



universität
wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

Kreativagenturen – Pioniere einer wertebasierten Werbung

Auswirkungen des gesellschaftlichen Wertewandels auf
Kreativagenturen und deren Einfluss auf eine wertebasierte Werbung

verfasst von / submitted by

Johanna Viktoria Röcken B.A.

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Master of Arts (MA)

Wien, 2023 / Vienna 2023

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

UA 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Masterstudium Publizistik- und
Kommunikationswissenschaften

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. Dr. Jörg Matthes

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, den 02. Februar 2023

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. Röcken', with a long horizontal flourish extending to the right.

Johanna Viktoria Röcken

Danksagung

Zunächst möchte ich allen meinen Interviewpartnern danken, dass sie sich trotz voller Terminkalender die Zeit genommen haben mit mir zu sprechen – und das teilweise sogar am Wochenende! Danke für Euren spannenden Input, Eure Gedanken und die inspirierenden Gespräche, die sogar das Transkribieren der Interviews fast nicht haben langweilig werden lassen! Danke an meine Freunde und meine Familie, die mich gepusht haben, wenn es nötig wurde und danke an meine Bib-Partner, die trotz der stressigen Phase eine lustige Zeit daraus gemacht haben. Danke auch an meinen Betreuer für die Unterstützung und das Möglichmachen einer frühen Abgabe!

Abstract – Deutsch

In der Werbung der letzten Jahre zeigt sich ein Wandel ihrer Kommunikation. Nicht zuletzt durch die Covid-19 Pandemie wird in der Gesellschaft ein verändertes Wertebewusstsein sichtbar, welches sich in der Werbung widerzuspiegeln scheint. Immer häufiger scheinen Werbekampagnen gesellschaftspolitische Themen aufzugreifen und somit ein Bewusstsein für diese Themen schaffen zu wollen. Kreativagenturen wie DOJO, CarlNann oder The Good Wins fokussieren sich auf eine verantwortungsbewusste Kommunikation.

Im Rahmen dieser Masterarbeit an der Universität Wien werden die Auswirkungen des gesellschaftlichen Wertewandels auf die internen Strukturen von Kreativagenturen, sowie die Auswirkungen auf deren KundInnen und ihre Werbekommunikation untersucht.

Zur Beantwortung der Forschungsfragen werden sechs ExpertInneninterviews zum Wertewandel in Kreativagenturen geführt und anschließend qualitativ ausgewertet. Zielsetzung der Arbeit ist es anhand der qualitativen Methoden festzustellen, ob sich ein interner Strukturwandel in Kreativagenturen zeigen lässt und inwiefern dieser in ihrer Zusammenarbeit mit den KundInnen sichtbar wird.

Abstract – English

Advertising in recent years has seen a change in the way it communicates. Not least as a result of the Covid 19 pandemic, a changed awareness of values is becoming visible in society, which seems to be reflected in advertising. More and more often, advertising campaigns seem to pick up on socio-political issues and thus want to create awareness for these topics. Creative agencies like DOJO, CarlNann or The Good Wins focus on responsible communication.

In the context of this master thesis at the University of Vienna, the effects of the change in social values on the internal structures of creative agencies, as well as the effects on their clients and their advertising communication are investigated.

To answer the research questions, six expert interviews on the change of values in creative agencies are conducted and then qualitatively analyzed. The objective of the study is to use qualitative methods to determine whether an internal structural change in creative agencies is evident and to what extent this is visible in their collaboration with clients.

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
CSR	Corporate Social Responsibility
CVM	Competing Value Model
eds.	ebendiese/r
etc.	etcetera
FF	Forschungsfrage
IP	InterviewpartnerIn
JvM	Jung von Matt (Kreativagentur)
MAXQDA	MQDA
o.Ä.	oder Ähnliches
RFI	Request for Information Erklärung
u.a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

Inhaltsverzeichnis

Abstract – Deutsch	4
Abstract – English	5
Abkürzungsverzeichnis	6
Inhaltsverzeichnis	7
1. Einleitung	1
1.1. Relevanz	2
1.2. Zielsetzung	4
1.3. Forschungsstand	5
2. Theoretische Begriffsdefinitionen und Abgrenzungen	10
2.1. Werte	10
2.2. Wertewandel	13
2.2.1. Gesellschaftlicher Wertewandel	13
2.2.2. Wertewandel in der Werbung	14
2.3. Unternehmenswerte und Corporate Identity	16
2.4. Corporate Social Responsibility	17
2.5. Kreativagenturen	19
3. Annahmen und Forschungsfragen	21
3.1. Annahmen	22
3.1.1. Wertebasierte Veränderungen in Kreativagenturen	22
3.1.2. Kreativagenturen als Schnittpunkt von Unternehmen und Gesellschaft	23
3.1.3. Kreativagenturen – wertebasierte Unternehmen	23
3.2. Forschungsfragen	24
3.2.1. Interner Wertewandel	24
3.2.2. Externe Auswirkungen	25
4. Methodisches Vorgehen	27
4.1. Forschungsdesign und Stichprobe	27
4.2. ExpertInneninterviews	28
4.2.1. Auswahl der ExpertInnen	28
4.2.2. Ablauf der Interviews	30
4.3. Qualitative Inhaltsanalyse	31
4.3.1. Inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse	32
4.3.2. Umsetzung inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse	33
5. Auswertung	35
6. Erkenntnisse	37
6.1. Wertewandel innerhalb der Kreativagenturen	38
6.1.1. Definition des Wertewandels aus Sicht der Entscheider	38
6.1.2. Veränderungen der Agenturkultur	43
6.2. Auswirkungen des Agenturen-Wertewandels nach Außen	47
6.2.1. Wertebasierte Erwartungshaltung auf Kundenseite	48
6.2.2. Wertebasierte Positionierung von Agenturen	50

6.2.3. Außenwahrnehmung des Wertewandels.....	53
7. Diskussion und Fazit	54
7.1. Beantwortung der Forschungsfragen	54
7.2. Beschränkungen der Forschung.....	57
7.3. Fazit und Ausblick	58
8. Literaturverzeichnis.....	59
9. Anhang	64
Anhang 1: Tabellarische Übersicht FF 1.1.....	64
Anhang 2: Tabellarische Übersicht FF1.2.....	77
Anhang 2.1. Zusammenfassung	94
Anhang 3: Tabellarische Übersicht FF 2.1.....	94
Anhang 4: Tabellarische Übersicht FF 2.2.....	109
Anhang 5: Tabellarische Übersicht FF 2.3.....	118

1. Einleitung

In der Werbung scheint während der letzten Jahre ein starker Wandel der Kommunikation passiert zu sein. Gesellschaftspolitische Werte werden in der Werbung sichtbar und von der Werbebranche diskutiert. In zwei aufeinanderfolgenden Jahren mit dem Effie-Award ausgezeichnet, einer Auszeichnung des Gesamtverbandes für Kommunikationsagenturen für international erfolgreiches Marketing (GWA, 2023), sind die Weihnachts-Werbespots von Penny. Die Kampagnen greifen aktuelle gesellschaftspolitische Themen auf und machen diese auf kreative Weise sichtbar. Im Jahr 2021 gefeiert für seine emotionale Kampagne zum Leben während einer Pandemie, toppt Penny zusammen mit der Lead-Agentur Serviceplan diese nun mit dem diesjährigen Werbespot „Der Riss“ (Penny, 2022). Aufgezogen wie ein Kurzfilm thematisiert dieser den immer größer werdenden Spalt in der Gesellschaft und ruft dazu auf miteinander zu reden. Nicht zum ersten Mal nutzt die Werbung ihre Stimme, um gesellschaftspolitische Themen sichtbar zu machen und im besten Fall ein Umdenken der Gesellschaft zu bewirken. „Wir haben keine Eier, wir haben Pferdeschwänze“ – eine Kampagne, die sich für eine gerechte Bezahlung von weibliche Fußballspielerinnen einsetzt, „Flutwein“ – eine Initiative für Leidtragende der Flut im Ahrtal und „Laut gegen Nazis“ – eine Kampagne gegen Rassismus. Alles drei sind weitere Beispiele für sogenannte Haltungskampagnen für welche die zuständigen Agenturen thjink, adfactory und Serviceplan bekannt sind. Jede Kampagne für sich greift aktuelle gesellschaftspolitische Themen auf und verarbeitet diese in kreativen Kampagnen, die auf die Relevanz der Themen hinweisen und eine Debatte auslösen sollen. Kampagnen großer Unternehmen scheinen nicht mehr allein dem Verkauf von Produkten zu dienen, sondern auch eine Nachricht vermitteln zu wollen. Marken scheinen sich in ihrer Werbung stärker auf qualitativ hochwertige Inhalte mit tatsächlichen Botschaften und den Auswirkungen auf ihre Zielgruppen zu konzentrieren. In diesem Zusammenhang fällt innerhalb der Branche häufig der Begriff der purpose-driven Kommunikation, welche eine auf einer Haltung basierten Kommunikation meint. Die Berliner Kreativagentur DOJO greift den Wandel auf und nennt sich bewusst eine „Werteagentur“ und „rebel with a cause“ (DOJO 2023). Als Berater und kreative Köpfe der Branche können Werbe- bzw. Kreativagenturen als die treibende Kraft für den Wandel intern wie extern gesehen werden. Die Begriffe Werbe- und Kreativagentur, genauso wie der Oberbegriff der Agentur werden in dieser Arbeit gleichbedeutend verwendet. Den Blickwinkel der Agenturen

einnehmend, werden in dieser Arbeit außerdem Unternehmen und KundInnen sinngleich verstanden.

Unter Berücksichtigung der strategischen Unternehmensperspektive soll in dieser Arbeit die Frage geklärt werden, ob sich der gesellschaftspolitische Wertewandel in Kreativagenturen zeigt und welchen Einfluss diese dahingehend auf die Branche haben.

Das Ziel dieser Masterarbeit ist es, anhand von ExpertInneninterviews den internen Wertewandel in Kreativagenturen zu untersuchen und zu analysieren, inwieweit dieser in deren Außenkommunikation sichtbar wird. Hierfür werden zunächst Zielsetzung und Relevanz des Themas definiert, sowie anschließend der aktuelle Forschungsstand. Basierend darauf werden in der Theorie die Schlüsselbegriffe definiert und die Annahmen der Arbeit dargelegt. Zuletzt werden die Forschungsfragen formuliert und anhand der Auswertung von ExpertInneninterviews interpretiert.

1.1. Relevanz

Motivation für diese Arbeit war an erster Stelle die Überzeugung, dass das Thema eines ist, das die Werbebranche bewegt und Potenzial haben könnte diese zu verändern. Das belegt unter anderem ein im Juni 2022 veröffentlichtes Whitepaper der Kreativagentur Jung von Matt in Zusammenarbeit mit der Brand University Hamburg. Unter dem Titel „Purpose ist tot, es lebe der Purpose“, kommen die Agenturverantwortlichen zu dem Schluss, dass Purpose nicht nur zu einem *„Buzzword der Werbebranche“* (Heimers et al., 2022, S.1) verkommen, sondern hochaktuell ist. Dabei wird der Begriff „Purpose“ als Haltung definiert und bezieht sich entsprechend auf Haltungskampagnen und eine Kommunikation, die sozial wirksam sein will (Heimers et al., 2022). Auch Hadjdas und Kleczek (2021) belegen mit ihrer Arbeit *„The real purpose of purpose-driven branding: Consumer empowerment and social transformations“*, die aktuelle Relevanz von Werten in der Werbebranche. Die beiden Autoren untersuchen ein haltungsbasiertes Marketing von Marken (ebd., 2021).

Ist man in der Werbebranche tätig und spricht mit ExpertInnen oder Angehörigen der Werbeagenturbranche, so wird schnell klar: der Wertewandel in Kreativagenturen ist ein Thema, das die Branche seit einiger Zeit bewegt. Es spielt keine Rolle, ob man Bezug auf

Kampagnen, Podcast-Folgen, Workshop-Themen oder einfach die interne Debatte mit Werbe- und Kreativagenturverantwortlichen nimmt – Haltung und Werte scheinen immer relevant zu sein. Champlin and Sterbenk (2018) schreiben hierzu: *„Also in line with expectations from the Millennial generation, ad agencies are helping brands go beyond traditional, digital, and social advertising to truly enact positive change”* (Champlin, S. Sterbenk Y., 2018, S.39).

Agenturen wie DOJO, CarlNann, oder The Good Wins spezialisieren sich auf Werbung mit einer Haltung und einem sozialen Einfluss. Damit stützt sich die Relevanz dieser Arbeit sowohl auf Aktualität und Diskussion innerhalb der Branche zu dem Thema als auch auf die bisher fehlende deutschsprachige Literatur zum Strukturwandel aus Sicht von EntscheidungsträgerInnen in Agenturen. Im Fall von DOJO, lieferte diese unter anderem die Inspiration für diese Arbeit.

Mit ihrer viel zitierten Studie „The Long and the Short of It“ (Binet, Field, 2013), haben die beiden Autoren den Fokus der Werbung bereits im Jahr 2013 auf eine emotionalere Kommunikation verschoben. Sie konnten zeigen, dass Marken die KonsumentInnen besser erreichen, wenn sie auf kreatives und wertebasiertes Storytelling, also das Hinterlegen von Geschichten in ihrer Werbekommunikation setzen (Binet, Field, 2013). Für die Umsetzung der Werbegeschichten, spielen, so Horsky (2006), neben den Unternehmen selbst, besonders Werbe- bzw. Kreativagenturen eine bedeutende Rolle.

Sich auf die Expertise der Agenturen verlassend, werden häufig Beratung, Planung, Durchführung und Verbreitung der Kommunikation an Werbe- bzw. Kreativagenturen übertragen (Nöcker, 2021). Das heißt im Umkehrschluss, Agenturen bilden das Bindeglied zwischen Gesellschaft, Werbung und Unternehmen. Als Experten für Werbung und Kommunikation tragen sie Trends, Entwicklungen und Expertise an die Unternehmen heran (Horsky, 2006). Waller und Lanis (2009) betonen entsprechend die Relevanz der Agenturen für die Verbreitung von Ideen und Informationen in der Werbung. Das legt den Schluss nahe, dass Werbung den Zeitgeist aufgreift und somit gesellschaftspolitische Entwicklungen widerspiegeln und relevante Themen sichtbar machen kann. Mit dieser These befasst sich auch Nord (1996).

1.2. Zielsetzung

Ziel der Arbeit ist es, die Entwicklungen des gesellschaftlichen Wertewandels, dessen Einwirken auf die Strukturen von Kreativagenturen sowie deren Auswirkung auf die Kommunikation in der Werbebranche zu analysieren. Hierfür soll die Sichtweise des Top-Managements führender, deutscher Kreativagenturen auf den Wertewandel herangezogen werden. Der Blickwinkel von EntscheiderInnen der Branche soll sowohl deren Bewusstsein über den Wandel aufzeigen als auch deren Einfluss auf das Wertebewusstsein bei KundInnen und deren Werbung beleuchten.

Je aktueller die Forschung ist, umso mehr setzt sie sich mit dem wertebasierten Einfluss der Werbetreibenden auseinander. Dabei wird auch auf deren Möglichkeit eingegangen, auf relevante, gesellschaftspolitische Themen aufmerksam zu machen. Geht es aber um den deutschen Werbemarkt und den Wandel in den Agenturen, sowie deren Zusammenspiel mit gesellschaftlichen Erwartungen, und unter Berücksichtigung der in Kapitel [1.1.] erläuterten Relevanz, so zeigt sich eine Forschungslücke. Als Teil der Werbeforschung untersucht diese Arbeit den Wandel der Kreativagenturbranche und weist auf die Rolle der Werbung in einer gesellschaftspolitischen Entwicklung hin. So soll diese Arbeit einerseits den Einfluss und das Bewusstsein der Kreativagenturen hinsichtlich des Wertewandels und dessen internen Auswirkungen untersuchen und zum anderen, das tatsächliche Ausmaß des Wertewandels in der Branche prüfen.

Basierend auf Zielsetzung und dem aktuellen, interdisziplinären und internationalen Forschungsstand, erfolgen die für die Theorie und Empirie relevanten Begriffsdefinitionen. Folglich werden „Werte“ und „Wertewandel“ aus soziologischer Sicht definiert und anschließend in der Werbeforschung eingeordnet. Die Erläuterung von Kreativagenturen und deren Aufgabenbereichen soll ein tieferes Verständnis für die Relevanz der Agenturen schaffen. Außerdem werden die Begriffe der Corporate Social Responsibility („CSR“) und der Corporate Identity dargelegt und in den Kontext der Unternehmenswerte von Kreativagenturen gesetzt. Nach Einführung in die verwendete Methodik werden die Ergebnisse der ExpertInneninterviews ausgewertet und entsprechend der Beantwortung der Forschungsfragen zusammengefasst.

1.3. Forschungsstand

Die vorhandene Forschung, bildet die Grundlagen für das Thema dieser Arbeit. Um die relevante Literatur zum Wertewandel in Kreativagenturen zu ermitteln, wurde eine systematische Literaturrecherche durchgeführt. Aufgrund des Aktualitätsbezugs des Themas, beschränkte sich die Recherche vor allem auf eine Suche nach Forschung der letzten fünf Jahre. Was die deutsche Literatur betrifft, so finden sich sehr grundlegende Arbeiten, die vielmehr den Markt im Allgemeinen betrachten, als die Chancen und Entwicklungen der Werbebranche aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Insofern stützen sich die theoretischen Grundlagen für diese Arbeit vornehmlich auf englischsprachige Literatur und beziehen sich hierbei zu großen Teilen auf Veröffentlichungen im „Journal of Advertising“.

Das Thema Wandel der Werbung ist kein neues. Bereits Anfang des 21. Jahrhunderts findet sich eine Vielzahl englischsprachiger Literatur, die einen Wertewandel bzw. eine neue Erwartungshaltung an die Branche untersucht. Ein grober Überblick der Literatur zeigt, dass es hierbei aber nicht um gesellschaftspolitisch positive Veränderungen geht, sondern vielmehr darum wie Marken einen Wert für ihre KonsumentInnen schaffen können, um diese zum Kaufen anzuregen. Mit dem Fokus auf die vergangenen fünf Jahre, zeigt sich ein höheres Aufkommen an Forschung, die sich mit der Zukunft der Werbung und damit verbundenen Herausforderungen hinsichtlich einer sich wandelnden Gesellschaft, sowie der Ethik, Corporate Social Responsibility („CSR“) und der Diskussion und Definition von sozialer und wertebasierter Werbung auseinandersetzt. Geht man die Recherche im genaueren an, so findet sich Literatur zum Zusammenspiel von Werbung und Gesellschaft, den Agenturen als Treibern von CSR, sowie zum Leadership in Agenturen. Zum gesellschaftlichen Wertewandel findet sich vor allem politikzentrierte Literatur.

Vom Allgemeinen ins Spezielle gehend, strukturiert sich der Forschungsstand in die allgemeinen Arbeiten zum Wandel der Werbung und die daran anschließenden Begriffsdefinitionen, welche zur Einordnung der Auswertung benötigt werden.

Die bereits im Rahmen der Relevanz aufgegriffene Arbeit von Hajdas und Kłeczek (2021), belegt die Aktualität und Relevanz vom sogenannten „purpose-driven“ branding. Bezogen auf Unternehmen im Allgemeinen, stellen die Autoren den praktischen Rahmen von haltungsbezogener Markenidentität und deren Einfluss auf den Erfolg von Unternehmen

heraus (Hajdas, Kłeczek 2021). Dabei fokussieren sie sich auf die Frage wie Markenwerte soziale Praktiken verändern oder das VerbraucherInnenverhalten in sozialer Hinsicht beeinflussen können.

Was das Potenzial der Werbung angeht, so gibt es verschiedene Arbeiten, die das Thema aus der Perspektive einer sozial ausgerichteten Kommunikation angehen. Anlässlich des 50-jährigen Jubiläums des Journal of Advertising, veröffentlichten Lauren Gurrieri, Linda Tuncay Zayer & Catherine A. Coleman (2022) eine Arbeit, und liefern damit eine Übersicht über die Forschung zu „responsible“ und „truly good advertising“ (ebd., 2022, S.540). Im Rahmen dieser Arbeit verweisen die Autoren auch auf die Bedeutung von Marketing, auch außerhalb vom Verkauf von Dienstleistungen und Produkten. Einleitend mit einer Analyse der Werbeethik auf Mikro-, Meso- und Makroebene, entwerfen die Autoren einen Ansatz, um auf das Potential der Werbung hinzuweisen, einen Wandel zu bewirken und beispielsweise Integration voranzutreiben (Gurrieri et al., 2022).

Auch Chandy et al. (2021) schreiben in ihrem Text “Better Marketing for a Better World“ im Journal of Marketing, dass sich WissenschaftlerInnen zunehmend mit der Frage beschäftigen, wie Marketing zu einer besseren Welt beitragen kann (Chandy et al. 2021) und weisen damit auf die steigende Relevanz aussagekräftiger Werbung in der Forschung hin. Die Autoren eröffnen damit eine Basisdiskussion darüber, was Marketing in der Gesellschaft bewirken kann. In diesem Zuge weisen sie auf die Forschungslücke zu den Wirkungsweisen des Marketings hin, nicht ohne darauf aufmerksam zu machen, dass es an Talenten, die diese Herausforderungen und Möglichkeiten angehen können, in der Marketingdisziplin nicht mangelt (Chandy et al., 2021. S.7).

In “Ethics in Advertising. Making the case for doing the right thing“ thematisiert Snyder (2017) wie Werbeethik sich auf die Wahrnehmung der KonsumentInnen von Werbung auswirkt. Wenngleich die Werbeethik nicht ganz dem Thema des Wertewandels entspricht, so ist die Markenwahrnehmung für diese Arbeit durchaus von Interesse. Mit „Ethics Versus Survival: The Relationship Between Advertising Ethics and New Business Challenges“ aus dem Jahr 2019, diskutiert Erin Schauster die internen und externen Faktoren, die das tatsächliche

(Vor-) Leben von Werten in Agenturen beeinflussen. Davon ausgehend, dass Respekt und Ehrlichkeit zu den Grundwerten des Arbeitsalltags in Agenturen gehören, erörtert sie auf welcher Basis Werbeagenturen, ethische Entscheidungen treffen (Schauster, 2019).

Mooij (2018) thematisiert in „Global Marketing & Advertising. Understanding cultural paradoxes“ die Bedeutung und Anpassung in Werbung und Marketing, je nach landesbedingten, kulturellen Werten.

Etwas präziser für diese Arbeit, wird es auch mit Zainuddin und Gordon (2020). Diese widmen sich mit ihrer Arbeit dem „Social Marketing“ und untersuchen Anwendbarkeit und Bedeutung von Werten in Bezug auf Verhalten und sozialen Wandel im Marketing. Mit dieser Untersuchung legen die Autoren einen Grundstein für diese und weitere Arbeiten, die sich auf den Begriff des „Social Marketing“ und wertebasiertes Marketing stützen (Zainuddin, Gordon, 2020).

In Hinblick auf die Wertekultur in Unternehmen, untersucht Mats Urde (2003) die Relevanz von Unternehmenswerten aus Marketingperspektive in: „Core value-based corporate brand building“. Er tut dies allerdings ohne Bezug auf Kreativagenturen zu nehmen. Urde untersucht den Einfluss von Markenwerten auf die Markenidentität und bezeichnet diese als „Essenz der Marke“ (Urde, 2003, S. 1018).

Der Frage nach dem Einfluss von Agenturen auf Marken und deren Darstellung von wertebasierter Werbung, gehen Champlin, und Sterbenk in „Agencies as Agents of Change: Considering Social Responsibility in the Advertising Curriculum“ nach. Sie schreiben sogar: *„In fact, one industry executive noted there's no better time to be divisive. In some ways, it seems agencies view themselves as agents of change.“* (ebd., 2018, S. 38). Auch Ralf Nöcker (2021) befasst sich in „Ökonomie der Werbung“ mit der Positionierung von Agenturen in der Werbung, allerdings ohne dabei Bezug auf Werte oder CSR zu nehmen.

Dem Aufbau der Arbeit folgend werden hier die wichtigsten Arbeiten zur Definition der Begrifflichkeiten genannt. So galt es zunächst Werte und den gesellschaftlichen Wertewandel zu definieren und diesen für die letzten Jahre zu untersuchen. Weiterhin soll die Rolle der

Werbeagenturen in der Branche definiert werden und anschließend gilt es den Status des Wertewandels in der Werbung zu überprüfen und die Forschungslücke zu belegen.

Definition und Einordnung von Werten und dem Begriff des Wertewandels liefert die Arbeit von Christian Welzel. Sowohl sein Buch „Werte- und Wertewandelforschung“ (2009) als auch seine Arbeit „Modernization, Cultural Change and Democracy“ (2005) zusammen mit Ronald Inglehart, liefern die Grundlage für Definition und Einordnung von Werten und deren Wandel in der Gesellschaft (Welzel, 2009), (Inglehart, Welzel, 2005). Entsprechend sind Werte ein Leitmotiv für individuelle oder übergeordnete Handlungen und Entscheidungen

Der Begriff und die Abgrenzung der Kreativagenturen, stützt sich auf die Arbeit von Sharon Horsky (2006), sowie die oben genannte Arbeit von Ralf Nöcker (2021). In „The changing architecture of agencies“, stellt Horsky eine Analyse der Rolle und Relevanz von Full Service Kreativagenturen auf. Anhand ihrer Kosten-Nutzen-Analyse von verschiedenen Agenturangeboten, liefert sie eine anschauliche Übersicht der Aufgabenbereiche von Full-Service Agenturen (Horsky, 2006).

Patwardhan, Habib, und Patwardhan, H. (2019) untersuchen die Rolle und Wirkkraft der Führungskräfte in Agenturen und bieten mit ihrer Studie – nicht zuletzt aufgrund der gleichen Zielgruppe der InterviewpartnerInnen eine gute Grundlage für diese Arbeit. Die AutorInnen definieren die Identität von Agenturen, deren Basis-Werte und erarbeiten welchen Einfluss die Führungskräfte auf ebendiese Basiswerte nehmen können (Patwardhan et al., 2019).

Ein Begriff, der vor allem im Marketing- und Unternehmenskontext immer wieder erscheint, ist der, der Corporate Social Responsibility. Zu diesem Begriff findet sich Literatur, die den Einsatz für gute Zwecke von Unternehmen auf das Markenimage untersucht, wie z.B. die Arbeit von Ramesh et.al. (2019). Hierbei geht es vor allem um die Frage der Markenpositionierung, wenn die CSR berücksichtigt wird. Entsprechend weist die Literatur hier auf einen Wandel in Werbung und PR, also dem Auftreten von Unternehmen, hin. Unter dem Key Word der Corporate Social Responsibility finden sich diverse Studien zum Einfluss von Werten vor allem auf Unternehmen, aber auch auf die Werbung, sowie vereinzelt Agenturen. Dazu gehört beispielsweise „Corporate Social Responsibility: Ethische

Verantwortung oder Image-Pflege?“ von Etter und Hoffmann (2011), sowie „Corporate Social Responsibility (CSR) Disclosure of Advertising Agencies“ von Waller, und Lanis (2009), um hier nur zwei Arbeiten zu nennen.

Etter und Hoffman (2011) untersuchen die tatsächliche Zielsetzung von Unternehmen, vor dem Hintergrund der sich verändernden Mediendynamik, während Waller und Lanis (2009) mithilfe einer Inhaltsanalyse untersuchen, inwieweit Agenturen ihre CSR-Aktivität offenlegen und ob sich diese Offenlegung positiv auf deren öffentliche Wahrnehmung auswirkt. Wenngleich der Fokus hier auf dem CSR und dessen Wert für die Unternehmens-PR liegt, vermitteln die Autoren doch ein Gefühl für die Wahrnehmung von Agenturen wenn diese ihre Werthaltung anhand der CSR öffentlich machen. Beide Arbeiten liefern ein Verständnis und somit die Möglichkeit der Einordnung von CSR. Der Begriff der CSR kann zur Klassifizierung des Wertewandels, bezogen auf Unternehmenswerte und deren Corporate Identity verwendet werden.

Zum internen Wertewandel in Kreativagenturen und dessen Auswirkungen auf Agenturwerte, bezogen auf gesellschaftlichen Strömungen, findet sich keine deutsche Literatur.

Mit ihrer Arbeit „How Pro-Social Purpose Agencies Define Themselves and Their Value: An Emerging Business Model in the Advertising-Agency World“ legen Eric Haley und Samantha LaVoi (2021) mitunter einen Grundstein für die Forschung dieser Arbeit (ebd., 2021). Das Thema von Seiten der sogenannten „Pro-Social-“ Werbeagenturen aufgreifend, analysieren die AutorInnen wie ebensolche sozialen Agenturen selbst, ihren Wert definieren und wie sich die Prozesse der Agenturen in ihren Definitionen widerspiegeln. Sich ausschließlich auf die Perspektive amerikanischer „Pro-Social-“ Agenturen fokussierend, die sich auf den positiven gesellschaftlichen Einfluss ausgerichtet haben, liefern die AutorInnen Grundlage für diese Arbeit. So soll für diese Arbeit eine ähnliche Fragestellung untersucht werden, allerdings bezogen auf deutsche Kreativagenturen ohne eine „pro social-“ Ausrichtung. Um die Frage zu klären: Wie sehen GeschäftsführerInnen führender deutscher Kreativagenturen diesen Wandel und zeigt sich eine ähnliche Motivation in Kreativagenturen, wie in den oben genannten „Pro-Social-“ Agenturen?

2. Theoretische Begriffsdefinitionen und Abgrenzungen

Um die Forschungsfragen in der Theorie beantworten zu können und die wichtigsten Begriffe abzugrenzen, bedarf es zunächst der Definition der einleitend in dieser Arbeit genannten Begriffe. Dabei handelt es sich um: Werte und Wertewandel, jeweils mit anschließendem Bezug auf Agenturen, Corporate Social Responsibility und Corporate Identity. Zum Verständnis von deren Aufgaben und Zuständigkeitsbereichen, wird außerdem der Begriff der Kreativagenturen definiert. Mithilfe der Definitionen, kann anschließend eine Einordnung erfolgen.

2.1. Werte

Wie in Kapitel [1.3.] Forschungsstand bereits erwähnt, erfährt der Begriff der Werte sowie deren Bedeutung während der letzten Jahre immer mehr Aufmerksamkeit. Nicht nur die Politik, sondern auch die Gesellschaft und die Wirtschaft scheinen sich mit deren Relevanz konfrontiert zu sehen.

Der Begriff der Werte ist Teil der Soziologie und wurde mit der Zeit von diversen AutorInnen interdisziplinär aufgegriffen und definiert und stützt sich entsprechend auch hier auf unterschiedliche Literatur, wie beispielsweise die von Kluckhohn (1953), Rokeach (1973) und Welzel (2009), um nur drei der vielen Autoren zu nennen, die sich mit Werten auseinandergesetzt haben. Auf die Soziologen Max Weber, Emile Durkheim und Talcott Parsons zurückgehend, werden Werte als Leitsystem für Handlungen und Entscheidungen von Individuen, aber auch als Identifikationskriterium innerhalb von Kulturen oder Gruppen verstanden (Beckers, 2018).

Eigenstätter (2022) bezeichnet Werte als „normative Bezugspunkte und Bindeglied zwischen Gesellschaft, Kultur und Person – aber auch zwischen Gesellschaft und Unternehmen“ und „emotionale Bewertungsmechanismen“ (ebd., 2022, S. 139). Beckers (2018) nennt Werte und Wertesysteme als kennzeichnend für Mikro- und Makrosysteme und stellt die Wirkungsfrage von kulturellen Werten auf Individuen. Die zuvor genannte Literatur zeigt: je nach Fragestellung, können Werte anders eingeordnet werden. Die hier aufgeführte Definition bezieht sich auf den Begriff im Allgemeinen. Da sich die Arbeit auf den deutschen bzw. mit

Blick auf die Literatur, den westlichen Werbemarkt bezieht, meint allgemein die Perspektive und die dafür erstellten Definitionen von Werten in einer westlichen und (post-) materialistischen Gesellschaft. Die Eingrenzung der (post-) materialistischen Gesellschaft stützt sich auf die Erkenntnisse Ingleharts (1977, 1990). Dabei unterscheidet der Autor eine Werteververschiebung in der Gesellschaft von einem materiellen Wohlstand und die damit verbundene Sicherheit, zu einer postmaterialistischen Gesellschaft, welche eine stärkere Betonung der eigenen Lebensqualität fokussiert (Inglehart, 1977).

Wie bereits einleitend erwähnt, können Werte auf Individualebene eine Handlungsmotivation bedeuten (Eigenstätter, 2022). So definiert Kluckhohn: *„Ein Wert ist eine explizite oder implizite, für ein Individuum oder eine Gruppe charakteristische Vorstellung vom Wünschenswerten, die die Auswahl der verfügbaren Handlungsweisen, Mittel und Ziele beeinflusst.“* (Kluckhohn, 1951, S. 395). Wobei explizit eine ausdrückliche, also eine bewusste Vorstellung und implizit eine intrinsische Motivation für den Autor bedeuten (Kluckhohn, 1951).

Prinzipiell gilt es zwischen mikro- und makrosoziologischen Werten zu unterscheiden, wie Welzel (2009) das vornimmt. Die Definition von Kluckhohn (1953) und Rokeach (1973) aufgreifend, definiert Welzel, Werte ganz allgemein, wie folgt: *„Werte sind dauerhaft verinnerlichte Zielmaßstäbe menschlichen Handelns.“* (Welzel, 2009, S. 109) und geht damit darauf ein, dass Entscheidungen im alltäglichen Leben von Werten beeinflusst und gesteuert werden. Während Mikro- und Mesoebene Individuen, Gruppen und Unternehmen abdecken, bezieht sich die Makroebene auf die Gesellschaft im Ganzen (Welzel, 2009). In Kapitel [2.3.] wird, im Rahmen der Corporate Identity, genauer auf Unternehmenswerte und deren Bedeutung eingegangen. Die makrosoziologische Relevanz von Werten ergibt sich, Welzel (2009) zufolge, aus der Entstehung von kultureller Identifikation. *„Makrosoziologisch sind Werte wegen der Rolle bedeutsam, die sie für die kulturelle Prägung ganzer Populationen spielen.“* (Welzel, 2009, S.109). Das bedeutet auf Makroebene spielen häufig politische Orientierungen, wirtschaftliche Blickwinkel und Verhaltensweisen eine Rolle (Eigenstätter, 2022).

Die zuvor genannten Definitionen beziehen sich auf Kulturen, Gruppen, sowie Individuen, wobei Kluckhohn einen Vergleich mit der Kultur bemüht und sowohl für Werte als auch für die Kultur keine direkte Beobachtbarkeit festhält, da Kulturen sich sehr stark in ihren Werten unterscheiden können (Kluckhohn, 1951). Eigenstätter (2022) greift die Definition Rokeachs (1968) auf und definiert damit eine „*Hierarchie von Werten und ihrer Handlungsorientierung*“ (ebd., 2022, S.136). Dabei werden Werte, die „auf Zielzustände der Existenz (Sicherheit, Glück usw.) über „*instrumentelle Werte, wie Kompetenz, Selbstverwirklichung oder moralische Werte*“ (Eigenstätter, 2022, S.136) gestellt.

Aufgrund ihrer „*Verhaltensrelevanz*“ betont Christian Welzel die Relevanz der Werteforschung (Welzel, 2009, S. 109). Kluckhohn (1951) belegt die Relevanz der Werteforschung sowie von Werten im Allgemeinen, damit dass es ein Schlüsselbegriff in verschiedenen Disziplinen ist und in verschiedenen Branchen Anwendung findet.

Welzel greift in seiner Untersuchung des Wertewandels in der Gesellschaft, *Ingleharts* (2005) Definition auf, die die Entstehung von Werten insofern beschreibt, als diese erst dann Raum im Leben von Individuen bekommen, wenn deren Grundbedürfnisse gedeckt sind (Welzel, S. 112). Die Maslowsche Bedürfnispyramide und die Idee Ingleharts (1977, 1990) aufgreifend kommt Welzel zu der Erkenntnis, dass individuelle Werte wie Selbstfindung o.Ä. erst dann Raum bekommen, wenn das materielle Überleben gesichert ist, was allerdings auch das Ausbleiben von wirtschaftlichen Krisen voraussetzt. Hierzu Welzel:

„Materialistische Werte dominieren deshalb solange das Denken und Handeln der Menschen, wie sie ihr physisches Überleben als ungesichert wahrnehmen. Erst wenn sich ökonomische Verhältnisse einstellen, die das materielle Überleben als gesichert erscheinen lassen, beginnen sich postmaterielle Bedürfnisse zu entfalten. Materialistische Werte verlieren dann an Bedeutung und werden durch postmaterialistische verdrängt. Dies, so Inglehart, bedeute eine Prioritätenverschiebung weg von Fragen des Wirtschaftswachstums, der Inflationsbekämpfung und der Arbeitsplatzsicherheit hin zu Fragen des Umweltschutzes, der Sinnstiftung und der Selbstbestimmung. Postmaterialistische Werte manifestieren sich also in ökologischen, idealistischen und emanzipatorischen Orientierungen.“ (Welzel, 2009, S.111 - 112).

Übertragen auf die letzten Jahre, die geprägt waren durch die Covid-19-Pandemie, dem Ukraine Krieg und der daraus resultierenden Wirtschaftskrise und deren Folgen, ließe sich

behaupten, dass die von Inglehart und Welzel genannten postmaterialistischen Werte in den letzten Jahren immer mehr in den Hintergrund rücken.

Im Rahmen dieser Arbeit und basierend auf den zuvor genannten Definitionen, wird der Begriff Werte verstanden als Motivation für Handlungen von Individuen oder Gesellschaften. Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass Werte Entscheidungen und Einstellungen von Personen organisieren und Leitlinien vorgeben können, handlungsmotivierend wirken und somit relevant für die Organisation von Gesellschaften, die Abgrenzung von Kulturen, aber auch die Selbst- und Fremdeinschätzung von Individuen sind (Beckers, 2018). Sie dienen der Orientierung, sowohl für Individuen als auch für Gruppen und Kulturen und sind abhängig von der Lebenssituation von Gesellschaften (Welzel, 2009).

2.2. Wertewandel

2.2.1. Gesellschaftlicher Wertewandel

Wie dem vorangegangenen Kapitel zu entnehmen ist, sind Werte von verschiedenen Faktoren abhängig und nichts unverändert Gegebenes. Folglich unterstehen sie einem Wandel und passen sich Strömungen und Bedürfnissen an. Entsprechend ist die Diskussion um den gesellschaftlichen Wertewandel keine neue. Diverse Autoren, wie beispielsweise Clarke et.al. (1999), haben zwischen 1980 und 1999 den Wertewandel unter der Bedingung des sogenannten Postmaterialismus behandelt und unter anderem untersucht, wie sich beispielsweise Arbeitslosigkeit und die Abwesenheit von Kapitalismus auf gesellschaftliche Werte auswirken.

Für einen Wandel braucht es zunächst sich verändernde Bedingungen. So beschreibt Welzel (2009) einen Wertewandel ausgehend von „veränderten Lebensumständen“ und einem „Wandlungsdruck“ die auf eine „Wertedifferenz“ von jungen und alten Generationen treffen (ebd., 2009, 110-111). Die Wertedifferenz erklärt er mit der unterschiedlichen Anpassung von jungen und alten Generationen an neue Werte.

Welzel datiert den Beginn eines Wertewandels in Deutschland auf die 1960er Jahre und verweist darauf, dass sich seitdem ein konstanter Wertewandel vollzieht, vor allem hinsichtlich der Themen Gleichberechtigung und Selbstbestimmtheit (Welzel, 2009, S. 111). Diese These Wetzels wird auch in den ExpertInneninterviews aufgegriffen.

Ingleharts (1977, 1990) drei-Item-Batterie aufgreifend, argumentiert Welzel (2009), dass der postmaterialistische Wertewandel als ein „libertärer Wertewandel“ herausstellt, der getrieben ist von „Meinungsfreiheit“ und „Mitbestimmung“ (Welzel, 2009, S.124). Das deutet auch auf den in dieser Arbeit zu untersuchenden Wandel der werblichen Kommunikation hin. Welzel beschreibt außerdem unter welchen Voraussetzungen es zu einem Wandel kommt:

„Die Wertedynamik speist sich demzufolge sowohl aus situativen Anpassungen an zyklische Schwankungen in den Lebensbedingungen als auch aus generationalen Anpassungen an langfristig verbesserte Lebensbedingungen. Und beide Anpassungen scheinen der gleichen Logik zu folgen: Kurzfristig bessere Lebensbedingungen führen zu zyklischen Schüben in Richtung mehr Postmaterialismus; langfristig bessere Lebensbedingungen führen zu generationalen Verlagerungen in Richtung mehr Postmaterialismus.“ (Welzel, 2009, S. 120).

