

GPRA YP INSIDE PULSE

Edition II – Beratungsverständnis



Liebe Leser:innen,

für viele Berufseinsteiger:innen in der Kommunikationsbranche steht am Anfang eine grundlegende Entscheidung: Unternehmen oder Beratung? Wer sich für eine Kommunikationsberatung entscheidet, trägt den Begriff anschließend vielleicht sogar im Jobtitel. Nur erklärt hat einem häufig niemand so richtig, was es eigentlich bedeutet, Berater:in zu sein.

Im Studium gibt es selten das Fach „Beratung“. Gleichzeitig ist Beratung weit mehr als Fachwissen oder die Fähigkeit, gute Präsentationen zu erstellen. Sie umfasst den Umgang mit Kund:innen, das Einordnen komplexer Situationen, das Entwickeln und Vertreten von Empfehlungen, das Treffen von Entscheidungen und nicht zuletzt die Frage, wie man dabei eine eigene Haltung und Berater:innenpersönlichkeit entwickelt.

Gerade am Anfang der Karriere entsteht daraus ein Spannungsfeld: Beratung ist Teil des Berufs, während das eigene Verständnis davon erst im Berufsalltag entsteht. Wann wird aus Mitarbeit eigentlich Beratung? Wie viel Verantwortung braucht es, um Beratungskompetenz aufzubauen? Welche Rolle spielen dabei erfahrenere Kolleg:innen und wie verändert sich das eigene Selbstverständnis mit wachsender Erfahrung?

Mit dieser Ausgabe des Inside Pulse wollen wir genau diesen Fragen nachgehen. Dafür haben wir Young Professionals (YPs) aus GPRA-Mitgliedsberatungen zu ihrem Beratungsalltag, ihrem eigenen Rollenverständnis und ihren Entwicklungserfahrungen befragt und die quantitative Erhebung durch qualitative Gespräche und Erfahrungsberichte ergänzt.

Dabei geht es uns nicht darum, eine allgemeingültige Definition guter Beratung zu liefern oder eine ideale „Beratungspersönlichkeit“ zu entwerfen. Wir wollen stattdessen die Perspektive derjenigen sichtbar machen, die gerade dabei sind, ihr eigenes Beratungsverständnis zu entwickeln: Was erleben Young Professionals heute und was brauchen sie, um die Berater:innen zu werden, die sie sein wollen? Der vorliegende Inside Pulse versucht, sich einer Antwort zu nähern.

Ein Dank an unsere Wegbegleiter

Ein Projekt wie dieses entsteht nicht allein, sondern nur mit Vertrauen, Unterstützung und Personen, die den nötigen Freiraum geben. Deshalb möchten wir uns ganz herzlich beim Präsidium der GPRA bedanken. Es hat uns darin bestärkt, als Young Professionals eine eigene Perspektive zu entwickeln und diese mit dem Inside Pulse sichtbar zu machen. Ein besonderer Dank geht an Kirsten Leinert für ihre Beratung während des Projekts sowie an Isabelle Hoyer aus der GPRA-Geschäftsstelle für ihre wertvollen Impulse. Und natürlich danken wir den Kommunikationsberatungen in der GPRA. Sie ermöglichen es ihren jungen Kolleg:innen, sich bei den Young Professionals einzubringen, Verantwortung zu übernehmen und Projekte wie dieses mitzugestalten. Ohne diese Zeit, das Vertrauen und den Support wäre der Inside Pulse nicht möglich gewesen.

Auch die aktuelle Ausgabe des Inside Pulse zeigt: Die Zukunft unserer Branche bringt viele spannende Dinge mit sich. Wir hoffen, mit diesem Report dazu beitragen zu können.



Alessa Cramer



Hendrik Stamm

Sprecher:innen der GPRA Young Professionals

Methodik & Sample

Mixed-Methods-Design: Breite und Tiefe

Für den Report kombinieren wir quantitative Umfrageergebnisse (Juni-August 2026) mit qualitativen Fokusgruppen (Juni 2026). Die Umfrage zeigt, welche Effekte besonders häufig genannt werden. In einer Fokusgruppe mit sechs YPs (ein Gespräch von 90 Minuten), entlang einer Leitfrage aufgebaut und grob moderiert, werden diese Muster eingeordnet und vertieft: Was steckt dahinter, wo entstehen Spannungen, und welche Beispiele erklären die Zahlen? So entsteht ein Gesamtbild, das sowohl misst, was passiert, als auch erklärt, warum.

