kümmern kann und darf.

**5.** Flexible Arbeitszeiten und Teilzeitmodelle sowie Home Office.

**6.** Nein.

VEIT MATHAUER,  
SYMPRA, AGENTUR FÜR PUBLIC RELATIONS:

**1.** Ja. Dies liegt an der Infrastruktur, die jederzeit und überall Erreichbarkeit ermöglicht (z. B. Handy, VPN), an den Medien, die kürzere Aktions- und Reaktionszeiten, z. T. 24/7, notwendig machen (z. B. Online-PR, soziale Medien), internationale Kunden und Projekte in anderen Zeitzonen und auch an veränderten Marktgegebenheiten, die verstärkten Einsatz erfordern (z. B. stärkerer Wettbewerb, umfangreichere Pitches, geringere Margen).

**2.** Dies hängt von der Position in der Agentur ab. Bei Consultants ist es die Produktivität, also der Anteil verrechenbarer Stunden; bei Geschäftsführern und Unileitern gehört auch der Umsatz durch New Business dazu. Zusätzlich messen wir die Kundenzufriedenheit.

**3.** Ja, Überstunden werden erwartet, wenn sie notwendig sind, um einen Kunden zufriedenzustellen. Wir haben eine 40-Stunden-Woche und Überstunden sind die Ausnahme, nicht die Regel. Überstunden werden, wenn möglich, durch Freizeit ausgeglichen.

**4.** Mitarbeiter in der Regel nicht; Mitglieder der Unternehmensleitung schon.

**5.** Wir achten darauf, dass Überstunden und Wochenendarbeit nicht die Regel ist. 24/7-Erreichbarkeit wird von den Mitarbeitern nicht gefordert. In Einzelfällen sind auch Lösungen wie Homeoffice möglich. Dinge wie Elternzeit für Väter und Mütter sind selbstverständlich.

**6.** Wir thematisieren dies in Mitarbeitergesprächen und im Rahmen unserer SIA-Aktivitäten ([www.sia-projekt.de](http://www.sia-projekt.de)).