Geht es um den gesellschaftlichen Wertewandel, so bedeutet das meist eine Diskussion über den Postmaterialismus und eine Werteentwicklung der Gesellschaft von einer materiell getriebenen westlichen Gesellschaft, hin zu einer, nicht durch Konsum getriebenen Gesellschaft (Welzel, 2009). Wie bereits in Kapitel [2.1.] Definition Werte aufgegriffen, kann also von der aktuell krisenbehafteten Zeit, fast grundsätzlich auf einen gesellschaftlichen Wertewandel geschlossen werden. Mit der Einordnung und Sichtbarkeit des gesellschaftlichen Wertewandels in der Werbung befasst sich das nächste Kapitel.

2.2.2. Wertewandel in der Werbung

Betrachtet man Werbung als einen Spiegel der Gesellschaft, wie Nord (1996) das tut, so wird klar warum, sich mit wandelnden gesellschaftspolitischen Vorstellungen auch die Kommunikation verändert, die die Gesellschaft ansprechen soll. Denn mit sich wandelnden Werten in der Gesellschaft, verändert sich auch die Werbung und deren Kommunikation, die dazu dient, die KonsumentInnen zu erreichen und anzusprechen (Schauster, 2019). Dafür bedarf es einer, die gesellschaftliche Stimmung aufgreifenden Werbung und Unternehmenskommunikation. In diesem Rahmen gilt es aber für die verantwortlichen Unternehmen ebenfalls neue Werte in ihr Unternehmenssystem zu integrieren. Schauster (2019) schreibt dazu: „*Values and codes should both intend to achieve the same organizational goals and respond to the same organizational challenges.*“ (ebd., 2019, S. 101).

Im Zuge ihrer Untersuchung von haltungsgetriebener Brandvermarktung, ziehen Monika Hajdas und Ryszard Kleczek (2021) die haltungsgetriebene, oder „purpose-driven“ Werbekampagnen als Beleg für den Wandel der Unternehmensdarstellung heran. Wenngleich die Autoren das Brand Marketing thematisieren, so liefern sie doch einen Grundstein für die Annahme des wertebasierten Einflusses von Werbung auf das Individuum und zeigen anhand der Vermarktung von Marken selbst, den Einfluss von erfolgreicher Markenkommunikation und deren sozialen Impact auf die Gesellschaft (Hajdas, Kleczek 2021).

Es soll hier nochmal auf das in den einleitenden Kapiteln erwähnte Whitepaper der Kreativagentur Jung von Matt (Heimers et al., 2022), eingegangen werden. Für das Paper, welches das Ergebnis einer Zusammenarbeit der Kreativagentur mit der Brand University Hamburg ist, wurden EntscheiderInnen globaler Marken zum Thema Purpose interviewt. Diese kommen zu dem Schluss, dass der KonsumentInnen-Anspruch an Marken bzw. deren Produkte immer mehr von diesen verlangt, eine Persönlichkeit zu vermitteln. Die Definition von Werten aufgreifend, die Welzel als Handlungsleiter und Motivator für Individuen festgehalten hat, kann das entsprechend des Papers von JvM auf Marken und deren Kommunikation übertragen werden. Entsprechend steht in dem Whitepaper:

„Und auch Marken werden von Konsument:innen vermehrt aufgefordert, Stellung zu beziehen. Interessanterweise sind Produkte in den letzten Jahrzehnten des Marketings zunehmend zu reinen Beweismitteln für Markenkonstrukte geworden. Ob Unternehmen Erfolg haben oder scheitern, ist heute meist eine Frage der Geschichte, die ihre Marke erzählt – weniger eine Frage der Produktqualität. Wir diskutieren über Markentonaltät und schaffen Identitäten, als seien Marken Menschen.“ (Heimers et al., 2022, S. 4).

So sollen Marken immer mehr eine menschliche Position einnehmen und entsprechend auch Rückgrat zeigen, wenn es darum geht Stellung zu beziehen (Heimers et al., 2022). Das Paper beschreibt außerdem, dass in einer Gesellschaft, die von ständigen Veränderungen, Krisen und vor allem einer schnellen und für jeden zugänglichen Kommunikation geprägt ist, das Verlangen nach einem Purpose, einer Haltung und Grundwerten sehr groß ist und in der Markenerwartung der KonsumentInnen spürbar wird. Dabei wird Purpose definiert, als das Warum des Unternehmens bzw. der Marke, und als das, was Produkt oder Unternehmen mit ihren Produkten oder Dienstleistungen erreichen wollen (Heimers et al., 2022).

In seinem Text „Selling Virtue“ definiert B. Riley (2020) den wertebasierten Wandel des Werbemarktes ebenfalls anhand veränderter KonsumentInnenansprüche. Wie auch Heimers et al. zusammen mit JvM (2022) hält Riley fest, dass KonsumentInnen auf ihren Konsum achten und entsprechend auch Wert darauflegen, Unternehmen zu unterstützen, die das auch tun. Beispiele wie Nike, Gillette und Pepsi heranziehend, bezieht Riley die Haltung und ihren Bewussten Umgang mit Veränderungen von Unternehmen, auch auf die Unternehmenskommunikation, also die Werbung von Unternehmen (Riley, 2020).

Damit erfasst Werbung den Zeitgeist von Gesellschaften, spiegelt diesen in ihrer Arbeit wider und kann im gleichen Moment Gesellschaften beeinflussen und beispielsweise Trends größer machen, oder Themen zu gesellschaftlich diskutierten Gesprächsthemen machen. Dies belegt nicht zuletzt Holger Nord (1996) in seinem Text „Werbung als Spiegel der Gesellschaft“. Er untersucht, inwieweit Werbung als Zeitzeuge der vorherrschenden Kultur und Gesellschaft gesehen werden kann und kommt zu dem Schluss, dass Werbeinhalte, *„neben der offensichtlichen Werbeaussage auch für die angestrebte Zielgruppe gültige Wertesysteme (Ist-Werte) oder erstrebenswerte Werte (Soll-Werte) abbilden.“* (Nord, 1996, S.62).

2.3. Unternehmenswerte und Corporate Identity

Wie das vorige Kapitel zeigt, sind Werbung und die Identität der Unternehmen, die diese veranlassen, eng miteinander verknüpft. In diesem Kapitel soll die Bedeutung von Unternehmenswerten als Teil der Corporate Identity erläutert werden.

Eigenstätter (2022) beschreibt Unternehmenswerte, ähnlich wie individuelle Werte, als Handlungsleitfaden für Mitarbeitende in Unternehmen. Hinsichtlich Bedeutung und Wirkung von Unternehmenswerten kommt sie zu dem Schluss, dass Unternehmenswerte, genauso wie Verhaltensregeln häufig als Elemente der Steuerung verwendet werden und eine Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen möglich machen und somit *„regelgerechtes Verhalten“* sicherstellen (Eigenstätter, 2022, S.139). Eigenstätter nennt ein Werte- bzw. Normensystem als einen Teil der Unternehmenskultur und unterstreicht damit deren Relevanz für eine funktionierende Unternehmensidentität (ebd., 2022, S.140). Sie verweist außerdem auf die Rolle von Führungskräften und ihrem Wertebewusstsein, da diese *„Multiplikatoren“* der Unternehmenswerte sind (Eigenstätter, 2022, S. 139).

Eigenstätter bezieht sich auf eine Studie von Leitl, Meifert und Sackmann aus dem Jahr 2011, in welcher die drei Autoren Unternehmenswerte von DAX Unternehmen untersuchen, und zu dem Ergebnis kommen, dass Qualität, Markterfolg, Innovation, Partnerschaft und Fairness die am häufigsten genannten Werte bzw. Unternehmenskodizes sind, während Integrität, Sicherheit und Tradition am seltensten genannt werden (ebd. 2011). In diesem Rahmen differenziert sie auch die internen und externen Orientierungen, um zu untersuchen welche Werte tatsächlich zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Die Autorin verweist in diesem Zuge auf das Competing Value Model (CVM), das genutzt wird, um diese Gegensatzpaare zu erstellen und die Unternehmenskultur zu überprüfen.

Nicht zuletzt die Studie „To Affinity and beyond“ von Accenture und das Purpose- Whitepaper von JvM zeigen, welche Rolle die Wahrnehmung des Unternehmens und deren Werte bei KonsumentInnen spielt. So bringen Yoganathan et al. (2018) die wichtigsten Unternehmenswerte in Zusammenhang mit den guten Taten von Unternehmen und verbinden Unternehmenswerte mit tief verankerten Prinzipien der Marken, die deren Eigenschaften definieren und sich in den Handlungen der Mitarbeiter einer Organisation widerspiegeln sollten (Yoganathan et al., 2018). Das heißt es wird eine wertebasierte Werbung nur dann als glaubhaft empfunden, wenn diese auch vereinbar ist mit den Unternehmenswerten und ob diese intern zum Tragen kommen (Accenture, 2018).

Geht es also um die gesellschaftlich relevanten Themen, die es gilt auf die Unternehmenswerte und damit das unternehmerische Handeln zu übertragen, so nennt Eigenstätter; Nachhaltigkeitsstandards und CSR. Die Autorin hält fest, dass dieser gesellschaftliche Wertediskurs in den Bemühungen der Unternehmen sichtbar wird, diese umzusetzen (Eigenstätter, 2022, S.144).

2.4. Corporate Social Responsibility

Im Folgenden wird der Begriff der gesellschaftlichen Verantwortung, also der Corporate Social Responsibility (CSR) von Unternehmen, definiert. Das deutsche Bundesministerium für Arbeit und Soziales definiert Corporate Social Responsibility als *„Die Verantwortung von Unternehmen für ihr soziales und ökologisches Umfeld„*, (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2022) und bezieht sich hierbei unter anderem auf die Hilfeleistung von Unternehmen

für die Mitarbeitenden. Mit Blick auf die Geschichte deutscher Unternehmen haben diese schon vor 100 Jahren damit angefangen sich um das Wohlbefinden ihrer Angestellten zu kümmern, indem beispielsweise Arbeiterwohnungen gebaut wurden (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2022). Während das Bundesministerium CSR ausschließlich mit Blick auf den Einsatz für Angestellte definiert, so kann diese auch auf einen gesamtgesellschaftlichen sozialen Einfluss bezogen werden. Das wird beispielsweise bei Etter und Hoffman klar, welche in den Begriff der CSR den des „*Corporate Citizen*“ mit „*ökologischer, sozialer und moralischer Verantwortung*“ (Etter, Hoffmann, 2011, S. 98) inkludieren.

Bezogen auf die „gesellschaftlichen Erwartungen, Normen und sozialen Praktiken, die jenseits des Rechts in einer Gemeinschaft wirksam sind.“ (Scherer, Patzer, 2022, S. 160), nennen die Autoren die ökonomisch, ethische Verantwortung der zuständigen Akteure. Das Bundesministerium für Soziales und Arbeit schreibt dazu, dass der Wandel der Gesellschaft, welcher Globalisierung, Umweltkrise etc. hervorruft, die Unternehmen schon seit den 1990er Jahren dazu veranlassen ihrer CSR mehr Aufmerksamkeit zu schenken, Verantwortung für soziale, soll heißen nicht ausschließlich gewinngesteuerte Entscheidungen zu treffen, sondern CSR in die Entscheidungsfindung und Unternehmensphilosophie zu integrieren.

Das langfristige Aufnehmen von CSR in die Unternehmenswerte, sichert das Ansehen des Unternehmens auch für Krisenzeiten ab, wie Wu und Overton (2021) zeigen. Die beiden Autoren betonen, dass CSR-Aktivitäten von Unternehmen sehr angesehen bei den Stakeholdern sind, solange sich diese konstant zeigen. Werden diese erst nach und aufgrund einer Krise, also als Mittel zur Krisenbewältigung, eingesetzt, hat die Kommunikation der CSR-Aktivitäten den gegenteiligen Effekt bei den Stakeholdern, nämlich dass die kurzfristig veränderte Kommunikation, als reine Image Kampagne verstanden wird. Der Unterschied zur ausschließlich kommerziellen Werbung, besteht darin, so Overton und Wu, dass mit einer CSR-basierten Werbung keine Produkte und Dienstleistungen beworben werden sollen, sondern eben das gesellschaftliche und soziale Interesse des Unternehmens bzw. der Marke. Allerdings hinterfragen die beiden Autoren auch die Intention derselbigen und stellen in Frage, ob sich diese nicht kommerzielle CSR-Kommunikation seinen „*bezahlten Charakter verwischt*“ (Overton, Wu, 2021, S. 356). In den letzten Jahren sei nur wenig unternommen worden, um dieser Nische der nativen CSR-Kommunikation auf den Grund zu gehen und zu überprüfen welchen Einfluss und welchen Zweck die CSR-Kommunikation wirklich von Unternehmens-/Makenseite hat (Overton, Wu, 2021).

Eine Gegenposition hierzu nimmt Carroll ein, der betont, dass die primäre Pflicht von Unternehmen weiterhin die Generierung von Profiten bleibt, dies allerdings im Rahmen des Rechts zu erfolgen hat und Etter und Hoffmann diskutieren den tatsächlichen Antrieb von Unternehmen für das Einsetzen von CSR.

Basierend auf der vorangegangenen Definition von CSR, soll der Begriff der sozialen Verantwortung nun auf Werbung und die Kommunikationsbranche übertragen werden. Wobei die Literatur zeigt, dass CSR auch in der Werbung sichtbar wird. Mögele und Tropp führen eine Langzeitstudie durch, in welcher sie die Häufigkeit des Auftretens von CSR in Marketing-Kommunikationsmanagement in relevanten deutschen Wochenmagazinen untersuchen. Die Autoren kommen zu dem Ergebnis, dass sich der Wille von Unternehmen, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, in den Themenmix der Werbung etabliert hat. Ökologisches und/oder soziales Engagement werden von den Unternehmen zunehmend mit der Produktwerbung verknüpft (Mögele, Tropp, 2010).

Die Langzeitstudie von Mögele und Tropp kommt zwar zu dem Ergebnis, dass sich eine gestiegene CSR-Kommunikation feststellen lässt, die Autoren verweisen aber auch auf das Ergebnis, dass die Unternehmen das mit der Aufmerksamkeitsgenerierung der potenziellen KundInnen verknüpfen, ohne dabei an Glaubwürdigkeit einzubüßen (ebd., 2010, S.178).

Waller und Lanis zeigen in ihrem Text „Corporate Social Responsibility (CSR) Disclosure of Advertising Agencies“, bezogen auf Werbeagenturen, dass eine steigende Zahl an Werbeagenturen ihre CSR-Initiativen offenlegen.

2.5. Kreativagenturen

In diesem Kapitel soll der Begriff der Kreativagenturen eingegrenzt werden. Der Begriff Kreativagentur wird hier stellvertretend für Full-Service- bzw. Werbeagenturen verwendet. Agenturen sind auf bestimmtes Fachwissen spezialisierte Dienstleister, die Unternehmen für Themen beauftragen, für die sie selbst nicht ausreichend Expertise oder Fachkräfte haben. Dabei waren Nöcker (2021) zufolge die ersten Werbeagenturen zu Beginn vielmehr das, was heute die Mediaagenturen sind und damit ausschließlich zuständig für die Vermittlung der Werbung von Unternehmen an die Medien, um durch diese eine Verbreitung der Werbung zu

ermöglichen (ebd., 2021). Der Begriff der Kreativagenturen soll die breite Expertise von größeren Werbeagenturen erfassen, die häufig ExpertInnen für unterschiedliche Kreativleistungen unter einem Dach vereinen und sich damit nicht ausschließlich auf die Kreation der Werbung spezialisieren (Nöcker, 2021). Nöcker geht sogar so weit zu sagen, dass der Begriff der Werbeagentur nicht mehr zeitgemäß sei, da es sich für Agenturen etabliert habe Spezialisten für verschiedene Kommunikationsthemen zu sein (ebd., 2021). Auf diese Weise kann potenziellen, wie bestehenden KundInnen ein komplettes Paket angeboten werden, ohne verschiedene Agenturen beschäftigen zu müssen. Das vereinfacht nicht nur die Auftragslage der KundInnen, sondern auch die projektbezogene Kommunikation der verschiedenen, einbezogenen Parteien, innerhalb der Agenturen (Nöcker, 2021).

Nöcker geht des weiteren sogar so weit, festzustellen dass Werbeagenturen eben nicht als Agenturen zu kategorisieren sein, da sie keine klassischen Dienstleister mehr seien und auch nicht für die Zahlung einer „Provision“, Personen oder Leistungen vertreten (Nöcker, 2021, S. 84). Vielmehr nehmen solche Werbe- bzw. Kreativagenturen eine – je nach Expertise – beratende und umsetzende Funktion für Unternehmen ein.

Nöcker erörtert den Vorteil von Agenturen für Unternehmen anhand ihrer strategischen Ressourcen. Bezugnehmend auf die zuvor genannten Inhouse-SpezialistInnen, heben sich Agenturen vor allem durch ihre Ressource dieser gesammelten SpezialistInnen hervor. Diese sprechen, so Nöcker (2021), eine einheitliche Sprache und arbeiten nach *„spezifischen, unternehmenseigenen Routinen“* und sind somit *„besser in der Lage als der Markt, neues Wissen hervorzubringen.“* (Nöcker, 2021, S. 102 - 103). Mit dieser Aussage Nöckers, kann wie einleitend bereits angedeutet, aufgegriffen werden, dass es Werbung schafft den Zeitgeist einer Gesellschaft zu erfassen und in ihrer Arbeit widerzuspiegeln.

Abhängig von der Art der Agentur, beschäftigen diese Personen mit verschiedenen Talenten. Die AutorInnen Patwardhan et al. (2018) bringen die Diversität mit Beispielen der folgenden Aufgabenbereiche in Kreativagenturen auf den Punkt: Künstler, Medien- und Account-Planer/Researcher, Spezialisten für Technologie und digitale Inhalte, Datenanalysten sowie Geschäfts- und Marketingspezialisten (ebd., 2018). Entsprechend der Vielfalt an ExpertInnen in Agenturen, verhält es sich auch mit deren Aufgaben. Die Arbeit in einer Agentur bringt, sich ständig verändernde Bedingungen mit sich, was mit der projektbezogenen Einstellung der

Agenturen einhergeht. Diese sich verändernden Bedingungen, stellen die Agenturen aber auch vermehrt vor eine erhöhte Herausforderung hinsichtlich sich immer schneller und stärker digitalisierender Märkte und Markterwartungen, sowie einer Vielzahl an Kommunikationsplattformen (Patwardhan et al., 2018).

Nöcker (2021) vermutet sogar, dass an der Unternehmenskultur von Agenturen bereits deren Art zu Arbeiten und deren Spezialisierung festgemacht werden kann und bezieht sich auf eine niederländische Studie von Verbeke et.al. (2008), die belegen will, dass regelmäßig dieselben Agenturen mit Preisen der Werbeindustrie (wie beispielsweise, der Effie-Award, Cannes Lions etc.) ausgezeichnet werden, auf deren Kultur und die entsprechenden Strukturen zurückzuführen ist. Dabei setzen Agenturen, so Nöcker, auf eine intrinsische Motivation der Mitarbeitenden, die durch eine offene Kommunikation und Freiräume in Form von hoher Verantwortungsübertragung und Eigenständigkeit, gefördert wird (Nöcker, 2021).

Was das Verhältnis von Unternehmen und Agenturen angeht, so definiert Schauster (2019) dieses wie folgt:

„[...] while it's the agency's job to apply creative expertise, give an honest opinion, and educate the client on the best approach, the client's decision to accept or reject creative work is the ultimate one, and an agency must concede to a client's request to maintain the relationship. When an agency's financial health is stable, maintaining client relationships and pursuing creative integrity can coexist. When finances flatline, however, the client relationship is prioritized.“ (ebd., 2019, S. 101).

Trotz des angenommenen ExpertInnenstatus der Agenturen, belegt die Autorin mit dieser Aussage die Macht der KundInnen, welche das letzte Wort haben, wenn es um die Umsetzung der Aufträge geht.

3. Annahmen und Forschungsfragen

Unter der Berücksichtigung des aktuellen Forschungsstandes und der aufgezeigten Forschungslücke, sowie den erfolgten Begriffsdefinitionen, ließen sich konkrete Annahmen herleiten. In diesem Kapitel werden die Annahmen vorgestellt, aus welchen sich die

Forschungsfragen ergeben. Dabei dienen die vorläufigen Annahmen bereits dazu den Interviewleitfaden zu definieren.

3.1. Annahmen

Grundlage der Forschung ist, wie bereits in der Einleitung dargestellt, die Annahme, dass ein Wertewandel in der Werbebranche vorliegt und die Frage aufwirft, wie sich dieser zeigt. Hierzu schreibt Nöcker (2021): „*Werbung kann nicht ohne das Umfeld gedacht werden, in dem sie stattfindet.*“ (ebd., 2021, S.21), was auf das Wechselspiel von Gesellschaft, Unternehmen und Werbung hindeutet. Auch die Position der Agenturen als Knotenpunkt zwischen Werbung und Unternehmen, wird Nöcker (2021) zufolge, als gegeben angenommen. Die Annahmen ergeben sich aus der vorhandenen Forschung und aus dem branchenbasierten Vorwissen und bildeten damit Grundlage für Themenformulierung, Zielsetzung und Forschungsfragen, aber auch für den im Theorieteil vorgestellten Leitfaden für die ExpertInneninterviews.

In dem Unterkapitel [1.3.] Forschungsstand wurde bereits ausgiebig die relevante, internationale Literatur vorgestellt, die eine Definition der wichtigsten Begriffe zur Beantwortung der Forschungsfragen ermöglichen sollen. Dabei sind Werte und deren Wandel in der Gesellschaft, ein gut erforschtes Thema im Fachbereich der Soziologie. Die Begriffe werden außerdem interdisziplinär eingesetzt, wie beispielsweise in den Politikwissenschaften. Auch die Corporate Social Responsibility von Agenturen und Unternehmen aus der Marketingperspektive, findet in der Literatur Aufmerksamkeit, ebenso die Werbeethik.

Zur Formulierung der Forschungsfragen und damit der Vorbereitung der aus der Auswertung resultierenden Hypothesen, bedarf es Annahmen, die die Forschungsfragen ermöglichen. Entsprechen basiert diese Arbeit basiert auf der Annahme, dass sowohl Unternehmen als auch Agenturen in ihrer Kommunikation nach außen mehr und mehr auf Authentizität, Nahbarkeit, Inklusion und ein kreatives und gleichzeitig aussagekräftiges Storytelling setzen. So leiten sich die folgenden drei Annahmen her:

3.1.1. Wertebasierte Veränderungen in Kreativagenturen

Werte können als Leitsystem von Individuen, Gruppen und Gesellschaften gesehen werden (Eigenstätter, 2022). Sie drücken Ziele und Grundeinstellungen aus und schaffen somit Identität und ein Gemeinschaftsgefühl. Eigenstätter (2022) schreibt dazu: „*Werte gelten als übergeordnete Orientierungen oder mentale Programme für eine Vielzahl von Situationen, die als Handlungsziele wirken können.*“ (ebd., 2022, S. 136). Hinsichtlich der Orientierung und Identifizierung und bezogen auf den vermuteten Wertewandel in Kreativagenturen ergibt sich die erste Annahme wie folgt:

Durch den gesellschaftlichen Wertewandel verändern sich bestehende Strukturen von Kreativagenturen.

3.1.2. Kreativagenturen als Schnittpunkt von Unternehmen und Gesellschaft

Die Dienstleistung von Kreativagenturen besteht darin bestimmte Aufgaben für Unternehmen zu übernehmen, für welche sie den ExpertInnenstatus einnehmen und ihren KundInnen mit ihrer Beratung zur Verfügung stehen. Ausgehend von ihrem Aufgabenfeld und ihrer Expertise, werden Agenturen als der Schnittpunkt von Werbung und Marken und damit als ExpertInnen angesehen. Aus dem zuvor genannten Expertenstatus von Kreativagenturen und ihrer Beratungsfunktion für ihre KundInnen, ergibt sich die zweite Annahme:

Kreativagenturen sind Treiber von Trends und Zeitgeist und haben somit einen Einfluss auf die Kommunikation des Wertewandels.

3.1.3. Kreativagenturen – wertebasierte Unternehmen

Es wird außerdem angenommen, dass Agenturen auf einem starken Wertekodex basieren und diesen vorleben. Diese Annahme ergibt sich unter anderem aus Jobausschreibungen von Agenturen, sowie der in Kapitel [1.1.] Relevanz, aufgeführten Diskussion innerhalb der Agenturbranche. Inwieweit macht sich ein Wertewandel also in genau diesen, von Werten geleiteten Agenturen bemerkbar und wie schätzen sie ihren Einfluss nach Außen ein?

Kreativagenturen sind Träger von Unternehmenswerten und legen immer mehr Wert darauf ihre Corporate Werte vorzuleben und diese nach außen zu tragen, wobei die Unternehmenswerte treibende Kraft für ihre Arbeit sind.

3.2. Forschungsfragen

Die Forschungsfragen leiten sich aus den zuvor vorgestellten Annahmen [3.1.], dem aktuellen Forschungsstand [1.3.] und der daraus resultierenden Forschungslücke, sowie dem Erkenntnisinteresse und der Relevanz [1.1.] ab. Dabei sind die Forschungsfragen von Innen nach Außen strukturiert. Das bedeutet, es werden zunächst die Veränderungen innerhalb der Kreativagenturen analysiert, um anschließend deren Einflussmöglichkeiten auf die KundInnen zu betrachten.

3.2.1. Interner Wertewandel

Wie einleitend erläutert, gilt es zunächst zu klären, inwiefern ein interner Wertewandel in Kreativagenturen sichtbar wird. Die Untersuchung Hajdas und Klezceks (2021) zum Einfluss von Markenwerten auf soziale Praktiken und das daraus resultierende VerbraucherInnenverhalten (vgl. Kapitel [1.3.]), lässt sich auf die Veränderung von Unternehmenswerten in Kreativagenturen übertragen. So bezieht sich die erste Forschungsfrage auf den internen Wertewandel von Kreativagenturen und darauf, wie sich dieser aus ExpertInnen­sicht zeigt. Dabei wird außerdem auf die erste Annahme Bezug genommen, welche vermutet, dass der gesellschaftliche Wertewandel einen Einfluss auf die Kreativbranche und damit auf die Kreativagenturen hat.

Um zu verstehen welche Werte die Agenturen intern beschäftigen, erfolgt zunächst die Definition des Wertewandels aus Sicht der ExpertInnen, da diese, die internen Prozesse beeinflussen können. Sowohl die Beispiele aus Kapitel [1.1.] Relevanz, als auch aus Kapitel [1.3.] Forschungsstand, legen die Frage nahe, anhand welcher Faktoren ein Wertewandel in Kreativagenturen zu definieren ist. Bezugnehmend auf die Arbeiten von Champlin und Sterbenk (2018) zur CSR im Curriculum von Werbeagenturen, sowie Patwardhan et al. (2019), welche die Rolle und Wirkkraft von Führungskräften in Agenturen untersuchen, leitet sich die erste Forschungsfrage ab. Es gilt zu klären, welche Faktoren die Führungskräfte mit dem Wertewandel in ihren Agenturen verbinden. Entsprechend lautet Forschungsfrage 1.1.:

FF 1.1.: Anhand welcher Faktoren definieren GeschäftsführerInnen führender, deutscher Kreativagenturen den Wertewandel und inwiefern beziehen sie diesen auf die Agenturen?

Aufbauend auf Forschungsfrage 1.1., bezieht sich Forschungsfrage 1.2. auf die veränderte Unternehmenskultur in Kreativagenturen. Dabei stützt sie sich neben der in Kapitel [3.1.] genannten Annahmen und der in Kapitel [2.3.] vorgestellten Definition von Corporate Identity, ebenso auf die Forschung von Horsky (2006), sowie von Waller und Lanis (2009). Während Horsky (2006) die veränderten Strukturen von Agenturen aufzeigt, untersuchen Waller und Lanis (2009), die zunehmende Bedeutung von CSR für Agenturen und wie sich deren Offenlegung nach Außen, also auf Gesellschaft und Politik auswirkt. Grundlage für die Relevanz von Unternehmensidentität und deren Veränderungen, liefert außerdem Monika Eigenstätter (2022). Zentrale Begriffe sind für die Autorin die Unternehmensidentität und deren Effekt auf Unternehmenswerte (Eigenstätter 2022) (siehe auch Kapitel [1.3.] Forschungsstand). Übertragen auf den Wertewandel und Kreativagenturen ergibt sich Forschungsfrage 1.2. wie folgt:

FF 1.2.: Inwiefern wird eine Veränderung der Unternehmenskultur von Kreativagenturen sichtbar?

3.2.2. Externe Auswirkungen

Aufbauend auf Forschungsfrage eins und der in deren Rahmen festzustellenden Definition des Wertewandels innerhalb von Kreativagenturen, befasst sich der zweite Teil der Forschungsfrage mit den Auswirkungen des Agenturen Wandels auf die Werbebranche. Hierfür soll die Rolle der Agenturen für die KundInnen erörtert werden.

Werbung entsteht, so Nöcker (2021) aus dem Zusammenspiel von Agenturen und Unternehmen. Bereits in Kapitel [2.2.] wurde die Annahme formuliert, dass Kreativagenturen den Schnittpunkt von Gesellschaft, Unternehmen und deren Kommunikation darstellen. Aufbauend auf dieser Annahme, gilt es zunächst die Veränderungen auf Kundenseite zu erörtern und inwiefern die ExpertInnen diese feststellen können. Hierbei wird auf Gurrieri et al. (2022) zurückgegriffen. Die Autoren weisen unter anderem auf die gesellschaftlichen

Diskussionen zu Themen wie sozialer Ungerechtigkeit, Nachhaltigkeit etc. und die Rolle der Werbung in der Gesellschaft hin. Dabei halten sie fest, dass die gesellschaftliche Debatte, soziale Themen auf die Agenda der Werbung gebracht haben. Sie betonen außerdem die Wirkkraft der Werbung in dieser Hinsicht. (Gurrieri et al., 2022).

Wie bereits in Kapitel [2.5.] Kreativagenturen erwähnt, gäbe es Werbung und Kreativagenturen nicht ohne deren Auftraggeber, die Unternehmen (Nöcker, 2021). Nöckers Idee folgend, gilt es die Expertise der Agenturen an ihre KundInnen, deren Kommunikation und damit an die Gesellschaft heranzutragen. Entsprechend ergibt sich die Frage nach dem Wandel der Ansprüche auf KundInnenseite:

FF 2.1. Inwiefern stellen Agenturen eine wertebasierte Veränderung bei ihren KundInnen fest, welche Erwartungshaltung zeigt sich und welche Rolle spielt Purpose in diesem Zusammenhang?

Aus Forschungsfrage 2.1. ergibt sich ebenfalls die Frage der Kommunikationsrichtung zwischen Agenturen und ihren KundInnen. Auch hier kann wieder auf Nöckers (2021) Aussage des Zusammenspiels von Agenturen und Unternehmen verwiesen werden. Auf dieser Basis gilt es zu verstehen in welche Richtung ein wertebasierter Einfluss passieren kann. Somit gilt die folgende Frage zu klären:

FF 2.2.: Wie kann die wertebasierte Rolle der Kreativagenturen für ihre KundInnen und deren Marken eingeordnet werden? Haben Kreativagenturen die Möglichkeit den internen Wertewandel an die KundInnen weiterzugeben?

Die letzte Forschungsfrage befasst sich mit den wertebasierten Veränderungen der Werbebranche aus Sicht der ExpertInnen. Es gilt zu klären, wie diese auf die Veränderungen in der Werbebranche blicken. In der Forschung konnte bereits auf eine veränderte Kommunikation der Werbung verwiesen werden. So werfen nicht zuletzt Chandy et al. (2021) die Diskussion auf, inwieweit Marketing, eine Veränderung in der Gesellschaft bewirken kann. Auch Nöcker (2021) betont die Relevanz der Werbung für Gesellschaft und Werbung, aber auch deren Aufspaltung. Deshalb gilt es hier, aktuelle Beispiele und die Sichtweise der ExpertInnen auf die Veränderungen zu analysieren:

FF 2.3.: Woran können Veränderungen der Branche festgemacht werden und welche Rolle spielen Kreativagenturen und Marken in diesem Zusammenhang?

Die Forschungsfragen liefern die Grundlage für die im weiteren Verlauf vorgestellte Auswertung, deren Ergebnisse in Kapitel [6] genannt werden.

4. Methodisches Vorgehen

Für die Beantwortung der zuvor formulierten Forschungsfragen, wurde eine qualitative Herangehensweise gewählt. Die angewandte Methodik, umfasst ExpertInneninterviews und deren qualitative Inhaltsanalyse. Methodisches Vorgehen, Erhebungs- und Auswertungsverfahren, sowie die Auswertung und die entsprechenden Ergebnisse werden in diesem Kapitel vorgestellt. Es soll hier angemerkt werden, dass in den nachfolgenden Kapiteln auf das Gendern verzichtet wird, wenn es um die Experten geht, da die Stichprobe ausschließlich männliche Experten umfasst.

4.1. Forschungsdesign und Stichprobe

Ziel der qualitativen Forschung ist es Hypothesen zu generieren und damit eine Grundlage für weiterführende Studien zu schaffen (siehe auch Kapitel [1.2.] Zielsetzung). Somit ermöglicht die qualitative Herangehensweise eine größere Offenheit für das Ergebnis der Auswertung (Kuckartz, Rädiker, 2022).

Das Forschungsdesign wurde entsprechend der qualitativen Regeln von Kuckartz (2022) aufgebaut. Nach Themenfindung und der entsprechenden Literaturrecherche sowie dem Verfassen der Annahmen, wurde das weitere Vorgehen geplant sowie die vorläufigen Forschungsfragen formuliert. Anschließend wurde nach Festlegung der Stichprobe, die Akquise der Experten begonnen. Auf die Vorgehensweise bei der Akquise der Experten wird in Kapitel [4.2.1.] eingegangen. Bei den ausgewählten Experten handelt es sich um sechs Geschäftsführer führender deutscher Kreativagenturen. Hier sei nochmal darauf hingewiesen, dass es sich bei den Experten ausschließlich um Männer handelt, auch hierauf wird in Kapitel [4.2.1.] nochmals eingegangen werden. Es ist zudem anzumerken, dass sich die Position der Geschäftsführung vereinzelt auf Unteragenturen der Kreativagenturen bezieht, wobei den

Transkripten zu entnehmen ist, dass ein Großteil der Interviewpartner, bereits vor den jeweils aktuellen, andere Geschäftsführerstellen innehatten.

Parallel zur Akquise wurden vorläufige Kategorien festgelegt, anhand derer der Leitfaden erstellt werden konnte. Während der Durchführung der Interviews (welche sich über mehrere Monate zog), wurde die Literaturrecherche vertieft und Forschungsfragen und Auswertungsmethoden festgelegt. Im Anschluss an die Interviews fanden nach der Transkription und Anonymisierung, die Auswertung und deren Ausformulierung statt. Für die Auswertung wurde eine inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse, nach Kuckartz und Rädiker (2022) gewählt, welche in Kapitel [4.3.] genauer vorgestellt wird.

4.2. ExpertInneninterviews

Die ExpertInneninterviews werden nach dem Vorbild von Meuser und Nagel (2009) durchgeführt. Als Teil der qualitativen Forschung, sind ExpertInneninterviews eine besondere Form der qualitativen Interviews. Diese Form der qualitativen Interviews setzt, wie andere qualitative Interviewformen, auf einen halbstrukturierten Verlauf des Gesprächs (Meuser, Nagel, 2009). Geführt werden diese aber mit speziellen Interviewpartnern, die sich durch ein spezifisches Fachwissen als ExpertInnen auszeichnen (Blöbaum et al., 2016). Blöbaum et al. zufolge sind Experteninterviews eine angemessene Methode, um Phänomene auf Meso- und Makroebene, was auch bedeutet in „Organisationen oder gesellschaftlichen Teilbereichen“ (Blöbaum et al., 2016, S. 176) zu untersuchen. Meuser und Nagel schreiben, dass mithilfe der Experten, „Maximen, Regeln und Logiken“ (ebd., 2009, S. 472) auf eben diesen Ebenen aufgedeckt werden können. Theoriegenerierende Experteninterviews gehen darüber hinaus ein „objektives Sonderwissen“ (Blöbaum et al., 2016, S. 178) zu generieren. Sind die Experteninterviews also darauf ausgelegt eine Theorie aus der Forschung herzuleiten, wie es hier der Fall ist, geht es in den Interviews darum „subjektive Erfahrungen und Deutungen zu erfragen und diese hinsichtlich des Funktionierens von sozialen Systemen zu interpretieren (Blöbaum et al., 2016, S. 178), um anschließend Hypothesen generieren zu können. Im nächsten Kapitel wird die Auswahl und die Qualifikation als Experten erklärt

4.2.1. Auswahl der ExpertInnen

Um der einleitend vorgestellten Funktion der Experteninterviews zu entsprechen, galt es zunächst die passenden Experten zur Klärung des Forschungsinteresses dieser Arbeit zu finden. Hierfür fand zunächst, eine vertiefende Recherche der relevantesten, deutschen Kreativagenturen, deren Aufgabenbereichen und den jeweiligen GeschäftsführerInnen statt. Die Relevanz der Agenturen stützt sich sowohl auf deren Aufgabenbereich als auch auf deren Auszeichnungen und Bekanntheit. Die Auswahl von GeschäftsführerInnen als ExpertInnen, stützt sich nicht zuletzt auf die Relevanz der Führungskräfte im Allgemeinen, wenn es um Unternehmenswerte und deren Vorleben geht, wie es Eigenstätter (2002) schreibt, sondern auch darauf, dass diese einen genauen Überblick über Arbeitsprozesse, Kundenauswahl etc. haben. Folgt man der Einschätzung von Eigenstätter, ist die Expertenmeinung von GeschäftsführerInnen deutscher Kreativagenturen essenziell, denn: *„Führungskräfte sind Vermittelnde von unternehmenseigenen Werten. Was sie vorleben, ist prägend.“* (Eigenstätter, 2022, S. 145). In diesem Zuge soll hier auch nochmal auf die Bedeutung der Unternehmenswerte Kapitel [2.3.] hingewiesen werden, welche die Expertenauswahl ebenfalls nahelegt.

Anschließend folgte die Akquise der ausgewählten GeschäftsführerInnen. Wie bereits in Kapitel [4.1.] erwähnt, erfolgte das Herantreten an die ExpertInnen, je nach Ansprechperson, unterschiedlich. Während ein Teil der in Frage kommenden InterviewpartnerInnen nur durch die Internetrecherche, oder branchenbezogenes Vorwissen der Forschenden bekannt waren, konnte ein Teil der Stichprobe auch über das berufliche und persönliche Netzwerk der Forschenden erreicht werden. Entsprechend erfolgte die Akquise auf verschiedensten Wegen, (beispielsweise Telefon, Email, Social Media). Vier der männlichen Interviewpartner konnten über das Netzwerk der Forschenden hergestellt werden, entweder über Kontakte oder auf eine persönliche Beziehung zurückgehend. Alle weiteren Personen wurden über den offiziellen Weg akquiriert. Das heißt über direkte Kontaktdaten entweder der AssistentInnen oder der GeschäftsführerInnen selbst, konnte in zwei Fällen erfolgreich Kontakt hergestellt werden, der zu einem Interview führte, bei dem sich die Geschäftsführer als sehr offen und interessiert erwiesen. Von allen finalen Interviewpartnern erhielt die Forschende eine sehr positive Resonanz und großes Interesse am Forschungsthema dieser Arbeit.

Wie eingangs erwähnt, fanden die Interviews ausschließlich mit Männern statt, da von den kontaktierten Geschäftsführerinnen entweder keine oder eine negative Rückmeldung kam. Allerdings ist hier auch anzumerken, dass diese seltener zu finden waren als Geschäftsführer.

4.2.2. Ablauf der Interviews

Alle Interviews fanden online statt, das heißt via Microsoft Teams, oder Zoom. Vor den jeweiligen Interviews erhielten die Gesprächspartner ein weiteres Briefing, sowie die Datenschutzerklärung, die sie unterschrieben an die Forschende zurückschickten.

Die Interviews dauerten durchschnittlich 55 Minuten und ein Großteil der Gesprächspartner nahm sich – je nach Kalenderfülle – sogar Zeit für eine Vor-/ Nachbesprechung, in welcher nochmals über das Thema diskutiert wurde.

Die Geschäftsführer gehören verschiedensten Altersklassen an. So erstreckte sich das Alter der Experten von 28 bis 60 Jahren und entsprechend auch die Erfahrungen bezüglich der verschiedenen Phasen in der Werbebranche. Jeder der Gesprächspartner schien sich bereits mit dem Thema Werte und dem Wertewandel in der Branche auseinandergesetzt zu haben und alle scheinen in ihrem Berufsalltag damit konfrontiert zu werden. Vor allem bei der Auswertung wurde klar, dass jeder sich unterschiedlich stark und aus unterschiedlichen Motivationen damit auseinandergesetzt hatte. So ist zum Beispiel ein Unterschied zwischen den Personen zu erkennen, die eigene Units oder Agenturen gegründet haben, oder dies gerade tun und denen, die diese übernommen haben. Es ist außerdem ein Unterschied der Auseinandersetzung mit Werten bemerkbar. So zeigt sich bei den Geschäftsführern, die erzählen schon einmal mit der Strukturierung der Agenturen betraut gewesen zu sein, eine merkliche Leidenschaft dafür, sich für Werte stark zu machen, diese zu leben und vorzuleben. Bei allen Interviewpartnern zeigt sich ein starkes Bewusstsein für den Blick auf den externen Wertewandel.