Sample: Young Professionals

Die Umfrage wurde in GPRA-Mitgliedsberatungen in Deutschland durchgeführt. Insgesamt entsprachen 72 Antworten dem definierten Sample. Als „Young Professional“ gelten in dieser Erhebung Mitarbeitende mit maximal fünf Jahren Berufserfahrung. Ziel ist damit ein klarer Blick auf die Nachwuchsperspektive aus der Beratungspraxis, ohne Anspruch auf Repräsentativität über die gesamte Branche hinaus.

Auswertung und Validierung

Die quantitativen Ergebnisse wurden deskriptiv ausgewertet, um zentrale Muster sichtbar zu machen. Die Fokusgruppe wurde aufgezeichnet und transkribiert, es erfolgte eine qualitative Auswertung per Open Coding, mit Fokus auf Themen, die in der Umfrage bereits erkennbar waren. Anschließend wurden die Ergebnisse im Vier-Augen-Check geprüft und im Team gegengecheckt. So entstehen robuste Themencluster und Argumentationslinien, die die Zahlen nicht nur wiederholen, sondern nachvollziehbar einordnen.

Backmatter

Die GPRA Young Professionals (YPs) sind die 2020 gestartete Nachwuchsinitiative der GPRA. Sie vernetzen junge Kommunikator:innen aus den GPRA-Mitgliedsberatungen und geben dem Branchennachwuchs eine gemeinsame Stimme. Ziel ist es, Nachwuchstalente zu stärken, Austauschräume zu schaffen und Impulse für die Kommunikationsberatung von morgen zu setzen.

Inhaltlich übersetzen die YPs diese Rolle in konkrete Arbeit: Sie organisieren Vernetzung und Weiterentwicklung, arbeiten in thematischen Arbeitsgruppen und bringen Zukunftsthemen aus ihrer Perspektive in die Branche, darunter etwa KI, Diversity & Inklusion, Ethik/Haltung und Nachhaltigkeit. Dabei geht es ihnen auch um den Dialog zwischen Generationen sowie um Kommunikation, die ethisch, nachhaltig und wirkungsvoll bleibt.

Dieses Whitepaper

Die Ergebnisse der Untersuchung sind in einem übersichtlichen Deck aufbereitet. Dieses Whitepaper dient dazu, weitere Hintergrundinformationen aus den qualitativen Fokusgruppen bereitzustellen, und richtet sich an alle, die tiefer in die Materie einsteigen oder zu bestimmten Punkten weitere Hintergründe erfahren möchten. Weder das Deck noch das Whitepaper erheben Anspruch auf Repräsentativität oder Vollständigkeit der aufgeworfenen Diskussionen. Beide Dokumente wurden mit größter Sorgfalt und nach wissenschaftlichen Methoden erstellt. Dennoch können Fehler bei der Datenerhebung, -darstellung und -interpretation nicht vollständig ausgeschlossen werden.

KAPITEL I – Mittendrin statt nur dabei

Steigen wir mit einem Vorurteil ein: Der Job von Young Professionals ist es vor allem, im Hintergrund Zuarbeit zu leisten. Während sie die operative Kleinstarbeit leisten, Präsentationen schrubben und zuliefern, stehen vorne die Geschäftsführer:innen, Direktor:innen und seniorigen Kolleg:innen, die im direkten Kundenkontakt die Beratungsleistung übernehmen. Die gute Nachricht direkt vorweg: Das Bild ist nicht nur veraltet, es bildet vor allem nicht die Realität von Berufseinsteiger:innen in GPRA-Beratungen ab.

Der Großteil der YPs ist mindestens einmal die Woche in einem Kundentermin aktiv und beschreibt Kundenkontakt damit nicht als Ausnahme, sondern als festen Bestandteil des eigenen Arbeitsalltags: 87 Prozent nehmen mindestens wöchentlich an Kundengesprächen teil (n=62). Und dabei geht es nicht nur um operative Abstimmungen. 71 Prozent sind auch in strategische Meetings eingebunden – ein deutlicher Hinweis darauf, dass Young Professionals nicht erst dann dazukommen, wenn Entscheidungen bereits getroffen und Aufgaben verteilt sind. Sie erleben und beeinflussen zunehmend auch die Phasen, in denen Orientierung geschaffen, Positionen entwickelt und Empfehlungen vorbereitet werden.