An dieser Stelle ist es bereits wichtig kritisch anzumerken, dass die Gesprächspartner aufgrund ihrer Position und ihrer Aufgaben, die Agentur nach Außen repräsentieren – egal ob für KundInnen, Stakeholder, oder potenzielle, wie derzeitige Mitarbeitende. Soll heißen die

Experten wissen sich nach Außen darzustellen und einnehmend zu sprechen, Ihre ZuhörerInnen in den Bann zu ziehen, sodass sich diese von ihrer Leidenschaft mitreißen lassen.

Die Interviews hatten zum einen das Ziel die wichtigsten Werte der Geschäftsführer für ihre Agentur, aber auch ihre Arbeitsweise und Zusammenarbeit mit KundInnen herauszufinden, weshalb die Fragen relativ offen gestellt waren, um die Möglichkeit zu geben, aus den Erzählungen herauszubekommen wie Werte von den Gesprächspartnern definiert werden.

Die Erzählung der Experten brachte nochmal einen spezifischeren und anderen Blickwinkel auf das Thema Werte und eröffnete außerdem weiterführende Perspektiven für die weiterführende Forschungsthemen.

Prinzipiell kann hier festgehalten werden, dass das Thema dieser Arbeit hohen Anklang bei den Interviewpartnern fand. So zeigte sich eine große Bereitschaft ihre Sichtweise auf diese Entwicklungen zu berichten.

4.3. Qualitative Inhaltsanalyse

In diesem Kapitel soll nochmals auf die Auswertungsmethode der qualitative Inhaltsanalyse eingegangen werden. Bei der qualitativen Forschung geht es darum, Zusammenhänge zu verstehen, die – anders als in der quantitativen Forschung – nicht anhand von Statistiken und Zahlen sichtbar gemacht werden können. Häufig gehen diese Zusammenhänge aus subjektiven Deutungen hervor, wobei die individuellen Formulierungen und der „Wortlaut inhaltlicher Aussagen“ (Kuckartz, Rädiker, S. 105, 2022) während des ganzen Prozesses der Auswertung relevant bleiben. Die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz zeichnet außerdem das hermeneutische Vorgehen aus, was bedeutet, dass das Vorgehen sowie die Forschungsfragen nicht von vornherein unveränderlich festgelegt sind, sondern im Verlauf der Durchführung bzw. Umsetzung immer wieder an die neuen Erkenntnisse angepasst werden. Damit stützt es sich auf die Idee der Grounded Theory, eine so lange andauernde zirkuläre Forschung erfordert, bis die Forschenden diese als erschöpft anerkennen (Kuckartz, Rädiker, 2022). In Kapitel [4.3.1.] wird auf das zirkuläre Verfahren nochmals im Einzelnen eingegangen werden. Essenziell für die qualitativ inhaltsanalytische Auswertung ist das Erstellen von Kategorien, welche zur Strukturierung des Textmaterials notwendig sind.

Kuckartz Methode zeichnet außerdem die Fallbezogenheit der Auswertung und damit verbundene Zusammenfassungen aus und unterscheidet ihn somit von Mayring. Unter Berücksichtigung der bisher genannten Faktoren, kann die Auswertung anhand der qualitative Inhaltsanalyse nach drei Verfahren erfolgen. Diese sind: die inhaltlich strukturierende, die evaluative und die typenbildende qualitative Inhaltsanalyse (Kuckartz, Rädiker, 2022). Hier wurde die qualitativ strukturierende Inhaltsanalyse nach Kuckartz gewählt, welche im anschließenden Kapitel erklärt wird.

4.3.1. Inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse

Im Folgenden wird die Methodik der inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse nach Kuckartz vorgestellt. Diese dient der Charakterisierung des Datenmaterials (Kuckartz, Rädiker, 2022). Wie der Name bereits verrät, basiert die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse darauf, anhand von Kategorien das Material zu sortieren und den zutreffenden Kategorien zuzuordnen. Zuvor wird das Material mithilfe von Zusammenfassungen der vorliegenden Texte, strukturiert. Dabei kann nach Kuckartz und Rädiker (2022) für die Erstellung der Kategorien induktiv oder deduktiv vorgegangen werden.

Die Kategorien können bereits vor Beginn der Auswertung feststehen und dem Datenmaterial zugeordnet werden, oder aber anhand des Datenmaterials können zuvor lose bestehende Kategorien erweitert oder angepasst werden, Kuckartz und Rädiker (2022). Die Autoren schlagen hierfür ein „mehrstufiges Verfahren der Kategorienbildung“ vor (ebd., 2022, S. 129). In diesem mehrstufigen Verfahren können die ersten Kategorien zunächst am Leitfaden gebildet werden und im Verlauf der Codierphase spezifiziert werden. Bei den Codes handelt es sich um themenspezifische Überbegriffe, welchen Textstellen des Interviewmaterial zugeordnet werden. Somit werden die Codes am Interviewmaterial verteilt und können später zu weiterentwickelten Kategorien zusammengefasst werden. Dabei gilt es, den Autoren zufolge, die folgenden Fragen zu beantworten: *„Unterstützen das Kategoriensystem und die einzelnen Kategorien die Beantwortung der Forschungsfragen? Ist das Kategoriensystem in sich schlüssig? Ist die Relation der Kategorien untereinander plausibel? Ist das Kategoriensystem erschöpfend?“* (Kuckartz, Rädiker, 2022, S. 99). Basierend auf dieser inhaltlichen Strukturierung, können im Anschluss an die Auswertung, die Analyse und die

Interpretation erfolgen. In Kapitel [5.] Auswertung zeigt sich, wie das in der Praxis aussehen kann.

4.3.2. Umsetzung inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse

Im folgenden Kapitel wird die Umsetzung der zuvor erläuterten Theorie und Methode vorgestellt, wobei auf Besonderheiten und die Abläufe, ebenso wie auf Schwierigkeiten und Herausforderungen hingewiesen wird.

An die Interviews anschließend, wurde eine qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2022) durchgeführt. Die entsprechende Methode wurden bereits zuvor vorgestellt. Um die Gütekriterien der Forschung zu erfüllen, wird im Folgenden der genaue Ablauf der Inhaltsanalyse beschrieben. So sollen Replizierbarkeit, Reliabilität und Validität ermöglicht werden (Kuckartz, Rädiker, 2022).

Als Grundlage für die Auswertung wurden die Interviews zunächst transkribiert und anonymisiert. Um die nötige Transparenz zu schaffen sind die anonymisierten Transkriptionen im Anhang dieser Arbeit zu finden. Anschließend wurde das Material anhand einer Zusammenfassung der Texte, inhaltlich strukturiert. Für die Auswertung des hier verwendeten Interviewmaterials anhand der Kategorien, wurde sowohl deduktiv als auch induktiv vorgegangen, also nach einem dynamischen Ablauf. So war es möglich zwischen den verschiedenen Phasen der Forschung zu springen. Mit dem Programm MAXQDA wurden den Interviews die zuvor aufgestellten Codes zugeordnet. Da sich während der Transkription der Gespräche immer wieder neue Codes herausstellten, wurden diese an den Texten, also induktiv erstellt. Was die Kategorien angeht, so wurden diese deduktiv-induktiv erstellt, das heißt anhand des Leitfadens wurden zunächst grobe Oberkategorien gebildet, die dann anhand der Interview Transkripte erweitert wurden. Im Rahmen der deduktiv-induktiven Kategorienbildung, wurden die bestehenden, deduktiv erstellten Codes durch am Text erarbeitete Codes vervollständigt. Nach dem Markieren der Schlüsselstellen und möglicher Zitate, wurden am Textmaterial und aus den bereits bestehenden und aus den Forschungsfragen hergeleiteten Codes verteilt, um daraus vorläufige Haupt- und Unterkategorien erstellen zu können. Alle Codes, sowie bereits bestehende Kategorien, wurden händisch aufgeschrieben und anschließend mit der entsprechenden Sortierung in

MQDA eingetragen. Nun konnten die wichtigen Textstellen, welche in den meisten Fällen mehrere, oder einen sehr langen Satz umfassten, den Codes zugeordnet werden.

Anschließend wurde jedes Transkript noch einmal sorgfältig und unter Berücksichtigung der Memos durchgegangen und im selben Schritt die Transkripte codiert, um dann die Codes in einem zweistufigen Verfahren und mithilfe des MQDA Creative Codings neu zu sortieren, umzubenennen oder spezifizieren. Das Creative Coding der Software lässt es auch zu, Codes, bzw. Kategorien zusammenzuführen, ohne dass bereits bestehende codierte Stellen verloren gehen, weshalb ein zweiter Durchlauf erfolgte, in dem darauf geachtet wurde, darauf geachtet Dopplungen zu eliminieren und eine neue, den Hauptkategorien entsprechende Unterkategorien zu erstellen und damit die weitere Auswertung vorzubereiten. Für die Benennung der Hauptkategorien wurden teilweise die in den Transkripten gefundenen Paraphrasen verwendet.

Die induktive Kategorienerstellung wurde bis zur Erschöpfung durchgeführt. Wobei die Interviews im Voraus ein zweites Mal angehört wurden, um die wichtigsten Inhalte zu filtern. Das heißt die Forschende hatte sich im Zuge des wiederholten Anhörens der Interviews bereits weitere Kategorien überlegt, sowie die Interviews auf deren Vergleichbarkeit analysiert.

Die „initiiierende Textarbeit“ (Kuckartz, Rädiker, 2022, S. 208) erfolgte also anhand der Audiodateien. So wurden mithilfe von Notizen während dem Abspielen der Audiodateien, die wichtigsten Codes verfasst. Anschließend wurden die Schlüsselaussagen der Interviewpartner in den Transkriptionen in MQDA markiert. Dieses Vorgehen verlässt sich auf die Annahme von Kuckartz und Rädiker, dass die Forschenden als „aktiv handelnde Subjekte“ (ebd., 2022, S. 208) sich an dem Zeitpunkt der Durchführung der Interviews in einem „Prozess der Datenanalyse“ (ebd., 2022, S. 208) befinden: *„Führen die Forschenden selbst die Interviews durch, so werden sie mehr oder weniger automatisch schon während des Interviews bestimmte Aussagen auf dem Hintergrund des eigenen Vorwissens und der Forschungsfrage bewerten.“* (Kuckartz, Rädiker, 2022, S.208). Die entsprechenden Memos verfasste die Forschende fortlaufend, während des gesamten Auswertungsverlaufs. Es ist hier anzumerken, dass diese Memos sowohl „Code-Memos“, als auch „Dokument-Memos“ (Kuckartz, Rädiker, 2022, S.209) beinhalteten.

Entsprechend der Vorlage von Kuckartz und Rädiker (2022) erfolgte die Auswertung je nach Forschungsfrage entweder mithilfe einer tabellarischen Übersicht oder der Analyse zwischen Subkategorie und Hauptkategorie. Hierbei wurden die Inhalte der Experteninterviews auf Ähnlichkeiten, identische Formulierungen und Unterschiede untersucht, sowie auf wichtige Paraphrasen untersucht, anhand derer die Kategorien festgelegt werden konnten. Im Rahmen der zirkulären Auswertung lieferten die Interviews immer wieder neue Blickwinkel auf das Thema und eröffneten neue Perspektiven auf den Wertewandel. Vor allem konnte durch die Halbstrukturierung der Interviews die Priorisierung von Werten der Agenturvertreter festgestellt werden. Das heißt die Häufigkeit der Nennung bestimmter Werte, oder bestimmter Faktoren, die auf diese hinweisen, zeigte die Rangfolge der Prioritäten und womit sie sich besonders im Alltag auseinandersetzen müssen und wollen.

Prinzipiell ist bei der Auswertung die Befangenheit der Forschenden zu beachten. Vor dem Hintergrund vertraut mit dem Agenturwesen und dessen Arbeitsweisen zu sein, sollte hier berücksichtigt werden, dass bestimmte Interviewabschnitte entsprechend eingeordnet werden konnten, die unter Umständen von einer fachfremden Person keine oder eine andere Beachtung erhalten hätten.

5. Auswertung

Basierend auf der zuvor erläuterten Vorgehensweise wird in folgendem Abschnitt die kategorienbasierte Auswertung des Materials durchgeführt und nach Forschungsfragen sortiert. Für jede Forschungsfrage wird das Analyseverfahren detailliert beschrieben, wobei ähnlich vorgegangen wurde.

Forschungsfrage 1.1., („Anhand welcher Faktoren definieren GeschäftsführerInnen führender, deutscher Kreativagenturen den Wertewandel und inwiefern beziehen sie diesen auf die Agenturen?“) wurde anhand einer tabellarischen Übersicht ausgewertet. Hierfür wurden die Codes „Definition Wertewandel“ und „Relevanz Wertewandel“ verwendet. Mithilfe des Analysetool MQDA wurden die zuvor codierten und teilweise kategorisierten Abschnitte ausgewählt, in eine tabellarische Übersicht gebracht und nach Themeninhalten sortiert werden. Auf diese Weise konnte eine Übersicht über die am häufigsten genannten Themen und deren jeweilige Ausprägung, sowie eine Übersicht der Schlüsselzitate geschaffen werden.

Anschließend wurde eine erneute tabellarische Übersicht erstellt, in welcher die Abschnitte, in diesem Prozess entstandenen, Kategorien zugeordnet wurden (Anhang [1]). Die hierbei entstandenen Ergebnisse werden in Kapitel [6.1.] vorgestellt.

Für die Auswertung der Forschungsfrage 1.2. („Inwiefern wird eine Veränderung der Unternehmenskultur von Kreativagenturen sichtbar?“) wurden anhand einer tabellarischen Übersicht, die zuvor bestehenden Kategorien auf inhaltlich gleiche Aussagen überprüft und in einer weiteren Tabelle zusammengeführt.

Entsprechend der Forschungsfrage wurden zunächst die Kategorie „Veränderungen durch Corona“ und deren Subkategorien untersucht, um anschließend mit „Agenturkultur“ und „veränderte Agenturkultur“ verglichen zu werden.

Mithilfe der Aktivierungsfunktion von Kategorien und Codes in MQDA, konnten die zuvor verfasste Zusammenfassung des Interviewmaterials herangezogen werden. Die Übersichtstabelle (Anhang [2.1.]) lässt einen schnellen Vergleich von Kategorien und deren Kern- Thematisierungen zu. Doch bereits der Vorschritt der aktivierten Codes „Interner Wertewandel“, „Agenturkultur“, „Agenturcharakteristika“, „Agenturwerte“, „Leben der Agenturwerte“, „Veränderte Agenturwerte“ „Veränderte Agenturkultur“ ließ den Vergleich zwischen Subkategorien zu und im Prozess des Zusammenfassens, konnten Schlüsselbegriffe, die immer wieder fielen, definiert werden.

Die Auswertung von Forschungsfrage 2.1. („Inwiefern stellen Agenturen eine wertebasierte Veränderung bei ihren KundInnen fest und welche Erwartungshaltung zeigt sich und welche Rolle spielt Purpose in diesem Zusammenhang?“) erfolgte mithilfe einer tabellarischen Übersicht. Die Veränderung hinsichtlich einer wertebasierten Erwartungshaltung von Seiten der KundInnen wurde anhand der Codes und Subcodes: „Veränderte KonsumentInnenansprüche“, „Derzeitige Werte der Branche“, „Upcoming Werte der Branche“, „Wandel auf Kundenseite“, „CSR Initiativen Kunden“, „Verhältnis Kunden & Agenturen“ und „Kundenansprüche“ untersucht. Auf Basis der Inhalte und Paraphrasen konnten die Kategorien: „Wertebasierte Kundenansprüche“, „CSR-Initiativen auf Kundenseite“ und „Veränderte KonsumentInnenansprüche & Markenwahrnehmung“ gebildet werden. Die Kategorien basierten auf der für den Leitfaden erstellten Kategorie „Veränderte Kundenerwartung“. Die Übersicht der Ergebnisse findet sich im Anhang.

Für die Auswertung von Forschungsfrage 2.2. („Wie kann die Rolle der Kreativagenturen für die KundInnen und deren Marken eingeordnet werden? Haben Kreativagenturen die Möglichkeit den internen Wertewandel an die KundInnen weiterzugeben?“) wurde der Code „Verhältnis Kunden & Agenturen“ inklusive seiner Subcodes mithilfe von MQDA in eine vorläufige tabellarische Übersicht gebracht. Anhand dieser Übersicht konnten die Interviews auf Überschneidungen und Paraphrasen untersucht werden und somit die Kategorien „Kommunikation“, „Agenturen als Dienstleister“ und „Agenturen als wertebasierte Berater“ gebildet werden.

Für die Auswertung von Forschungsfrage 2.3. („Woran können Veränderungen der Branche festgemacht werden und welche Rolle spielen Kreativagenturen und Marken in diesem Zusammenhang?“) wurden die Codes „Bedeutung von Werbung für die Gesellschaft“, „Stellenwert von Werbung und deren Veränderung“, „(Wechsel-)Verhältnis Werbung & Gesellschaft“, „Pioniere der wertebasierten Werbung“, „Externer Wandel“, „Veränderungen der Werbewelt“, „Wertebasierte Entwicklung der Branche“ herangezogen. Die Inhalte der Codes konnten so auf Paraphrasen und Wiederholungen untersucht und zu Kategorien zusammengefasst werden. Dabei entstanden die Kategorien: „Wertebasierte Verantwortung von Werbung“, „Marken als Persönlichkeit“ und „Werbung als Spiegel der Gesellschaft“. Die entsprechenden Ergebnisse finden sich in Anhang [5].

Die während der Auswertung entstandenen Ergebnisse werden im nachfolgenden Kapitel [6.] Erkenntnisse, vorgestellt.

6. Erkenntnisse

Basierend auf der zuvor vorgestellten Auswertung anhand der identifizierten Kategorien, werden nun die darauf basierenden Erkenntnisse vorgestellt und die Forschungsfragen beantwortet. Dabei gliedert sich die Beantwortung der Forschungsfragen ebenfalls in eine interne und eine externe Sichtbarkeit des Wertewandels. Auffallend war bei einem der Interviewpartner, der sowohl für eine Vermarktungsagentur als auch für eine Kreativagentur zuständig ist, die Bemerkung, dass die Kreativagentur deutlich wertegetriebener sei, als die Vermarktungsagentur (vgl. IP2).

6.1. Wertewandel innerhalb der Kreativagenturen

Wie bereits einleitend erklärt, unterteilen sich die Forschungsfragen in den internen und den externen Wertewandel der Kreativagenturen. In Bezug auf die Beantwortung der Forschungsfragen bedeutet das, dass zunächst die Auswirkungen des internen Wertewandels in Kreativagenturen vorgestellt werden, um diese dann auf die externen Wirkungen zu übertragen.

6.1.1. Definition des Wertewandels aus Sicht der Entscheider

Von Innen nach Außen gehend, hat die erste Forschungsfrage die Funktion die generelle Einschätzung der Experten zum Wertewandel in Werbeagenturen zu erfahren. Das heißt welche Begriffe werden im Zuge des Wertewandels genannt und mit diesem assoziiert und werden für wichtig erachtet? Die das Kapitel einleitend, vorgestellte Auswertungsmethode liefert die folgenden Kategorien des Wertewandels in der Werbebranche aus Sicht der Experten:

1. Menschlichkeit in der Werbebranche
2. Förderung von Diversität
3. Nachhaltigkeit
4. Neue Formen der Arbeit

Die Kategorien wurden hier nach Gewicht ihrer Ausprägungen sortiert. Das Gewicht der Ausprägungen bezieht sich hierbei auf die Häufigkeit der Nennung des Themas, innerhalb der codierten Segmente.

1. Menschlichkeit in der Werbebranche:

Für die Auswertung der Menschlichkeit in der Werbung ist der – auch in den Interviews häufig fallende Begriff des „People Business“ zu berücksichtigen. Die Paraphrase bezieht sich darauf, dass moderne Kreativagenturen in deren Unternehmens-DNA die Menschlichkeit bzw. den Bezug zu den Menschen verankert haben. In den Interviews zeigt sich hierzu sowohl die wiederholte Charakteristik des Arbeitens mit „tollen Menschen“ (IP5), die synchron von jedem

Interviewpartner als ein Hauptmotivationsfaktor genannt wird, aber auch die Initiativen von Kreativagenturen, um sich nach den Mitarbeitenden und deren Bedürfnissen auszurichten.

„[...] dass ich mit Menschen zusammenarbeite, ist auch wieder so ein Selbstverständnis eigentlich ja. Also ich würde in keiner Agentur arbeiten, wo ich die Leute um mich herum nicht mag. Das ist für mich das Wichtigste, also ich muss Leute um mich haben, mit denen ich gerne Zeit verbringe, weil ich einfach 60, 70 Stunden der Woche in diesem [...] Job verbringe...“ (IP 6, Pos. 12).

So hebt beispielsweise Interviewperson vier die Zusammenarbeit mit „heterogenen Persönlichkeiten“, sowie die gegenseitige Inspiration und Motivation durch die vorherrschende „We-not-me-Kultur“ (IP 4, Pos. 58). Betont wird außerdem wiederholt, dass diese Charakteristik des „People Business“ und die „we not me-Kultur“ das sind, was Arbeitnehmende in Agenturen treibt, da diese nicht mit überdurchschnittlich hohen Gehältern locken können. Genannt werden zudem mehrfach der Spaß an der Arbeit, die Arbeit mit gleichgesinnten Menschen, das Mitspracherecht, flache Hierarchien, sowie die vielen Freiheiten, die Agenturen bieten (z.B. IP 3, Pos.30).

„Also das ist- dass die Agenturen davon profitieren, dass sie coole Läden sind, das ist seit, ich würd mal sagen 15/ 20 Jahren weg. Deswegen glaube ich, um deine Frage zu beantworten, dass Werte im Sinne von: Wir achten auf Menschen, es gibt eine Kletterwand, es gibt Obst, es gibt geile Ernährung, es gibt ein super gutes Essen, es gibt eine geile Kantine, es gibt [...] Musik, es gibt einen Ruheraum, es gibt Sport, es gibt eine Band, es gibt Angebote... Und du kannst 44 Stunden arbeiten, oder auch 30 oder auch 20, du kannst zu Hause arbeiten, oder- Ich habe gerade eine Kollegin, die macht drei Wochen Urlaub auf Kreta, eine Woche davon arbeitet sie, zwei davon macht sie Urlaub. Die sitzt auf Kreta. Alles cool und die Leute schätzen das.“ (IP 1, Pos. 43)

Entsprechend dieser Aussagen, überrascht es wenig, dass der Wertewandel in der Werbebranche an erster Stelle als Trend zur Menschlichkeit und Authentizität bewertet wird. Die erste Kategorie „Menschlichkeit in der Werbung“ wird sowohl über „Social Impact“, „Purpose“ und CSR definiert, als auch mit Blick auf Authentizität und das Zugehen auf den Menschen als Individuum und dessen individuellen Bedürfnisse. Interviewpartner 1 geht so weit zu sagen:

„[...] weil ja generell ein unglaublich großer Shift jetzt passiert, weg von Marken und Push und kauf Du Sau, hin zu: Wir interessieren uns für Menschen, weil wir kommen nicht drum herum, uns für Menschen zu interessieren. Also geht es jetzt darum, dass die Marken für die Menschen da sind und nicht mehr die Menschen für die Marke.“ (IP 1, Pos. 1)

Authentizität, Menschlichkeit und der Bezug auf das Individuum:

„Das soll also diese dieser Tendenz oder dieser Trend zu Authentizität, zu Echtheit, zu menschlichen Werten, der findet natürlich auch in kleinen Einheiten statt. Also der findet im Idealfall in einem Team statt oder in einer Einzelperson, die sagt okay, ich kapiere jetzt mal, dass ich nicht für die Marke arbeite, sondern für die Menschen. (...)“ (IP 1, Pos. 26)

„Wir versuchen wirklich menschlich, relevant, zugänglich, authentisch zu sein. Klar wollen wir Geld verdienen. Klar wollen wir Awards haben. Klar wollen wir eine Sichtbarkeit haben. Wir wollen innovativ sein. {AgenturinhaberIP1} würde wahrscheinlich sagen: "Wir wollen eine innovative Agentur sein. Wir wollen halt ganz vorne dran sein." Ja, klar. Das ist die inhaltliche Dimension.“ (IP 1, Pos. 9).

Interviewpartner 1 definiert den Begriff „Purpose“ in der Werbebranche wie folgt: *„[...] sinnvolle Kommunikation zu betreiben im Sinne von die, die erfüllt ein Ziel, die erreicht Menschen, die bewegt uns Menschen, die verändert Verhalten, die überzeugt Menschen von einer Marke, die macht Menschen ein besseres Leben.“* (IP 1: 49 - 49). Auch Interviewpartner 2, dessen Agentur sich sehr stark mit dem Wandel hin zu Werten in der Branche auseinandergesetzt hat, definiert das ähnlich:

„Aber ich glaube daran, dass jeder Mensch und natürlich dann auch irgendwann jedes Unternehmen die Verpflichtung hat, das ähm frühzeitig mit in den Unternehmensplan mit einfließen zu lassen, ähm weil es eben nicht nur darum geht, sich an der Welt zu bereichern, sondern der Welt auch was zurückzugeben. ... Äähm, ja.“ (IP 2, Pos. 14).

IP 2 erwähnt zudem ausdrücklich, dass es darum geht Unternehmen zu inspirieren, was den zuvor aufgebrachten Grundgedanken, dass es eine der Hauptaufgabenbereiche von Agenturen ist, Impulsgeber und Berater für Kunden zu sein.

Sozialer Einfluss:

„(...), dass wir unsere Fähigkeiten auch für andere gesellschaftsrelevanteren Sachen, vielleicht sogar einbringen können. Also das heißt, die Art und Weise, wie wir denken, dass wir mit Ideen, Veränderungen herbeiführen können, von denen bis dato nur Kunden und Wirtschaftsunternehmen profitiert haben, die auch im Sozialen einzubringen. Das hat uns noch mal den Kopf völlig neu geöffnet und wir haben auch gemerkt, dass wir in der Lage sind, Menschen durch das, was wir tun, zu begeistern, also ne an der wirtschaftlichen Seite. Und dann haben wir festgestellt, das geht genauso auch für das Soziale.“ (IP 2, Pos. 14)

„Wir haben ja selbst in der Ukraine Mitarbeiter, wo wir eine Rückholaktion gestartet haben und die Familienmitglieder von der Grenze abgeholt, die, die bei unseren KollegInnen untergebracht sind, Spendenaktionen und, und und.. also es gibt eine sehr, eine sehr, sehr starke Motivation in - nehme ich an allen Agenturen einen Beitrag zum Wohl der Gesellschaft zu tun. Das ist auch damit verbunden, also mit Impfaufrufen, mit Wahlaufrufen, mit engagierten Mitarbeitern, die sich auch oft selbst organisieren und und und das und das wünschen wir ja, dass sich die Menschen auch außerhalb ihrer normalen Arbeitszeit bei diesen Themen mit einbringen (...)“ (IP 3, Pos.26)

2. Förderung von Diversität

Diversity wird von den Experten auf verschiedene Arten definiert, diese wurden hier im Sinne der Übersichtlichkeit unter dem Begriff der „Diversity“ zusammengefasst. Unter der Kategorie werden hier, entsprechend den Expertenaussagen, sowohl die Förderung von Frauen in den Führungsetagen, als auch Kulturdiversität, und Geschlechterdiversität verstanden: *„Also ich spreche jetzt für die gesamte Branche, weil sich sehr sehr viel getan: Wir sind diverser. Ähm, wir nehmen das Thema Diversität die I & I sehr ernst, wir setzen das bei uns in äh, in der Rekrutierung, im Training, im tagtäglichen (...).“* (IP 3, Pos. 26).

Interviewpartner 6 sagt unter Anderem zum Thema Sexismus und Frauen in den Führungsetagen:

„Also das – zum Glück war das alles vor meiner Zeit - bevor ich überhaupt berufsfähig war – dass zum Beispiel Sexismus ein echtes Thema in Werbeagenturen war, das ist echt krass, was ich da von anderen für Geschichten höre, wie das früher abgegangen ist, das mag man sich gar nicht mehr vorstellen. Ich glaube, dass allein das ein unglaublich wichtiges Thema ist, was adressiert wurde, was auch den gesamten Führungsstil von Werbeagenturen völlig verändert hat. Also diese, diese Patriarchen,

Despoten, kann man fast sagen, äh die früher so genial waren in ihren Ideen und in der Unternehmensführung im Sinne von wirtschaftlich, aber die kulturell eigentlich überhaupt nicht tragbar waren. (...) Das gibt es heute in der Form, glaube ich, nicht mehr.“ (IP 6, Pos. 8).

„Mit Meinungsfreiheit, mit Religionen, mit Intersexualität. Ääh auch ein Riesenthema bei uns, weil wir sagen, da gibt es gerade eine Rieseninitiative in {Stadtname}, lustigerweise in {HauptagenturIP1} in {Stadt}, die sagen: Wir sind nicht nur Kommunikation, sondern auch Love. Bei uns dürfen die Leute lieben, mögen, vögeln, wen sie wollen. Das ist ein Teil des Purpose in {Stadt}, weil die sagen: ‚Proud to be 16 Geschlechter` (...)“ (IP 1: Pos. 61).

3. Nachhaltigkeit

Als Teil des Wertewandels erfährt die Nachhaltigkeit bereits in Politik und Wirtschaft seit langer Zeit, großer Aufmerksamkeit und hat bereits in einigen Unternehmen Einzug erhalten, so auch in der Werbung. Debatten um Greenwashing in der Werbung sind keine Neuen, entsprechend kurz soll dieser Abschnitt gehalten werden. Da dem Thema Nachhaltigkeit in der Literatur bereits sehr viel Aufmerksamkeit zuteil wird, soll der Fokus dieser Arbeit auf den weiteren, in diesem Kapitel genannten, Themen liegen.

4. Neue Formen der Arbeit

Über alle Interviews hinweg – und vor allem vor dem Hintergrund der Coronapandemie – zieht sich stringent das Thema der neuen Arbeit. Entsprechend wird dasselbe auch als eine Kategorie des Wertewandels genannt. Hierbei geht es vor allem um den Arbeitnehmenden-Anspruch der „remote work“ und dem flexiblen Arbeiten. Im Zeitraum der Expertengespräche wird deutlich: Es herrscht ein Arbeitnehmermarkt und dieser begünstigt die Ansprüche ebendieser. Die Ansprüche beziehen sich hierbei auf die Möglichkeit aus dem Ausland oder von zu Hause arbeiten zu können sowie die Flexibilität der Arbeitszeit. Das bedeutet auch, nicht zwangsweise für einen Job umziehen zu müssen oder aber die Arbeit im Homeoffice mit einem anschließenden Urlaub verknüpfen zu können.

Insgesamt geht Interviewpartner 6 davon aus, dass der Wertewandel einher geht mit dem Einstieg der jüngeren Generationen ins Arbeitsleben, was eine langfristige Prognose des Wertewandels in der Kreativbranche vermuten lässt:

„Und deswegen, ja, ich glaube, Werte müssten noch ein viel stärkeres [...] Thema werden und ich glaube, dass einfach die Entscheider momentan auf Unternehmensseite noch aus anderen Generationen kommen. Ich glaube, dass für GEN Z, X und uns [...] das ein viel, viel wichtigeres Thema ist und wir gerade so in diese Führungspositionen kommen und deswegen das ein absoluter Punkt werden wird.“ (IP 6, Pos. 16).

6.1.2. Veränderungen der Agenturkultur

Die in Forschungsfrage 1.1. definierten, vier Begriffe (Menschlichkeit in der Werbebranche, Förderung von Diversität, Nachhaltigkeit, Neue Formen der Arbeit), an welchen die Experten den Wertewandel definieren, legen auch die Beantwortung der weiteren Forschungsfragen fest. In Forschungsfrage 1.2. geht es darum den Einfluss dieses zuvor definierten Wertewandels auf die Unternehmenskultur von Agenturen zu übertragen. Es sei hier nochmals darauf hingewiesen, dass sich Agenturen durch ihre starken Unternehmenswerte und die daraus resultierende Unternehmenskultur definieren (vgl. hierzu auch Kapitel [5.5.]).

„Das, das setzt du einfach von einer Agentur voraus, dass sie inklusiv ist, dass sie Sexismus nicht toleriert und so. Das ist nichts, was uns jetzt auszeichnet oder abhebt oder so. Das muss ein Selbstverständnis sein. Was einem dann abgeht, sind Dinge, wie wirklich inspirierende Leader. Aber dass du jetzt sagst, irgendwie du vertrittst Werte und bist inklusiv und so, das ist Pflicht einfach.“ (IP 6, Pos. 10).

Die in Kapitel [5] genannte Auswertung führt zu den hier vorgestellten Erkenntnissen für Forschungsfrage 1.2. nach der veränderten Unternehmenskultur von Agenturen, basierend auf dem Wertewandel. Für die Darstellung der Veränderung werden die Beschreibungen der Agenturkultur im Allgemeinen den Veränderungen der Charakteristika von Agenturen gegenübergestellt. Einleitend werden hier die übergreifenden Ergebnisse der Charakteristika bzw. der Agenturkultur aus Sicht der Experten genannt. Die Zitate der tabellarischen Übersicht wurden in eine Übersichtstabelle übertragen, in welcher die Codes zu den folgenden Kategorien zusammengefasst werden können: „Agenturkultur“; „Agenturwerte“ „Veränderte Agenturwerte“ und „Veränderte Agenturkultur“ „Interner Wandel“. Die entsprechende Übersicht findet sich in Anhang [2].

Dabei werden die Kategorien für die Erkenntnisse zu zwei Kategorien zusammengefasst. Nämlich die Beschreibung der klassischen Charakteristiken von Agenturen und in die Veränderungen der Agenturkultur der letzten Jahre.

Am häufigsten vertreten als Charakteristikum von Agenturkulturen ist die Paraphrase „People Business“, welches den Fokus auf Menschen im Unternehmen meint. Verschiedene Interviewabschnitte verweisen entsprechend auf die Zentrierung auf Menschen und deren Wohlbefinden, aber auch das menschliche Miteinander und das Miteinander auf Augenhöhe in Agenturen: *„Und einfach diese diese Kultur unter den Menschen. Ich finde das einfach wahnsinnig inspirierend. Ich glaube, das wird nach wie vor auch immer eines unserer großen Assets sein.“* (IP 6, Pos. 32). In diesem Zuge soll hier auf die in der Theorie genannten „Agenturressourcen“ (Nöllecke, 2021) hingewiesen werden, zu welchen der menschliche Umgang miteinander, innerhalb von Agenturen aufgenommen werden kann.

Alles in Allem zeigt die Auswertung für die Kategorie der Agenturkultur die folgenden Charakteristiken: Auf die Arbeit bezogen werden vor allem die sich stetig wechselnden Projekte, die sich durch stetig neue Herausforderungen und Aufgaben auszeichnen, die Möglichkeit für jeden Verantwortung zu übernehmen und sich einzubringen und so auch den Weg in höhere Positionen zu ebnen, flache Hierarchien und eine gesunde Fehlerkultur genannt.

„Was wir haben, ist diese fantastische Möglichkeit für unzählig viele Kunden zu arbeiten aus verschiedensten Sparten, in der es immer wieder neue Herausforderungen, Perspektiven kommen, immer neue Kunden, Branchen. Das ist total inspirierend und ich kann mir nie vorstellen, mich jetzt irgendwie zu fixieren. [...] individuelle Aufgabenstellungen eigentlich von jedem Kunden, dass du immer wieder neu aus der Komfortzone, wieder aus der Box heraus. Das finde ich total geil. Das treibt mich total.“ (IP 6, Pos. 32).

Auf menschlicher Ebene zeichnet Agenturen, den Experten zufolge, vor allem das Miteinander auf Augenhöhe, sowie ein respektvoller Umgang miteinander, die Sport- und Freizeitangebote und die Möglichkeit sein Potenzial auszuleben aus. Nicht zu vergessen sind auch der Familienspirit, sowie das gemeinsame Anstoßen nach der Arbeit, welche das Gemeinschaftsgefühl noch weiter fördern.

Bezogen auf den Wertewandel und die daraus resultierenden Veränderungen in der Agenturkultur, nennen die Experten vor allem die Integration von Inklusion, Gleichberechtigung und Diversität in die Unternehmenskultur, sowie die Förderung einer sinnvollen und nachhaltigen Kommunikation. Auch die Unterstützung eines bewussten Konsums wird genannt, allerdings mit der Einschränkung der Machbarkeit aus einer Dienstleisterperspektive. Vor allem ausgelöst durch Corona, nennen die Experten die nachfolgend genannten Veränderungen der Agenturkultur. Bezogen auf den Zusammenhalt innerhalb von Agenturen zeigen sich die Veränderungen. Denn während die Agenturen zuvor der Status des entspannten Miteinanders auszeichnete, sind es nun vor allem die Freiräume, die sie Mitarbeitenden bezüglich ihrer Arbeitsform geben und geben müssen. So werden die Möglichkeiten der „remote work“ (wiederkehrend: IP1-6), flexibler Arbeitszeiten und das Arbeiten aus dem Ausland, genannt. Auch vor dem Hintergrund der coronabedingten Veränderungen, geht es um die digitalen und flexiblen Arbeitsweisen, sowie die Möglichkeit aus dem Ausland arbeiten zu können:

„Mh da gibt es natürlich Sachen, die ganze Pandemie grade hat natürlich das Zusammenarbeiten und Leben total verändert. Wenn Du heutzutage keine [...] flexiblen Arbeitszeiten oder Remote Work oder so anbietest, dann verlierst du einfach die Menschen. [...] ich habe jetzt gerade, weiß nicht, ich glaub [...] 50 Jahres-Gespräche geführt oder so (...)“ (IP 6, Pos. 10).

Im selben Zug wird von einigen Experten aber auch der Verlust der Agenturkultur beklagt, die von dem entspannten Miteinander im Arbeitsumfeld und die lockere Atmosphäre lebt. So erzählt beispielsweise IP 6 davon, dass monatlich ein physisches Zusammenkommen vonseiten der Geschäftsführer eingefordert wird, um den Zusammenhalt des Teams weiterhin aufrecht erhalten zu können (IP 6, Pos. 38).

„Und das war bei uns ein ganz starkes Thema so. Als die Pandemie gerade aufkam und alles ganz neu war und auf einmal alle im Homeoffice, so, hatten wir interne Diskussionen in unseren Geschäftsführer Calls, wie wir damit umgehen. Also was zeichnet eine Werbeagentur noch aus, wenn du in deinen eigenen vier Wänden in einem WG Zimmer sitzt und nicht mehr den Bierkühlschrank, den Blick auf die Elbphilharmonie, die Dachterrasse und äh den Tischkicker hast, sondern zu Hause in den eigenen vier Wänden sitzt, 60 Stunden die Woche arbeitest und ein schlechtes Gehalt bekommst.. Was- Warum sollte ich zur Hölle noch einer Werbeagentur arbeiten? Und das war eine richtige Aufgabe für uns, wo sich eine echte Task Force

ausgebildet hat, wo wir jetzt Programme daraus abgeleitet haben, wie zum Beispiel, dass wir 30 Tage Remote Work im Jahr komplett arbeiten von wo du willst ermöglichen.“ (IP 6: Pos. 10).

Die eben beschriebene Agenturkultur, basiert für jede Agentur auf einem starken Wertesystem, das in den Agenturen gelebt wird. Nimmt man das Gros der jeweiligen, von den Experten genannten, Agenturwerte zusammen, so beziehen sich diese vor allem auf einen respektvollen Umgang, mit KundInnen wie mit ArbeitskollegInnen – und hierbei gilt: egal welche Position die jeweiligen KollegInnen innehaben –, Vertrauen in die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden, „we not me“, „family spirit“, Innovation, Begegnen auf Augenhöhe, Exzellenter Output der Arbeit, Ehrlichkeit und Transparenz sowie keine Toleranz für Angstkultur. Diese Agenturwerte werden durch den Wertewandel ergänzt durch: Diversität und Gleichberechtigung, die Rücksichtnahme auf das Individuum und dessen jeweiligen Bedürfnisse bzw. ein Arbeitsumfeld, was sich mit diesen vereinen lässt. Außerdem werden mehr Solidarität, eine offenere Kommunikation von schwierigen Situationen, sowie die bereits zuvor genannte Förderung einer sinnvollen Kommunikation und die Individualisierung, genannt. Bezogen auf MentorInnen innerhalb der Agenturen, fallen außerdem die Schlüsselworte: "Emotions at Scale", was die Integration von Emotionen in die Werbung bedeutet und „leading by example“, also das Vorleben von Werten.

Die Rückbesinnung auf Werte ist ebenfalls ein wiederkehrendes Thema wenn es um die Veränderungen durch Corona geht. So sind sich alle Interviewpartner einig, dass der Ausbruch der Coronapandemie eine Rückbesinnung auf Werte gesteigert hat und damit die Auseinandersetzung der Arbeitnehmenden damit, was ihnen eigentlich wichtig ist. Auch hier kommt der Großteil der Interviewpartner für die Agenturen zu dem Schluss, dass die eigentliche Agenturkultur des Zusammenseins, der späten Abende mit Pizza, sowie das Feierabendbier in den Agenturräumlichkeiten, verloren geht und eine Alternative hierfür gefunden werden muss, um Agenturen weiterhin als Arbeitgeber attraktiv halten zu können.

„Also insofern haben sich die Werte was Arbeitnehmende angeht auch total geändert und deswegen ist es einfach eine [...] eine logische Schlussfolgerung bzw. Pflicht, dass sich Agenturen entsprechend auch wandeln, ne.“ (IP 6, Pos.10)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass – bezogen auf den internen Wertewandel – Kreativagenturen sich auf verschiedenste Weisen dafür einsetzen diesen in die Agenturkultur zu integrieren. Sei es durch themenspezifische Hubs, oder Entities, die dann auch Beratungen für KundInnen anbieten, den Beitritt zu verschiedenen Verbänden, oder veränderte Einstellungsansprüche, aber auch durch Angebote, um die Angestellten mit der Familie zu unterstützen. Es zeigt sich sowohl ein Bewusstsein und ein Radar für gesellschaftliche Entwicklungen als auch die Bereitschaft auf diese aufzuspringen und sie voranzutreiben. Besonders große Themen sind die digitalen Arbeitsweisen, remote work und flexible Arbeitszeiten, welche einen Verlust der Agenturkultur des entspannten Miteinanders negativ bedingen und die Führungsriege der Kreativagenturen umtreiben und die Suche nach passenden Lösungen erfordern. Allerdings erwähnt Interviewpartner eins, im an das Interview anschließende Gespräch noch, dass es einen festen Kern an Leuten gibt, die nach wie vor zuverlässig ins Büro kommen und dieses schätzen, genauso wie es die Mitarbeitenden gibt, die das Büro gar nicht mehr betreten.

In Bezug auf die Veränderungen durch Corona, wird von den Experten auch immer wieder eine Rückbesinnung der Kunden auf Werte durch die Coronapandemie thematisiert. Unter anderem darauf wird in den anschließenden Erkenntnissen eingegangen.

6.2. Auswirkungen des Agenturen-Wertewandels nach Außen

Forschungsfrage zwei befasst sich mit dem Einfluss von Agenturen nach Außen und wie dieser – bezogen auf den Wertewandel in der Werbebranche – sichtbar wird. Hierfür werden zunächst die veränderten Erwartungshaltungen der Kunden untersucht und welche Position, aus Sicht der Experten, die Agenturen hier als Berater für einen Wertewandel einnehmen. Ziel und abschließender Teil der zweiten Forschungsfrage ist es, den Wandel der Branche darzustellen und welche Rollen die jeweiligen Werbecharaktere einnehmen. Hierfür wird zunächst die Veränderung der Erwartungshaltung von Seiten der KundInnen untersucht, gefolgt von dem Verhältnis von Agenturen und KundInnen, sowie deren Erwartungen, unter Berücksichtigung der KonsumentInnenansprüche. Mit Blick auf die allgemeinen Veränderungen der Werbebranche, aus Sicht der Experten, wird abschließend herausgestellt in welche Richtung eine Beeinflussung passiert oder passieren könnte.

Sich auf die internen Strukturveränderungen der Kreativagenturen beziehend, gilt es für die externen Veränderungen den Einfluss der Agenturen auf diesen Wertewandel nach Außen darzustellen. Hierfür wird aber auch die Wechselwirkung von Kunden, den generellen Marktansprüchen und den Agenturen berücksichtigt. Dieser Herangehensweise folgend kann so abschließend die Veränderungen der Branche im Allgemeinen herausgestellt werden und anhand dieser Hypothesen für weitere Forschung aufgestellt werden.

6.2.1. Wertebasierte Erwartungshaltung auf Kundenseite

Auch zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde eine tabellarische Übersicht verwendet. Betrachtet wird die Kategorie „Externer Wandel“ und ihre Subkategorien „Veränderte KonsumentInnen Ansprüche & Markenwahrnehmung“, „Wandel auf Kundenseite“ sowie die Kategorie „Kundenansprüche“ betrachtet. Die tabellarische Übersicht findet sich in Anhang [3].

Der externe Wandel wird vor allem durch die andauernden Krisen der letzten Jahre und die schlechten Aussichten für die Branche hinsichtlich der wirtschaftlich schwierigen Verhältnisse, sowie langanhaltende Krisen wie der Klimawandel, beschrieben und die sich dadurch veränderten Werte und Haltungen, sowohl der Gesellschaft als auch der Werbebranche, die sich, laut Expertenmeinung, eben an solche Schwankungen anpasst und auch anpassen muss. Entsprechend zeichnet den externen Wandel eine erhöhte Krisenkommunikation, ein Fokus auf private und persönliche Krisen, sowie eine erhöhte Aufmerksamkeit für besserer Wertschöpfungsketten, aus.

Was die Haltung der Kunden angeht, so zeigt sich ein Credo darüber, dass sich durchaus etwas auf Seiten der Kunden getan hat. Viele Kunden sind sich bewusst über den Wandel und springen auf den Trend der Purpose- oder Awareness Kampagnen auf. Interviewpartner 4 berichtet sogar von einer standardisierten Informationserklärung von Seiten der Kunden, in welcher sie die Werthaltung der Agenturen überprüfen:

„Du wirst eingeladen zu einem Pitch oder so und dann gibt es immer den RFI, wo unterschiedliche Inhalte zur Agentur abgefragt werden und das ist halt bei größeren Unternehmen halt meistens sehr prozessualisiert und formalisiert und da gibt es sozusagen eine Checkliste, die man abhaken muss und fast, da würde ich sagen, eigentlich fast immer- und Teil dessen ist halt fast immer sind genau diese Punkte, wo

man genau so etwas darlegen muss, dass man halt zu diesen Werten ähm äh steht und dass man die auch belegen kann, was man da tut.“ (IP 4, Pos. 42).

Allerdings berichtet keiner der anderen Experten von einem ähnlichen standardisierten RFI, weshalb dieser hier nur als Ausnahme genannt werden kann.

Der Wandel auf Kundenseite zeigt sich ebenfalls durch einen größeren Fokus auf Diversität im Team, in diesem Zug wird von den Experten aber häufig das sinkende Alter der Angestellten in Unternehmen genannt, sowie ein vermehrtes Bewusstsein für CSR-Initiativen:

„[...] natürlich ist auch der [...] komplette Bereich der Corporate Social Responsibility [...] bei jedem Kunden viel, viel wichtiger geworden. Man kann sich immer fragen: Ist das extrinsisch, weil der Verbraucher das will? Oder ist das wirklich aus dem Unternehmen oder der Marke heraus?“ (IP 4, Pos. 24).

Es zeigt sich außerdem, dass die Erfolge vorliegender Kampagnen, die auf Awareness, also Bewusstheit, Purpose, sowie dem Thema Diversität Erfolg hatten, als Inspiration für Verantwortliche auf Kundenseite dienen und gerne wieder aufgegriffen werden. In Forschungsfrage 2.3. wird die Kategorie „Pioniere der wertebasierten Werbung“ ausgewertet. Diese zeigt welche Kampagnen und welche Marken aus Expertensicht besonders als Inspiration für eine wertebasierte Werbung dienen. Zur Kategorie der extrinsischen Motivation zählen aber auch die veränderten KonsumentInnen Ansprüche. Hier nennen die Experten den Wunsch der Identifikation mit den Marken. Das bedeutet eine Auslegung der Kommunikation auf diverse Gruppen, sowie der Wunsch nach Glaubhaftigkeit, Authentizität und entsprechend dem Leben der Werte nach innen, aber auch eine erhöhte Sensibilität der KonsumentInnen für diese Faktoren.

Genauso wie über die neue Bewusstheit für Werte auf Kundenseite, besteht Konsensus der Experten darüber, dass nach wie Unverständnis für Themen wie Diversität, das Gendern, oder für die Relevanz von Menschlichkeit und der individuellen Ansprache der KonsumentInnen auftreten können und es der entsprechenden Beratung vonseiten der Agenturen braucht (siehe Anhang [3]):

„Es gibt aber auch Marken, die da ganz weit weg sind, weil die sagen: wieso? Ich bin Marke XY, ich will geil sein. Die Leute sollen merken, dass ich toll bin. Und da müssen wir sagen: Hm, alles schön und gut, aber das ist so ein bisschen 80er Jahre ein bisschen Oldschool. Also das hängt sehr stark davon ab, wie weit welche Marke ist. Und das

andere ist [...] welche Handlungsanweisung, also auf welcher Ebene wir das machen.“
IP 1, Pos. 13).

Sowohl um den Anspruch der KonsumentInnen, als auch die veränderte Einstellung der KundInnen belegen zu können, wären entsprechende Umfragen durchzuführen. Die hier genannten Veränderungen, basieren ausschließlich auf der Sichtweise der Agenturen. Einige der großen Kreativagenturen liefern auf ihren Homepages auch entsprechende Einschätzungen. Insgesamt gehen sie bei einem Großteil der KundInnen von einem Wandel der Ansprüche, einem Verständnis für veränderte Markterwartungen und einem größeren Fokus auf Einzelpersonen und deren Erwartungen aus. Wenngleich Interviewpartner 6 die gerne schwankenden Ansprüche, auch was das Format der Partneragentur angeht, der KundInnen festhält (IP 6, Pos. 38).

6.2.2. Wertebasierte Positionierung von Agenturen

Basierend auf Kapitel 6.2.1. geht es in diesem Kapitel darum einzuordnen, welche Rolle die Agenturen in Zusammenarbeit und im Austausch mit den KundInnen einnehmen. Auf diese Weise soll eine Einordnung der Einflussmöglichkeiten von Agenturen auf die Branche ermöglicht werden.

Wie in der Übersichtstabelle (Anhang [4]) sichtbar wird, ist der größte Anspruch der Agenturen an ihre KundInnen, die Möglichkeit auf Augenhöhe und in Teamarbeit an den Projekten zu arbeiten. Wird der Stellenwert der Agenturen untergraben, so sind sich die Experten einig, dass sie strenge Prinzipien haben, eine Zusammenarbeit unter diesen Bedingungen nicht anzunehmen. Der Stellenwert von Agenturen und damit ihr Einfluss auf die Entwicklung der Werbebranche wird anhand der Untersuchung der Kommunikation der Kunden mit den Agenturen hergeleitet. Hierzu dient ebenfalls eine tabellarische Übersicht. Dabei zeigen sich drei Ausprägungen: das Miteinander mit den Kunden, die Wahrnehmung der Agenturen als reine Dienstleister und die Funktion der Agenturen als Berater, sowie die Prinzipien der Agenturen.

"Aber um ganz ehrlich zu sein, ich bin auf sehr, sehr viel Neugeschäft unterwegs und es ist, es spielt leider Gottes, also das Menschliche - also es gibt ja fast in jedem Pitch, den wir so haben, am Anfang ein Chemistry Meeting, wo sie gucken, ob die Chemie

stimmt, wenn man zusammenarbeitet, ob man menschlich miteinander klarkommt und so, aber das ist eher so die gelebten Werte, ob man die spürt, ob die Leute offen sind irgendwie, zuhören, Verständnis aufbringen, ob die Teams, die du mitbringst, irgendwie divers aufgestellt sind, so was. Also letztendlich [...] merkst du das dann, aber es wird [...] sehr viel über inhaltliche Kompetenz definiert. (IP 6, Pos. 14)

Dabei spricht Einiges für den gegenseitigen Anspruch einer guten Zusammenarbeit. Von Kundenseite werden hierfür beispielsweise die im Zitat erwähnten „*Chemistry Meetings*“ (IP6, Pos.14) durchgeführt, von Agenturseite das Ablehnen von Aufträgen, wenn die Agenturen schlicht als „*Werkbank*“ (z.B. IP6, 12) gesehen werden und als die Partei, die abarbeitet. Das heißt auf Agenturseite zeigt sich durchwegs der Anspruch mit den Kunden auf Augenhöhe und als Team zusammenarbeiten zu können. Entsprechend betonen alle Interviewpartner auch Jobs abzulehnen, wenn die Agentur „als Werkbank“ gesehen wird, „*die die Arbeit wegschrubbt*“ (z.B. IP 6, 12).

1. Agenturen als Dienstleister:

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel angeschnitten, ist die Kommunikation immer ein wenig von der Erwartungshaltung des Kunden abhängig. Das bedeutet, dass die Kreativagenturen sowohl ihrer Dienstleister-Aufgabe nachgehen und Aufgaben der KundInnen übernehmen, die diese ihnen übertragen. Neben der Bewusstheit über ihren Dienstleister-Status, nennen die Experten aber auch, ihre Funktion als Berater, vor allem wenn es um eine wertebasierte Kommunikation egeht.

„Ja, ich, ich glaube, die Werbung ist ja letztendlich auch nur die Multiplizierung von etwas, was in einem Unternehmen wächst. Also das Unternehmen als Auftraggeber hat natürlich die größte Schlagkraft .. und sie verleiht ja der Werbeagentur nur das Mandat, etwas lauter zu machen oder etwas sichtbarer zu machen, was irgendwie im Unternehmen entstanden ist. Und insofern [...] sehe ich die Unternehmen natürlich noch viel mehr in der Verantwortung zu sagen, das ist uns wichtig. Hier wollen wir ein Zeichen setzen, hier wollen wir vielleicht auch VorreiterInnen sein, hier wollen wir die Impulse vorgeben.“ (IP 2, Pos. 20)

Dafür gibt es die verschiedenen Fachbereiche in Kreativagenturen. Die in Kapitel [1.3.] Forschungsstand erwähnte Theorie, die unterstellt Agenturen seien nicht der Kategorie der Dienstleister zugeordnet werden, wird hier also zum Teil widerlegt. Alles Experten verweisen,

trotz der Beraterfunktion ihrer Agenturen in mehrerer Hinsicht, auf die Abhängigkeit von der Auftragslage von Unternehmen. Dabei sind sie – dank der Agenturgröße – meist nicht von einzelnen Aufträgen abhängig. Das letzte Wort hat jedoch die Auftraggebende Partei, also die KundInnen.

„Und- natürlich ist das das in der in der Position, in der wir sind - wir sind am Ende auch nur ein Dienstleister für zum Beispiel ein Unternehmen - und deswegen ist es in der Position nicht einfach zu sagen: Nee, nee, wir machen das genauso, wie wir das für richtig halten. Das ist aber auch nicht der Anspruch. Wir wollen natürlich auch kompromissbereit sein, aber wenn wir merken [...], dass jemand auf dem Holzweg ist, dann werden wir ihn das wissen lassen, weil das auch unsere Pflicht ist, das jemanden wissen zu lassen. Und wir, wir sind einfach sehr ehrlich, glaube ich immer gewesen. Sehr ehrlich, sehr direkt und unverblümt. Weil wir vielleicht anders als andere.. nicht so sehr die Scheine vor den Augen gehabt haben. Weil ich kann das verstehen! Wenn man die Scheine vor Augen hat, dann wird man natürlich blind für das Wesentliche.“ (IP 2, Pos. 10).

Dennoch kann im Idealfall eine partnerschaftliche Zusammenarbeit von Agenturen und KundInnen entstehen, die auf erfolgreiche oder langjährige Zusammenarbeit zurückgehen kann.

2. Agenturen als Berater für den Wertewandel:

In der Beraterfunktion weisen die Agenturen die KundInnen auf Marktentwicklungen und Trends, beispielsweise das Gendern oder einen diversen Cast hin. Die Motivation für größere Awareness-, oder Purpose Kampagnen scheint aber vonseiten der KundInnen zu kommen. Agenturen scheinen hier mehr die Umsetzung zu übernehmen und den letzten Schubs in die richtige Richtung zu geben.

Denn auch in dem Punkt sind sich die Experten einig, Kreativagenturen sind Dienstleister und bis zu einem gewissen Grad von Aufträgen abhängig. Natürlich ist es aber im Sinne beider Parteien erfolgreiche Kommunikation zu schaffen. Und die bereits in Forschungsfrage eins genannten Initiativen der Agenturen, die dazu dienen sollen KundInnen für eine wertebasierte Kommunikation zu inspirieren und motivieren, deuten auf den Einfluss der Agenturen hin.

„Also wir müssen den Kunden vermitteln, dass es- hier gibt es einen Trend, hier gibt es langfristige Entwicklungen, hier gibt es Interessensfelder. Das ist ein essenziell wichtiger Teil unseres tagtäglichen Aufgabenfeldes. Und da ist es so, dass wir zum einen Impulse setzen, also im besten Falle [...] kommt bei uns als Produkt [...] eine Kommunikation raus, [...] die die Menschen bewegt, zum Denken bringt, ähm zum Lachen bringt, eine [...] emotionale Reaktion hat vielleicht [...] auch ein Umdenken zu einem gewissen Thema, das vielleicht auch mit irgendeinem Stereotyp behaftet ist.“ (IP3, Pos. 34).

6.2.3. Außenwahrnehmung des Wertewandels

Abschließend soll in diesem Kapitel der Wandel der Branche aus Sicht der Experten dargestellt werden. Die im Kleinen festgestellte Einstellung zum Wertewandel in den vorangegangenen Kapiteln, soll nun auf das Große, Ganze übertragen werden. Ebenfalls anhand einer tabellarischen Übersicht können hier Überschneidungen und Unterschiede gezeigt werden. Alles in allem zeigt sich eine Einigkeit der Experten darüber, dass der wirklich große Wandel nicht von der Werbebranche oder den Agenturen ausgeht, sondern dass beide ihr Potenzial in dieser Hinsicht verschenken, da sie nur auf gesellschaftliche Bewegungen aufspringen bzw. diese erfassen, aufnehmen und für sich einsetzen, sie aber in den seltensten Fällen vordenken und Bewegungen auslösen.

„[...] ich glaube, wie gesagt, die Agenturen haben mehr Macht, als sie glauben. Weil sie das Gedankenpotenzial haben, weil sie den [...] richtigen Werte eigentlich in sich tragen. Sie müssten es nur schaffen, das besser nach außen zu kehren und selbstbewusster aufzutreten. Weil ich glaube, dass Selbstbewusstsein ist Agentur in den letzten 20 Jahren komplett abhandengekommen. Ja, auch vielleicht aus verständlichen Gründen, weil sich viel verändert hat.“ (IP 2, Pos. 22)

Die Auswertung der Interviews zeigt aber auch, dass alle Interviewpartner für ihre Agenturen mindestens eine große Kampagne erwähnen, die einen Impact hatten. Leider können diese aufgrund der Anonymisierung hier nicht genannt werden. Egal von welcher Richtung es ausgeht, die Interviews zeigen, dass es einen Wandel in der Branche gibt. Dieser zeigt sich beispielsweise an den Erwartungen der Kunden, (z.B. durch Purpose-Ansprüche in ihren Briefings), an den veränderten KonsumentInnen-Erwartungen, an vermehrten CSR-Initiativen, oder der Beratungsfunktion von Agenturen, welche diese auch hinsichtlich der Wertausrichtung wahrnehmen, wie es in der Tabelle in Anhang [5] sichtbar wird.

Die Kategorie „Pioniere der wertebasierten Werbung“ fasst alle Vorreiter-Kampagnen, die von den Experten im Laufe des Interviews genannt werden, zusammen und soll die Macht und Bedeutung solcher Kampagnen widerspiegeln. Dennoch werden immer wieder Unternehmen bzw. deren werbegetriebenen Werbekampagnen genannt, die Auslöser für gesellschaftliche Bewegungen waren. Die entsprechende Übersicht findet sich in Anhang [5]. Wiederkehrende Namen innerhalb dieser Pioniere, sind Nike, Patagonia, Dove und Apple. Allerdings sind sich die Experten auch einig, dass solche starken Haltungen von Markenseiten, bzw. solche starken Kampagnen die Ausnahmen sind. In Kapitel [1] wurde in diesem Zuge die Kampagne „Wir haben keine Eier, wir haben Pferdeschwänze“ der Kreativagentur thjnk für die Commerzbank genannt, die weltweit viral ging und für 136000 Neuanmeldungen im Frauenfußball führte (thjnk, 2020). Es soll hier ebenfalls auf den Theorieteil verwiesen werden, in welchem bereits auf besondere Arbeiten von Agenturen für eine wertebasierte Werbung genannt wurden. Weitere Beispiele für besondere Arbeiten von Agenturen für eine wertebasierte Werbung finden sich ebenfalls in Kapitel [1].

7. Diskussion und Fazit

7.1. Beantwortung der Forschungsfragen

In diesem Kapitel werden die Forschungsfragen in ihrer zuvor aufgeführten Reihenfolge beantwortet. Zur Beantwortung ebendieser wurden sechs ExpertInneninterviews mit GeschäftsführerInnen führender deutscher Kreativagenturen geführt. Anschließend wurden diese mithilfe einer inhaltlich strukturierenden, qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022) ausgewertet.

Mit Blick auf die Forschungsfragen zur ExpertInnensicht auf den Wertewandel in Kreativagenturen, kann hier festgehalten werden, dass ein hohes Bewusstsein und eine Auseinandersetzung mit den aktuellen, gesellschaftsrelevanten Werten vorherrschen. Mit Blick auf die wichtigsten Faktoren aus Sicht der GeschäftsführerInnen, sind diese: Menschlichkeit in den Kreativagenturen, Förderung von Diversität, Nachhaltigkeit und neue Formen der Arbeit. Dabei bezieht sich die Menschlichkeit in den Kreativagenturen auf das sogenannte People Business, die „we not me“-Kultur und die Zusammenarbeit mit Menschen. Die Förderung von Diversität zeigt sich in Form von der Arbeit in heterogenen Teams, der

Gleichberechtigung aller Geschlechter und Hautfarben in den Teams, sowie in den Führungsetagen. Nachhaltigkeit wird vor allem vor dem Hintergrund eines bewussten Konsums genannt, während neue Formen der Arbeit größtenteils „remote work“ und das nicht ortsgebundene Arbeiten beinhalten.

Die eben genannten Faktoren zeigen sich auch in einer veränderten Agenturkultur. Die vorherige Kultur, wird ergänzt durch Diversität und Gleichberechtigung, die Rücksichtnahme auf das Individuum und dessen jeweiligen Bedürfnisse, sowie mehr Solidarität und eine offener Problem-Kommunikation untereinander. Wobei hier anzumerken ist, dass die Werte der Agenturen aus Sicht der ExpertInnen, bereits davor sehr auf die Individuen und deren Wohlbefinden und Förderung ausgelegt waren.

Hinsichtlich der Auswertung der externen Veränderungen zeigt sich, dass eine Wertebewusstheit durchaus bei vielen Unternehmen angekommen und bewusst bei den Agenturen angefragt wird. Einige Unternehmen erfragen sogar in standardisierten Werte-Fragebögen das Wertebewusstsein der Agenturen. Die KundInnen treten mit dem Wunsch eine Purpose Kampagne zu produzieren an die Agenturen heran und zeigen sich, nach Meinung der ExpertInnen, sehr engagiert wenn es um CSR-Initiativen geht. Allerdings kann das nach Aussage der ExpertInnen nicht verallgemeinert werden, da sich durchaus Unternehmen nach wie vor verständnislos für bestimmte Veränderungen zeigen. Hier nehmen Agenturen ihre Rolle als Berater ein und weisen KundInnen auf den Wandel oder dessen Ausprägungen hin. Sie tun das beispielsweise durch verschiedene wertebasierte Initiativen, die auch von den KundInnen genutzt werden können, oder als Beratungsangebot verkauft werden, wie in den Erkenntnissen von Forschungsfrage 2.2. deutlich wurde. Das heißt Agenturen tragen veränderte und gesellschaftlich relevante Werte an ihre KundInnen heran.

Was das Verhältnis von Unternehmen und Agentur angeht, so zeigen sich die interviewten ExpertInnen einig darüber, dass Agenturen zwar Dienstleister und damit abhängig von den KundInnen und deren Aufträgen sind, aber dennoch nicht auf Zwang jeden Kunden und jedes Projekt annehmen. Widersprechen Kunde/in oder Projekt essenziell den Werten der Agentur, oder aber die Kommunikation findet nicht auf Augenhöhe statt, so verbiegen sich die Agenturen der ExpertInnen, nach deren Aussage nicht, sondern lehnen Projekte ab. Das kann

in dieser Arbeit nicht überprüft werden, da es keine objektiven Daten dazu gibt. Bezogen auf diese Aussage soll hier aber nochmals auf die Größe der Agenturen der interviewten ExpertInnen hingewiesen werden, die in allen Fällen groß genug sind, um nicht von einzelnen Aufträgen abhängig zu sein. Daher liegt die Vermutung nahe, dass für kleinere, oder neu gegründete Kreativagenturen eine größere Abhängigkeit von einzelnen Aufträgen besteht.

In den Interviews zeigt sich, dass die Charakteristika der Agenturen auch genau das sind, was am meisten an Agenturen geschätzt wird und was diese zu Vordenkern und Inspiratoren der Werbebranche machen. In diesem Zuge wird von den ExpertInnen besonders die Flexibilität ihrer Arbeit genannt. Die Möglichkeit regelmäßig für neue KundInnen, neue Branchen und neue Produkte arbeiten zu können, ermöglicht einen besseren Blick auf gesellschaftliche Strömungen und Trends, so die ExpertInnen. Eine Paraphrase, die dahingehend vom Großteil der Interviewpartner wiederholt genannt wird, ist die des „Seismografen für gesellschaftliche Trends“. Die ExpertInnen sind sich darüber einig, dass Agenturen diejenigen sind, die die Trends der Gesellschaft erspüren und ganz wenige sogar das Potenzial haben, diese herbeizuführen. Dass das Thema Werte und gesellschaftlicher Wertewandel in den, im vorangegangenen Kapiteln genannten, Ausprägungen eine so große Rolle spielt, bestätigt also deren Bedeutung für die Werbebranche. Der generelle externe Wandel, kann aus Expertensicht u.a. durch Purpose Kampagnen wie die von Nike, Patagonia und Dove belegt werden. Aber auch die veränderten KundInnen-Ansprüche deuten darauf hin.

Die ExpertInnenmeinungen in dieser Arbeit verdeutlichen, dass Werte sowohl innerhalb der Kreativagenturen als auch von Werbeverantwortlichen diskutiert werden und sich auf beide Parteien auswirken. Damit ergeben sich aus dieser Arbeit die folgenden Hypothesen für weiterführende Forschung:

1. Werte nehmen eine veränderte Rolle in Agenturen ein und bedürfen einer größeren Aufmerksamkeit hinsichtlich der sich wandelnden äußeren Faktoren.
2. KonsumentInnenansprüche und damit auch die Unternehmens- bzw. Markenansprüche verändern sich in Richtung einer sensibleren Werbung / Kommunikation.

7.2. Beschränkungen der Forschung

Hinsichtlich der Stichprobe ist kritisch anzumerken, dass GeschäftsführerInnen unter anderem aufgrund ihrer Aufgaben zwar einen Blick für ihre eigene Agentur und deren KundInnen, sowie die eigenen Angestellten haben, aber entsprechend auch wissen, sich und die Agentur nach Außen gut darzustellen. Deshalb wurden die Interviews anonymisiert. So sollte eine PR-Darstellung der eigenen Arbeit vonseiten der ExpertInnen vermieden werden. Wenngleich alle Interviews anonymisiert wurden, zeigt sich dennoch die Relevanz und das Interesse an dem Thema seitens der interviewten ExpertInnen während der Interviews. Es ist anzumerken, dass eine Leidenschaft und eine Reflektiertheit der Interviewpartner zum Thema *Werte* während der Gespräche bemerkbar war. Waren die ExpertInnen, nach eigenen Angaben bereits mit dem Aufbau und der Strukturierung neuer Unteragenturen beschäftigt, so zeigt sich eine besonders starke Reflektiertheit zum Thema des Wertewandels in Kreativagenturen.

Hinsichtlich der subjektiven Charakteristik qualitativer Interviews ist hier außerdem anzumerken, dass Werte immer etwas Persönliches widerspiegeln. Insofern fließen in die Einschätzungen der InterviewpartnerInnen auch deren persönlichen Wertesysteme ein. Geht es um einen guten Führungsstil und das Vorleben von beispielsweise sozialen Werten, so kann diese Kritik ebenso als positiv aufgefasst werden.

Mit den Erkenntnissen zu den Verläufen und den Antworten der durchgeführten Interviews, hätte es sich außerdem angeboten eine weitere Interviewrunde durchzuführen, bei der auf einzelne Faktoren genauer einzugehen wäre. Prinzipiell ließe sich die Forschung noch mit quantitativen Daten, beispielsweise mit einer Überprüfung aller Haltungskampagnen der Agenturen überprüfen, oder aber durch eine Abfrage der gelebten Werte aus MitarbeiterInnen-Sicht. Auch interdisziplinär kann das Thema weitergeführt und zum Beispiel aus der Perspektive des „Employer Brandings“ beleuchtet werden.

Für weitere Forschungen kann außerdem das Agenturformat berücksichtigt und je nachdem der Handlungsspielraum unterschieden werden. So kam in den ExpertInneninterviews immer wieder das Thema auf, dass inhabergeführte Agenturen andere Freiheiten genießen können als Agenturen, die einer großen Agenturgruppe angehören.

7.3. Fazit und Ausblick

Diese Arbeit beantwortet die Fragen nach den Faktoren, die einen internen Wertewandel in Kreativagenturen bestimmen, wie sich diese Faktoren auf die Agenturkultur auswirken und wie sich diese wertebasierten Veränderungen von KundInnenseite und deren Herantreten an die Agenturen bemerkbar macht. Insgesamt zeigt die Arbeit: Agenturen sind sensibel für gesellschaftliche Entwicklungen und Erwartungen, weshalb die Sicht der Agenturen auf das Thema Wertewandel in Kreativagenturen essenziell erscheint. Dabei erfahren Werte in Kreativagenturen, die sich als „People Business“, also ein menschlich ausgerichtetes Unternehmen, definieren, eine besondere Aufmerksamkeit. Entsprechend zeigt sich der gesellschaftliche Wertewandel in Form eines Strukturwandels der Agenturen. Sowohl auf Agentur- als auch auf KundInnenseite lässt sich, nicht zuletzt durch die Krisen der letzten Jahre, ein verändertes Wertebewusstsein festhalten und Haltungs- und Sensibilisierungskampagnen erfahren eine erhöhte Nachfrage.

Ausgehend von Agenturen wie DOJO; CarlNann oder The Good Wins, sieht man, dass sich die Branche an eine stärker wertebasierte Kommunikation anpasst. Agenturen wie diese verfolgen das Ziel mit ihrer Kommunikation Gutes zu fördern, oder mit ihrer Agentur besonders für gute Zwecke einzutreten. Ein verändertes Wertebewusstsein in Kreativagenturen lässt sich in dieser Arbeit nachweisen. Im Allgemeinen zeigt sich ein wertebasierter Wandel in der Werbebranche und EntscheiderInnen in Agenturen setzen sich akut mit dessen Auswirkungen auseinander. Was die Kreativagenturen angeht, so sind diese Pioniere ihrer Branche. Nicht zuletzt bestätigt durch die ExpertInnen, die die Menschenkenntnis der Mitarbeitenden von Kreativagenturen, aber auch das Gespür für Zeitgeist hervorheben. Werte und das Vorleben ebendieser Werte zeigen sich als essenziell für Kreativagenturen und ihre KundInnen, nicht nur weil diese ein Teil der Agentur-DNA sind, sondern auch weil Kreativagenturen ein menschenzentriertes Unternehmen sind.

8. Literaturverzeichnis

Aßländer, M.S. (2022). Handbuch Wirtschaftsethik (2. Ausgabe. 2022.). J.B. Metzler Imprint: J.B. Metzler.

Beckers. (2018). Werte. In: Kopp, J., Steinbach, A. (eds), Grundbegriffe der Soziologie (pp. 507–511). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20978-0_98

Binet, L., & Field, P. (2013). The Long and the Short of It: Balancing Short and Long-Term Marketing Strategies. Institute of Practitioners in Advertising.

Blöbaum, B., Nölleke, D., & Scheu, A.M. (2016). Das Experteninterview in der Kommunikationswissenschaft. In: Auerbeck-Lietz, S., Meyen, M. (eds) Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft. Springer NachschlageWissen. Springer VS, Wiesbaden. https://doi-org.uaccess.univie.ac.at/10.1007/978-3-658-01656-2_11

Champlin, S., & Sterbenk, Y. (2018). Agencies as Agents of Change: Considering Social Responsibility in the Advertising Curriculum. Journal of Advertising Education, 22(2), 137–143. <https://doi.org/10.1177/1098048218807138>

Chandy, R. K., Johar, G. V., Moorman, C., & Roberts, J. H. (2021). Better Marketing for a Better World. Journal of Marketing, 85(3), 1–9. <https://doi.org/10.1177/00222429211003690>

Clarke, Kornberg, A., McIntyre, C., Bauer-Kaase, P., & Kaase, M. (1999). The Effect of Economic Priorities on the Measurement of Value Change: New Experimental Evidence. The American Political Science Review, 93(3), 637–647. <https://doi.org/10.2307/2585579>

Dahlen, M. (2021). It's Time for TGA: Truly Good Advertising. Journal of Current Issues & Research in Advertising, 42(2), 123–131. <https://doi.org/10.1080/10641734.2020.1780999>

Eigenstetter, M. (2022). Werthaltungen in Unternehmen. In M. S. Aßländer (Hrsg.), Handbuch Wirtschaftsethik (S. 135–146). J.B. Metzler, Stuttgart. https://doi.org/10.1007/978-3-476-05806-5_13.

Etter, M., & Hoffmann, C. P. (2011). Corporate Social Responsibility: Ethische Verantwortung oder Image-Pflege? In C. Steinmann (Hrsg.), Evolution der Informationsgesellschaft: Markenkommunikation im Spannungsfeld der neuen Medien (S. 97–114). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92860-9_7

Gurrieri, L., Tuncay Zayer, L., & Coleman, C. A. (2022). Transformative Advertising Research: Reimagining the Future of Advertising. Journal of Advertising, 51(5), 539–556. <https://doi.org/10.1080/00913367.2022.2098545>

Hajdas, M., & Kłeczek, R. (2021). The real purpose of purpose-driven branding: Consumer empowerment and social transformations. *Journal of Brand Management*, 28(4), 359–373. <https://doi.org/10.1057/s41262-021-00231-z>

Horsky, S. (2006). The Changing Architecture of Advertising Agencies. *Marketing Science*, 25(4), 367–383. <https://doi.org/10.1287/mksc.1060.0198>

Inglehart, R. (1977). *The Silent Revolution*, Princeton: Princeton University Press.

Inglehart, R. (1990). *Culture Shift in Advanced Industrial Societies*, Princeton: Princeton University Press.

Inglehart, R., & Welzel, C. (2005). *Modernization, Cultural Change, and Democracy: The Human Development Sequence*. Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511790881

Kluckhohn, C. (1951). Value and Value-Orientations in the Theory of Action: an exploration in definition and classification, in: Parsons, Talcott/Shils, Edward (Hrsg.): *Towards a General Theory of Action*, Cambridge: Harvard University Press, 388- 433. <https://doi-org.uaccess.univie.ac.at/10.4159/harvard.9780674863507.c8> .

Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (5. Auflage.). Beltz Verlagsgruppe.

LaVoi, S., & Haley, E. (2021). How Pro-Social Purpose Agencies Define Themselves and Their Value: An Emerging Business Model in the Advertising-Agency World. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 42(4), 372–390. <https://doi.org/10.1080/10641734.2021.1949650>

Leitl, M., Meifert, M. & Sackmann S. (2011). Zwischen Wunsch und Wirklichkeit. In: *Harvard Business Manager* 4 (2011), 8–11.

Mögele, B. & Tropp, J. (2010). The emergence of CSR as an advertising topic: A longitudinal study of German CSR advertisements. *Journal of Marketing Communications*, 16(3), 163–181. <https://doi.org/10.1080/13527260802648359>

Meuser, M. & Nagel, U. (2009). Das Experteninterview — konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: Pickel, S., Pickel, G., Lauth, HJ., Jahn, D. (eds.) *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi-org.uaccess.univie.ac.at/10.1007/978-3-531-91826-6_23

Mooij, M. (2018). *Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes*. Sage Publications.

Nord, H., (1996). Werbung als Spiegel der Gesellschaft. *Info DaF: Informationen Deutsch Als Fremdsprache*, 23(1), 61–68. <https://doi.org/10.1515/infodaf-1996-230108>

Nöcker, R. (2021). *Ökonomische Analyse der Agenturen*. In: *Ökonomie der Werbung*. Springer Gabler, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33692-9_4

Patwardhan, P., Habib, S., & Patwardhan, H. (2019). Managing Change and Finding Identity: A Grounded Analysis of Advertising Agency Leadership. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 40(3), 315–333. <https://doi.org/10.1080/10641734.2018.1503111>

Ramesh J., Saha, R., Goswami, S., Sekar, & Dahiya, R. (2019). Consumer's response to CSR activities: Mediating role of brand image and brand attitude. *Corporate Social-Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 377–387. <https://doi.org/10.1002/csr.1689>

Riley, B. (2020). Selling virtue: „Woke“ advertising and corporate ethics. *Screen education* (St Kilda, Vic.), 97, 48–55. <https://doi.org/10.3316/informit.313294797361827>

Rokeach, M. (1968). A Theory of Organization and Change within Value-Attitude-Systems. In: *Journal of Social Issues*, 1 (1968), 13–33.

Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*, New York: Free Press.

Schauster, E. (2019). Ethics Versus Survival: The Relationship Between Advertising Ethics and New Business Challenges. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 40(1), 90–104. <https://doi.org/10.1080/10641734.2018.1500320>

Scherer, A.G. & Patzer, M. (2022). Corporate Social Responsibility. In: Aßländer, M.S. (eds) *Handbuch Wirtschaftsethik*. J.B. Metzler, Stuttgart. https://doi.org.uaccess.univie.ac.at/10.1007/978-3-476-05806-5_15

Siebert, G., & Brecheis, D. (2017). *Werbung in der Medien- und Informationsgesellschaft*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-15885-9>

Snyder, W. (2017). *Ethics in Advertising*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315641942>

Urde, M. (2003). Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1017–1040. <https://doi.org/10.1108/03090560310477645>

Verbeke, W., Franses, P. H., Le Blanc, A., & Van Ruiten, N. (2008). *Finding the keys to creativity*

in Ad agencies. *Journal of Advertising Research*, 37(4), 121–130.

Verwiebe, R., & Bacher, J. (2018). Gesellschaftlicher Wandel, Werte und ihre soziologische Deutung. In *Sozialstruktur und Wertewandel in Österreich* (S. 485–511). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21081-6_20

Waller, D. S., & Lanis, R. (2009). Corporate Social Responsibility (CSR) Disclosure of Advertising Agencies: An Exploratory Analysis of Six Holding Companies' Annual Reports. *Journal of Advertising*, 38(1), 109–122. <https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367380107>

Welzel, C. (o. J.). Werte- und Wertewandelforschung. In *Politische Soziologie* (S. 109–139). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91422-0_5

Wu, L., & Overton, H. (2022). Examining native CSR advertising as a post-crisis response strategy. *International Journal of Advertising*, 41(2), 354–381. <https://doi.org/10.1080/02650487.2021.1914445>

Yoganathan, V., McLeay, F., Osburg, V.-S. & Hart, D. (2018). The Core Value Compass: visually evaluating the goodness of brands that do good. *The Journal of Brand Management*, 25(1), 68–83. <https://doi.org/10.1057/s41262-017-0074-0>

Zainuddin, N., & Gordon, R. (2020). Value creation and destruction in social marketing services: A review and research agenda. *Journal of Services Marketing*, 34(3), 347–361. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2019-0046>

Internetquellen:

Accenture (2018). To affinity and beyond. From me to we, the rise of the purpose-led brand. Bezogen unter: <https://www.accenture.com/acnmedia/thought-leadership-assets/pdf/accenture-competitiveagility-gcpr-pov.pdf> . (letzter Zugriff: 30.01.23).

Best Brands (2023). *Home Best Brands*. Bezogen unter: <https://www.bestbrands.de/de.html> . (letzter Zugriff: 30.01.23)

CSR - Historie. (2023). *Zur Geschichte von Corporate Social Responsibility (CSR)*. Bezogen unter: <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/CSR-Allgemein/CSR-Grundlagen/Historie/historie.html> . (letzter Zugriff: 30.01.2023)

DOJO Cares. (2023). Bezogen unter: <https://dojocares.de/> . (letzter Zugriff: 30.01.2023)

Flutwein (2022). Homepage. Bezogen unter: <https://www.flutwein.de> (letzter Zugriff: 31.01.2023).

GWA (2023). *Sieben Mal Gold beim Effie Germany—GWA - Deutschlands führende Agenturen*. Bezogen unter: <https://www.gwa.de/presse-meldungen/sieben-mal-gold-beim-effie-germany%ef%bf%bc/> (letzter Zugriff: 31.01.2023).