Besonders verbreitet ist die Teilnahme an operativen Jour-fixes: 98 Prozent der Befragten sind in diesem Format dabei. Das ist wenig überraschend, zeigt aber zugleich, wie selbstverständlich YPs in laufende Kundenbeziehungen eingebunden sind. Darüber hinaus nehmen 61 Prozent an Workshops teil. Sie moderieren, strukturieren, bringen fachliche Perspektiven ein oder arbeiten gemeinsam mit Kund:innen an Lösungen. Auch Pitches und Akquise-Gespräche gehören für einen Teil der Befragten bereits zum Alltag – wenn auch deutlich seltener: 31 Prozent geben an, an solchen Terminen beteiligt zu sein.

Der Kundenkontakt beschränkt sich dabei nicht auf eine beobachtende Rolle. Die Hälfte der Befragten leitet typische Kundentermine bereits selbst; eine seniorigere Person steht ihnen dabei beratend oder via Sparring zur Seite (n=62). Weitere 24 Prozent haben in Kundenterminen einen klar geplanten aktiven Part. Nur 13 Prozent nehmen ohne einen vorher festgelegten eigenen Beitrag teil, bei weiteren 13 Prozent hängt die Rolle vom jeweiligen Termin ab.

Zusammengenommen ergibt sich ein klares Bild: Für die große Mehrheit bedeutet Kundenteilnahme nicht, lediglich stumm daneben zu sitzen. YPs übernehmen Verantwortung, bringen sich ein und gestalten Gespräche aktiv mit – entweder eigenständig oder mit einem erfahrenen Sparring im Hintergrund.

Die Frage ist also nicht mehr, ob Young Professionals Zugang zu Kundenterminen haben. Die entscheidende Frage lautet: Wie viel können und dürfen sie dort bewirken?

Ein Bereich, in dem die Beteiligung noch deutlich geringer ausfällt, sind Pitches und Akquise-Gespräche. Mit 31 Prozent ist die Beteiligung hier der schwächste Wert. Das deutet darauf hin, dass Kundenzugang im laufenden Geschäft bereits weitgehend etabliert ist, während der Zugang zu besonders sichtbaren und entscheidungsrelevanten Situationen stärker von Erfahrung, Rolle oder individueller Gelegenheit abhängt. Die Daten legen vorsichtig nahe, dass Pitch-Beteiligung mit zunehmender Berufserfahrung steigen könnte. Dieser Zusammenhang ist in der vorliegenden Auswertung jedoch nicht statistisch belastbar und sollte daher nicht als eindeutiger Befund verstanden werden.

Trotzdem ist die Richtung erkennbar: Young Professionals werden nicht nur in die Umsetzung einbezogen, sondern zunehmend auch in Beratungssituationen, in strategische Diskussionen und in die gemeinsame Arbeit mit Kund:innen. Das klassische Bild vom Junior als verlängerter Werkbank greift damit zu kurz. YPs sind längst Teil des Beratungsprozesses – die nächste Frage ist, wie ihre aktive Rolle weiter gestärkt, sichtbar gemacht und gezielt entwickelt werden kann.

KAPITEL II – Mehr Bühne ≠ mehr Verantwortung

Ein Kundentermin steht an. Schon bevor es losgeht, stellt sich im Agenturalltag die Frage: Wer ist am Termin beteiligt? Wer führt durch das Gespräch? Wer berät, wer strukturiert, wer trifft Entscheidungen? Je nach Kunde, Anlass und Team können dabei ganz unterschiedliche Konstellationen entstehen. Für Young Professionals macht

es allerdings einen erheblichen Unterschied, ob eine seniorigere Person mit am Tisch sitzt oder ob sie einen Termin allein bestreiten.

Die Befragung zeigt diesen Unterschied besonders deutlich beim Redeanteil und der aktiven Präsenz. In Terminen mit Senior:in erreichen lediglich 19 Prozent der Befragten hier die höchste Stufe. Unter denjenigen, die auch Termine allein führen, sind es dagegen 80 Prozent. Ein Teil dieses Sprungs liegt in der Natur der Situation: Wer allein im Termin sitzt, muss zwangsläufig mehr sprechen. Trotzdem zeigt die Größenordnung, wie stark sich die sichtbare Rolle von Young Professionals verändert, sobald die seniorige Begleitung wegfällt.

Auch die Steuerung des Gesprächs verschiebt sich deutlich. Mit Senior:in sehen sich 26 Prozent auf der höchsten Stufe der Agenda- und Struktursteuerung, in allein geführten Terminen sind es 59 Prozent. Noch interessanter wird das Bild bei der eigentlichen Beratung: Der Anteil derjenigen, die sich auf der höchsten Stufe proaktiver Beratung einordnen, steigt von 15 Prozent mit Senior:in auf 43 Prozent allein. Young Professionals füllen den zusätzlichen Raum also nicht nur mit mehr Redeanteil. Sie übernehmen häufiger die Struktur und treten stärker selbst als beratende Person auf.

Beim Beziehungsmanagement fällt die Verschiebung bereits kleiner aus: Hier steigt die höchste Stufe von 19 auf 33 Prozent. Noch geringer ist der Unterschied beim Selbstbewusstsein. Mit Senior:in ordnen sich 15 Prozent auf der höchsten Stufe ein, allein sind es 25 Prozent. Mehr Bühne erzeugt damit zwar mehr sichtbares Handeln, übersetzt sich aber deutlich weniger stark in das Gefühl maximaler Sicherheit.

Am auffälligsten ist jedoch die Dimension Verantwortung. Hier bleibt der Anteil auf der höchsten Stufe nahezu beziehungsweise vollständig unverändert: 24 Prozent erreichen sie sowohl mit senioriger Begleitung als auch allein. Genau dieser Befund unterscheidet Verantwortung von allen anderen abgefragten Dimensionen. Redeanteil, Gesprächssteuerung und Beratung wachsen deutlich, sobald Young Professionals einen Termin allein führen. Das Gefühl, verbindliche Verantwortung zu tragen und klare Commitments abzugeben, wächst dagegen nicht mit.

Diese Konstanz lässt unterschiedliche Interpretationen zu. Sie kann darauf hindeuten, dass Verantwortung weniger von der konkreten Gesprächssituation abhängt als von der grundsätzlichen Rolle im Projekt: Wer bestimmte Entscheidungen nicht eigenständig treffen kann, erhält diese Entscheidungsmacht nicht automatisch dadurch, dass gerade keine seniorigere Person im Call sitzt. Gleichzeitig kann darin auch eine realistische Einschätzung der eigenen Zuständigkeit liegen. Einen Termin allein zu führen bedeutet schließlich nicht zwangsläufig, für alle dort verhandelten Entscheidungen auch allein verantwortlich zu sein.

Das Gesamtbild bleibt dennoch bemerkenswert: Alleinsein verändert vor allem die sichtbare Rolle, deutlich weniger aber die wahrgenommene Entscheidungsmacht und Sicherheit. Young Professionals sprechen mehr, steuern stärker und beraten proaktiver. Die beiden Dimensionen Selbstbewusstsein und Verantwortung bleiben dagegen auf vergleichsweise niedrigem Niveau.

Ein ähnliches Muster zeigt sich auch jenseits der konkreten Terminkonstellation. 36 Prozent der Befragten geben an, dass ihre Meinung auf der höchsten abgefragten Stufe aktiv eingeholt wird. Wenn es um tatsächliche Mitgestaltung geht, erreichen dagegen nur 21 Prozent die höchste Stufe; beim Einbringen eigener Impulse sind es 18 Prozent. Die Zahlen deuten damit auf eine weitere Differenz hin: Nach einer Meinung gefragt zu werden, ist noch nicht dasselbe wie tatsächlichen Einfluss auf Entscheidungen und Entwicklungen zu haben.

Genau hier liegt die Grenze zwischen Bühne und Mandat. Sichtbarkeit lässt sich vergleichsweise schnell herstellen: Young Professionals können einen Call leiten, präsentieren und fachliche Einschätzungen geben. Ein echtes Mandat entsteht aber erst dort, wo mit dieser Sichtbarkeit auch Verantwortung, Entscheidungsspielraum und die Sicherheit verbunden sind, diesen Raum tatsächlich ausfüllen zu dürfen.