Haus, M., Marketing, B., Hesse-Quack, W., Germany, S., Harbeck, M., Schmidlin, V., Panella, A., Jaeger, M., Everke, C., Schuster, M., Dornig, M., & Leibetseder, J. (2021). *Stell dir vor, das würde jeder machen*. Bezogen unter: https://dl.airtable.com/.attachments/23556d5c6181ae8c9143ba6634606bd8/ad858677/71_Case72_SERVICEPLAN_StellDirVor_X-Mas_Penny1.pdf (letzter Zugriff: 30.01.2023).

Heimers, R., Limon-Calisan Y., Franziska Duerl, F., Flentje, C., (2022). *Purpose ist tot, es lebe Purpose!*, Bezogen unter: https://www-downloads.jvm.com/6sOK30V6UZJQIZWZIWFOKB/631f18a09858c96adf29f85b7c34b374/JvM-Whitepaper_03_PDF_BrandPurpose_V06_D.pdf (letzter Zugriff: 31.01.2023).

Penny (2022). *Lass reden*. Bezogen unter: <https://www.penny.de/erleben/aktionen/lassreden> (letzter Zugriff: 31.01.2023).

Serviceplan (2021). *Laut gegen Nazis. Sag es laut. Das macht den Unterschied*. Bezogen unter: <https://www.serviceplan.com/de/our-work/laut-gegen-nazis.html> (letzter Zugriff: 31.01.2023).

thjnk on tour (2020). *Commerzbank—"We don't have balls" Case Study*. Bezogen unter: <https://www.youtube.com/watch?v=UztEz-S8HtE> (letzter Zugriff: 31.01.2023).

9. Anhang

Anhang 1: Tabellarische Übersicht FF 1.1.

Menschlichkeit in der Werbung	Förderung von Diversität	Nachhaltigkeit	neue Formen der Arbeit
...) weil ja generell ein unglaublich großer Shift jetzt passiert, weg von Marken und Push und kauf Du Sau, hin zu: Wir interessieren uns für Menschen, weil wir kommen nicht drum herum, uns für Menschen zu interessieren. Also geht es jetzt darum, dass die Marken für die Menschen da sind und nicht mehr die Menschen für die Marke. (IP 1: 1) Also geht es jetzt darum, dass die Marken für die Menschen da sind und nicht mehr die Menschen für die Marke. (IP1:1) (...) dieser riesengroße Change in Kommunikation und Konzeption hin zu Purpose Kampagnen, so Haltung Kampagnen. (IP 1: 1) Dove macht nicht nur Menschen schön, sondern Dove macht alle Menschen schön, egal welche Hautfarbe und egal wie dick oder dünn oder schlank sie sind..BMW verkauft nicht nur Autos für Freude am Fahren, sondern verkauft	Mit Meinungsfreiheit, mit Religionen, mit Intersexualität. Ääh auch ein Riesenthema bei uns, weil wir sagen, da gibt es gerade eine Rieseninitiative in {Stadtname}, lustigerweise im {HauptagenturIP1} in {Stadt}, die sagen: Wir sind nicht nur Kommunikation, sondern auch Love. Bei uns dürfen die Leute lieben, mögen vögeln, wen sie wollen. Das ist ein Teil des Purpose in {Stadt}, weil die sagen Proud to be 16 Geschlechter (...) (IP1:61)	So ich glaube, dass das das Corona, das er getrieben hat oder auch andere Sachen, das ist wie Fleisch essen, so wie billiges Fleisch oder wie früher Sonntagsbraten. Ich glaube, dass diese gesellschaftlichen Trends.. Corona, Energieknappheit, Nachhaltigkeit natürlich einen riesengroßen Einfluss haben. Das ist ja im Prinzip das Material, wo solche Werte Purpose- Haltungs- Kampagnen darauf basieren Purpose, Energiesparen, Purpose, Menschen begegnen. Und klar auf Corona bezogen würde ich sagen, ist es einer der wesentlichen Veränderer oder Beschleuniger, was dieses Thema angeht. Weg vom simplen Konsum von dem Hedonismus, hin zu und bewusst Dinge wahrnehmen, schätzen, nutzen und dann kaufen. (IP 1: 30) Man fliegt nicht mehr so viel, man fliegt nicht mehr so oft, man fliegt seltener, aber dafür sehr	Also einmal auf Arbeitsweisen, aber da willst du nicht darauf hinaus. Also einmal die- dieses sich unabhängig machen von klassischen Wegen usw. hin zu moderner Denke, moderner Digitalität. Ich glaube, das ist ein Trend, der sehr dazu beigetragen hat, Arbeit zu verändern. (IP 1: 30) Und du kannst 44 Stunden arbeiten, oder auch 30 oder auch 20, du kannst zu Hause arbeiten, oder- Ich habe gerade eine Kollegin, die macht drei Wochen Urlaub auf Kreta, eine Woche davon arbeitet sie, zwei davon macht sie Urlaub. Die sitzt auf Kreta. Alles cool und die Leute schätzen das. Wenn ich es daraufhin betrachte, würde ich sagen: Ja, das fängt an, Leute in eine Agentur zu kriegen oder länger eine Agentur zu halten oder so was... (IP 1: 43) Man muss immer gucken, Es gibt

verschiedene Autos und verschiedene Menschen mit verschiedenen Interessen und verschiedener Gemengelage. (IP1: 11) Das soll also diese dieser Tendenz oder dieser Trend zu Authentizität, zu Echtheit, zu menschlichen Werten, der findet natürlich auch in kleinen Einheiten statt. Also der findet im Idealfall in einem Team statt oder in einer Einzelperson, die sagt okay, ich kapiere jetzt mal, dass ich nicht für die Marke arbeite, sondern für die Menschen. (...) (IP1: 26) (...) sinnvolle Kommunikation zu betreiben im Sinne von die, die erfüllt ein Ziel, die erreicht Menschen, die bewegt uns Menschen, die verändert Verhalten, die überzeugt Menschen von einer Marke, die macht Menschen ein besseres Leben. (IP1: 49)	bewusster, weil es am Wichtiges Menschen zu begegnen. Und man macht es sehr bewusst. (IP 1: 30)	Leute, die einfach gar nicht hier sind oder einfach überhaupt nicht. Seit drei Jahren nicht, was völlig okay ist. Und da gibt es Leute, die auch jeden Tag hier sitzen und dazwischen gibt es alles. (IP 1: 65)
---	--	--

(...)Jeder, der bei uns eine Dienstleistung einkaufen möchte, muss noch mal 3 % obendrauf zahlen, mit der äh denen wir dann die sozialen Projekte bei uns in der Stiftung finanzieren. Und das hatte den gewünschten Effekt, nämlich nicht nur die Kunden waren mehr, als bereitwillig zu sagen: "Ey, geil, unterstützen wir!", sondern wir haben auch andere Unternehmen dazu inspirieren können, uns anzurufen und zu sagen: "Ey, finden wir geil, wollen wir auch machen. Dürfen wir das irgendwie mitmachen?" (IP2, 16)

Weil und und das will ich jetzt hier auch so feststellen, ich glaube nicht, dass sich die Werbung oder die Werbebranche an sich gewandelt hat. Ich glaube nach wie vor, dass die Werbung oder die Branche ein Fähnchen im Wind ist ähm und dass sie ihr Potenzial verschenkt. Weil eigentlich könnte die Werbung vordenken. Aber was sie macht, ist. Höchstens mitdenken, aber vielleicht sogar nachdenken. (IP 2: 18) Das geht gar nicht. Eigentlich, eigentlich wollen wir nicht die Kunden zu besseren Menschen machen, wir wollen die

Unternehmen zu besseren Menschen machen. (...) es arbeiten ja schon immer gute Menschen in den Unternehmen. (...) Unternehmen sind einfach keine guten Menschen. Aber die guten Menschen, in den Unternehmen haben wir eigentlich alle alle Möglichkeiten. Und diese Menschen müssen wir, müssen wir enablen, diese Menschen müssen wir unterstützen und dann können auch Unternehmen bessere, bessere Geschöpfe werden. (IP2: 20) (...) genau diese Menschen geben, die genau aus diesen, aus diesen Beweggründen heraus agieren. Eben nicht nur für diesen Shareholder Value zu arbeiten, ja, was völlig abstrakt ist, sondern auch für sich selbst was zu tun. Weil ich finde es vollkommen legitim, wenn man Gutes tut für andere, ähm weil man sich auch selbst was Gutes tun möchte. (IP2: 26) (...) dass wir Menschen unterstützen, die sich einsam fühlen, die sich überfordert fühlen. Das ist auch ein wichtiger Teil ähm für uns als Arbeitgeber und das äähm und das in einem Ausmaß, wie es vielleicht vorher nicht so				
--	--	--	--	--

präsent war. (...) ich glaube, es ist akzeptabler ähm geworden, also oder wir haben hoffentlich auch das Umfeld dazu geschaffen (IP2: 28) Und ich glaube, das ist auch unsere Aufgabe, die den Menschen dabei zu helfen, ihre Fähigkeit zu finden, hier die Möglichkeit zu finden, wie sie, wie sie Gutes tun können,[...] Wir haben gemerkt: Ah krass, Moment mal, damit können wir auch das machen, dann lassen wir das machen und ZACK gibt einem das am Ende sogar noch mehr zurück. Das ist derselbe Prozess. Diesen Prozess muss einfach jeder Mensch irgendwie erfahren dürfen. Und dann geht es von ganz alleine. (IP 2: 28)			
und das gleiche gilt auch für Covid alsoo, dass wir Menschen unterstützen, die sich einsam fühlen, die sich überfordert fühlen. Das ist auch ein wichtiger Teil ähm für uns als Arbeitgeber und das äähm und das in einem Ausmaß, wie es vielleicht vorher nicht so präsent war. Also, und da glaube ich, hat sich schon auch viel im Positiven verändert, also Menschen, glaube ich, können besser mit Belastungssituationen, also können besser	Also ich spreche jetzt für die gesamte Branche, weil sich sehr sehr viel getan: Wir sind diverser. Ähm, wir nehmen das Thema Diversität die I & I sehr ernst, wir setzen das bei uns in äh, in der Rekrutierung, im Training, im tagtäglichen um. (IP3,26) (...) also sie, wir hatten schon sehr sehr früh, als das noch nicht üblich war, weibliche Führungsfunktionen in unserer Firma und {Kollegin} ist tatsächlich weltweit bekannt als einer der führenden Kreativen.(IP 3: 14)	Wir haben flexible Arbeitszeiten - also wir versuchen, die Menschen wieder ein bisschen mehr zusammenzubringen, weil wir glauben, dass das für eine Agentur sehr wichtig ist, ähm die Interaktion, die Ideenentwicklung. Äähm aber, aber das können, das kann jeder für sich frei gestalten. Und das ist also jetzt aus der aus dem Covid Learning heraus auch eine große Bereicherung für uns allee, also es ist, es ist was Gutes	Ja, sehr zum Guten. Also ich glaube, dass wiir zum einen intern als Organisationen ähm viel, viel.. Also ich spreche jetzt für die gesamte Branche, weil sich sehr sehr viel getan: wir haben sogar in den ersten Wochen das Lockdowns unsere unser Inhouse Schnitt Studio zu unserem Editor nach Hause gefahren {S1: nicht schlecht!}. Das heißt, äh wir waren voll funktionsfähig. Das war eine tolle

kommunizieren. Ich glaube, es ist akzeptabler ähm geworden, also oder wir haben hoffentlich auch das Umfeld dazu geschaffen ähm und auch beides zu erlauben, also dass wir sagen, wir haben aus dem Covid- ähm- Situation gemerkt, dass wir sehr, sehr gut remote arbeiten können, (IP 3: 28)	Ja, sehr zum Guten. Also ich glaube, dass wiir zum einen intern als Organisationen ähm viel, viel.. Also ich spreche jetzt für die gesamte Branche, weil sich sehr sehr viel getan: Wir sind diverser. Ähm, wir nehmen das Thema Diversität die I & I sehr ernst, wir setzen das bei uns in äh, in der Rekrutierung, im Training, im tagtäglichen um. Also das ist da- das ist auf jeden Fall- also wenn man das jetzt mit der Zeit aus Mad Men vergleicht, eine, eine sehr, sehr gute, richtige, progressive Entwicklung. Und. Und wir, wir möchten das natürlich.. (IP 3: 26)	draus geworden. (IP 3: 28)	Erkenntnis! Äähm, und ja, es gibt- also ich persönlich habe mich immer; ich habe mich sehr, sehr darauf gefreut, wieder im Büro mit mit äh unseren Mitarbeitern zu interagieren. Und es gibt aber auch viele, diee daraus eine neu geschaffene Freiheit sehen, ja? Wir haben flexible Arbeitszeiten - also wir versuchen, die Menschen wieder ein bisschen mehr zusammenzubringen , weil wir glauben, dass das für eine Agentur sehr wichtig ist, ähm die Interaktion, die Ideenentwicklung. (IP 3: 28) Wir haben flexible Arbeitszeiten - also wir versuchen, die Menschen wieder ein bisschen mehr zusammenzubringen , weil wir glauben, dass das für eine Agentur sehr wichtig ist, ähm die Interaktion, die Ideenentwicklung. Äähm aber, aber das können, das kann jeder für sich frei gestalten. Und das ist also jetzt aus der aus dem Covid Learning heraus auch eine große Bereicherung für uns allee, also es ist, es ist was Gutes draus geworden. (IP 3: 28)
---	--	-----------------------------------	---

einer der größten Werte, die wir haben und die wir wirklich auch alle leben, ist das Thema: "we not me". Es... Bei uns steht nicht die einzelne Person im Vordergrund. Bei uns ist es auch nicht so, dass wir sagen: mh ne, eine gute Idee kann nur aus der Kreation kommen, sondern die kann genauso aus dem Projektmanagement oder aus der Beratung kommen oder aus der Strategie kommen. Und es ist wirklich alles ein Team erfüllt einer alleine, wird das alles, was wir tun, nicht schaffen. (IP 4: 14) Instanzen durchzuführen, sondern das wirklich auf Augenhöhe zu tun. Und und dann kommen auch die besten Ergebnisse zustande. Das heißt, und genau dieser Punkt ist uns super wichtig, dass es auch innerhalb des Teams. Es ist natürlich so, irgendwer sollte auch eine Entscheidungsgewalt haben, weil am Ende muss jemand da sein, der dann sagt okay, wenn fünf Sachen da sind, zwischen denen wir uns entscheiden müssen, den Weg gehen wir das aber dann begründet und auch sich wirklich alles angehört zu haben und das ist dann schon	(...) da muss man Diversity vielleicht auch manchmal noch mal ein bisschen anders denken. Also Diversity ist für mich natürlich auch gleichberechtigte Stellung von von Männern und Frauen auch in der, ähm, auch in der Führungsriege. (IP4:16) Da war das, fand das auch immer ein Thema und da war es eigentlich ganz, ganz spannend, weil es da muss man Diversity vielleicht auch manchmal noch mal ein bisschen anders denken. Also Diversity ist für mich natürlich auch gleichberechtigte Stellung von von Männern und Frauen auch in der, ähm, auch in der Führungsriege. (IP 4: 16) Aber ich glaube das Gros möchte doch sich auch mit mit Marken sich auch identifizieren, die die offen sind und die selber Diversität auch leben weil das wie gesagt die Gesellschaft ist. Und das kaskadiert sich dann durch. Ich glaube, ähm ähm das ist jetzt nicht nur der Anspruch von Kunden, sondern auch der eigene Anspruch, der, jetzt noch mal viel, viel stärker geworden ist, dieses dieses Thema zu leben. Und das hat sich, glaube ich, in den letzten drei Jahren, 3 bis 5 Jahren glaube ich noch mal verstärkt. (IP 4: 18) Aber ich glaube gerade, dass es in dem den seniorigeren Positionen da sich doch immer mehr ausgedünnt hat, nämlich	Ich glaube der wichtigste Einfluss in den Corona hat, also {lacht} auch auf Arbeitsleben, ist halt das, was wir hier gerade machen, dass alles digital stattfindet und das Homeoffice stattfindet. Aber so was hat natürlich auch noch mal dazu beigetragen, dass viele ähm Un-Unternehmen, aber auch wir noch mal überdacht haben. Was ist zum Beispiel eigentlich mit Remote Arbeit? Was ist ähm ähm mit Remote Arbeit auch im Sinne von Auslandsarbeit? Und wenn wenn Personen aus dem Ausland, also im Ausland sind, können wir da nicht vielleicht doch mit denen noch besser zusammenarbeiten? Oder sollten wir das tun? Also das Grenzen da irgendwie verschwinden und so. (IP 4: 48) So, also ich bin früher dreimal die Woche durch Deutschland gereist, nämlich zu irgendwelchen Kunden zu zu so zwei Stunden Meetings, war man den ganzen Tag unterwegs war. Heute sitze ich den ganzen Tag im
---	---	---

eher eine Teamentscheidung auch ist und auch Sachen zusammen entwickelt werden und das äh von flachen Hierarchien getrieben hat. Das ist, glaube ich der allerwichtigste Wert, den wir (IP 4: 14)	dass genau diese Positionen waren dann halt von weißen alten Männern besetzt. Also so schlimm war es nicht, so würde ich das jetzt gar nicht sagen, aber das war schon dennoch so ein bisschen das Gros in dieser Riege. Und wenn .. mein Senior Team sozusagen, die direkt mit mir auf Augenhöhe eigentlich so, .. ein bisschen drunter vielleicht weil wir dann nämlich berichten besteht aus drei Frauen und ein Mann. (IP 4: 20) Aber ich glaube gerade, dass es in dem den seniorigeren Positionen da sich doch immer mehr ausgedünnt hat, nämlich dass genau diese Positionen waren dann halt von weißen alten Männern besetzt. Also so schlimm war es nicht, so würde ich das jetzt gar nicht sagen, aber das war schon dennoch so ein bisschen das Gros in dieser Riege. (IP4,20) Zu dem gehört auch und das ist mir persönlich auch sehr sehr wichtig ist. Ist, ich weiß, dieses Thema wird wie Sau, wie die Sau durchs Dorf getrieben, aber das Thema Diversity, was sich in allen Bereichen widerspiegelt, also jetzt nicht nur auf seien es. Also wir haben POCs, also obs POCs sind oder unterschiedliche Geschlechter, Geschlechterzugehörigkeiten weil ähm und und intern Nationalitäten oder Nationalitäten weil nur dadurch entwickeln sich einfach auch ganz neue tolle, kreative Ideen und auch Blickwinkel, die es		Homeoffice, so ungefähr, ne. Das ist halt,ne Beratung.. (IP 4: 50)
--	--	--	---

	gerade in der Werbung einfach auch braucht. Weil ähm Gesellschaft nicht irgendwie aus einem Guss ist, sondern die Gesellschaft genauso vielfältig ist. (IP 4: 14)		
--	--	--	--

und und wir haben es ja schon fast inflationär genutzt in der Vergangenheit, ne und Haltung und Purpose usw. und da kann man schon sagen, dass die Ernsthaftigkeit, sich damit auseinanderzusetzen, das wird halt hinterfragt, der Social Impact auf gut Deutsch, den den ne Marke auf die Gesellschaft hat und auch der Verantwortung, wenn die viel Geld verdient, wie geht die denn mit der Verantwortung um? Und da sind wir alle viel, viel sensibler geworden (IP5: 19) und denen geht es auch wirklich darum, dass jede Kampagne was bewirken soll, dass jede Kampagne einen Zweck und ein Mittel verfolgt, eben nicht möglichst viel zu verkaufen, sondern wirklich das wirklich für einen guten Zweck zu machen.(IP5, 25) ich finde, ich glaube oder ich bin der Überzeugung, dass Marken in Zukunft, wenn die keinen Social Impact haben, dass die Schwierigkeiten haben werden zu überleben. Das glaube ich - tatsächlich. (IP5:55) Also das hat viel mit uns gemacht in der Pandemie, weil die Leute, also warum hat	Und dann waren die die ersten, die diese real women, also wirklich kurvige Frauen, Frauen mit Makel und so, wo- aber die gesagt haben, so sind sie nun mal, die Frauen da draußen und die zeigen wir jetzt auch und das hat dann auch zum Verändern von Denkprozessen der Leute geführt, draußen von der Gesellschaft, aber sogar in der Werbung selbst. (IP5:23) Und DA haben wir einen sehr diversen Cast, also da zeigen wir halt ein Pärchen, das sehr gemischt ist, so, ne? (IP5: 21) wir haben jetzt eine Frau im Vorstand, die hat das ganze Thema Nachhaltigkeit und und und auch so HR, so da war auch das Thema hat die sich wirklich auf ihr Vorstandsressort mit drauf gepackt, das gab es vor vier fünf Jahren noch nicht. Also das ist wirklich und das merkt man halt, wenn es dann gelebt wird. (IP 5: 25)	Dazu kommt dann natürlich noch so eine generelle Bewegung wie jetzt sagen wir mal fridays for future und generell die Gen Z, diiee- Da gibt es ja Studien in den USA, die sagen, nur noch 50 % der Gen Z kaufen bei Marken, wo sie wissen, wo sie WIRKLICH wissen, mit gutem Gewissen: Das kann, das kann ich mit meinen Werten vertreten. (...)Und gerade im Marketing werden ja Trends auch aufgenommen und verstärkt, also Diversity oder Nachhaltigkeit, sei es soziale oder die Umwelt-Nachhaltigkeit (...)(IP5:19)	
--	---	---	--

es viel mit uns gemacht? Die Leute sind generell ein bisschen sensibler geworden mit Marken wie die sich verhalten, wie die sich in so einer Pandemie verhalten. Sie hatten mehr Zeit nachzudenken.(IP 5: 19) und und wir haben es ja schon fast inflationär genutzt in der Vergangenheit, ne und Haltung und purpose usw. und da kann man schon sagen, dass die Ernsthaftigkeit, sich damit auseinanderzusetzen, das wird halt hinterfragt, der Social Impact auf gut Deutsch, den den ne Marke auf die Gesellschaft hat und auch der Verantwortung, wenn die viel Geld verdient, wie geht die denn mit der Verantwortung um? Und da sind wir alle viel, viel sensibler geworden. (IP 5: 19)			
--	--	--	--

dieses Thema Werte leben ist total wichtig. Zum Beispiel unsere Konkurrenz UND Schwesteragentur Scholz und Friends. Die haben das and friends im Namen und das spielen sie ganz stark, ne. Dass sie wirklich Freundschaften da aufbauen und wirklich sehr inklusiv sind und leben das richtig vor. Und das merkst du bis in die Führungsetage. Und das finde ich ganz großartig. (IP4: 40) Und irgendwann hieß es dann ein Briefing auf den Tisch bekommen: Macht man dann Awareness Kampagne für {Kunde1IP6} (...), (IP6: 22) gerne neu besetzen würde, mit jemandem, der jung ist, radikal denkt und die alte Werbewelt überhaupt nicht kennt, sondern einfach einen völlig neuen Ansatz mitbringt. (IP 6: 4) Was einem dann abgeht, sind Dinge, wie wirklich inspirierende Leader. So etwas wie ich mit {Mentor1} oder {Mentor2} hatte oder so Menschen, die einfach - sieser Begriff leading by example ist so unfassbar wichtig. (IP 6: 10)	Also das - zum Glück war das alles vor meiner Zeit - bevor ich überhaupt berufsfähig war - dass zum Beispiel Sexismus ein echtes Thema in Werbeagenturen war, das ist echt krass, was ich da von anderen für Geschichten höre, wie das früher abgegangen ist, das mag man sich gar nicht mehr vorstellen. Ich glaube, dass allein das ein unglaublich wichtiges Thema ist, was adressiert wurde, was auch den gesamten Führungsstil von Werbeagenturen völlig verändert hat. Also diese, diese Patriarchen, Despoten, kann man fast sagen, äh die früher so genial waren in ihren Ideen und in der Unternehmensführung im Sinne von wirtschaftlich, aber die kulturell eigentlich überhaupt nicht tragbar waren. (...) das gibt es heute in der Form, glaube ich, nicht mehr. (IP 6: 8) Ich glaube ehrlich gesagt, dass das mittlerweile ein Hygienefaktor sein muss. Das, das setzt du einfach von einer Agentur voraus, dass sie inklusiv ist, dass sie Sexismus nicht toleriert und so. Das ist nichts, was uns jetzt auszeichnet oder abhebt oder so. Das muss ein Selbstverständnis sein. (IP6:10)	Und deswegen, ja, ich glaube, Werte müssten noch ein viel stärkeres ähm Thema werden und ich glaube, dass einfach die Entscheider momentan auf Unternehmensseite noch aus anderen Generationen kommen. Ich glaube, dass für GEN Z , X und uns so ein bisschen das ein viel, viel wichtigeres Thema ist und wir gerade so in diese Führungspositionen kommen und deswegen das ein absoluter Punkt werden wird. (IP6:16) Stechuhr um 9:00 sich an Rechner setzen und um 17:00 ist dann auch Schicht im Schacht und sind raus, so. Das gab es früher in Werbeagenturen in dem Maße nicht, das gibt es heute total. (IP6:30) wie man vorgehen müsste, um eine Kreativagentur so zu digitalisieren, dass die Kreativität nicht darunter leidet. Das war irgendwie so die Prämisse. (IP 6: 4) Mh da gibt es natürlich Sachen, die ganze Pandemie grade hat natürlich das Zusammenarbeiten
---	---	---

		und Leben total verändert. Wenn Du heutzutage keine flexible, flexiblen Arbeitszeiten oder Remote Work oder so anbietest, dann verlierst du einfach die Menschen. Ich merke das für ähm, ähm ich habe jetzt gerade, weiß nicht, ich glaub ab 50 Jahres-Gespräche geführt oder so ähm (IP 6: 10) Ich glaube sehr stark an das Thema Automatisierung. Ich glaube, dass wir in Agenturen immer noch wahnsinnig viele redundante Jobs machen. Einfach Sachen, die du nicht mehr so machen musst und wo wir uns gerade auch im Projektmanagement echt schlanker aufstellen kön. Wenn ich mir das so angucke, wie viele Accounts noch so todes- chaotisch geführt werden und so, so ineffizient - Ich glaube, dass digitale Tools uns echt weiterhelfen können, das Leben einfach einfacher zu machen. (IP 6: 38)
--	--	---

Anhang 2: Tabellarische Übersicht FF1.2.

Agenturkultur	Veränderte Agenturkultur	Agenturwerte	Veränderte Agenturwerte
hätte, würden sie sagen: Weißt du was, BMW? Es kann überhaupt nicht sein, dass Ihr einen X7 baut! Das würden Agenturen nicht machen. (IP 1: 15) Also der findet im Idealfall in einem Team statt oder in einer Einzelperson, die sagt okay, ich kapiere jetzt mal, dass ich nicht für die Marke arbeite, sondern für die Menschen. Also würde ich sagen: Klar! Und wenn ich das organisatorisch betrachte und im Sinne von: schlägt sich das nieder in der Positionierung oder in einer Homepage oder so was, würde ich mal sagen: Klar passiert das. Also die {UnteragenturIP1} hat sich ja massiv gewandelt also so in Richtung Unternehmensberatung. (IP 1: 26) Der Wert einer Agentur ist, dass wir das Individuum schätzen, dass wir Experten brauchen, dass wir die intelligentesten, intelligentesten Köpfe Deutschlands in ein Team bringen, egal wo sie sind, egal ob in Teilzeit oder Vollzeit, remote oder hybrid oder vor Ort, würde ich sagen, wir geben uns da große Mühe. Und ich glaube, dass es beginnt zu funktionieren, dass Agenturen dadurch attraktiver werden und die Leute uns wirklich offen sagen: "Ich komme nicht mehr rein, ich arbeite nicht zwölf Stunden am Tag, ich arbeite nicht mehr, bis das Blut unter den Fingernägeln spritzt. Ich habe keine Bock mehr, dieses uralte Agenturklischee zu bedienen", das heißt, wir arbeiten für einen guten	So hat man das vor 30 Jahren gemacht und zu - anderes Extrem - tsss Zeitraffer - wir wollen wissen, was die Leute interessiert, welchen BMW sie fahren, warum sie .. und so weiter und sofort und diesen, diesen Change habe ich tatsächlich im Laufe meiner persönlichen Entwicklung auch nachvollziehen, weil ich ziemlich genau auf der Hälfte von der klassischen Werbeseite gewechselt bin, auf die One to one Customer Relationship Seite. Also dieser Change, der da passiert weg von Menschen sind für die Marke da, hin zu wir- uns interessieren die Menschen, den habe ich im Lauf meiner Karriere irgendwie einigermassen abdecken können, was ganz witzig ist. IP 1: 3 - 3 (0) Also die {UnteragenturIP1} hat sich ja massiv gewandelt also so in Richtung Unternehmensberatung. Also wenn man bei {Beispielkunde} gegen Accenture antritt, muss man Unternehmensberatung sein und schlau sein und gut sein und ein bisschen weg von Werbung und Kampagnen und	Wenn ich die Schnittmenge aus beiden bilde, würde ich sagen: Ein wichtiger Wert ist immer noch Family Spirit. Also wir gehören immer noch uns selber. Wir sind kein Konzern, wir wollen kein Network sein, sondern wir wollen eine Agentur sein. (IP 1: 9) Und auf der anderen Seite arbeiten wir halt für Menschen (...). Wir versuchen wirklich menschlich, relevant, zugänglich, authentisch zu sein. Klar wollen wir Geld verdienen. Klar wollen wir Awards haben. Klar wollen wir eine Sichtbarkeit haben. Wir wollen innovativ sein. {AgenturinhaberIP1} würde wahrscheinlich sagen: "Wir wollen eine innovative Agentur sein. Wir wollen halt ganz vorne dran sein." Ja, klar. Das ist die inhaltliche Dimension. (IP 1: 9) Wenn Du nach Werten fragst im Sinne von.. wie, was ist im Sinne von- wie, was ist unser behaviour? Unser Purpose usw., würde ich sagen: Wir sind selbstbewusste, beratende Experten, die cool miteinander umgehen. Je nachdem, worauf du hinaus willst, (IP 1: 9)	weil ja generell ein unglaublich großer Shift jetzt passiert, weg von Marken und Push und kauf Du Sau, hin zu: Wir interessieren uns für Menschen, weil wir kommen nicht drum herum, uns für Menschen zu interessieren. Also geht es jetzt darum, dass die Marken für die Menschen da sind und nicht mehr die Menschen für die Marke. So, ich finde den Approach ziemlich cool. Das hat natürlich auch ganz viel mit dem zu tun, was wir in der {Unteragentur IP1} machen, individualisieren, relevanter sein. (IP 1: 1) , was du wahrscheinlich gerade beleuchtest - klassische Werbeagentur.- . Ein Kunde erfindet eine neue Pizza, wir machen einen TV Spot mit einer Pizza und eine Großfläche mit einer Pizza und schreiben drüber: Kauft diese Pizza! Punkt. So hat man das vor 30 Jahren gemacht und zu - anderes Extrem - tsss Zeitraffer - (IP 1: 3) Und ich würde sagen; also ich würde sagen, es funktioniert in großen Einheiten oder, es funktioniert aber auch im Idealfall im Kleinen. Bedingung ist, dass eigentlich, dass alle Teams mitmachen. Ich glaube, das ist eine große Gruppe, wie {HauptagenturIP1}

Zweck und für Awards, weil wir ein geiler Laden sind. Der Zug ist definitiv abgefahren..(IP 1: 43) Wenn ich einen Job machen will, mache ich den in einem Startup oder in anderen Unternehmensberatungen und sowas. Also das ist- dass die Agenturen davon profitieren, dass sie coole Läden sind, das ist seit, ich würd mal sagen 15/ 20 Jahren weg. Deswegen glaube ich, um deine Frage zu beantworten, dass Werte im Sinne von: Wir achten auf Menschen, es gibt eine Kletterwand, es gibt Obst, es gibt geile Ernährung, es gibt ein super gutes Essen, es gibt eine geile Kantine, es gibt eine Musik, es gibt einen Ruheraum, es gibt Sport, es gibt eine Band, es gibt Angebote... Und du kannst 44 Stunden arbeiten, oder auch 30 oder auch 20, du kannst zu Hause arbeiten, oder- (IP 1: 43)

Mmmh was ich persönlich immer schon geschätzt habe Und es galt für 100 Mann, genauso für 7000, dass man sich einerseits als Teil des Ganzen fühlt, also ein Teil der Familie ist, aber gleichzeitig eine Verantwortung hat. Also dieses- das schlägt sich in vielen Ebenen wieder. (IP 1: 47) Also nenns s mal FamilySpirit, nenne es mal Teamgeist, ääh nenn es mal ich schätze, dass Leute um mich herum sind, die was besser können als ich selber. Das ist das Geheimnis hinter einer guten Agentur übrigens.. (IP 1: 47)

Redaktion. Deswegen hat das immer damit zu tun, dass man diese auf diese großen Trends sich anhängt oder aufspringt oder vielleicht auch prägt.

IP 1: 26 - 26 (0)

die etwas machen, sind sehr, sehr, sehr gute, super kreative, sehr erfahrene Brand Leute, die natürlich aus dieser Tradition kommen. Hamburg, Springer und Jacoby, Lautstärke, Sichtbarkeit und Awareness Kreation. Die sind sehr, sehr sehr getrieben von der Power der Marke, was ich total richtig finde und auch liebe. Ich habe das 15 Jahre lang ja auch gemacht. Ich habe 70 TV Spots auf die Rolle. Ich habe in allen Ländern der Welt TV Spots für große Marken gedreht. Ich weiß um diese Kraft, ähm die ziehen daraus eine unglaubliche Motivation

IP 1: 28 - 28 (0)

Also meine Erfahrung ist, innerhalb der letzten zwei, drei Jahre hat auch wieder mit Corona zu tun, und hat auch mit Remote arbeiten zu tun, mit Mobilität, mit einem wirklich ganz gewaltigen Change in der Arbeitswelt hin zu New Work, flexible Remote, Hybrid und weiter würde ich sagen: Klar strahlt das auch. Klar, das ist ein Einfluss. Ich glaube, dass das so ist. Ich weiß nicht, ob ich das Image der

dann immer ein bisschen länger braucht. Aber ich glaube, dass wenn so eine kleine Gruppe wie die {UnteragenturIP1}auf Individualität geht und die Klassiker auf und Individualität gehen, dass das große Schiff praktisch in kleinen Einheiten folgt. (IP 1: 26)

Der Wert einer Agentur ist, dass wir das Individuum schätzen, dass wir Experten brauchen, dass wir die intelligentesten, intelligentesten Köpfe Deutschlands in ein Team bringen, egal wo sie sind, egal ob in Teilzeit oder Vollzeit, remote oder hybrid oder vor Ort, würde ich sagen, wir geben uns da große Mühe. Und ich glaube, dass es beginnt zu funktionieren, dass Agenturen dadurch attraktiver werden und die Leute uns wirklich offen sagen: "Ich komme nicht mehr rein, ich arbeite nicht zwölf Stunden am Tag, ich arbeite nicht mehr, bis das Blut unter den Fingernägeln spritzt. Ich habe keine Bock mehr, dieses uralte Agenturklischee zu bedienen", das heißt, wir arbeiten für einen guten Zweck und für Awards, weil wir ein geiler Laden sind. Der Zug ist definitiv abgefahren. (IP 1: 43)

Agenturen so sehr verbessert, weil ich glaube, dass der Faktor Arbeitswelt tatsächlich...

IP 1: 43 - 43 (0)

Der Wert einer Agentur ist, dass wir das Individuum schätzen, dass wir Experten brauchen, dass wir die intelligentesten, intelligentesten Köpfe Deutschlands in ein Team bringen, egal wo sie sind, egal ob in Teilzeit oder Vollzeit, remote oder hybrid oder vor Ort, würde ich sagen, wir geben uns da große Mühe. Und ich glaube, dass es beginnt zu funktionieren, dass Agenturen dadurch attraktiver werden und die Leute uns wirklich offen sagen: "Ich komme nicht mehr rein, ich arbeite nicht zwölf Stunden am Tag, ich arbeite nicht mehr, bis das Blut unter den Fingernägeln spritzt. Ich habe keine Bock mehr, dieses uralte Agenturklischee zu bedienen", das heißt, wir arbeiten für einen guten Zweck und für Awards, weil wir ein geiler Laden sind. Der Zug ist definitiv abgefahren.. Wenn ich einen Job machen will, mache ich den in einem Startup oder in anderen Unternehmensberatungen und sowas. Also das ist- dass die Agenturen davon profitieren, dass sie coole Läden sind, das ist seit, ich würd mal sagen 15/ 20 Jahren weg.

IP 1: 43 - 43 (0)

Und du kannst 44
Stunden arbeiten,
oder auch 30 oder
auch 20, du kannst zu
Hause arbeiten, oder-
Ich habe gerade eine
Kollegin, die macht
drei Wochen Urlaub
auf Kreta, eine Woche
davon arbeitet sie,
zwei davon macht sie
Urlaub. Die sitzt auf
Kreta. Alles cool und
die Leute schätzen
das. Wenn ich es
daraufhin betrachte,
würde ich sagen: Ja,
das fängt an, Leute in
eine Agentur zu
kriegern oder länger
eine Agentur zu
halten oder so was...

IP 1: 43 - 43 (0)

.. wenn wir den Wert
beleuchten, ob es der
Wert: Wir sind nett
und haben eine
Haltung und Purpose
und machen
Imagekampagnen
füüür Nachhaltigkeit
usw. die Leute in
Agenturen treibt, weiß
ich nicht. Aber ich
beziehe das jetzt
wirklich mal auf die
Agentur als
Arbeitsplatz.

IP 1: 45 - 45 (0)

Man muss immer
gucken, Es gibt Leute,
die einfach gar nicht
hier sind oder einfach
überhaupt nicht. Seit
drei Jahren nicht, was
völlig okay ist. Und da
gibt es Leute, die
auch jeden Tag hier
sitzen und
dazwischen gibt es
alles.