Für die Entwicklung von Young Professionals reicht es deshalb nicht, ihnen lediglich mehr Redezeit oder häufiger den Lead in einem Termin zu geben. Entscheidend ist, welche Verantwortung mit dieser Rolle verbunden ist und wie klar dieser Handlungsspielraum vorher definiert wurde. Bühne ist ein wichtiger Teil von Entwicklung. Zum Mandat wird sie aber erst, wenn Young Professionals nicht nur sprechen dürfen, sondern wissen, was sie selbst entscheiden, vertreten und verantworten können.

KAPITEL III – Beratung lernen im Kundenkontakt

Beratung lässt sich theoretisch erklären – gelernt wird sie vor allem dort, wo sie tatsächlich stattfindet. Das zeigt sich auch im Selbstverständnis der befragten Young Professionals. 56 Prozent geben an, im direkten Kundenkontakt am meisten als Berater:in zu lernen. Damit liegt der Kundenaustausch deutlich vor der konkreten Umsetzung von Maßnahmen, die 24 Prozent als wichtigsten Lernort nennen, und der inhaltlichen Vorbereitung mit 19 Prozent.

Der direkte Austausch mit Kund:innen ist damit nicht nur Teil des Tagesgeschäfts, sondern ein zentraler Ausbildungsraum. Hier müssen Informationen eingeordnet, Rückfragen beantwortet, Erwartungen moderiert und Empfehlungen vertreten werden. Viele Bestandteile von Beratung lassen sich erst in dieser Interaktion tatsächlich erproben.

Gleichzeitig zeigt die Befragung eine interessante Spannung. Ausgerechnet in diesem wichtigsten Lernraum ist die aktive Präsenz von Young Professionals nicht immer besonders hoch. In Terminen mit einer seniorigeren Person erreichen nur 19 Prozent die höchste Stufe bei Redeanteil und aktiver Präsenz. Wie Kapitel 2 zeigt, verändert sich dieser Wert erheblich, sobald Young Professionals Termine allein führen: Unter den Befragten mit Solo-Call-Erfahrung erreichen dann 80 Prozent die höchste Stufe.

Diese Gegenüberstellung sollte nicht bedeuten, dass Lernen nur dann stattfinden kann, wenn Juniors möglichst viel sprechen. Zuhören, Beobachten und das Erleben erfahrener Kolleg:innen können gerade zu Beginn selbst wichtige Bestandteile der Ausbildung sein. Problematisch wird Zurückhaltung erst dann, wenn Beobachtung dauerhaft an die Stelle eigener Anwendung tritt. Wer Beratung lernen soll, braucht neben dem Zuschauen auch Situationen, in denen eigene Einschätzungen formuliert, Fragen beantwortet und Reaktionen von Kund:innen unmittelbar erlebt werden können.

Redeanteil ist in diesem Zusammenhang deshalb mehr als eine Frage von Sichtbarkeit oder persönlicher Positionierung. Er kann Teil der Ausbildung sein. Gerade weil der Kundenkontakt von den Befragten selbst als wichtigster Lernort beschrieben wird, stellt sich die Frage, wie dieser Raum so gestaltet werden kann, dass Young Professionals dort nicht nur anwesend sind, sondern schrittweise selbst beraten.

Dass dafür bereits eine Grundlage vorhanden ist, zeigt der Umgang mit spontanen Rückfragen. 42 Prozent der Befragten geben an, direkt zumindest eine erste Einschätzung abzugeben. Weitere 37 Prozent bleiben auch bei einer unerwarteten Frage ruhig, sichern sich bei Bedarf intern ab und liefern anschließend eine Antwort nach. Zusammengenommen beschreiben damit 79 Prozent einen kontrollierten Umgang mit Situationen, auf die sie sich nicht vollständig vorbereiten konnten. 21 Prozent berichten dagegen von Nervosität, Überforderung oder bereits vor dem Call bestehender Sorge vor unvorbereiteten Fragen.

Gerade die zweite Gruppe innerhalb der souveränen Antworten ist für das Beratungsverständnis interessant. Beratungskompetenz bedeutet nicht zwangsläufig, auf jede Frage unmittelbar eine abschließende Antwort geben zu können. Zu erkennen, wann eine erste Einschätzung möglich ist und wann eine belastbare Antwort zunächst interne Rücksprache braucht, ist selbst Teil professioneller Beratung. Sicherheit zeigt sich damit nicht nur im sofortigen Antworten, sondern auch im souveränen Umgang mit den Grenzen des eigenen Wissens.

Zusammengenommen entsteht ein differenziertes Bild: Young Professionals erleben Kundenkontakt als ihren wichtigsten Lernraum und ein großer Teil traut sich bereits zu, auch mit unerwarteten Situationen professionell umzugehen. Gleichzeitig schöpfen sie ihre aktive Rolle in diesem Raum insbesondere in Anwesenheit senioriger Kolleg:innen noch nicht vollständig aus.

Die Konsequenz daraus kann nicht einfach lauten, Young Professionals häufiger allein in Kundentermine zu schicken. Die Ergebnisse aus Kapitel 2 zeigen schließlich, dass allein geführte Termine zwar die Präsenz und proaktive Beratung deutlich erhöhen, Selbstbewusstsein und insbesondere Verantwortung aber wesentlich weniger stark mitwachsen. Mehr Bühne allein löst die Entwicklungsfrage also nicht.

Entscheidend ist vielmehr, wie der Kundenkontakt als Ausbildungsraum gestaltet wird. Zwischen reinem Beobachten und vollständiger Eigenverantwortung liegt ein großer Bereich, in dem Beratungskompetenz gezielt aufgebaut werden kann: einen eigenen Gesprächsteil übernehmen, eine Empfehlung selbst vertreten, auf erste Rückfragen reagieren oder einen Termin strukturell führen – mit der Möglichkeit, bei Bedarf auf Erfahrung im Team zurückzugreifen.

Damit verändert sich auch der Blick auf die Rolle senioriger Kolleg:innen. Ihre Anwesenheit muss nicht im Gegensatz zur Eigenständigkeit von Young Professionals stehen. Im besten Fall schafft sie einen geschützten Raum, in dem Verantwortung schrittweise erprobt werden kann. Entscheidend ist, dass der Kundenkontakt nicht nur stattfindet, sondern bewusst als Lerngelegenheit genutzt wird.

Denn wenn Young Professionals selbst sagen, dass sie Beratung vor allem im direkten Austausch mit Kund:innen lernen, sollte genau dieser Austausch mehr sein als Teilnahme. Er sollte ein Raum sein, in dem aus Beobachtung schrittweise Anwendung und aus Anwendung schließlich Beratungssicherheit entsteht.

KAPITEL IV – Der „Junior-Stempel“: Autorität durch Kompetenz?

Es ist etabliert, dass Junior:innen aktiv im Kundenkontakt stehen. Trotzdem begleitet viele dabei die Sorge, nicht als vollwertige Beratungsperson wahrgenommen zu werden. Und diese Sorge ist keineswegs abstrakt: Mehr als die Hälfte der Befragten – 55 Prozent – gibt an, sich in einem Kundencall bereits nicht ernst genommen gefühlt zu haben. Die Erfahrung ist damit keine Randerscheinung.

Besonders aufschlussreich sind die Gründe, die die Betroffenen selbst dafür vermuten. 82 Prozent derjenigen, die sich bereits nicht ernst genommen gefühlt haben, nennen ihr Joblevel als möglichen Grund, 65 Prozent die Erfahrung auf dem Kunden und 56 Prozent ihr Alter (Mehrfachauswahl, n=34). Damit stehen an der Spitze Faktoren, die zumindest teilweise außerhalb der konkreten Leistung im jeweiligen Gespräch liegen. Ein Junior-Titel oder ein junges Alter sagen zunächst nichts darüber aus, wie fundiert ein Ratschlag ist – beeinflussen aber offenbar, wem Beratungskompetenz zugeschrieben wird.

Die Erfahrung auf dem Kunden als zweithäufigster genannter Grund bedarf einer differenzierteren Betrachtung. Einen Kunden zu kennen, seine Bedürfnisse, seine Entwicklung und seine Ziele zu verstehen, ist ein essenzieller Teil guter Beratung. Ein Teil dieses Wissens entsteht tatsächlich erst mit der Zeit. Gleichzeitig darf fehlende Kundenerfahrung nicht zu einer Sackgasse für Young Professionals werden: Wer noch nicht lange auf einem Projekt arbeitet, muss überhaupt erst die Chance bekommen, ein „Projekt-Gehirn“ aufzubauen. Die entscheidende Frage ist deshalb nicht, ob Junior:innen vom ersten Tag an dieselbe Kundenkenntnis besitzen wie langjährige Kolleg:innen, sondern wie sie frühzeitig in die Lage versetzt werden, vorhandenes Wissen einzubringen, Verantwortung zu übernehmen und ihre Kundenkenntnis kontinuierlich auszubauen.