IP 1: 65 - 65 (0)

Also wir wollen in erster Linie zum Denken anregen, wenn wir uns Werteagentur nennen, wir würden... also ich fände es jetzt äh vermessen zu sagen, dass wir die einzig wahre Werteagentur sind. Das, das ist es nicht. Und das ist letztendlich auch nur ein Statement ähm zu dem wir, mit dem wir inspirieren wollen.	Und DAS ist letztendlich ja auch ein Haupt-Beweggrund für einen Menschen überhaupt tätig zu werden in irgendeinem Bereich ist ja die Anerkennung. Also was die Anerkennung angeht, haben uns die wirtschaftlichen Arbeiten immer sehr viel gebracht und sehr weit gebracht. Aber wie gesagt, schon nach drei, vier Jahren äh unseres Schaffens in dem Bereich haben wir festgestellt, dass wir unsere Fähigkeiten auch für andere gesellschaftsrelevanten Sachen, vielleicht sogar einbringen können.	Und ich glaube, das ist so ein bisschen auch die Champions League, wenn es darum geht, Werte zu leben, ja? Und für uns ist es von Anfang an wichtig gewesen und wir haben damit oder dadurch vielleicht auch länger gebraucht, um etwas zu starten. Aber uns ist es immer wichtig gewesen, uns gut zu fühlen bei der Arbeit, also nicht das Gefühl zu haben, wir müssen uns für irgendetwas oder für irgendwen verbiegen, sondern wir können uns treu bleiben in der Art und Weise, wie wir denken.	Weil wir vielleicht anders als andere.. nicht so sehr die Scheine vor den Augen gehabt haben. Weil ich kann das verstehen! Wenn man die Scheine vor Augen hat, dann wird man natürlich blind für das Wesentliche. Und uns waren das Wesentliche immer wichtiger als die ähm als die Pesetas, die da nebenbei noch bei rausgekommen sind.
IP 2: 16 - 16 (0) Also ich glaube, niemand schafft irgendwas alleine. Auch wir schaffen nichts alleine auch wir holen uns ja Inspiration. Auch wenn es häufig keine positiven Beispiele sind, aus der wir unsere Energie ziehen, sondern eher Sachen, die uns vielleicht abfackeln. Und genauso wünschte ich mir das auch, dass unser Schaffen auf andere wirkt, egal ob sie sich positiv abgeholt fühlen oder negativ abgeholt fühlen. Sie sollen sich inspiriert fühlen durch das, was wir tun und irgendwas besseres draus machen, irgendwas besseres draus entstehen lassen.	IP 2: 14 - 14 (0) Wir sagen ja gar nicht konkret Unternehmen X: Denk doch mal über das nach, sondern wir denken ja einfach nur vor. Und wir wünschen uns natürlich, dass indem wir etwas vordenken, sich andere Leute dadurch angesprochen fühlen und inspiriert fühlen, vielleicht ähnliche Schritte zu gehen. Und wir haben das zum Beispiel auch geschafft, indem wir ähm letztes Jahr für alle unsere Companies die Sozialsteuer eingeführt haben	IP 2: 10 - 10 (0) Also wie gesagt, diese Ehrlichkeit ist wichtig. Respekt ist uns sehr wichtig im Umgang mit allen Menschen, mit denen wir zu tun haben. Also wie gesagt, nach innen ist uns das sehr wichtig, aber auch nach außen. Auch mhm die Art und Weise, wie wir mit Menschen sprechen, durch unsere Arbeit ist uns einfach wichtig, dass das, was das auf einem auf den Augen von Augenhöhe passiert.	IP 2: 10 - 10 (0) Also das heißt, die Art und Weise, wie wir denken, dass wir mit Ideen, Veränderungen herbeiführen können, von denen bis dato nur Kunden und Wirtschaftsunternehmen profitiert haben, die auch im Sozialen einzubringen. Das hat uns noch mal den Kopf völlig neu geöffnet und wir haben auch gemerkt, dass wir in der Lage sind, Menschen durch das, was wir tun, zu begeistern, also ne an der wirtschaftlichen Seite. Und dann haben wir festgestellt, das geht genauso auch für das Soziale.
IP 2: 24 - 24 (0) Eben nicht nur für diesen Shareholder Value zu arbeiten, ja, was völlig abstrakt ist, sondern auch für sich selbst was zu tun. Weil ich finde es vollkommen legitim, wenn man Gutes tut für andere, ähm weil man sich auch selbst was Gutes tun möchte. Es ist einfach, es ist einfach ein innerer Antrieb von Menschen. Und ich glaube, dieses Gefühl müssen wir verstärken, weil das kann einen Dominoeffekt haben, der sich in alle Bereiche der Gesellschaft ausweiten kann.	IP 2: 16 - 16 (0) Ey, das hat zehn Minuten gedauert, dann war man da irgendwie 50.000 € organisiert. Ähm das früher hätte das	IP 2: 12 - 12 (0) Ähm ich glaube, das sind so die Grundwerte, auf die auf die {HauptagenturIP2} aufbaut: Ehrlichkeit, Respekt und vielleicht Loyalität.	IP 2: 14 - 14 (0) Ja, wobei der Job sich natürlich in den Jahren auch ein bisschen geändert hat. Aber in einem hat er sich, glaube ich, nicht geändert und das ist auch das, was mir heute am meisten Spaß macht, ist so bisschen. Das machen zu können, was man möchte.. Ähm das, was einem wirklich Spaß macht.
IP 2: 26 - 26 (0) Und ich glaube, DAS ist			IP 2: 34 - 34 (0)

Orientierung und das ist irgendwie einfach ein Fels in der Brandung sein, weißt du? Und das das und das braucht und das muss jedes Unternehmen haben. Und vor allen Dingen sollten das Agenturen haben, weil ich sehe nicht mehr so viele Felsen in der Agentur Brandung stehen, was ich bedenklich finde, weil eigentlich wie gesagt haben sie die Power.. Thinktanks und Vordenker- äh Einheiten zu sein und damit sind sie eigentlich super attraktiv für sehr viele junge Leute, die den Anspruch haben, auch Dinge zu bewegen. Aber ich glaube nicht, dass die Potenziale bis hierhin gut gehoben werden. Ach.	wahrscheinlich drei Monate gebraucht durch alle Instanzen.	IP 2: 12 - 12 (0)	Auch wenn wir andere Aufgaben haben, auch wenn wir andere Herausforderungen haben, aber es ist noch die Agentur von früher und darauf bin ich sehr stolz. Und das fühlt sich für mich auch einfach sehr richtig an und sehr gut an und ich glaube auch, dass man das, dass man das auch von außen mitbekommt, so dass das hier immer noch dieselben Werte sind, mit denen man das gegründet hat
IP 2: 32 - 32 (0)	IP 2: 26 - 26 (0)	Und DAS ist letztendlich ja auch ein Haupt-Beweggrund für einen Menschen überhaupt tätig zu werden in irgendeinem Bereich ist ja die Anerkennung. Also was die Anerkennung angeht, haben uns die wirtschaftlichen Arbeiten immer sehr viel gebracht und sehr weit gebracht. Aber wie gesagt, schon nach drei, vier Jahren äh unseres Schaffens in dem Bereich haben wir festgestellt, dass wir unsere Fähigkeiten auch für andere gesellschaftsrelevanten Sachen, vielleicht sogar einbringen können.	IP 2: 36 - 36 (0)
Auch wenn wir andere Aufgaben haben, auch wenn wir andere Herausforderungen haben, aber es ist noch die Agentur von früher und darauf bin ich sehr stolz. Und das fühlt sich für mich auch einfach sehr richtig an und sehr gut an und ich glaube auch, dass man das, dass man das auch von außen mitbekommt, so dass das hier immer noch dieselben Werte sind, mit denen man das gegründet hat. Und ähm ich glaube, das muss man sich halt immer wieder vor Augen führen, dass man es aus irgendeinem Grund mal hier begonnen hat und dass man diesen Grund auch sich immer wieder ähm vornehmen sollte und den man checken sollte und ob das noch kongruent ist mit dem, was man, was man tut.	IP 2: 36 - 36 (0)	IP 2: 14 - 14 (0)	WIR glauben ja nicht, dass es erst an der Zeit ist, was abzugeben, wenn man zu viel hat, sondern ich glaube, ich bin auch fest fest der Meinung, dass man von Anfang an abgeben muss, auch wenn man selber noch nicht genug hat. Das ist die Art und Weise, wie man es, wie man es lernt, wie man es versteht und wie man es halt auch zu etwas Natürlichem werden lässt.
IP 2: 36 - 36 (0)	IP 2: 14 - 14 (0)	IP 2: 14 - 14 (0)	

Also dieser, diese, diese DNA- .. ist egal, ich habe ja in meinem letzten Job weltweit gearbeitet-, die zieht sich durch alle Büros durch. Wir haben eine sehr, sehr unterstützende Firmenkultur. Ähm wir, wir sind tatsächlich.. Also die Kultur ist bei uns stärker formend als Richtlinien und niedergeschriebene Regeln. Und Leute, die sich daran nicht halten, die werden auch sehr schnell von dieser, von dieser Kultur wieder ausgespuckt oder nicht akzeptiert. Also wir, also irgendwelche Tyrannen oder so für die gibt es keinen Platz in unserer Firma.	Ja, sehr zum Guten. Also ich glaube, dass wiir zum einen intern als Organisationen ähm viel, viel.. Also ich spreche jetzt für die gesamte Branche, weil sich sehr sehr viel getan: Wir sind diverser. Ähm, wir nehmen das Thema Diversität die I & I sehr ernst, wir setzen das bei uns in äh, in der Rekrutierung, im Training, im tagtäglichen um. Also das ist da- das ist auf jeden Fall- also wenn man das jetzt mit der Zeit aus Mad Men vergleicht, eine, eine sehr, sehr gute, richtige, progressive Entwicklung. Und. Und wir, wir möchten das natürlich..	war damal - damals schon sehr, sehr progressiv, innovativ und auch sehr menschlich orientiert. I spreche jetzt für die gesamte Branche, weil sich sehr sehr viel getan: Wir sind diverser. Ähm, wir nehmen das Thema Diversität die I & I sehr ernst, wir setzen das bei uns in äh, in der Rekrutierung, im Training, im tagtäglichen um. Also das ist da- das ist auf jeden Fall- also wenn man das jetzt mit der Zeit aus Mad Men vergleicht, eine, eine sehr, sehr gute, richtige, progressive Entwicklung. Und. Und wir, wir möchten das natürlich..	Ja, sehr zum Guten. Also ich glaube, dass wiir zum einen intern als Organisationen ähm viel, viel.. Also ich spreche jetzt für die gesamte Branche, weil sich sehr sehr viel getan: Wir sind diverser. Ähm, wir nehmen das Thema Diversität die I & I sehr ernst, wir setzen das bei uns in äh, in der Rekrutierung, im Training, im tagtäglichen um. Also das ist da- das ist auf jeden Fall- also wenn man das jetzt mit der Zeit aus Mad Men vergleicht, eine, eine sehr, sehr gute, richtige, progressive Entwicklung. Und. Und wir, wir möchten das natürlich..
IP 3: 14 - 14 (0)	IP 3: 12 - 12 (0)	IP 3: 26 - 26 (0)	IP 3: 26 - 26 (0)
Also ich habe jetzt ja schon unsere Firmenkultur beschrieben, die Firmenkultur prägt natürlich auch, wie, wie sich unsere Organisation gestaltet. Aber nicht nur das, sondern auch was wir erstellen, als Produkt und als Produkt. Sind wir natürlich es es, es, es ist in unserem Falle sind es ist es kreative Ideen.	Wir haben flexible Arbeitszeiten - also wir versuchen, die Menschen wieder ein bisschen mehr zusammenzubringen, weil wir glauben, dass das für eine Agentur sehr wichtig ist, ähm die Interaktion, die Ideenentwicklung. Äähm aber, aber das können, das kann jeder für sich frei gestalten. Und das ist also jetzt aus der aus dem Covid Learning heraus auch eine große Bereicherung für uns allee, also es ist, es ist was Gutes draus geworden.	Also es gibt bei uns eine ungeschriebene Regel und äh die, die bedeutet: "You have to be good and nice.", also du musst was können, du musst talentiert sein, aber du musst auch good und nice sein, also Umgangsformen haben. Bei uns wird nicht herumgeschrien, bei uns werden die Menschen nicht gedemütigt. Ähm das ist alles nicht Teil von unserer Kultur und das wird auch sehr, sehr stark gelebt.	Also es gibt bei uns eine ungeschriebene Regel und äh die, die bedeutet: "You have to be good and nice.", also du musst was können, du musst talentiert sein, aber du musst auch good und nice sein, also Umgangsformen haben. Bei uns wird nicht herumgeschrien, bei uns werden die Menschen nicht gedemütigt. Ähm das ist alles nicht Teil von unserer Kultur und das wird auch sehr, sehr stark gelebt.
IP 3: 14 - 14 (0)	IP 3: 14 - 14 (0)	IP 3: 14 - 14 (0)	IP 3: 14 - 14 (0)
Also diese diese Philosophie hat sich, also die findest du im besten Fall auch immer in unserem Produkt, weil es unser Glaubenssystem ist.	Also Freedom of Fear zum Beispiel ist eine dass also, dass wir keine Angst Kultur in unserer Agentur dulden. Und dann gibt es weitere Aspekte. Also ähm, die {Kollegin} war eine der ersten Mitarbeiterinnen von {Gründer1} und war ähm Head of Art, also sie, wir hatten schon sehr sehr früh, als das noch nicht üblich war, weibliche Führungsfunktionen in unserer Firma und {Kollegin} ist tatsächlich weltweit bekannt als einer der führenden Kreativen	Also Freedom of Fear zum Beispiel ist eine dass also, dass wir keine Angst Kultur in unserer Agentur dulden. Und dann gibt es weitere Aspekte. Also ähm, die {Kollegin} war eine der ersten Mitarbeiterinnen von {Gründer1} und war ähm Head of Art, also sie, wir hatten schon sehr sehr früh, als das noch nicht üblich war, weibliche Führungsfunktionen in unserer Firma und {Kollegin} ist tatsächlich weltweit bekannt als einer der führenden Kreativen	Also Freedom of Fear zum Beispiel ist eine dass also, dass wir keine Angst Kultur in unserer Agentur dulden. Und dann gibt es weitere Aspekte. Also ähm, die {Kollegin} war eine der ersten Mitarbeiterinnen von {Gründer1} und war ähm Head of Art, also sie, wir hatten schon sehr sehr früh, als das noch nicht üblich war, weibliche Führungsfunktionen in unserer Firma und {Kollegin} ist tatsächlich weltweit bekannt als einer der führenden Kreativen
IP 3: 14 - 14 (0)	IP 3: 28 - 28 (0)	IP 3: 14 - 14 (0)	IP 3: 14 - 14 (0)
Ähm, führen wir Vorträge, äh ist dieses Glaubenssystem nämlich das, dass das also da gibt es dann auch so Toolkits, Planning Toolkits bei uns Emotions at Scale nennt sich eins davon. Das sind natürlich in unseren Prozessen und Systemen äh Vorlagen, Kreativ Briefings, also die Formulare, die wir erstellen, um dann auch unsere kreativen KollegInnen zu briefen. Da ist das alles verankert, damit das auch als	Also, dass die Leute, die mit mir arbeiten, mich hinzuziehen, wenn sie Hilfe brauchen, ähm wenn ich ihnen zur Seite stehen kann, wenn	Also, dass die Leute, die mit mir arbeiten, mich hinzuziehen, wenn sie Hilfe brauchen, ähm wenn ich ihnen zur Seite stehen kann, wenn	Also, dass die Leute, die mit mir arbeiten, mich hinzuziehen, wenn sie Hilfe brauchen, ähm wenn ich ihnen zur Seite stehen kann, wenn

als Output, als Idee sich sie eine knifflige wiederfindet. Aufgabe haben. Das,

IP 3: 18 - 18 (0)

glaube ich, ist der wichtigste Teil meines Jobs, weil man dann da auch wirklich einen Mehrwert liefern kann. Und und das sind die Menschen, die die Interaktion mit unseren... die Mitarbeitenden in den Agenturen haben. Das ist die, eine ganz essenziell wichtige Schnittstelle, die, die die Interaktion mit unseren Kundinnen und Kunden haben äähm uänd, ähm. Genau.

IP 3: 38 - 38 (0)

Ja, also ich glaube, dass die nächsten 18 Monate werden werden sehr, sehr anstrengend für die Branche. Ich glaube, dass uns die schwierigste Zeit noch bevorsteht. Äähm und da müssen wir ja; also da brauchen wir einen ganz- da brauchen wir einen Zusammenhalt innerhalb der Firma, weil ich glaube, es wird wirklich anstrengend werden.

IP 3: 40 - 40 (0)

Ich glaube der wichtigste Einfluss in den Corona hat, also {lacht} auch auf Arbeitsleben, ist halt das, was wir hier gerade machen, dass alles digital stattfindet und das Homeoffice stattfindet. Aber so was hat natürlich auch noch mal dazu beigetragen, dass viele ähm Un-Unternehmen, aber auch wir noch mal überdacht haben. Was ist zum Beispiel eigentlich mit Remote Arbeit? Was ist ähm ähm mit Remote Arbeit auch im Sinne von Auslandsarbeit? Und wenn wenn Personen aus dem Ausland, also im Ausland sind, können wir da nicht vielleicht doch mit denen noch besser zusammenarbeiten? Oder sollten wir das tun? Also das Grenzen da irgendwie verschwinden und so.

IP 4: 48 - 48 (0)

So, also ich bin früher dreimal die Woche durch Deutschland gereist, nämlich zu irgendwelchen Kunden zu zu so zwei Stunden Meetings, war man den ganzen Tag unterwegs war. Heute sitze ich den ganzen Tag im Homeoffice, so ungefähr, ne. Das ist halt, ne Beratung..

IP 4: 50 - 50 (0)

Also erstens wird es noch schwieriger sein, Talente zu finden und das heißt, es ist total wichtig, Talente zu halten... Und die

einer der größten Werte, die wir haben und die wir wirklich auch alle leben, ist das Thema: "we not me". Es... Bei uns steht nicht die einzelne Person im Vordergrund.

IP 4: 14 - 14 (0)

Zu dem gehört auch und das ist mir persönlich auch sehr wichtig ist. Ist, ich weiß, dieses Thema wird wie Sau, wie die Sau durchs Dorf getrieben, aber das Thema Diversity, was sich in allen Bereichen widerspiegelt, also jetzt nicht nur auf seinen es. Also wir haben POCs, also obs POCs sind oder unterschiedliche Geschlechter, Geschlechterzugehörigkeiten weil ähm und und intern Nationalitäten oder Nationalitäten weil nur dadurch entwickeln sich einfach auch ganz neue tolle, kreative Ideen und auch Blickwinkel, die es gerade in der Werbung einfach auch braucht. Weil ähm Gesellschaft nicht irgendwie aus einem Guss ist, sondern die Gesellschaft genauso vielfältig ist.

IP 4: 14 - 14 (0)

Arbeitsumgebung so
gut zu machen, dass
Leute wirklich Bock
haben, da zu bleiben.

IP 4: 62 - 62 (0)

und da machen wir eher das klassischere Agenturgeschäft, was man so kennt. Wobei der große Unterschied ist, wir haben wirklich so diesen Full Service Gedanken, das heißt, wir haben, wir haben Strategieberatung, Kreation, setzen wir auch alles selbst um, wir haben eine Digitalabteilung, also wir denken alle digital, aber wir haben spezielle Unit, die wirklich von App über, über Social Media, über Website, die da alles machen kann, dann haben wir eine Bewegtbildabteilung, also wirklich mit Regisseur, Cutter, Kameramann usw. und dann haben wir auch ein Design, wenn du so willst, ein Design Office, die auch darüber hinaus noch sämtliche Sachen bearbeiten können und das - mit eingebauter Reichweite

IP 5: 17 - 17 (0)

Das ist ja auch gut, wenn man das weiß, ne also für Zigaretten dürfen wir ja per se nicht wie TV, aber auch für bestimmte Parteien, sagen wir mal, wird man alles, was zu sehr links, zu sehr rechts ist, wird man auch eher der ausklammern. Oder halt auch für Marken, wo man das Gefühl haben, die machen mehr auf dem Rücken anderer oder sind sehr russlandfreundlich.

IP 5: 17 - 17 (0)

Wir haben jetzt wirklich, seit sechs Jahren haben wir uns stetig weiterentwickelt. Das ist ja wirklich auch ein es ist ja immer ich sage es immer so always Status B - Du bist ja niiee fertig, du bist immer so im Builder Status

IP 5: 37 - 37 (0)

Bei Euch ist es am coolsten und bei Euch ist es am nettesten und Ihr macht so

Ernsthaft ist es halt, wenn ich eben etwas verändert, was es vorher noch nicht gab, dass ich eben sage, ich führe da eine spezielle Steuer ein. Ich benenne mich von vornherein mal ganz anders um und so, dass man wirklich sagt, ich mach tatsächlich auch sichtbar nach draußen mal etwas anders als die anderen.

IP 5: 25 - 25 (0)

Auf der mit dem {UnteragenturIP5} sind wir sehr wertegetrieben, also da haben wir, da haben wir, äh da wollen wir natürlich .. einer Marke helfen, wo wir das Gefühl haben, die zeigt echtes Engagement wie bei {Kunde1IP5}, die wirklich das ja schon dieses Teilen auch schon im Namen trägt und die halt wirklich nach außen hin sagt von jedem Euro, den wir verdienen, wird so und so viel- also wenn ich jetzt ne {Produkt} kaufe, dann wird ein Brunnen davon gebaut, ne. Wenn ich irgendwie ein, ein äh {Produkt2} kaufe oder so, dann wird davon eine Schule gebaut. Also so all diese Sachen vom täglichen Konsum wirklich, also der gute Konsum, das unterstützen wir natürlich sehr stark.

IP 5: 17 - 17 (0)

wir haben d- da wirklich schon auch einen Wertekodex und Firmen, die damit nicht übereinstimmen, für die würden wir auch keine Werbung machen.

IP 5: 17 - 17 (0)

schöne Sachen und das schaffen wir tatsächlich in so einem großen anonymen Konzern. Also wir sind- der Konzern ist total menschlich und super bei uns, aber trotzdem ist es nicht ganz so startup mäßig.

IP 5: 37 - 37 (0)

jetzt müssen wir mal fünf Tage lang Tag und Nacht durcharbeiten, sonst schaffen wir es ganz einfach nicht, weil wir diesen Momentum nicht verlieren dürfen; dann machen die das, dann sagen sie "Wurst, machen wir!", weil uns die Sache wichtig ist.

IP 5: 37 - 37 (0)

Mir macht- am meisten Spaß tatsächlich die Chance, ein Millionenpublikum erreichen zu können mit kreativen Ideen.

IP 5: 47 - 47 (0)

Und gerade der Kulturaspekt war uns total wichtig, weil das natürlich bei so einem Laden in Schieflage oft sehr schnell aus den Fugen gerät. Und es sind eigentlich drei, drei Dinge Trust Ownership und Respect.	Also diese, diese Patriarchen, Despoten, kann man fast sagen, äh die früher so genial waren in ihren Ideen und in der Unternehmensführung im Sinne von wirtschaftlich, aber die kulturell eigentlich überhaupt nicht tragbar waren. Dass solche Leute sich so lange gehalten haben, das gibt es heute in der Form, glaube ich, nicht mehr. Ähm was bei uns sehr stark passiert ist, ist auch, dass wir unsere HR, Human Resources, nicht mehr Human Resources nennen, weil wir keine Ressourcen sind, sondern People und Culture. Wir haben einen völlig neuen Bereich in People und Culture eingeführt, nämlich den der Diversity Hub, wo wir wirklich Wert darauf legen, dass Diversität vertreten ist, weil es uns einfach alle besser macht und weiterbringt.	Think freely, frei denken, der Kreativität, völlig egal ob jetzt Texter, Berater oder Financier bist. Act effectively: Wir wollen alle dafür sorgen, dass wir alle in gewissen Strukturen arbeiten und nicht völlig ausufernd sind wie Werbeagenturen in den 90er oder so, sondern dass jeder versucht effektiv zu arbeiten und: care truly, also sich wirklich kümmern. Einerseits in Richtung Kunden, wir geben euch das Gefühl, dass wir da sind, dass wir uns kümmern.	Wir wollen alle dafür sorgen, dass wir alle in gewissen Strukturen arbeiten und nicht völlig ausufernd sind wie Werbeagenturen in den 90er oder so, sondern dass jeder versucht effektiv zu arbeiten	
IP 6: 6 - 6 (0)	Das, das setzt du einfach von einer Agentur voraus, dass sie inklusiv ist, dass sie Sexismus nicht toleriert und so. Das ist nichts, was uns jetzt auszeichnet oder abhebt oder so. Das muss ein Selbstverständnis sein. Was einem dann abgeht, sind Dinge, wie wirklich inspirierende Leader.	IP 6: 6 - 6 (0)	Also insofern haben sich die Werte was Arbeitnehmende angeht auch total geändert und deswegen ist es einfach eine mh.. ein- eine logische Schlussfolgerung bzw. Pflicht, dass sich Agenturen entsprechend auch wandeln, ne.	
IP 6: 10 - 10 (0)	Und das war bei uns ein ganz starkes Thema so. Als die Pandemie gerade aufkam und alles ganz neu war und auf einmal alle im Homeoffice, so, hatten wir interne Diskussionen in unseren Geschäftsführer Calls, wie wir damit umgehen. Also was zeichnet eine Werbeagentur noch aus, wenn du in deinen eigenen vier Wänden in einem WG Zimmer sitzt und nicht mehr den Bierkühlschrank, den Blick auf die Elbphilharmonie, die Dachterrasse und äh den Tischkicker hast, sondern zu Hause in den eigenen vier Wänden sitzt, 60 Stunden die Woche arbeitest und ein schlechtes Gehalt bekommst.. Was- Warum sollte ich zur Hölle noch einer Werbeagentur arbeiten? Und das war eine richtige Aufgabe für uns, wo sich eine echte Task Force ausgebildet hat, wo wir jetzt Programme daraus abgeleitet haben, wie zum Beispiel, dass wir 30 Tage Remote Work im Jahr komplett arbeiten von wo du willst ermöglichen.	IP 6: 10 - 10 (0)	IP 6: 10 - 10 (0)	
	IP 6: 8 - 8 (0)	Die Anforderungen werden ganz anders. Also diese, dieser Wunsch nach Karriere, Erfolg, Titel höher, schneller, weiter ist überhaupt nicht mehr gegeben. Geld bisschen so, weil halt auch Inflation und so; keine Frage, man muss schon auch gut leben können und so. Aber das ganze Thema Selbstverwirklichung und Freizeit und irgendwie mein Job ist nicht das, was mich	IP 6: 6 - 6 (0)	drei Dinge Trust Ownership und Respect. Trust im Sinne von: Ich vertraue dir und gebe dir Aufgaben und vertraue darauf, dass du sie nach bestem Wissen und Gewissen erledigst, Ownership genau auf der anderen Seite: Ich nehme Verantwortung an und wenn ich Verantwortung übernehme, dann stehe ich auch dafür ein. Und das dritte ist Respekt. Ja, also selbst wenn mal einer was verkackt und Verantwortung übernommen hat und es nicht hinhaut, dann respektieren wir die Person und es wird niemals irgendwie unter der Gürtellinie, es ist immer auf Augenhöhe und man steht eben genau

IP 6: 10 - 10 (0) definiert, sondern ich dazu ein, auch wenn
habe dann nebenbei man mal
Mhmm ... Das ist eine noch meinen Verantwortung
schwierige Frage. Ja, Dackelzüchterklub verkackt hat oder
natürlich. Wir sind ein oder weiß ich nicht wenn mal einer
hundert prozentiges People Schrebergarten oder Vertrauen gebrochen
Business, das ist gar keine was auch immer, in hat, dann
Frage. dem ich mich respektieren wir uns
verwirkliche, ähm wird trotzdem.

IP 6: 12 - 12 (0) immer krasser.

Insofern hängt alles vom IP 6: 10 - 10 (0)
Menschen ab. Ähm Wir haben einen
Sinnhaftigkeit sehe ich eher völlig neuen Bereich
in den Aufgaben, die wir tun. Monate aus Bali in People und
Also wir haben relativ arbeiten, weil meine Culture eingeführt,
stringent auch Fälle, wo wir Freundin irgendwie nämlich den der
Kunden ablehnen oder bei Snox arbeitet und Diversity Hub, wo wir
rausschmeißen, weil die uns die kann arbeiten von wirklich Wert darauf
Aufgaben stellen, die einfach wo sie will und wenn legen, dass
schwachsinnig sind oder weil ihr das nicht Diversität vertreten
die nicht auf Augenhöhe ermöglicht, ich find ist, weil es uns
kommunizieren wollen, Euch total geil und ich einfach alle besser
sondern sagen: "Ihr seid die habe total Bock macht und
verlängerte Werkbank. Und darauf, aber meine weiterbringt.
hier schrubbt mal ab, was wir Beziehung geht mir
euch geben." sowas machen halt vor und wenn ich IP 6: 8 - 8 (0)
wir nicht. Da zeigen sich auch das nicht kann bei
eben Werte. euch, dann muss ich Und das war bei uns
jetzt kündigen." {S2: ein ganz starkes
IP 6: 12 - 12 (0) puh ok} Das vielleicht Thema so. Als die
was wir jetzt auch gemacht erstmal so. Also Pandemie gerade
haben, ist wir sind dem Ad insofern haben sich aufkam und alles
Girls Club beigetreten, ähm die Werte was ganz neu war und auf
haben das Ad Girls Manifesto Arbeitnehmende einmal alle im
unterschrieben, was für angeht auch total Homeoffice, so,
einfach wahnsinnig wichtig geändert und hatten wir interne
ist, weil wir auch viele deswegen ist es Diskussionen in
weibliche Führungskräfte in eine logische unseren
der, in der Firma haben. Und Schlussfolgerung Geschäftsführer
das sind so Punkte, auf die bzw. Pflicht, dass sich Calls, wie wir damit
wir total stolz sind Agenturen umgehen. Also was
entsprechend auch zeichnet eine
IP 6: 16 - 16 (0) wandeln, ne. Werbeagentur noch
aus, wenn du in
deinen eigenen vier
Wänden in einem
WG Zimmer sitzt und
nicht mehr den
Blick auf die
Elbphilharmonie, die
Dachterrasse und äh
den Tischkicker hast,
sondern zu Hause in
den eigenen vier
Wänden sitzt, 60
Stunden die Woche
arbeitest und ein
schlechtes Gehalt
bekommst.. Was-
Warum sollte ich zur

wir Gendern generell immer IP 6: 10 - 10 (0)
in all unseren Präsentationen Und das war bei uns
oder sagen wir einfach ein ganz starkes
einzeln und es gibt auch klare Thema so. Als die
Regelungen für wie wir das Pandemie gerade
machen, ob mit Sternchen aufkam und alles
oder Doppelpunkt oder wie ganz neu war und auf
auch immer. Gibt es immer einmal alle im
haben wir alles fest definiert, Homeoffice, so,
eben auch aus unserem hatten wir interne
Diversity Hub getrieben. Und Diskussionen in
wir bieten auch unseren
DiversityConsulting an Geschäftsführer
tatsächlich, das ist eine Calls, wie wir damit
Leistung aus dem Haus, die umgehen. Also was
wir verkaufen für

Unternehmen, die sich mit dem Thema näher beschäftigen wollen, inklusiver Sprache und so.	zeichnet eine Werbeagentur noch aus, wenn du in deinen eigenen vier Wänden in einem WG Zimmer sitzt und nicht mehr den Bierkühlschrank, den Blick auf die Elbphilharmonie, die Dachterrasse und äh den Tischkicker hast, sondern zu Hause in den eigenen vier Wänden sitzt, 60 Stunden die Woche arbeitest und ein schlechtes Gehalt bekommst.. Was- Warum sollte ich zur Hölle noch einer Werbeagentur arbeiten? Und das war eine richtige Aufgabe für uns, wo sich eine echte Task Force ausgebildet hat, wo wir jetzt Programme daraus abgeleitet haben, wie zum Beispiel, dass wir 30 Tage Remote Work im Jahr komplett arbeiten von wo du willst ermöglichen.	Hölle noch einer Werbeagentur arbeiten? Und das war eine richtige Aufgabe für uns, wo sich eine echte Task Force ausgebildet hat, wo wir jetzt Programme daraus abgeleitet haben, wie zum Beispiel, dass wir 30 Tage Remote Work im Jahr komplett arbeiten von wo du willst ermöglichen.
IP 6: 18 - 18 (0)		
Und - SOS Kinderdorf zum Beispiel ist ein sehr großer Kunde von uns und da setzen wir uns dann sehr stark ein. Aber eine eigene Initiative tatsächlich zu gründen dafür, dass wäre auf Holding Ebene, das können wir gar nicht selber entscheiden. Aber ja, es ist ein total wichtiges Thema, was wir auch total vorantreiben. Aber da hat man als Netzwerkagentur nur mittelbar Einfluss drauf.		
IP 6: 28 - 28 (0)		
Ich habe in dieser Agentur so unglaublich viel Vertrauen vom Vorstand. Dass sie mich damals geholt haben, war ein totales Risiko.		
IP 6: 32 - 32 (0)		
und dann haben sie mir mehr Vertrauen gegeben und dann durfte ich {Unteragentur2IP6}gründen und jetzt habe ich {UnteragenturIP6} übernommen, und das ist nicht, weil sie mir gesagt hätten: {NameIP6} möchtest du das gerne machen, sondern weil ich die Initiative ergriffen habe.		
IP 6: 32 - 32 (0)		
Du schlägst was vor und kannst du dann auch schnell sehr weit kommen. Das ist glaube ich in Corporates einfach in der Form nicht gegeben. Und einfach diese diese Kultur unter den Menschen. Ich finde das einfach wahnsinnig inspirierend. Ich glaube, das wird nach wie vor auch immer eines unserer großen Assets sein. Kreativität in den Vordergrund zu stellen, ne	Wir haben eine- die Youniversity gegründet, also You, wie Du - super getextet. Ähm das, da haben wir mit der Steinbeis School of Management tatsächlich eine Lernplattform- Remote Lernplattform eröffnet	wir Gendern generell immer in all unseren Präsentationen oder sagen wir einfach einzeln und es gibt auch klare Regelungen für wie wir das machen, ob mit Sternchen oder Doppelpunkt oder wie auch immer. Gibt es immer haben wir alles fest definiert, eben auch aus
	IP 6: 10 - 10 (0)	
	Und deswegen, ja, ich glaube, Werte müssten noch ein viel stärkeres ähm Thema werden und ich glaube, dass einfach die Entscheider momentan auf	
	IP 6: 10 - 10 (0)	
	Mhhmm ... Das ist eine schwierige Frage. Ja, natürlich. Wir sind ein hundert prozentiges People Business, das ist gar keine Frage.	
	IP 6: 12 - 12 (0)	
	was wir jetzt auch gemacht haben, ist wir sind dem Ad Girls Club beigetreten, ähm haben das Ad Girls Manifesto unterschrieben, was für uns einfach wahnsinnig wichtig ist, weil wir auch viele weibliche Führungskräfte in der, in der Firma haben. Und das sind so Punkte, auf die wir total stolz sind,	
	IP 6: 16 - 16 (0)	

die in einem Corporate Unternehmensseite unserem Diversity glaube ich sehr schnell in noch aus anderen Hub getrieben. einem- Du arbeitest halt Generationen kommen. Ich glaube, IP 6: 18 - 18 (0) Thema sind. Du hast ein dass für GEN Z , X und uns so ein Wir können das gar arbeitest Du und das bisschen das ein viel, nicht auf versuchst du viel wichtigeres individuellem voranzubringen. Was wir Thema ist und wir Agenturlevel haben, ist diese fantastische gerade so in diese entscheiden und Möglichkeit für unzählig viele Führungspositionen machen, sondern es Kunden zu arbeiten aus kommen und gibt da verschiedensten Sparten, in deswegen das ein übergeordnete der es immer wieder neue absoluter Punkt Purposes. Herausforderungen, werden wird. Aber ich IP 6: 28 - 28 (0) Perspektiven kommen, glaube, da braucht es Du schlägst was vor immer neue Kunden, noch ein bisschen. Ich und kannst du dann Branchen. Das ist total glaube, da ist die auch schnell sehr inspirierend und ich kann mir Transition jetzt weit kommen. Das ist nie vorstellen, mich jetzt langsam im Rollen, glaube ich in irgendwie zu fixieren. aber das wird noch ein bisschen dauern, Corporates einfach IP 6: 32 - 32 (0) glaube ich. in der Form nicht gegeben. Und Aber du bekommst so IP 6: 16 - 16 (0) einfach diese diese unterschiedliche und Also ich habe Kultur unter den individuelle Aufgabenstellungen mittlerweile über ganz Menschen. Ich finde eigentlich von jedem Deutschland verteilt das einfach Kunden, dass du immer Menschen sitzen, die wahnsinnig wieder neu aus der von zu Hause inspirierend. Ich Komfortzone, wieder aus der arbeiten, die echt glaube, das wird Box heraus. Das finde ich supergut sind, die ich nach wie vor auch total geil. Das treibt mich aber nicht dazu immer eines unserer großen Assets sein. Kreativität in den total. uns nach {Stadt} zu Vordergrund zu ziehen. Das war halt stellen, ne die in IP 6: 32 - 32 (0) früher völlig normal, wenn du in ner {Stadt} einem Corporate Agentur arbeitest glaube ich sehr dann ziehst du da schnell in einem- Du auch hin. Das hat sich arbeitest halt immer auf dem gleichen Thema sind. Du hast ein Unternehmen, für das arbeitest Du und das versuchst du voranzubringen. Was wir haben, ist diese fantastische Möglichkeit für unzählig viele Kunden zu arbeiten aus verschiedensten Sparten, in der es immer wieder neue Herausforderungen, Perspektiven kommen, immer Und es ist auf der neue Kunden, Branchen. Das ist total frustrierend für total inspirierend und

mich gewesen ich kann mir nie
IP 6: 30 - 30 (0) vorstellen, mich jetzt
irgendwie zu fixieren.

Und das ist ein immer IP 6: 32 - 32 (0)
größeres Thema, also
das System also das Die hatten klare
Ganze - alte Werte und die haben
Werbeagenturen, die sie vorgelebt, ne.
in meinen Und die Werte waren
Anfangszeiten wie aber auch
viele Wochenenden zurückzuführen auf
wir uns da in der die jeweilige Person.
Agentur getroffen Und wenn du dann
haben und da das Unternehmen
irgendwelche skalieren willst und
Kampagnen die Werte wirklich in
vorbereitet haben und eine Belegschaft
Pizza dahin gestellt oder in eine
haben und so. Du Nachfolge bringen
warst ja quasi nie zu willst und so inwie
Hause, das gibt es weit schaffst du das?
heute fast nicht mehr, Das finde ich total
fast gar nicht echt. spannend und
Das ist total krass und deswegen finde ich
insofern hat Corona ja das ganz toll, jetzt
dann großen Einfluss dass wir dieses Trust
drauf gehabt Ownership und
Respect eingeführt

IP 6: 30 - 30 (0) haben. Ich glaube,
dass ich das gut
vorleben kann, oder:
Wir hatten auch hdir offe ich
einige Burnout Fälle, muss man sagen in
muss man sagen in zumindest. Und
der Coronakrise und diese Werte nicht nur
dieses sich wieder aufzuschreiben als
besinnen auf das: Employer Value
was möchte ich Proposition oder eine
eigentlich und wann- Wertematrix, die du
wie geht es mir selber an die Wand
gut, das ist total schmierst, sondern
wichtig und das muss dass du spürst. Ich
jeder individuell für glaube, das macht
sich finden und das den wirklichen
müssen wir eben Unterschied! Ist jetzt
befähigen und dann sehr pathetisch und
eben einfach dieses philosophisch, aber
Geschäftsmodell ich glaube das
Agentur wirklich.

entsprechend IP 6: 40 - 40 (0)
überdenken und
anpassen, weil es
wird nie wieder so
funktionieren wie
früher.

IP 6: 30 - 30 (0)

Anhang 2.1. Zusammenfassung

Agenturkultur	Agenturwerte	Veränderte Werte	Veränderte Agenturkultur	Interner Wandel
People Business, flache Hierarchien, jeder kann kreativ werden, Förderung des Teamgeists beispielsweise durch Afterwork-Drinks im Haus, kameradschaftliches Miteinander, das Produkt von Agenturen sind "kreative Ideen" (IP3) und "warme Köpfe" (IP6), Einsatz für wohltätige Zwecke, wird attraktiv bei Arbeitnehmenden für seine Freiheiten und den Spaßfaktor der Arbeit, Familiengerechte Arbeitsstrukturen People Business zeigt sich an: Förderung von Individuen, den Mitarbeitenden Raum geben sich einzubringen und ihr Potenzial auszuschöpfen, Inspiration liefern, Raum für Eigenverantwortung Charakteristika: Agenturen als Inspirationsquelle, Streben danach zum Denken anzuregen (Inspiration liefern), Ausgeprägte Menschenkenntnis, Agenturen als Seismograf für gesellschaftliche Trends, gesunde Fehlerkultur, stetige Weiterentwicklung ("always Status B"), stetig wechselnde Aufgaben, Produkte, Herausforderungen & projektbezogenes Arbeiten, durchschnittlich junges Alter der Angestellten, relativ volatiles Arbeitsumfeld und wenig Gehalt, aber dafür können sie Leute mit dem Spaßfaktor locken	Vertrauen in die Arbeit des Einzelnen, Respektvoller Umgang sowohl mit KundInnen, als auch mit anderen Mitarbeitenden, dazu zählen Putzangestellte, wie Manager etc., "Trust and Ownership", "Respect", "care truly", family spirit, Innovation, Begegnen auf Augenhöhe, Exzellenter Output der Arbeit, Ehrlichkeit & Transparenz, keine Toleranz für Angstkultur, "you have to be good and nice", "we not me", Kreativität & think freely > jeder kann zur Kreativität beitragen Leben der Agenturwerte z.B. sind Inklusion und Gleichbehandlung und Berechtigung als Hygienefaktor in Agenturen vorausgesetzt Unser unser Purpose usw., würde ich sagen: Wir sind selbstbewusste, beratende Experten, die cool miteinander umgehen.	"Emotions at Scale", "Was einem dann abgeht, sind Dinge, wie wirklich inspirierende Leader. So etwas wie ich mit {Mentor1} oder {Mentor2} hatte oder so Menschen, die einfach - dieser Begriff leading by example ist so unfassbar wichtig." IP 6: 10 - 10 (0) Diversität & Gleichberechtigung Schätzen der Individuen und ihrer jeweiligen Bedürfnisse > Ein Arbeitsumfeld, dass sich diesen Bedürfnissen anpasst. Noch mehr Solidarität, Offener Kommunikation von schwierigen Situationen, Förderung einer sinnvollen Kommunikation & eines bewussten Konsums (Individualisierung der Werbung) Förderung eines guten Konsums	Verändertes Zusammenarbeiten durch remote work, Agenturen zeichnen sich jetzt dadurch aus, dass sie die Freiheiten bieten von überall zu arbeiten, ein Großteil im Homeoffice gemacht werden kann und eine Offenheit dahingehend besteht Wochenstunden zu reduzieren. Trend zur Berater-Aufgabe: Also die (UnteragenturIP1) hat sich ja massiv gewandelt also so in Richtung Unternehmensberatung. Also wenn man bei (Beispielkunde) gegen Accenture antritt, muss man Unternehmensberatung sein und schlau sein und gut sein und ein bisschen weg von Werbung und Kampagnen und Redaktion. Deswegen hat das immer damit zu tun, dass man diese auf diese großen Trends sich anhängt oder aufspringt oder vielleicht auch prägt. IP 1: 26 - 26 (0) "Also das heißt, die Art und Weise, wie wir denken, dass wir mit Ideen, Veränderungen herbeiführen können, von denen bis dato nur Kunden und Wirtschaftsunternehmen profitiert haben, die auch im Sozialen einzubringen." IP2 Besondere Förderung von Diversität	Vollkommen veränderter Arbeitnehmermarkt, veränderte Ansprüche der Kunden, der Arbeitnehmenden und der KonsumentInnen, mehr Digitalität und hohe Nachfrage nach remote work, Suche nach neuen Wegen die Attraktivität von Agenturen aufrecht zu erhalten, die das gemeinsame Feierabendbier ausmacht.

Anhang 3: Tabellarische Übersicht FF 2.1.

Wertebasierte Kundenansprüche	CSR-Initiativen auf Kundenseite	Veränderte KonsumentInnenansprüche & Markenwahrnehmung
--------------------------------------	--	---

Also geht es jetzt darum, dass die Marken für die Menschen da sind und nicht mehr die Menschen für die Marke. (IP 1: 1) So hat man das vor 30 Jahren gemacht und zu - anderes Extrem - tsss Zeitraffer - wir wollen wissen, was die Leute interessiert, welchen BMW sie fahren, warum sie .. und so weiter und sofort und diesen, diesen Change habe ich tatsächlich im Laufe meiner persönlichen Entwicklung auch nachvollziehen, weil ich ziemlich genau auf der Hälfte von der klassischen Werbeseite gewechselt bin, auf die One to one Customer Relationship Seite. Also dieser Change, der da passiert weg von Menschen sind für die Marke da, hin zu wir- uns interessieren die Menschen, den habe ich im Lauf meiner Karriere irgendwie einigermaßen abdecken können, was ganz witzig ist. (IP 1: 3) Vor dem Hintergrund basiert auch dieser riesengroße Change in Kommunikation und Konzeption hin zu Purpose Kampagnen, so Haltung Kampagnen. Dove macht nicht nur Menschen schön, sondern Dove macht alle Menschen schön, egal welche Hautfarbe und egal wie dick oder dünn oder schlank sie sind.. BMW verkauft nicht nur Autos für Freude am Fahren, sondern verkauft verschiedene Autos und verschiedene Menschen mit verschiedenen Interessen und verschiedener Gemengelage. (IP 1: 11) Wir machen eine Imagekampagne und eine Purpose Kampagne, eine DACH Kampagne. Super, geiles Beispiel aktuell, ist {Kunde2IP1}, also die {ProjektIP1}. {HauptagenturIP1} arbeitet ja an der {ProjektIP1} an {unverständlich}, an Social, an One to One, an Media leider nicht, aber der komplette neue Auftritt von {Kunde2IP1}, der sagt: {Claim Kampagne Kunde2IP1} usw. und so fort. Das ist ja eine super klassische, super moderne Purpose Kampagne. (IP 1: 13) Ja, also wir raten natürlich auf verschiedenen Ebenen. Also	So, das zwingt eine Marke dazu, zumindest mal in diesen- naja, sorry, altes Wort - in diesen Dialog zu treten und in der Wahrnehmung und das ist ja der große, große, große Trend, dass grundsätzlich man nicht nur Marken bedient und für Marken arbeitet, sondern ich wiederhole mich, da Marken für Menschen arbeiten muss, weil wenn die Menschen die Marke einfach ignorieren und sagen es ist doch kacke und ich habe einen riesen Shitstorm, weil zum Beispiel die Lufthansa wieder streikt, ist das ein Riesenproblem. Das kannst du nicht mit Werbung und Reklame per Push beantworten. (IP 1: 11) Vor dem Hintergrund basiert auch dieser riesengroße Change in Kommunikation und Konzeption hin zu Purpose Kampagnen, so Haltung Kampagnen. Dove macht nicht nur Menschen schön, sondern Dove macht alle Menschen schön, egal welche Hautfarbe und egal wie dick oder dünn oder schlank sie sind.. BMW verkauft nicht nur Autos für Freude am Fahren, sondern verkauft verschiedene Autos und verschiedene Menschen mit verschiedenen Interessen und verschiedener Gemengelage. Hey
---	---

in- ich würd mal sagen, in den verschiedenen.., den den verschiedenen Grundvoraussetzungen in den verschiedenen Ebenen. Grundvoraussetzung heißt, dass manche Leute sehr offensiv danach fragen, weil sie sagen ich bin {KundeIP1}, ich will den Leuten nicht nur was schicken, was sie nicht interessiert. Ich WILL, dass das für verschiedene Leute relevant ist. Ich brauche eine Maschine, die dafür sorgt, dass 80 Millionen Menschen weltweit 80 Millionen verschiedene Botschaften kriegen. Das war ein klares Briefing von {KundeIP1}, also Zustand ideal: eine Marke will das. (IP 1: 13) Das soll also diese dieser Tendenz oder dieser Trend zu Authentizität, zu Echtheit, zu menschlichen Werten, der findet natürlich auch in kleinen Einheiten statt. (IP 1: 26)		{KundeIP1}, es geht nicht um dich, es geht um mich. (...) Das ist so eine große Wandel der passiert ist und {HauptagenturIP1} gelingt das mal mehr mal weniger gut da mit zu machen, ja - Insofern der change. (IP 1: 11) Die Leute wollen dicke Karren haben und der asiatische Markt braucht dicke Karren. Also baut BMW dicke Karren und die Kampagne zeigt dicke Karren. Das finde ich ein bisschen traurig an der Stelle. (IP 1: 15) Aber am Schluss darf man nicht unterschätzen, dass die Leute sagen okay, gib mir einfach das Handy und ich will jedes Jahr ein neues und ist das auch günstig und kriegt meine Tochter ne gute Second Sim? Also ich glaube, dass das so ein bisschen in die Waage gehen wird. (IP 1: 32) Ich glaube, dass.. auch da gilt, was immer gilt, dass man Dinge, die Trends sind, über kurz oder lang einordnet, im positiven Sinne, ähm :in dem Sinne, dass ich sage: "Was kann das, was heißt es wirklich, ist das alles?" Nein, das ist nicht alles, du hast am Ende immer noch eine Preiskommunikation im Point of Sales, in der Beratungskompetenz usw. und so fort. Deswegen ist Purpose ein Teil und ich glaube, dass wir den sehr gut beherrschen inzwischen. Dass der sich
---	--	---

		aber zurecht ruckelt im besten Sinne des Wortes, im Sinne von: Es ist ein Teil des Instrumentariums und es wäre mein Gefühl. Ich glaube, dass diese reinen purpose Dinger nicht funktionieren. Ein wichtiger Faktor, der da reinspielt, ist tatsächlich, dass du dich-, dass sich das ja auch immer im Alltäglichen beweisen muss. (IP 1: 32)
--	--	--

Das hat uns noch mal den Kopf völlig neu geöffnet und wir haben auch gemerkt, dass wir in der Lage sind, Menschen durch das, was wir tun, zu begeistern, also ne an der wirtschaftlichen Seite. Und dann haben wir festgestellt, das geht genauso auch für das Soziale (IP 2: 14) Und zu solchen Gedankenspielen wollen wir mit solchen Aktionen letztendlich nur anregen. Und ja, natürlich hat das für Kunden ähm einen Wert. Also zumindest für die fantasievollen Kunden, weil sie können sich natürlich denken, dass eine Agentur oder ein Unternehmen wie die-unseres, das in der Lage ist, solche Gedanken vorzudenken, ohne einen Auftrag bekommen zu haben, dass das auch in der Lage ist, auf einen Auftrag eine ordentliche Arbeit abzuliefern. (IP 2: 16) Und wir haben das zum Beispiel auch geschafft, indem wir ähm letztes Jahr für alle unsere Companies die Sozialsteuer eingeführt haben, das ist eine ganz symbolische Maßnahme gewesen, bei der wir gesagt haben: Jeder, der bei uns eine Dienstleistung einkaufen möchte, muss noch mal 3 % obendrauf zahlen, mit der äh denen wir dann die sozialen Projekte bei uns in der Stiftung finanzieren. Und das hatte den gewünschten Effekt, nämlich nicht nur die Kunden waren mehr, als bereitwillig zu sagen: "Ey, geil, unterstützen wir!", s (IP 2: 16) Ja, ich, ich glaube, die Werbung ist ja letztendlich auch nur die Multiplizierung von etwas, was in einem Unternehmen wächst. Also das Unternehmen als Auftraggeber hat natürlich die größte Schlagkraft .. und sie verleiht ja der der Werbeagentur nur das Mandat, etwas lauter zu machen oder etwas sichtbarer zu machen, was irgendwie im Unternehmen entstanden ist. Und insofern ähm sehe ich die Unternehmen natürlich noch viel mehr in der Verantwortung zu sagen, Das ist uns wichtig. Hier wollen wir ein Zeichen setzen, hier wollen wir vielleicht auch	Und es gibt auch viele, viele andere Unternehmen, die, die Gutes tun und die das vielleicht auch eher so im Versteckten tun, ne, die irgendwie eigene Stiftungen haben oder auch eigene Projekte initiieren. Und das ist auch alles super wichtig, aber ich glaube, der große gesellschaftliche Impact, der der muss sichtbar gemacht werden. Wenn Unternehmen sich nach vorne stellen würden und sagen würden, wir geben zum Beispiel 3 % unseres, ähm unseres Umsatzes geben wir ab, um damit Projekte zu unterstützen und andere Unternehmen dazu aufrufen würden ähm, es ihnen gleichzutun und eine Kettenreaktion	
---	---	--

VorreiterInnen sein, hier wollen wir die Impulse vorgeben. (IP 2: 20) Und ich habe das vor allem in den Unternehmen gemerkt, dass da auch eine große Bereitschaft war, diese Solidarität mitzutragen. Da haben sie nämlich auf einmal menschlich reagiert, da haben sie gar nicht so sehr auf die Zahlen geachtet, weil die Zahlen waren auf einmal völlig egal, weil das Geschäftsjahr war eh ruiniert und auf einmal konnte man sich um um das Wesentliche kümmern. Und das ist ja eigentlich ein sehr schönes Beispiel dafür, DASS es eben gehen kann, dass, wenn die normalen Gesetze ausgehebelt sind, auf einmal die Menschen wieder anfangen, wie Menschen zu agieren. (IP 2: 26) Es war eine schöne Form der Anarchie, es war alles ausgesetzt und es war, äähm.. es war einfach alles sehr, sehr menschlich. Und ich spüre auch immer noch diese Energie, spüre immer noch die Bereitschaft von vielen Menschen in den Unternehmen, die dadurch jetzt irgendwie sensibilisiert worden sind für das Gute. Ja aber ich glaube auch, dass dass Wir es schaffen müssen, Menschen, allen Menschen, aber auch Menschen in Unternehmen besondere Erfahrungen zu schenken, die ihnen das Gefühl geben, etwas verändern zu können. Weil, wenn man in einem großen Konstrukt - und je größer das Konstrukt ist, desto schwieriger ist es, desto mehr hat man das Gefühl, dass man eigentlich ja nur ein kleines Rädchen im System ist. (IP 2: 26)	auslösen würden, dann hätte das einen wirklich nachhaltigen Impact, einen einen Wandel zur Folge. (IP 2: 20) Und ich habe das vor allem in den Unternehmen gemerkt, dass da auch eine große Bereitschaft war, diese Solidarität mitzutragen. Da haben sie nämlich auf einmal menschlich reagiert, da haben sie gar nicht so sehr auf die Zahlen geachtet, weil die Zahlen waren auf einmal völlig egal, weil das Geschäftsjahr war eh ruiniert und auf einmal konnte man sich um um das Wesentliche kümmern. Und das ist ja eigentlich ein sehr schönes Beispiel dafür, DASS es eben gehen kann, dass, wenn die normalen	
---	---	--

	Gesetze ausgehebelt sind, auf einmal die Menschen wieder anfangen, wie Menschen zu agieren. (IP 2: 26)	
--	---	--

Somit wären wir der Impulsgeber und ich glaube, das sind wir in den in den besten Fällen. Äähm, und da ist das Schöne auch in einem kreativen Umfeld, dass das halt auch oft in den in den Gehirnen eines Menschen entsteht, ja. Also das ist ja so die alte Apple Philosophie und die dann die Genialität von Steve Jobs, der gesagt hat: Apple macht keine Marktforschung, weil die Menschen ja nicht wissen, was wir, was wir erfinden können. (IP 3: 34) Also sprich ganz konkret: diverses Casting ist essenziell! Wichtig ist es von uns aus schon immer ganz automatisch inkludiert in jeder Präsentation. Äähm, ist, ähm, dass wir darauf achten, wie Produktionen gestaltet sind, dass da auch ein Sustainability Factor mit dabei ist, ja? Also dass, dass wir darauf achten, dass wir mit innerdeutsch mit dem Zug anreisen und ääh usw.. Also es gibt ganz, ganz viele Themen, wo es entweder in Richtlinien bei uns verankert ist oder auch aus einer anderen natürlichen Motivation her der Drang besteht, die Gesellschaft zum Besseren zu verändern und unseren Teil dazu beizutragen. (IP 3: 26)		(...) dass in Zeiten der Krise die Firmen die weiterhin mit ihren Konsumenten komm- äh kommunizieren einen besseren Effekt erzielen - während der Krise und speziell danach, wenn sich dann der Markt dann wieder erholt hat und damit auch an ihren Konkurrenten vorbeiziehen, als die, die jetzt irgendwie ihr gesamtes Mediavolumen absagen und Nicht mehr mit den Menschen interagieren. (IP 3: 18)
---	--	--

Das ist die Aussage, die, wo die oben drüber steht, über alles das was, was eine Marke macht und das entwickeln wir mit Marken zusammen. Und häufig kommt der Input, natürlich kommt der häufig aus den Werten des Unternehmens, das kommt aus der Brand an sich usw. (IP 4: 54) und da gibt es sozusagen eine Checkliste, die man abhaken muss und fast, da würde ich sagen, eigentlich fast immer und Teil dessen ist halt fast immer sind genau diese Punkte, wo man genau so etwas darlegen muss, dass man halt zu diesen Werten ähm äh steht und dass man die auch belegen kann, was man da tut. (IP 4: 42) so dass das da eh schon gelebt wurde so ein bisschen. Ich glaube in der klassischen Werbung ist es immer noch relativ stark verhaftet oder war es stark behaftet, anders nicht anders denken, sondern so die starken Männer und die, die die großen Kreativen, die einfach sagen, wo es langgeht und das meistens Männer sind und .. meistens auch weiße, alte Männer sozusagen. Aber da hat sich, glaube ich, gerade in den letzten paar Jahren doch relativ viel geändert, weil es einerseits der Anspruch, glaube ich, auch von vielen Kunden ist, weil wir merken auch da, dass das Thema immer wichtiger wird (...) (IP 4: 18) Ich. Ja, ich glaube, dass der Anspruch sehr häufig da ist und mittlerweile auch selbst bei sehr großen Konzernen der, die die Vorgaben, das sind im Kleineren, ähm ist es der Cast sage ich mal, ne dass ich in dem Cast der Werbemittel, sei es ein TVC, sei es aber auch wenn wir sehr viele Social Media machen, Social Media ähm Punkte, Filme zum Beispiel oder Assets, die spiegeln das hier schon sehr stark darauf geachtet wird und auch eingebrieft wird, dass es sich bei dem Cast dann um einen diversen Cast handeln muss oder soll. Und die, die diese Werte da mit mit ein. (IP 4: 24) Mh .. Ist wie immer sowohl als auch. Es gibt manche Unternehmen, die das von vornherein in das Briefing mit aufnehmen und das ist aber auch sehr, sehr oft, dass wir	das zum Beispiel ist, also wenn ich das jetzt mal so als Thema nehme, mit einfließen. Aber natürlich ist auch der, also ich sage mal der komplette Bereich der Corporate Social Responsibility eigentlich bei jedem... bei jedem Kunden viel, viel wichtiger geworden. Man kann sich immer fragen: Ist das extrinsisch, weil der Verbraucher das will? Oder ist das wirklich aus dem Unternehmen oder der Marke heraus? (IP 4: 24)	Aber ich glaube das Gros möchte doch sich auch mit Marken sich auch identifizieren, die die offen sind und die selber Diversität auch leben weil das wie gesagt die Gesellschaft ist. Und das kaskadiert sich dann durch. Ich glaube, ähm ähm das ist jetzt nicht nur der Anspruch von Kunden, sondern auch der eigene Anspruch, der, jetzt noch mal viel, viel stärker geworden ist, dieses dieses Thema zu leben. Und das hat sich, glaube ich, in den letzten drei Jahren, 3 bis 5 Jahren glaube ich noch mal verstärkt. Auch wenn viele das immer auf dem Zettel hatten, ist das doch nochmal ein viel stärkeres Thema geworden. (IP 4: 18) Natürlich merken Unternehmen, dass Verbraucher, das das möchten und dass sie sich dem anzupassen haben. Aber, das muss man auch dazu sagen. Auch bei den Kunden ist es so, dass die ja auch mit einer viel jüngeren Klientel mittlerweile also Mitarbeitende haben, die das genauso fordern, die das genauso leben, die da genauso einen Anspruch haben und dass dort halt auch gelebt wird. Das ist selbst bei bei Unternehmen, wo man erst vielleicht denkt, dass die eher hierarchischer
--	---	--

das dann vorschlagen. Und das ist aber das kommt eigentlich aber gar nicht aus dieser so: "OH Ihr müsst jetzt unbedingt in diesem Bereich was machen", sondern Kampagnen werden heutzutage ja nicht entwickelt irgendwie ähm meistens eher so entwickelt. (IP 4: 26) NE, das ist gerade von großen Unternehmen ist das mittlerweile eine Anforderung du musst beweisen, dass du das, dass du das lebst. Du musst beweisen, dass du diverse Teams hast. Du musst beweisen, dass du diese ähm Werte hast. Du musst, du musst. Das ist eine Anforderung, um überhaupt große Kunden gewinnen zu können. Das ist ein Fragebogen, sozusagen, man muss Platches unterschreiben etc. und dann auch darlegen, dass dem so ist, ähm das ist mittlerweile Anforderung von von KundInnen. (IP 4: 40) wo unterschiedliche Inhalte zur Agentur abgefragt werden und das ist halt bei größeren Unternehmen halt meistens sehr prozessualisiert und formalisiert und da gibt es sozusagen eine Checkliste, die man abhaken muss und fast, da würde ich sagen, eigentlich fast immer und Teil dessen ist halt fast immer sind genau diese Punkte, wo man genau so etwas darlegen muss, dass man halt zu diesen Werten ähm äh steht und dass man die auch belegen kann, was man da tut. (IP 4: 42) Das finde ich jetzt nicht 100 % aller Unternehmen, aber grade gerade bei den Großen ist das ist es schon eigentlich immer ein Punkt oder mehrere Punkte, die man mit abhaken muss sozusagen, ja. (IP 4: 44)		geführt sind. Haben doch MitarbeiterInnen einen sehr, sehr großen Einfluss auch auf die, wie welche Werte dort geführt werden und dem passen sich die KundInnen auch auch an und und leben das eben...(IP 4: 24) Und dann ist es halt wenn eine Marke, dann halt ehrlich genau darüber reden kann und da rein gehen kann und das Produkt auch das leisten kann, meinetwegen was, was das aufbricht oder was eine Lösung ist, dann ist es halt super. Und ähdadurch ergeben sich ganz häufig halt genau diese Themen, weil diese Themen halt einfach da drauf sind und viele Leute beschäftigen und das immer eine Möglichkeit sein kann, wo man dann als Marke auch wirklich hauptsächlich, also wenn dann aber glaubwürdig drüber kommunizieren kann. (IP 4: 26) NATÜRLICH, aber immer und das ist das Wichtigste in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen und mit den KundInnen, weil die haben nämlich nicht die Außensicht, sondern die Innensicht und die kennen die Unternehmen halt viel, viel besser. Ganz häufig kennen die ihre Kunden auch viel, viel, viel, viel besser. Also ihre Verbraucher,ne , : als das du das machst ja immer so ein Snapshot und sagst
--	--	--

		irgendwie so Hey das sind unsere Kunden und wir glauben, die brauchen das und die haben da mehr Erfahrung und so entwickelt sich das zusammen. (IP 4: 56)
--	--	---

Aber wir, wir würden jetzt nie abgeleitet von bestimmten Werten, die gerade in sind auf gut Deutsch, ne es ist gerade in, uns darauf jetzt gerade stürzen. Es ist, es äh s kommt von beiden Seiten. Was wir halt merken, das merken die Kunden ja auch, dass sich da viel tut. Und nahezu jedes dritte- also finde ich, ich würde behaupten, jedes dritte bis vierte Briefing im Moment ist wertebezogen oder hat was mit Haltung und Purpose und Nachhaltigkeit zu tun. Das ist ganz einfach so, weil es die Marken unheimlich beschäftigt. Warum? Weil sie es halt von den Leuten herangetragen bekommen und weil sie das Gefühl haben: lich muss da jetzt was tun. (IP 5: 21) (...) und da haben wir wirklich bewusst mal geschaut wie wie äähm wie weit kann man so eine Marke dann auch mal stretchen, ohne dass man, dass es unglaublich ist. (IP 5: 21) die dieses Thema Nachhaltigkeit, Purpose wirklich in den Mittelpunkt gestellt haben und haben gesagt, das ist uns wichtig, auch auf Kundenseite, (IP 5: 25) aber die ersten Marken fangen jetzt an, also das sind so wie gesagt, so, so ein paar Sachen, wo ich unmittelbar, vielleicht sofort sichtbar nach außen für jeden Kunden was tun kann, ne. Also weniger Plastik, weniger Müll (...) (IP 5: 33) ist so die extremste Form, die man tun kann als Marke, aber das zeigt halt schon, in welche Richtung das alles geht und ähm und das finde ich extrem spannend. Ich finde, ich, ich finde, ich glaube oder ich bin der Überzeugung, dass Marken in Zukunft, wenn die keinen Social Impact haben, dass die Schwierigkeiten haben werden zu überleben. (IP 5: 55)	wie bei {Kunde1IP5}, die wirklich das ja schon dieses Teilen auch schon im Namen trägt und die halt wirklich nach außen hin sagt von jedem Euro, den wir verdienen, wird so und so viel- also wenn ich jetzt ne {Produkt} kaufe, dann wird ein Brunnen davon gebaut, ne. Wenn ich irgendwie ein, ein äh {Produkt2} kaufe oder so, dann wird davon eine Schule gebaut. Also so all diese Sachen vom täglichen Konsum wirklich, also der gute Konsum, das unterstützen wir natürlich sehr stark. (IP 5: 17) Das Witzige ist, dass die richtig, die richtig großen Marken, die da sehr, sehr viel äh diesbezüglich machen, die	was wir beobachten, also was so ist, was wir beobachten das gerade im Zuge der Pandemie, da haben wir das zum ersten Mal stark gemerkt, dass die Sensibilität der der Kunden verändert. Die wollen wissen, wie sie die Wertschöpfungskette aus? Welche Ressourcen werden da, sind da betroffen? Wo wird das abgebaut, wie verhält sich das Land, wie ist da die Lohnzahlung? Usw.. Also wirklich so dieses, dass man so ein bisschen guckt, ne wie wie macht ihr denn- wie machen die ihren Gewinn, was macht ihr damit? (IP 5: 19) so eine generelle Bewegung wie jetzt sagen wir mal fridays for future und generell die Gen Z, diiee- Da gibt es ja Studien in den USA, die sagen, nur noch 50 % der Gen Z kaufen bei Marken, wo sie wissen, wo sie WIRKLICH wissen, mit gutem Gewissen: Das kann, das kann ich mit meinen Werten vertreten. Und da gibt es natürlich auch ein paar Marken, die da die da rausfallen. (IP 5: 19) Man man ist da äh da ist da ist man mal so, mal so, mal so, mal so, aber prinzipiell finde ich es super, dass die Jugend mal wieder auf die Straße gehen und sich nicht alles gefallen lässt und sagt: "Hey wir müssen auch an morgen denken." Dazu
--	---	---

	sind sogar eher gehemmt und sind eher zurückhaltend. Was, was jetzt- was jetzt äh sagen wir mal, ähm, tue Gutes und sprich darüber,ne. (IP 5: 21)	kam Corona, dazu kam jetzt noch Russland. Daaazu kommt jetzt noch eine Inflation, w..o man wirklich sagt wenn ich schon Geld ausgabe, dann will ich wissen, für wen. Weil alles immer teurer wird. (IP 5: 19) oder damals bei der Dove Kampagne, {anonymisiert}, das waren ja die ersten, die halt festgestellt haben, nachdem sie so eine Umfrage gemacht haben bei Frauen, dass 96 nach dem Durch- äh dass 96 % der Frauen, nach dem Durchblättern von Frauenzeitschriften haben sich schlecht gefühlt. Haben gedacht: Ich bin zu dick, zu klein, hab zu viel Pickel und keine Ahnung. Und nur 4 % haben sich toll ge- äh gefühlt. Das war wahrscheinlich so, Models halt oder so, und dann haben die gesagt: Mensch, wir müssen doch für die 96 % Werbung machen und nicht für die 4 %. (IP 5: 23) Will ich das tun mit einem guten Gefühl dabei? Also Stichwort guter Konsum. (IP 5: 55)
--	--	--

Ich glaube ... Also es ist ja immer so ein Pendel irgendwie bei den Kunden, ne und manchmal schwingt das Pendel so in die Richtung: {verstellt die Stimme} "Wir brauchen jetzt eine riesige Netzwerkagentur, die alle Services aus einer Hand anbieten kann, international arbeitet" und so. Und dann schwingt das Pendel wieder in die andere Richtung und dann sind es so kleine Boutique Agencies, die sie eigentlich wollen und die Spezialisten für jeden unterschiedlichen Bereich und so. (IP 6: 38)

Ich würde gern sagen klar {lachen}, die achten total auf unsere Werte. Aber um ganz ehrlich zu sein, ich bin auf sehr, sehr viel Neugeschäft unterwegs und es ist, es spielt leider Gottes, also das Menschliche - also es gibt ja fast in jedem Pitch, den wir so haben, am Anfang ein Chemistry Meeting, wo sie gucken, ob die Chemie stimmt, wenn man zusammenarbeitet, ob man menschlich miteinander klarkommt und so, aber das ist eher so die gelebten Werte, ob man die spürt, ob die Leute offen sind irgendwie, zuhören, Verständnis aufbringen, ob die Teams, die du mitbringst, irgendwie divers aufgestellt sind, so was. Also letztendlich ähm merkst du das dann, aber es wird sehr, sehr viel über inhaltliche Kompetenz definiert. Und letztendlich sind die Einkaufs Departments immer stärker an der Macht sind, sehr sehr viel über Preis, aber Werte noch - in meinen Augen NOCH viel zu wenig, ja. (IP 6: 14)

Und das sind so Punkte, auf die wir total stolz sind, aber wir haben auch - das muss man wirklich sagen, dass, dass wir Kundschaft haben, bei denen wir nicht gendern dürfen. Zum Beispiel die, die sagen, lehnen sie ab, und sie haben da keinen Bock drauf und jetzt lassen sie mal den Scheiß und so. Also gibt es nach wie vor auch ganz viel. (IP 6: 16)

Und wir bieten auch DiversityConsulting an

tatsächlich, das ist eine Leistung aus dem Haus, die wir verkaufen für Unternehmen, die sich mit dem Thema näher beschäftigen wollen, inklusiver Sprache und so. Ähm natürlich schlagen wir das unseren unseren Kunden, KundInnen vor.. Ähm aber viel wichtiger ist, dass du es lebst und und wenn du es lebst und vormachst, wird schnell das auf der anderen Seite aufgenommen. So: okay und das hört sich irgendwie anders an und so ach krass, aber da haben sie total recht und manchmal ist es einfach so ein geringes, einfach mit alten, weißen Menschen, die dann sagen lass den Scheiß mal. Das hört sich total sch... knöcherig an, da haben wir keinen Bock drauf. Und dann ist eben die Frage als Unternehmen, wie zeigst du Haltung, ne. Möchtest du dann mit solchen Kunden zusammenarbeiten oder kannst du darauf auch verzichten? (IP 6: 18)		
> Übergang von einer Krise zur nächsten + lang anhaltende Krisen wie der Klimawandel & besserer Wertschöpfungsketten > Offenere Kommunikation von privaten / persönlichen Krisen & mehr größerer Fokus auf Individuen > erschwerte Aussichten für Werbung und Agenturen, hinsichtlich schwacher Wirtschaft & Inflation		> Markenidentifikation (d.h. diverse Gruppen müssen sich auch angesprochen fühlen), CSR Initiativen von Unternehmen > Erhöhte Sensibilität & vermehrt Konsum, der ein gutes Gefühl auslöst > Glaubhaftigkeit und Authentizität (Werte, die kommuniziert werden, müssen auch nach innen gelebt werden)

Anhang 4: Tabellarische Übersicht FF 2.2.

Kommunikation	Agenturen als Dienstleister	Agenturen als wertebasierte Berater
Und auf der anderen Seite arbeiten wir halt für Menschen, weil wir zunehmend erkennen, dass wir nicht Reklame machen für eine Brand, die sagt: Kauft den neuen BMW, sondern weil wir sagen, wir müssen das Interesse der Menschen verstehen, treffen bedienen. Und das ist tatsächlich ein guter Wert für den {HauptagenturIP1} steht, weil wir versuchen, bei aller Größe, und deshalb passt {HauptagenturIP1}. (IP 1:9) Die Werte dahinter sind auch relativ ähnlich, indem man sagt, man achtet aufeinander, aber passt aufeinander auf. Man hilft sich gegenseitig, man arbeitet miteinander, man arbeitet im Team, arbeitet auf den Kunden und den Kunden, Kunden, arbeitet auch mit dem Kunden im Team und hat auch den Endkunden im Blick. (IP 1: 9)	Aber es ist- in der Relation. Es ist nicht innovativ, es ist nicht weltverändernd, es ist nicht weltverbessernd, es ist fucking Geld machen wollen, um es mal so zu sagen. Und die Agenturen hängen da dran. Wenn eine Agentur wirklich Eier und eine Haltung hätte, würden sie sagen: Weißt du was, BMW? Es kann überhaupt nicht sein, dass Ihr einen X7 baut! Das würden Agenturen nicht machen. (IP 1: 15) heißt, dass manche Leute sehr offensiv danach fragen, weil sie sagen ich bin {KundeIP1}, ich will den Leuten nicht nur was schicken, was sie nicht interessiert. Ich WILL, dass das für verschiedene Leute relevant ist. (IP 1: 13) Das war ein klares Briefing von {KundeIP1}, also Zustand ideal: eine Marke will das. Es gibt aber auch Marken, die da ganz weit weg sind, weil die sagen: wieso? Ich bin Marke XY, ich will geil sein. Die Leute sollen merken, dass ich toll bin. (IP 1: 13)	Ja, also wir raten natürlich auf verschiedenen Ebenen. Also in- ich würd mal sagen, in den verschiedenen.., den den verschiedenen Grundvoraussetzungen in den verschiedenen Ebenen. Grundvoraussetzung heißt, dass manche Leute sehr offensiv danach fragen, weil sie sagen ich bin {KundeIP1}, ich will den Leuten nicht nur was schicken, was sie nicht interessiert. Ich WILL, dass das für verschiedene Leute relevant ist. Ich brauche eine Maschine, die dafür sorgt, dass 80 Millionen Menschen weltweit 80 Millionen verschiedene Botschaften kriegen. Das war ein klares Briefing von {KundeIP1}, also Zustand ideal: eine Marke will das. (IP 1: 13) Es gibt aber auch Marken, die da ganz weit weg sind, weil die sagen: wieso? Ich bin Marke XY, ich will geil sein. Die Leute sollen merken, dass ich toll bin. Und da müssen wir sagen: Hm, alles schön und gut, aber das ist so ein bisschen 80er Jahre ein bisschen Oldschool. Also das hängt sehr stark davon ab, wie weit welche Marke ist. Und das andere ist ääh welche Handlungsanweisung, also auf welcher Ebene wir das machen. (IP 1: 13) sagen manche Leute dann: "Ja, klar können Werbeagenturen die Welt verändern!?" Also ich habe ein paar Kollegen, die würden das sagen {lacht}. (IP 1: 19)

Also es gibt einfach Sachen, die würden wir nicht tun. Es gibt Kunden, für die würden wir nicht arbeiten. Es gibt Menschen, mit denen würden wir nicht zusammenarbeiten. Äähm und das lässt sich auch immer gar nicht so richtig in Worte fassen. (IP 2: 10) Klar müssen wir hier Geld verdienen, damit der- damit die Maschine brummt. Aber ich, ich sage da auch immer: wenn's bei einem nicht passt, dann kommt der nächste. Also wir müssen so bleiben, wie wir sind. Und wir müssen das machen, was wir am besten können. Und dann wird alles gut. (IP 2: 34) Das ist aber auch nicht der Anspruch. Wir wollen natürlich auch kompromissbereit sein, aber wenn wir merke äähm, dass jemand auf dem Holzweg ist, dann werden wir ihn das wissen lassen, weil das auch unsere Pflicht ist, das jemanden wissen zu lassen. Und wir, wir sind einfach sehr ehrlich, glaube ich immer gewesen. Sehr ehrlich, sehr direkt und unverblümt. (IP 2: 10)	Und- natürlich ist das das in der in der Position, in der wir sind - wir sind am Ende auch nur ein Dienstleister für zum Beispiel ein Unternehmen - und deswegen ist es in der Position nicht einfach zu sagen: Nee, nee, wir machen das genauso, wie wir das für richtig halten. Das ist aber auch nicht der Anspruch. Wir wollen natürlich auch kompromissbereit sein, aber wenn wir merke äähm, dass jemand auf dem Holzweg ist, dann werden wir ihn das wissen lassen, weil das auch unsere Pflicht ist, das jemanden wissen zu lassen. (IP2, 10) Und so kommt es dann schon vor, das, was ich so mitbekomme, auch aus anderen aus anderen Agenturen, dass man sich gar nicht traut, die guten Ideen, die revolutionären, die aneckenden, Ideen auch mitzunehmen, einfach aus Sorge, dass man eh abgestraft wird: .. Brauchen wir nicht, interessiert uns nicht, hier macht das! Wir müssen die KPIs erfüllen. Wir müssen den Return on Investment sichern. (IP 2: 22) Natürlich ist man als	Und wir, wir sind einfach sehr ehrlich, glaube ich immer gewesen. Sehr ehrlich, sehr direkt und unverblümt. Weil wir vielleicht anders als andere.. nicht so sehr die Scheine vor den Augen gehabt haben. Weil ich kann das verstehen! Wenn man die Scheine vor Augen hat, dann wird man natürlich blind für das Wesentliche. (IP 2: 10) (...) sondern wir haben auch andere Unternehmen dazu inspirieren können, uns anzurufen und zu sagen: "Ey, finden wir geil, wollen wir auch machen. Dürfen wir das irgendwie mitmachen?" Und das ist ja letztendlich ist es für uns so Open Source natürlich, Das ist ja ein Gedanke, den wollen wir nicht für uns claimen. Idealerweise macht das jedes Wirtschaftsunternehmen auf der Welt und dann können wir uns ja mal überlegen, was das Bruttoinlandsprodukt der Welt dann auf einmal mit 3 % anstellen könnte. Das wäre immens. Wir als Agentur, das ist ein Tropfen auf dem heißen Stein. (IP 2: 16) Oder, ne es gibt viele, viele Möglichkeiten. Es gibt, glaube ich, keinen Menschen, der nicht eine Fähigkeit hat, die er einbringen kann, um sie jemandem anderes zugutekommen zu lassen. Und ich glaube, das ist auch unsere Aufgabe, die den Menschen dabei zu helfen, ihre Fähigkeit zu finden, hier die Möglichkeit zu finden, wie sie, wie sie Gutes tun können, so wie wir es auch vor ein paar Jahren erst entdecken mussten. (IP 2: 28) Und das hatte den gewünschten Effekt, nämlich nicht nur die Kunden waren mehr, als bereitwillig zu sagen: "Ey, geil, unterstützen wir!", sondern
--	--	---

	Dienstleister viel zu abhängig von dem Geld, was man eben aus dem Großunternehmen bekommt. Äähm ich glaube, wie gesagt, die Agenturen haben mehr Macht, als sie glauben. Weil sie das das Gedankenpotenzial haben, weil sie den- die richtig- richtigen Werte eigentlich in sich tragen. Sie müssten es nur schaffen, das besser nach außen zu kehren und selbstbewusster aufzutreten. Weil ich glaube, dass Selbstbewusstsein ist Agentur in den letzten 20 Jahren komplett abhandengekommen. Ja, auch vielleicht aus verständlichen Gründen, weil sich viel verändert hat. (IP 2: 22)	wir haben auch andere Unternehmen dazu inspirieren können, uns anzurufen und zu sagen: "Ey, finden wir geil, wollen wir auch machen. Dürfen wir das irgendwie mitmachen?" Und das ist ja letztendlich ist es für uns so Open Source natürlich (...) (IP 2: 16)
--	---	--

Genau. Und jetzt, um das auf den Punkt zu bringen: JA, wir machen das. Also wir, die die Lehren von Bill Bernbach aus unserer Historie und in der modernen Umsetzung von Leistung und unseren Strategen werden intern kommuniziert, sind in ,sind in Herangehensweisen verpackt und kommunizieren wir auch an uns-, äh an unsere Kunden. (IP 3: 18) Ja, das ist also natürlich müssen wir Überzeugungsarbeit leisten. Äähm wir haben .. und- Kundinnen und Kunden sind natürlich auch Menschen, auf die dieses Prinzip zutrifft. Und auch da und da sehen wir das Prinzip widergespiegelt; das eine ist etwas rational zu verarbeiten und das andere ist dann selbst als Konsument davon beeinflusst zu sein. Wir haben äähm also tatsächlich die moderne Interpretation, viele der Thesen, die ich jetzt bespreche, finden sich in unseren Weihnachtsfilmen wieder. (IP 3: 20)	Und das das Werbeumfeld, das Umfeld der Agenturen ist ist volatiler - wir sind sehr stark davon abhängig ähm wie ist denn das Werbespending unserer Kunden? Wie viele Aufträge äh bekommen wir? Und, und, und wir sind auch diesen wirtschaftlichen Schwingungen viel stärker ausgesetzt. Und da ist ein ganz, ganz, ganz wichtiger Motivator ist, dass es bei uns Spaß macht zu arbeiten, dass du von vielen gleichgesinnten Menschen umringt bist, dass du Freiheiten hast, die du vielleicht in anderen großen Firmen nicht, äähm, weniger hast, dass du ein Mitspracherecht hast, dass du dein Umfeld gestalten kannst, dass du proaktiv mit Ide-, dich mit Ideen einbringen kannst. (IP 3: 30)	Ja, also die die Wahrheit, wie so oft, liegt da wahrscheinlich in der Mitte. Also ja, natürlich. Ähm, führen wir Vorträge, äh ist dieses Glaubenssystem nämlich das, dass das also da gibt es dann auch so Toolkits, Planning Toolkits bei uns Emotions at Scale nennt sich eins davon. Das sind natürlich in unseren Prozessen und Systemen äh Vorlagen, Kreativ Briefings, also die Formulare, die wir erstellen, um dann auch unsere kreativen KollegInnen zu briefen. (IP 3: 18) Also wir müssen den Kunden vermitteln, dass es- hier gibt es einen Trend, hier gibt es langfristige Entwicklungen, hier gibt es Interessensfelder. Das ist ein essenziell wichtiger Teeil unseres tagtäglichen Aufgabenfeldes. Und da ist es so, dass wir zum einen Impulse setzen, also im besten Falle... ähm, ähm kommt bei uns als Produkt ein , ein, eine Kommunikation raus, raus, die die Menschen bewegt, zum Denken bringt, ähm zum Lachen bringt, eine emotionale Reaktion hat vielleicht ähm auch ein Umdenken zu einem gewissen Thema, das vielleicht auch mit irgendeinem Stereotyp behaftet ist. Und ähm. Also damit ist das ja jetzt gerade jetzt so eine chicken and egg Situation, die du beschreibst. Somit wären wir der Impulsgeber und ich glaube, das sind wir in den in den besten Fällen. (IP 3: 34) Also wir halten sehr oft, wir haben zum Thema DNI die Spezialisten weltweit in unserem Netzwerk. Wir halten auch dazu nicht nur Vorträge, Vorträge intern, sondern auch Workshops mit mit Kundinnen und Kunden ähm zu ganz, ganz vielen Themen UND nutzen und möchten
---	---	--

		auch unseren Einflussbereich dazu nutzen, diesen Themen nach vorne zu treiben. (IP 3: 26) Somit wären wir der Impulsgeber und ich glaube, das sind wir in den in den besten Fällen. Äähm, und da ist das Schöne auch in einem kreativen Umfeld, dass das halt auch oft in den in den Gehirnen eines Menschen entsteht, ja. Also das ist ja so die alte Apple Philosophie und die dann die Genialität von Steve Jobs, der gesagt hat: Apple macht keine Marktforschung, weil die Menschen ja nicht wissen, was wir, was wir erfinden können. (IP 3: 34)
--	--	---