Auch Alter funktioniert anders als Erfahrung. Während Kundenkenntnis tatsächlich einen fachlichen Informationsvorsprung bedeuten kann, ist junges Alter für sich genommen kein Qualitätskriterium für Beratung. Wenn 56 Prozent der Betroffenen ihr Alter als möglichen Grund dafür nennen, nicht ernst genommen zu werden, zeigt sich damit eine weitere Dimension des Junior-Stempels: Autorität entsteht im Kundengespräch nicht ausschließlich über die Qualität eines Arguments. Sie wird einer Person auch zugeschrieben – oder eben nicht.

32 Prozent der Betroffenen nennen zudem ihr Geschlecht als möglichen Faktor dafür, im Kundengespräch nicht ernst genommen zu werden. Dieser Wert sollte aufgrund der Zusammensetzung der Stichprobe vorsichtig interpretiert werden: Bei 53 weiblichen und acht männlichen Teilnehmenden lässt sich daraus kein belastbarer Geschlechtervergleich ableiten. Dennoch verweist das Ergebnis auf eine weitere Ebene der Autoritätszuschreibung. Denn neben Joblevel und Alter können auch Merkmale eine Rolle spielen, die mit der fachlichen Leistung einer Person überhaupt nichts zu tun haben und potenziell mit struktureller Benachteiligung oder Diskriminierung verbunden sind. In der Befragung wurden deshalb auch Ethnizität und sexuelle Orientierung als mögliche Gründe erfasst. Mit sechs beziehungsweise drei Prozent der Betroffenen wurden diese deutlich seltener genannt und lassen aufgrund der kleinen Fallzahlen keine weitergehenden Schlüsse zu.

Damit wird Legitimation selbst zu einem Teil der Beratungsarbeit. Junior:innen können und müssen sich vorbereiten, fachliche Kompetenz aufbauen und diese im Gespräch zeigen. Sie sollten aber nicht allein dafür

verantwortlich sein, zunächst einen Statusnachteil überwinden zu müssen, bevor ihre fachliche Leistung überhaupt Gewicht bekommt. Gerade hier kommt seniorigeren Kolleg:innen und der Beratung als Ganzes eine wichtige Rolle zu: Zuständigkeiten können vor dem Kunden klar benannt, fachliche Verantwortungsbereiche sichtbar übertragen und Beiträge von Junior:innen aktiv gestützt werden. So entsteht Autorität nicht nur durch jahrelange Erfahrung, sondern auch durch eine Rolle, in der Kompetenz tatsächlich gezeigt und als solche wahrgenommen werden kann.

Der Junior-Stempel verschwindet deshalb nicht automatisch mit guter Leistung. Wo Autorität auch über Titel, Alter und zugeschriebene Erfahrung entsteht, muss Legitimation aktiv hergestellt werden. Das ist keine Aufgabe, die einzelne Young Professionals allein lösen können – sondern eine Aufgabe der Beratung im Ganzen.

KAPITEL V – Operativ dabei, strategisch ambitioniert

Die bisherigen Ergebnisse zeigen: Young Professionals sind im Kundenkontakt angekommen, übernehmen Verantwortung und verstehen Beratung zunehmend als Teil ihrer eigenen Rolle. Doch genau an diesem Punkt entsteht eine neue Frage: Entspricht die Arbeit, die sie heute leisten, auch der Rolle, in die sie sich entwickeln möchten?

Die Antwort fällt bemerkenswert deutlich aus. 76 Prozent der Befragten verorten ihre heutige Arbeit auf der eher operativen Hälfte der Skala (n=62). Fragt man dagegen nach der idealen Ausgestaltung ihrer Rolle, kehrt sich das Bild nahezu spiegelverkehrt um: 76 Prozent wünschen sich eine Tätigkeit auf der eher strategischen Hälfte. Auf individueller Ebene möchten 74 Prozent strategischer arbeiten als heute.