Ähm Das bezieht sich aber nicht nur darauf, wie wir in dem kleinen Team dann für einen Kunden arbeiten, sondern auch mit dem Kunden zusammen. Das heißt, auch in der Zusammenarbeit sehen wir uns nicht als Dienstleister oder Werkbank. Also wir sind natürlich irgendwie Dienstleister, ähm aber es geht darum, auf Augenhöhe miteinander zu kommunizieren und hier auch mal mal kritische Themen zum Beispiel anzusprechen. (IP 4: 14) Also es ist immer auch wieder We not Me, das ist eine Zusammenarbeit, aus der sich das entwickelt. Aber ich glaube schon, dass da Agenturen wirklich einen maßgeblichen Anteil daran haben. (IP 4: 56) wenn man eine Haltung hat. So, und ich mag es, es auch, wenn eine Agentur eine Haltung hat und solche Dinge forciert und sagt so: "Hey, musst du so arbeiten wie wir, und wenn ihr als Marke Bock habt, mit uns zusammen zu arbeiten, dann dann sind das unsere Bedingungen." Was ich auch in dem Zusammenhang, ..wie		Das ist die Aussage, die, wo die oben drüber steht, über alles das was, was eine Marke macht und das entwickeln wir mit Marken zusammen. Und häufig kommt der Input, natürlich kommt der häufig aus den Werten des Unternehmens, das kommt aus der Brand an sich usw. Aber das ist ja eine Aufgabe einer Agentur, das halt auch zu formulieren, also herzuleiten und zu formulieren. Und da dem Kunden die Unterstützung zu geben und zu sagen hey, und das ist unsere Empfehlung, was das eigentlich sein soll, wo was für dich für mehrere Jahre halt wirklich steht (...). (IP 4: 54) Und ich glaube, dass das dadurch, dass wir das alles komplett übernehmen, sind glaube ich Agenturen schon sehr sehr sehr wichtig, was genau das anbelangt. Ähm und ich glaube, der große Grund ist natürlich, erstens ist es eine Auslagerung von Experten oder nicht jeder kann sich ein Team von genau solchen Leuten halt auch leisten, die alle Experten genau in diesem Bereich sind. Und das zweite ist aber auch die, die als Agentur bist du dafür zuständig, also hast du normalerweise auch einen weiteren Blick, weil du unterschiedliche Kundenbetreuer hast und dadurch halt viel, viel mehr Erfahrungen hast als ein Unternehmen, was sich sehr stark auf sich selbst fokussiert. Oder muss ich halt natürlich auch, ne. Ist das eine, dass diese Erfahrung da ist und du hast mehr Freiheit, weil du bist du. Du kommst mit dem Blick von außen, den du als innerhalb des Unternehmens nicht haben kannst und ich denke, das ist klar. (IP 4: 54) Und natürlich gibt es, aber es gibt natürlich trotzdem noch genug für Unternehmen und Kundinnen usw.,
--	--	--

Kunde und Agentur eigentlich zusammenarbeiten, ganz gut finde, weil es zeigt noch mal, wie, dass es weniger Dienstleistung ist als eine partnerschaftliche Arbeit, wo jeder etwas mit ähm dazu trägt. (IP 4: 32) Du wirst eingeladen zu einem Pitch oder so und dann gibt es immer den RFI, wo unterschiedliche Inhalte zur Agentur abgefragt werden und das ist halt bei größeren Unternehmen halt meistens sehr prozessualisiert und formalisiert und da gibt es sozusagen eine Checkliste, die man abhaken muss und fast, da würde ich sagen, eigentlich fast immer und Teil dessen ist halt fast immer sind genau diese Punkte, wo man genau so etwas darlegen muss, dass man halt zu diesen Werten ähm äh steht und dass man die auch belegen kann, was man da tut. (IP 4: 42)		wo, wo mal immer auch nochmal als als gutes Beispiel vorangehen muss als Agentur, weil es da vielleicht doch nochmal mehr gelebt wird. So wie gesagt, zurzeit haben wir, ne bei bei unseren Kunden, da habe ich nicht das Gefühl, dass das so wäre. (IP 4: 46) Und natürlich gibt es, aber es gibt natürlich trotzdem noch genug für Unternehmen und Kundinnen usw., wo, wo mal immer auch nochmal als als gutes Beispiel vorangehen muss als Agentur, weil es da vielleicht doch nochmal mehr gelebt wird. So wie gesagt, zurzeit haben wir, ne bei bei unseren Kunden, da habe ich nicht das Gefühl, dass das so wäre. (IP 4: 46)
--	--	---

(...),aber auch natürlich, dass man guckt, für wen will man nicht arbeiten (...)(IP 5: 17) wir haben d- da wirklich schon auch einen Wertekodex und Firmen, die damit nicht übereinstimmen, für die würden wir auch keine Werbung machen. (IP 5: 17)	Es ist, es äh s kommt von beiden Seiten. Was wir halt merken, das merken die Kunden ja auch, dass sich da viel tut. Und nahezu jedes dritte- also finde ich, ich würde behaupten, jedes dritte bis vierte Briefing im Moment ist wertebezogen oder hat was mit Haltung und Purpose und Nachhaltigkeit zu tun. Das ist ganz einfach so, weil es die Marken unheimlich beschäftigt. Warum? Weil sie es halt von den Leuten herangezogen bekommen und weil sie das Gefühl haben: icht muss da jetzt was tun. (IP 5: 21) Bedingt hören die natürlich uns jetzt in ihren großen Firmen Entscheidungen, da haben die natürlich selbst ihre Fachmänner aber natürlich äh geben wir schon Tipps und sagen das eignet sich und das ist gut oder da kitzeln wir was raus oder Mensch, da macht ihr so was Tolles, das machen wir größer, ganz einfach, oder da müsst ihr mehr machen, da macht ihr noch zu wenig. (IP 5: 35)	Ja! Also alles, was mit Kommunikation zu tun hat, natürlich, da können wir beeinflussen, dass wir sagen, das eignet sich, das lieber nicht. (IP 5: 35) Man kann doch direkt oder nehmt doch das Geld, was ihr dafür macht und spendet es direkt als was es da so also nochmal ums Eck und so. Also da beraten wir dann wirklich viel und sagen: Das würden wir nicht machen, das würden wir machen. (IP 5: 35) das ist ein Dauerthema und es wird nicht mehr weggehen. Und deswegen werden sich die Agenturen danach ausrichten und und das beeinflusst die Briefings. Wie gesagt, jedes dritte bis vierte Briefing ist davon betroffen. Von daher würde ich GANZ klar sagen: Ja, es wird eher noch mehr, alles. Natürlich regelt sich das auch mal alles wieder ein bisschen, aber es wird nicht mehr weggehen, was auch gut ist, was auch sehr gut ist. (IP 5: 31) Der erste Grund ist natürlich, dass man sich als Kunde damit ein bisschen schmücken kann. Also ich meine schmücken jetzt nicht so abfällig vielleicht, wie es klingt, aber trotzdem ist es ja ein Bekenntnis, wenn ich zu so einer Agentur geh, und da zeige ich ja nach draußen schon: Guck mal, ich nehme das für mich ernst, weil ich von vornherein jemanden engagiere, der da sich gut auskennt, der das quasi sich auf die Fahne geschrieben hat, der das auch jeden Tag lebt. (IP 5: 27)
---	--	---

Also wir haben relativ stringent auch Fälle, wo wir Kunden ablehnen oder rausschmeißen, weil die uns Aufgaben stellen, die einfach schwachsinnig sind oder weil die nicht auf Augenhöhe kommunizieren wollen, sondern sagen: "Ihr seid die verlängerte Werkbank. Und hier schrubbt mal ab, was wir euch geben." sowas machen wir nicht. Da zeigen sich auch eben Werte. (IP 6: 12) Ich würde gern sagen klar {lachen}, die achten total auf unsere Werte. Aber um ganz ehrlich zu sein, ich bin auf sehr, sehr viel Neugeschäft unterwegs und es ist, es spielt leider Gottes, also das Menschliche - also es gibt ja fast in jedem Pitch, den wir so haben, am Anfang ein Chemistry Meeting, wo sie gucken, ob die Chemie stimmt, wenn man zusammenarbeitet, ob man menschlich miteinander klarkommt und so, aber das ist eher so die gelebten Werte, ob man die spürt, ob die Leute offen sind irgendwie, zuhören, Verständnis aufbringen, ob die Teams, die du mitbringst, irgendwie divers aufgestellt sind, so was. Also letztendlich ähm merkst du das	also sich wirklich kümmern. Einerseits in Richtung Kunden, wir geben euch das Gefühl, dass wir da sind, dass wir uns kümmern. Ihr habt uns beauftragt und wir geben unser Bestes (...). (IP 6: 6) Unsere Leistung, die wir verkaufen, sind ja warme Köpfe, ne. Das sind Menschen, die sich Ideen ausdenken und daraus kreative Lösungen für Probleme entwickeln und nicht irgendwelche Fischkonserven oder so, die wir verkaufen. (IP 6: 12)	Und wir bieten auch DiversityConsulting an tatsächlich, das ist eine Leistung aus dem Haus, die wir verkaufen für Unternehmen, die sich mit dem Thema näher beschäftigen wollen, inklusiver Sprache und so. Ähm natürlich schlagen wir das unseren unseren Kunden, KundInnen vor.. Ähm aber viel wichtiger ist, dass du es lebst und wenn du es lebst und vormachst, wird schnell das auf der anderen Seite aufgenommen. So: okay und das hört sich irgendwie anders an und so ach krass, aber da haben sie total recht und manchmal ist es einfach so ein geringes, einfach mit alten, weißen Menschen, die dann sagen lass den Scheiß mal. Das hört sich total sch... knöchern an, da haben wir keinen Bock drauf. Und dann ist eben die Frage als Unternehmen, wie zeigst du Haltung, ne. Möchtest du dann mit solchen Kunden zusammenarbeiten oder kannst du darauf auch verzichten? (IP 6: 18) aber wir haben auch - das muss man wirklich sagen, dass, dass wir Kundschaft haben, bei denen wir nicht gendern dürfen. Zum Beispiel die, die sagen, lehnen sie ab, und sie haben da keinen Bock drauf und jetzt lassen sie mal den Scheiß und so. Also gibt es nach wie vor auch ganz viel. (IP 6: 16)
--	--	--

dann, aber es wird sehr, sehr viel über inhaltliche Kompetenz definiert. Und letztendlich sind die Einkaufs Departments immer stärker an der Macht sind, sehr sehr viel über Preis, aber Werte noch - in meinen Augen NOCH viel zu wenig, ja. (IP 6: 14)		
> Kommunikation auf Augenhöhe > Voraussetzung ist eine Zusammenarbeit und kein Abschieben von Aufgaben (keine "verlängerte Werkbank") > Erfüllen KundInnen bestimmte Werteanforderungen nicht, arbeiten Agenturen nicht mit ihnen zusammen > Erfüllen Agenturen bestimmte Wertekriterien nicht, qualifizieren sie sich nicht für eine Zusammenarbeit	> Agenturen sind auf Aufträge angewiesen > Das letzte Wort haben die KundInnen > Geschäft der Agenturen sind "warme Köpfe" also die Kreativität und branchenübergreifende Expertise > Agenturen sind trotz allem Dienstleister	> Erkenntnisse zu wertebasierten Veränderungen, tragen sie auch an die KundInnen heran. Sie tun das in Form von Beratungsangeboten > Agenturen nehmen den Part der Beratung ein

Anhang 5: Tabellarische Übersicht FF 2.3.

Die Motivation dahinter ist, dass ich wirklich- der Überzeugung bin, dass Marken für Menschen da sind und Marken von Menschen geformt, verändert, herausgefordert und genutzt werden und nicht umgekehrt. (IP 1: 3) Und das ist alles Markenwahrnehmung und alles {Unteragentur2IP1} und alles Kontaktoberfläche mit der Marke, das ist alles um ein Vielfaches multipler als bisher. Äh könnte ich mich jetzt mit auseinandersetzen- äh was hast du gefragt? Wie hat sich das verändert? Vor dem Hintergrund verändern sich halt die Werte im Sinne von: .. Ich will eine Marke pushen hin zu Ich will KPIs erfüllen, ich will wirtschaftliche Ziele erfüllen, hin zu. Ich kann nur wirtschaftliche Ziele erfüllen und eine Marke voranbringen, indem ich die Ziele von Menschen wahrnehme und das auch kapiere. (IP 1: 11) Vor dem Hintergrund	Das hat sich parallel entwickelt, dass man sagt: naja, das ist ein bisschen altmodisch zu sagen, die Marke steht über allem, die Marke ist ein Wert an sich, ist ein Ding, ist eine Persönlichkeit und die muss nach außen kommunizieren und den Job machen hin zu: Naja, was interessiert die Leute da draußen eigentlich? Wollen sie das? Und mal ganz zu schweigen von: kennst du deine Kunden eigentlich? (IP 1: 11) Das ist ja im Prinzip das Gleiche in klein, das ist ja auch eine Haltung, die sagt Fang an, dich für die Menschen zu interessieren, fang an zu kapieren, dass es uns leisten wirtschaftlich wirklich erfolgreich ist. Fang an zu kapieren, dass es gut ist zu wissen, was die Leute interessiert und beginne das einfach besser und du wirst als bessere, schlauere, relevantere, authentischere Marke wahrgenommen werden. (IP 1: 13)	Dass die Gesellschaft so wie sie ist, basiert darauf, dass Mark Zuckerberg Facebook so gebaut und gemacht hat, wie es ist mit all den Problemen. Deswegen ist der Einfluss riesig. Aber wenn Du jetzt auf Werbung gehst und auf Kommunikation und auf Werbeagenturen, würde ich sagen: Bei aller Liebe und bei aller Begeisterung für Geschwindigkeit und für die Fähigkeit, gesellschaftliche Tendenzen aufzugreifen, das ist für mich immer ein Aufgreifen, ganz selten ein Trend setzen. Also auch wenn man das mal spiegelt auf die Kunden. (IP 1: 15)	(...) weil meine Mama vor 40 Jahren schon gedacht hat: Naja, Werbung manipuliert uns doch und versucht uns usw. und so fort. Und ich habe dann gesagt: "Mama, nee, es ist eigentlich viel schlimmer, weil die Werbung und die Kommunikation immer auf das reagiert, was die Leute wollen. Also wenn die Leute Scheißfernsehen wollen, weil RTL damals Tutti Frutti erfunden hat und das erste Mal Möpfe im Fernsehen zu sehen haben, dann liegt es nicht daran, dass das Fernsehen es vorschlägt, sondern weil die Leute einfach mindestens mal, sehr, sehr, sehr bereit dafür sind und sehr, sehr, sehr offen und so (...). (IP 1: 15) Also na klar, bedient- bedienen die Medien und auch Kommunikation und auch Werbung bedienen Dinge, also die latent sind und die virulent
---	---	---	--

basiert auch dieser riesengroße Change in Kommunikation und Konzeption hin zu Purpose Kampagnen, so Haltung Kampagnen. Dove macht nicht nur Menschen schön, sondern Dove macht alle Menschen schön, egal welche Hautfarbe und egal wie dick oder dünn oder schlank sie sind.. BMW verkauft nicht nur Autos für Freude am Fahren, sondern verkauft verschiedene Autos und verschiedene Menschen mit verschiedenen Interessen und verschiedener Gemengelage. Hey {KundelP1}, es geht nicht um dich, es geht um mich. Super geiler, super geiler Spot aus dem {KundelP1} - Pitch. Das ist so eine große Wandel der passiert ist und {HauptagenturIP1} gelingt das mal mehr mal weniger gut da mit zu machen, ja - Insofern der change. (IP 1: 11) Ich glaube, dass.. auch da gilt, was immer gilt, dass man Dinge, die Trends sind, über kurz oder lang einordnet, im			sind, völlig klar. Aber mein Gefühl ist, wenn ich dich, wenn ich dir hier konkret antworten sollte eigentlich, dass das immer eine Reaktion auf gesellschaftliche Strömungen ist und nicht umgekehrt. Ich glaube, es ist schlimm genug, weil die Macht, gesellschaftliche Strömungen zu verstärken und zu multiplizieren ist groß genug. Aber ich glaube nicht, dass wirklich Marken von sich aus gesellschaftliche Veränderung wirklich anstoßen, es sei denn Achtung, Einschränkung. Ich erfinde eine komplett neue Gattung an Kommunikation, weil ich Google bin oder weil ich Facebook erfinde, kommt eine komplett neue Dimension dazu. (IP 1: 15) Aber wenn Du jetzt auf Werbung gehst und auf Kommunikation und auf Werbeagenturen, würde ich sagen:
--	--	--	--

positiven Sinne, ähm :in dem Sinne, dass ich sage: "Was kann das, was heißt es wirklich, ist das alles?" Nein, das ist nicht alles, du hast am Ende immer noch eine Preiskommunikation im Point of Sales, in der Beratungskompetenz usw. und so fort. Deswegen ist Purpose ein Teil und ich glaube, dass wir den sehr gut beherrschen inzwischen. Dass der sich aber zurecht ruckelt im besten Sinne des Wortes, im Sinne von: Es ist ein Teil des Instrumentariums und es wäre mein Gefühl. Ich glaube, dass diese reinen purpose Dinger nicht funktionieren. (IP 1: 32) Ich mag es total gerne, sinnvolle Kommunikation zu betreiben im Sinne von die, die erfüllt ein Ziel, die erreicht Menschen, die bewegt uns Menschen, die verändert Verhalten, die überzeugt Menschen von einer Marke, die macht Menschen ein			Bei aller Liebe und bei aller Begeisterung für Geschwindigkeit und für die Fähigkeit, gesellschaftliche Tendenzen aufzugreifen, das ist für mich immer ein Aufgreifen, ganz selten ein Trend setzen. (...)Die Leute wollen dicke Karren haben und der asiatische Markt braucht dicke Karren. Also baut BMW dicke Karren und die Kampagne zeigt dicke Karren. Das finde ich ein bisschen traurig an der Stelle. (IP 1: 15) Aber um das Beispiel {Netzwerkbertreiber} zu nennen keine Ahnung. Am Schluss wollen die Leute ein cooles Handy und günstigen Tarif. Zu sagen: Okay, das ist bei {Netzwerkbertreiber} cool, weil die machen die Welt besser. {Claim} heißt es macht mir Mut, es es äh bestärkt mich so wie im Idealfall keine Ahnung;
--	--	--	---

besseres Leben. (IP 1: 49)			think different bei Apple mich fühlen lässt als Teil einer geilen Community hinter der Community, weil Apple: think different denkt und ich auch different denke-thinke. Also diesen Effekt gibt es und den haben wir glaube ich jetzt trefflich ausgereizt. Aber am Schluss darf man nicht unterschätzen, dass die Leute sagen okay, gib mir einfach das Handy und ich will jedes Jahr ein neues und ist das auch günstig und kriegt meine Tochter ne gute Second Sim? Also ich glaube, dass das so ein bisschen in die Waage gehen wird. (IP 1: 32)
----------------------------	--	--	--

Ja, ich glaube schon, dass sich da was getan hat. Ähm also durch Corona auf jeden Fall. Und in der gleichen Zeit kam ja auch Black Lives Matter auch rein, was auch noch mal SEHR viel Energie freigesetzt hat. Und ich habe das vor allem in den Unternehmen gemerkt, dass da auch eine große Bereitschaft war, diese Solidarität mitzutragen. Da haben sie nämlich auf einmal menschlich reagiert, da haben sie gar nicht so sehr auf die Zahlen geachtet, weil die Zahlen waren auf einmal völlig egal, weil das Geschäftsjahr war eh ruiniert und auf einmal konnte man sich um das Wesentliche kümmern. Und das ist ja eigentlich ein sehr schönes Beispiel dafür, DASS es eben gehen kann, dass, wenn die normalen Gesetze ausgehebelt sind, auf einmal die Menschen wieder anfangen, wie Menschen zu agieren. (IP 2: 26) Ja, ich, ich glaube, die Werbung ist ja	Und das kann man jetzt wie gesagt auch von innen nach außen kehren. Ich glaube, das ist ja der, der der Grund, warum wir auch heute sprechen war, weil auf einmal auch andere Werte in der Gesellschaft oder in der ähm Unternehmens- und Gesellschaftskommunikation gefragt sind. Und.. hier natürlich auch die Frage wie ähm credible kann man nach außen etwas vertreten, was man selbst nach innen lebt? Das gilt für eine Agentur, das gilt aber auch für jedes Unternehmen. Wenn ein Unternehmen nicht von Grund auf diese Werte verinnerlicht hat, dann fällt es dem Konsumenten, der Konsumentin sehr, sehr schnell auf; wenn es trotzdem erzählt wird, weil dann wirkt es einfach wie eine Maskerade und das ist kurzzeitig vielleicht tragbar, aber nachhaltig ist das kein Konzept, was funktioniert. (IP 2: 10)	Hmmm, es gibt ja genug Unternehmen, die das in der Vergangenheit gezeigt haben - und natürlich muss man immer wieder Nike nennen -, weil sie es geschafft haben, vor der gesellschaftlichen Bewegung aktiv geworden zu sein. Alle anderen danach zählen für mich da nicht mehr rein. Alle anderen danach haben wie gesagt einen guten Job gemacht, wenn sie das gecheckt haben und sich dann eben auch mit auf diesen Zug gestellt haben. Aber Nike hat diesen Zug äh äh angeschoben, in unterschiedlichsten Bereichen. (IP 2: 20) Hmmm, es gibt ja genug Unternehmen, die das in der Vergangenheit gezeigt haben - und natürlich muss man immer wieder Nike nennen -, weil sie es geschafft	Und DAS Potenzial wird allerdings von den wenigsten Agenturen ausgeschöpft. Und deswegen sehe ich keinen großen Wandel in der Agentur oder in der Struktur, sondern ich sehe einfach nur, dass sich das ganze System wieder ausrichtet an einem gesellschaftlichen, an einer gesellschaftlichen Anforderung. Aber es werden wenig eigene Impulse gesetzt. (IP 2: 18) Thinktanks und Vordenker- äh Einheiten zu sein und damit sind sie eigentlich super attraktiv für sehr viele junge Leute, die den Anspruch haben, auch Dinge zu bewegen. Aber ich glaube nicht, dass die Potenziale bis hierhin gut gehoben werden. (IP 2: 32) Weil und und das will ich jetzt hier auch so feststellen, ich glaube nicht, dass sich die Werbung oder die Werbebranche an sich gewandelt hat.
---	--	--	--

letztendlich auch nur die Multiplizierung von etwas, was in einem Unternehmen wächst. Also das Unternehmen als Auftraggeber hat natürlich die größte Schlagkraft .. und sie verleiht ja der Werbeagentur nur das Mandat, etwas lauter zu machen oder etwas sichtbarer zu machen, was irgendwie im Unternehmen entstanden ist. Und insofern ähm sehe ich die Unternehmen natürlich noch viel mehr in der Verantwortung zu sagen, Das ist uns wichtig. Hier wollen wir ein Zeichen setzen, hier wollen wir vielleicht auch VorreiterInnen sein, hier wollen wir die Impulse vorgeben. (IP 2: 20)		haben, vor der gesellschaftliche n Bewegung aktiv geworden zu sein. Alle anderen danach zählen für mich da nicht mehr rein. Alle anderen danach haben wie gesagt einen guten Job gemacht, wenn sie das gecheckt haben und sich dann eben auch mit auf diesen Zug gestellt haben. Aber Nike hat diesen Zug äh äh angeschoben, in unterschiedlichsten Bereichen. (IP 2: 20)	Ich glaube nach wie vor, dass die Werbung oder die Branche ein Fähnchen im Wind ist ähm und dass sie ihr Potenzial verschenkt. Weil eigentlich könnte die Werbung vordenken. Aber was sie macht, ist. Höchstens mitdenken, aber vielleicht sogar nachdenken. Sie kommt quasi nicht der Gesellschaft und den Strömungen, die aus der Gesellschaft heraus entstehen, zuvor, sondern sie bedient nur die Erwartungen der Gesellschaft. Ich sage es mal so eine gute Werbeagentur ist ein Seismograf für die gesellschaftlichen Schwingungen. Eine sehr gute Agentur ist das Erdbeben, was diese Schwingungen auslöst. Und da ist nämlich genau der Unterschied äähm also es ist ein Skill, die Schwingung richtig zu lesen und zu sagen okay, liebes Unternehmen,
---	--	--	---

			vielleicht solltet ihr jetzt in dem Fall in den und den in die und die Richtung gehen. (...) Und deswegen sehe ich keinen großen Wandel in der Agentur oder in der Struktur, sondern ich sehe einfach nur, dass sich das ganze System wieder ausrichtet an einem gesellschaftlichen, an an einer gesellschaftlichen Anforderung. Aber es werden wenig eigene Impulse gesetzt. (IP 2: 18)
Also, das, was du am Anfang gesagt hast, IST tatsächlich so, als wir sind die Werbebranche. Die, die für die Kommunikationsinhalte zuständig ist, hat auch eine Rolle in unserer Gesellschaft. Ja? Also wir, wir beeinflussen auch Meinungen und wir wollen diese im im ähm Guten beeinflussen. Äh und das ist tatsächlich auch ähm manchmal wird es ja so ein bisschen der, der den Millennials und Gen Z und so zugeordnet aber das war schon immer ein wichtiger	Und da ist es so, dass wir zum einen Impulse setzen, also im besten Falle... ähm, ähm kommt bei uns als Produkt ein, ein, eine Kommunikation raus, raus, die die Menschen bewegt, zum Denken bringt, ähm zum Lachen bringt, eine eine emotionale Reaktion hat vielleicht ähm auch ein Umdenken zu einem gewissen Thema, das vielleicht auch mit irgendeinem Stereotyp behaftet ist. (IP 3: 34).	Also das ist ja so die alte Apple Philosophie und die dann die Genialität von Steve Jobs, der gesagt hat: Apple macht keine Marktforschung, weil die Menschen ja nicht wissen, was wir, was wir erfinden können. Also vor dem iPhone hätte das niemals jemand sagen können, dass du einen intuitiven Minicomputer in deiner in deiner Tasche haben	(...) weil das ist in der Realität natürlich so, dass wir also- was Werbeagenturen sehr gut machen sind sie sind am Puls der Zeit. Ähm, also das ist ja eigentlich auch so eine Kernaufgabe, das heißt dann Consumer Insights, aber das heißt, das heißt, wir müssen wissen, was die Menschen bewegt. Uuund- um unseren Job richtig machen zu können. (IP 3: 34) Also ja, sowohl als auch. Also da muss

Motivationstreiber bei uns in den Agenturen. (IP 3: 26) Also wir mit unseren Ingenieuren, mit unseren genialen Designern sind die Vorreiter und jetzt auf auf uns projiziert; ähm wir sind natürlich auch ein Kondensator, ein Amplifikator für Dinge, die tatsächlich sich in der Gesellschaft verändern, nämlich dass wir sie nach außen hin projizieren... nämlich, dass wir Inklusivität ernst nehmen und es in unseren Werbebotschaften mit aufnehmen. Und deshalb glaube ich, dass äähm niemand so vermessen ist zu sagen: wir sind die Meinungstreibenden , ähm, sondern das ist tatsächlich inzwischen nicht nur, sondern dass es da irgendwo in der Mitte liegt. (IP 3: 34) Ja, sehr zum Guten. Also ich glaube, dass wiiir zum einen intern als Organisationen ähm viel, viel.. Also ich spreche jetzt für die gesamte Branche, weil sich sehr sehr		kannst. Das konnte man sich gar nicht vorstellen. Und ähm, also die Apple Philosophie besagt: Also wir mit unseren Ingenieuren, mit unseren genialen Designern sind die Vorreiter...(IP 3: 34)	ich jetzt kein Zwiegespräch mit mir selbst führen, weil das ist in der Realität natürlich so, dass wir also- was Werbeagenturen sehr gut machen sind sie sind am Puls der Zeit. (IP 3: 34) Ja, also ich glaube, dass die nächsten 18 Monate werden werden sehr, sehr anstrengend für die Branche. Ich glaube, dass uns die schwierigste Zeit noch bevorsteht. Äähm und da müssen wir ja; also da brauchen wir einen ganz- da brauchen wir einen Zusammenhalt innerhalb der Firma, weil ich glaube, es wird wirklich anstrengend werden. (IP 3: 40)
--	--	---	--

viel getan: Wir sind diverser. Ähm, wir nehmen das Thema Diversität die I & I sehr ernst, wir setzen das bei uns in äh, in der Rekrutierung, im Training, im tagtäglichen um. Also das ist da- das ist auf jeden Fall- also wenn man das jetzt mit der Zeit aus Mad Men vergleicht, eine, eine sehr, sehr gute, richtige, progressive Entwicklung. Und. Und wir, wir möchten das natürlich.. (IP 3: 26)			
Andererseits muss man auch mal die Kirche im Dorf lassen, wie man so schön sagt. Also wir machen im Endeffekt Werbung. So, und das; wenn das sich mit einem mit Werten und einem purpose verbinden lässt, dann ist es dann, dann ist das super. Und das macht glaube ich auch vielen Leuten im Team noch mehr Spaß. Dann sozusagen das, das dann umzusetzen. Und vielleicht muss ich da aber auch noch mal ansetzen. Ich glaube, manchmal geht es daran gar nicht. Muss es nicht um das Ergebnis gehen, also es muss	Aber ich glaube das Gros möchte doch sich auch mit mit Marken sich auch identifizieren, die die offen sind und die selber Diversität auch leben weil das wie gesagt die Gesellschaft ist. Und das kaskadiert sich dann durch. Ich glaube, ähm ähm das ist jetzt nicht nur der Anspruch von Kunden, sondern auch der eigene Anspruch, der, jetzt noch mal viel, viel stärker geworden ist, dieses dieses Thema zu leben. Und das hat sich, glaube ich, in den letzten drei Jahren, 3 bis 5 Jahren glaube ich noch mal verstärkt. Auch wenn viele das immer auf dem Zettel hatten, ist das doch nochmal ein viel stärkeres Thema geworden. (IP 4: 18)	Und ich meine, das ist manchmal vielleicht auch zu hoch gegriffen. Manchmal kann es aber auch richtig sein und kann kann auch passieren. Also Patagonia, wie gesagt, ist so, da das beste Beispiel dafür die es einfach, es einfach richtig gut machen ähm. Und ich weiß noch, dass das war damals sogar meine alte Agentur, die das mit denen zusammen gemacht hat, als sie den Black Friday halt ihren ganzen Mitarbeitern	Also ich glaube, wenn man mit Werbung es schaffen kann, den Zeitgeist zu beeinflussen, dann hat man den heiligen Gral gewonnen und äh hat mit Sicherheit schon mal einen Löwen in Cannes. Ähm vielleicht sollte das Ziel sein; meistens ist es aber genau andersrum also es ist. Es ist etwas, was da draußen stattfindet, was die Zielgruppe interessiert und wenn ähm man dann alles richtig macht, wenn man genau den richtigen Zeitpunkt mit dem richtigen

nicht die Kampagne sein, die jetzt ähm, diese, diese Werte auch zu 100 % transportiert oder die in den Mittelpunkt stellt. (IP 4: 36) weil es im Endeffekt ist es so: Wir machen Werbung. Wir verkaufen, wir verkaufen, wir wollen, dass Dinge verkauft werden und sich so als der der Heilsbringer darzustellen und solange ich will, finde ich, ich finde die die erfüllt gut. (IP 4: 32) Ja, ich glaube, dass der Anspruch sehr häufig da ist und mittlerweile auch selbst bei sehr großen Konzernen der, die die Vorgaben, das sind im Kleineren, ähm ist es der Cast sage ich mal, ne dass ich in dem Cast der Werbemittel, sei es ein TVC, sei es aber auch wenn wir sehr viele Social Media machen, Social Media ähm Punkte, Filme zum Beispiel oder Assets, die spiegeln das hier schon sehr stark darauf geachtet wird und auch eingebrieft wird, dass es sich bei		freigegeben haben. Ich meine, das ist halt cool so, also das ist auch wirklich. Und die konnten das halt ehrlich sagen und das ist halt, ist das ein Zeitgeist, auf den Sie aufgesprungen sind? Ja, vielleicht schon, aber vielleicht haben Sie den auch weiter forciert damit. (IP 4: 28)	Mittel, genau das wirklich mit Werbung auch auch darzustellen und auch da anzuknüpfen. (IP 4: 28)
--	--	---	--

dem Cast dann um einen diversen Cast handeln muss oder soll. Und die, die diese Werte da mit ein. (IP 4: 24)			
Mensch, wir müssen doch für die 96 % Werbung machen und nicht für die 4 %. Und dann waren die die ersten, die diese real women, also wirklich kurvige Frauen, Frauen mit Makel und so, wo- aber die gesagt haben, so sind nun mal die Frauen da draußen und die zeigen wir jetzt auch und das hat dann auch zum Verändern vom Denken Prozess der Leute geführt, draußen von der Gesellschaft, aber sogar in der Werbung selbst. Dass das so viele gesagt haben: Stimmt, wir, wir bedienen ja nur so ein Rollenklischee und jede Frau, die eh schon dünn ist, kriegt da noch alle Falten weggemacht und die	(...) und am Ende sind es Storys, sind es Geschichten, die man erzählt, erreiche ich wirklich die Menschen und berühren sie ... und mit was auch nicht. (IP 5: 35) Also das hat viel mit uns gemacht in der Pandemie, weil die Leute, also warum hat es viel mit uns gemacht? Die Leute sind generell ein bisschen sensibler geworden mit Marken wie die sich verhalten, wie die sich in so einer Pandemie verhalten. Sie hatten mehr Zeit nachzudenken. Man konnte nicht in Urlaub, man hat zu Hause mehr gemacht, man hat sich ein bisschen auf die eigene Werte besinnt. Was mache ich eigentlich meinem Leben? Also jeder so ein bisschen seine sich selbst mal reflektiert, weil er auch	Ja, also wie gesagt, insgesamt finde ich schon man man man sieht ja an Patagonia; hast ja mitbekommen wahrscheinlich, dass der Gründer da irgendwie - passt ja auch super in deine Arbeit - dass der ja irgendwie jetzt 3 Milliarden der Welt vermacht hat. (IP 5: 55) Also einfaches Beispiel, das Beispiel Telekom; macht total Sinn, dass die was gegen Anti Hate Speech machen. Warum? Weil sie Provider sind. (IP 5: 21)	Hey, wir haben die Zeichen der Zeit erkannt, wir müssen da auch umdenken lernen, wir müssen was verändern. Guck mal, wir arbeiten jetzt mit denen. Also man kann halt schon relativ schnell sichtbar nach außen, aber intern - einmal extern zeigen, dass man etwas verändert. (IP 5: 27) Ähm und richtig, richtig, richtig gute Werbung, die wirklich was in den Köpfen bewegt bei uns, die irgendwas verändert. Das sind, würde ich sagen, so 10 %, die das schaffen, die dann wirklich ein Umdenken, ein

wird noch schlanker gemacht. Und es gibt ja viel Bild und Retusche dann und das ist ja kein Wunder dann, dass ich da so, also um es kurz zu machen, 90 zu zehn würde, würde ich sagen okay. (IP 5: 23) Ähm, ich glaub, da hat sich schon viel verändert. Also es gibt ja auch The GoodWins, (...) dass jede Kampagne was bewirken soll, dass jede Kampagne einen Zweck und ein Mittel verfolgt, eben nicht möglichst viel zu verkaufen, sondern wirklich das wirklich für einen guten Zweck zu machen. Und diesen Anspruch haben die und ich finde, wenn man so links und rechts guckt, hat es ja wirklich in letzter Zeit schon sehr viele gegeben, die dieses Thema Nachhaltigkeit, Purpose wirklich in den Mittelpunkt gestellt haben und haben gesagt, das ist uns wichtig, auch auf Kundenseite, das ist so ein Beauftragter dann jetzt gibt also bei uns, wir haben jetzt eine Frau im Vorstand, die hat das	nicht raus konnte, weil er keine Leute treffen konnte, weil er nicht in Urlaub konnte. Also das hat was mit uns gemacht, ganz einfach. Und das kann man nicht mehr zurückdrehen. (IP 5: 19)		nachhaltiges Verändern in der Gesellschaft bewirken und das gibt es dann schon, das gibt es ja, da kennt ja auch jeder so sofort so ein paar Kampagnen, die einem in den Kopf kommen, wo man sagt, also: Nike zum Beispiel (...). (IP 5: 23) Und das war dann wirklich so, dass viele gesagt haben: ja, stimmt eigentlich. Also da hat man dann schon so, wo man schon so ein Umdenken in der Öffentlichkeit befeuern kann (...) (IP 5: 23) Dazu kommt dann natürlich noch so eine generelle Bewegung wie jetzt sagen wir mal fridays for future und generell die Gen Z, diiee- Da gibt es ja Studien in den USA, die sagen, nur noch 50 % der Gen Z kaufen bei Marken, wo sie wissen, wo sie WIRKLICH wissen, mit gutem Gewissen: Das kann, das kann ich mit meinen Werten vertreten.
--	---	--	---

ganze Thema Nachhaltigkeit und und und auch so HR, so da war auch das Thema hat die sich wirklich auf ihr Vorstandsressort mit drauf gepackt, das gab es vor vier fünf Jahren noch nicht. Also das ist wirklich und das merkt man halt, wenn es dann gelebt wird (...) (IP 5: 25) das sind ja fast schon Buzzwords, die wir da ääh und und wir haben es ja schon fast inflationär genutzt in der Vergangenheit, ne und Haltung und purpose usw. und da kann man schon sagen, dass die Ernsthaftigkeit, sich damit auseinanderzusetzen, das wird halt hinterfragt, der Social Impact auf gut Deutsch, den den ne Marke auf die Gesellschaft hat und auch der Verantwortung, wenn die viel Geld verdient, wie geht die denn mit der Verantwortung um? Und da sind wir alle viel, viel sensibler geworden. (IP 5: 19) Was wir halt merken, das merken die			Und da gibt es natürlich auch ein paar Marken, die da die da rausfallen. Und gerade im Marketing werden ja Trends auch aufgenommen und verstärkt, also Diversity oder Nachhaltigkeit, sei es soziale oder die Umwelt-Nachhaltigkeit also da da- man hat ja dann schnell auch, sagen wir mal so eine Art Greenwashing, wo man sich so drauf stürzt und sagt: "Da muss ich jetzt mitmachen" und auch das ist gefährlich, weil da unterscheiden die halt schon zwischen einem nachhaltigen Engagement. Und wie glaubhaft ist das und wie ernst meint die das? (IP 5: 19)
---	--	--	--

Kunden ja auch, dass sich da viel tut. Und nahezu jedes dritte-also finde ich, ich würde behaupten, jedes dritte bis vierte Briefing im Moment ist wertebezogen oder hat was mit Haltung und Purpose und Nachhaltigkeit zu tun. Das ist ganz einfach so, weil es die Marken unheimlich beschäftigt. Warum? Weil sie es halt von den Leuten herangetragen bekommen und weil sie das Gefühl haben: icht muss da jetzt was tun. (IP 5: 21)			
--	--	--	--

Und letztendlich sind die Einkaufs Departments immer stärker an der Macht sind, sehr sehr viel über Preis, aber Werte noch - in meinen Augen NOCH viel zu wenig, ja. (IP 6: 14) aber wir haben auch - das muss man wirklich sagen, dass, dass wir Kundschaft haben, bei denen wir nicht gendern dürfen. Zum Beispiel die, die sagen, lehnen sie ab, und sie haben da keinen Bock drauf und jetzt lassen sie mal den Scheiß und so. Also gibt es nach wie vor auch ganz viel. (IP 6: 16) Aber ich finde, gerade in der Werbung ist schon wahnsinnig viel passiert. Also in der tatsächlichen Werbung, die dann rausgeht, ob die Werte nach innen so gelebt werden, ist eine andere Frage. Aber das was kommuniziert wird, da finde ich, ist in den letzten Jahren wahnsinnig viel passiert. Das muss man wirklich sagen. (IP 6: 20) Und das war			Ich glaube, dass die Werbung schon immer die Gesellschaft vorangetrieben hat, vor sich hergetrieben hat. (IP 6: 22) Und das war tatsächlich dieser gesellschaftliche Impact, den wir dadurch geschafft haben. Und deswegen glaube ich absolut daran, dass Werbung die Gesellschaft vorantreiben kann wa solche Themen angeht. (IP 6: 22)
--	--	--	--

tatsächlich dieser gesellschaftliche Impact, den wir dadurch geschafft haben. Und deswegen glaube ich absolut daran, dass Werbung die Gesellschaft vorantreiben kann wa solche Themen angeht. (IP 6: 22) es war dringend notwendig, dass es einen Wandel in den Werten der Werbebranche gibt. Ähm ich glaube, dass da natürlich die Pandemie das Ganze noch sehr stark beschleunigt hat. Aber es bedingt sich aus vielerlei Hinsicht. Also das - zum Glück war das alles vor meiner Zeit, bevor ich überhaupt berufsfähig war - dass zum Beispiel Sexismus ein echtes Thema in Werbeagenturen wa, das ist echt krass, was ich da von anderen für Geschichten höre, wie das früher abgegangen ist, das mag man sich gar nicht mehr vorstellen. Ich glaube, dass allein das ein unglaublich wichtiges Thema ist, was adressiert			
---	--	--	--

wurde, was auch den gesamten Führungsstil von Werbeagenturen völlig verändert hat.(...) Dass solche Leute sich so lange gehalten haben, das gibt es heute in der Form, glaube ich, nicht mehr. (IP 6: 8)			
> Werbung ergreift teilweise ihr Potenzial und setzt auf Werte > trotzdem unter der Prämisse, dass Werbung verkaufen will > Wertebasierte Verantwortung mit Ausnahmen erkennbar	> Erwartung, dass Marken authentisch sind > Marken sollen verstehen, was die Menschen bewegt > Individualisierung	> Patagonia, Dove, Nike	> Werbung spiegelt Interessen der Gesellschaft, indem sie diese aufgreift > Nur ein Bruchteil der Werbung ist in der Lage wirklich etwas zu ändern