Darin steckt zunächst ein klarer Entwicklungswunsch. Er sollte allerdings nicht mit einer Ablehnung operativer Arbeit verwechselt werden. Denn die Befragten wollen keineswegs geschlossen an das strategische Ende der Skala wechseln. Nur sechs von 62 wählen für ihre ideale Rolle die höchste strategische Stufe. Mit Abstand am häufigsten wird Stufe drei genannt – also eine Rolle, in der strategische Arbeit stärker wiegt, operative Nähe aber weiterhin Teil des Aufgabenprofils bleibt.

Das ist eine wichtige Unterscheidung. Denn operative Arbeit und Beratungsentwicklung sind keine Gegensätze. 24 Prozent der Befragten gaben in einer früheren Frage sogar an, gerade in der konkreten Umsetzung von Maßnahmen am meisten als Berater:in zu lernen. Wer Ideen selbst in die Umsetzung begleitet, erlebt, welche Konzepte funktionieren, wo Widerstände entstehen und was eine Empfehlung in der Praxis leisten muss. Dieses Wissen ist wiederum eine Voraussetzung dafür, später besser beraten zu können.

Der Wunsch nach mehr strategischer Arbeit lässt sich deshalb weniger als „weg vom Operativen“ lesen, sondern vielmehr als Wunsch nach einer anderen Mischung. Young Professionals wollen nicht nur umsetzen, sondern stärker verstehen, einordnen, mitdenken und mitentscheiden. Operative Erfahrung bleibt dafür ein wichtiger Baustein – sie sollte aber nicht zum Dauerzustand werden.

Denn genau hier liegt die eigentliche Entwicklungsaufgabe. Wenn drei Viertel der Befragten ihre Rolle strategischer ausgestalten möchten, reicht es nicht, auf zunehmende Berufserfahrung zu warten. Beratungsentwicklung braucht Gelegenheiten, in denen aus operativem Wissen strategische Kompetenz entstehen kann: Zusammenhänge verstehen, Entscheidungen nachvollziehen, Empfehlungen entwickeln, Verantwortung übernehmen und anschließend einordnen können, was funktioniert hat und warum.

Die Ergebnisse dieses Inside Pulse zeigen damit keinen grundsätzlichen Widerspruch zwischen operativer und strategischer Arbeit. Sie zeigen vielmehr eine Entwicklungsrichtung. Young Professionals wollen näher an die Stellen rücken, an denen aus Wissen eine Empfehlung, aus Umsetzung eine Einordnung und aus Mitarbeit tatsächliche Beratung wird.

Die entscheidende Frage für Agenturen ist deshalb nicht, wie sie Juniors möglichst schnell aus operativen Aufgaben herauslösen. Sie lautet: Wie schaffen sie eine Arbeitsumgebung, in der operative Erfahrung systematisch in strategische Beratungskompetenz übersetzt werden kann? Denn Beratungsentwicklung passiert nicht automatisch mit wachsender Berufserfahrung. Sie braucht Raum, Verantwortung, Zeit und vor allem die Möglichkeit, den nächsten Schritt tatsächlich zu gehen.

Demographische Daten

Für den Inside Pulse zum Thema Beratungsverständnis haben die GPRA Young Professionals insgesamt 72 Personen befragt. Die Zielgruppe wurde als Mitarbeitende in Kommunikationsberatungen definiert, deren Agentur Mitglied der GPRA ist, die unter 40 Jahre alt sind und höchstens fünf Jahre Berufserfahrung in Vollzeit haben.

Von den berücksichtigten Antworten haben sieben Personen weniger als ein Jahr Berufserfahrung (11,3 %), 37 Personen zwischen einem und drei Jahren Berufserfahrung (59,7 %) und 18 Personen zwischen vier und fünf Jahren Berufserfahrung (29,0 %). 53 Personen identifizieren sich als weiblich (85,5 %), acht Personen als männlich (12,9 %) und eine Person als non-binär (1,6 %). 17 Personen arbeiten in einer Beratung mit zwischen 1 und 50 Beschäftigten (27,4 %), 20 Personen in Beratungen mit zwischen 51 und 100 Beschäftigten (32,3 %), 13 Personen in Beratungen mit 101 bis 500 Beschäftigten (21,0 %) und zwölf Personen in Beratungen mit mehr als 500 Beschäftigten (19,4 %).

Kontakt

Alessa Cramer – alessa.cramer@komm-passion.de

Hendrik Stamm – hendrik.stamm@edelman.com

GPRA – geschaeftsstelle@gpra.de