

**Ein Modell mit Potenzial?
Die 4-Tage-Woche und ihre Bedeutung für die Arbeitgeberattraktivität
in der Werbebranche – Eine qualitative Untersuchung der
Mitarbeitendenperspektive**

Projektbericht für das Studienprojekt
im Studiengang Human Resource Management/Personalpolitik

An der Professur für Personalwirtschaft
Prof. Dr. Florian Schramm

Universität Hamburg
Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Fachbereich Sozialökonomie

Verfasst von:
Time Out Squad

Lina Meinass
Matr.-Nr. 7657580
3. Fachsemester
lina.meinass@studium.uni-hamburg.de

Jana Schreiber
Matr.-Nr. 7662452
3. Fachsemester
jana.schreiber@studium.uni-hamburg.de

Alina Schröder
Matr.-Nr. 7664846
3. Fachsemester
alina.schroeder-1@studium.uni-hamburg.de

Eingereicht am 15. März 2024

Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
Abstract	V
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	2
1.3 Aufbau der Arbeit	2
2 Theoretische Aspekte des Projektvorhabens	3
2.1 Ausgangssituation	3
2.1.1 Demografischer Wandel	3
2.1.2 Arbeitsbedingungen in der Werbebranche	4
2.2 Arbeitgeberattraktivität	5
2.2.1 Definition	5
2.2.2 Berufliche Präferenzen auf Basis von 5C	6
2.3 4-Tage-Woche	7
2.3.1 Arbeitszeitgestaltung	7
2.3.2 Konzept und Modelle der 4-Tage-Woche	9
2.3.3 Chancen und Herausforderungen der 4-Tage-Woche	10
2.4 Forschungsziel, Anwendung und Praxisrelevanz	12
3 Methodische Aspekte	14
3.1 Forschungsfeld und Sampling	14
3.2 Feldzugang	15
3.3 Beschreibung der Methodik	16
4 Darstellung der Ergebnisse	18
4.1 Beschreibung der Kategorien	18
4.2 Bedeutung der 4-Tage-Woche für die Arbeitgeberattraktivität in der Werbebranche	20
4.3 Chancen und Herausforderungen der 4-Tage-Woche	27

4.4	Ideale Ausgestaltung der 4-Tage-Woche zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität.....	32
5	Diskussion der Ergebnisse	35
5.1	Die 4-Tage-Woche in der Werbebranche: Nice-to-have, aber (noch) kein Must-have	35
5.2	4-Tage-Woche in der Werbebranche: Zwischen Chancen und Herausforderungen.....	37
5.3	Optimale Ausgestaltung der 4-Tage-Woche aus der Beschäftigtenperspektive – Eine komplexe Angelegenheit.....	39
6	Kritische Würdigung.....	41
7	Fazit und Ausblick.....	42
	Literatur- und Quellenverzeichnis	VII
	Anhangsverzeichnis	XIV
	Anhang	XV
	Ehrenwörtliche Erklärung	CCXII

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 1: Kategorien zur Erfassung der Bedeutung der 4TW in Bezug auf die AGA.....	19
Abb. 2: Kategorien zur Erfassung der Chancen und Herausforderungen der 4TW	19
Abb. 3: Kategorien zur Erfassung der idealen Ausgestaltung der 4TW	20
Tab. 1: Die 5C-Dimensionen und ihre Bedeutung.....	6

Abkürzungsverzeichnis

4TW	4-Tage-Woche
AG	Arbeitgeber:in / Arbeitgeber:innen
AGA	Arbeitgeberattraktivität
AN	Arbeitnehmer:in / Arbeitnehmer:innen
AZ	Arbeitszeit / Arbeitszeiten
AZG	Arbeitszeitgestaltung
AZV	Arbeitszeitverkürzung
FK	Führungskraft / Führungskräfte
MA	Mitarbeiter:in / Mitarbeiter:innen
VW	Volkswagen

Abstract

Die vorliegende Studie befasst sich mit der Bedeutung der Vier-Tage-Woche für die Arbeitgeberattraktivität¹ in der Werbebranche, basierend auf einer qualitativen Untersuchung der Mitarbeitendenperspektive. Die Forschung zeigt auf, inwiefern die Vier-Tage-Woche aus Sicht der Beschäftigten eine Möglichkeit darstellt, um die Attraktivität von Arbeitgebern der Werbebranche zu steigern. Zudem werden die Chancen und Herausforderungen identifiziert, die mit der Einführung einer Vier-Tage-Woche einhergehen könnten, sowie die ideale Ausgestaltung der Vier-Tage-Woche ermittelt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Vier-Tage-Woche ein vielversprechendes Modell im Hinblick auf die Arbeitgeberattraktivität sein könnte, sofern die individuell wichtigeren beruflichen Präferenzen gegeben sind. Die gewonnene freie Zeit im Rahmen der Arbeitszeitverkürzung könnte sich positiv auf das psychische und physische Wohlbefinden der Mitarbeitenden auswirken, was wiederum zu einer gesteigerten Leistungsfähigkeit im Arbeitskontext führen könnte. Mögliche Herausforderungen beziehen sich auf die Umstellungsphase, die Arbeitsorganisation und die komprimierte Arbeitsbelastung. Die optimale Ausgestaltung einer Vier-Tage-Woche sollte sich an den persönlichen Bedürfnissen und Prioritäten der Beschäftigten orientieren. Die Beibehaltung der Flexibilität, eine transparente Kommunikation, klare Absprachen und eine gerechte Behandlung aller Mitarbeitenden stellen sich als entscheidende Faktoren der Vier-Tage-Woche heraus, um wertstiftend zur Arbeitgeberattraktivität beizutragen.

This study deals with the significance of the four-day week for employer attractiveness in the advertising industry, based on a qualitative study of the employee perspective. It examines the extent to which employees see the four-day week as a way of increasing the attractiveness of employers in the advertising industry. It also identifies the opportunities and challenges that could be associated with the introduction of a four-day week and determines the ideal design of the four-day week. The results show that the four-day week could be a promising model in terms of employer attractiveness, provided that the individually more important professional preferences are given. The free time gained from the reduction in working hours could have a positive effect on the mental and physical well-being of employees, which in turn could lead to increased performance at work. Possible challenges relate to the changeover phase, work organization and the compressed workload. The optimal organization of a four-day week should be based on the personal needs and priorities of

¹ Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird hier und im Folgenden auf das Gendern innerhalb eines Wortes verzichtet und das grammatikalische Maskulinum verwendet. Diese Bezeichnungsform schließt gleichermaßen weibliche und männliche Personen ein, die damit gleichberechtigt angesprochen werden.

Maintaining flexibility, transparent communication, clear agreements and fair treatment of all employees prove to be decisive factors in the four-day week in order to make a value-creating contribution to employer attractiveness.

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die moderne Arbeitswelt ist geprägt durch eine Vielzahl von Veränderungen (Hellert, 2022). Der gesellschaftliche Werte- und Strukturwandel, die rasante Wissensproduktion, Veränderungen im Geschäftsumfeld, Fachkräfteengpässe in zahlreichen Branchen sowie in jüngster Vergangenheit die Coronapandemie führen u. a. dazu, dass die Komplexität der gesellschaftlichen, politischen und ökonomischen Zusammenhänge sowie das Tempo der Veränderungen überproportional zunimmt. Unternehmen sind immer stärker und in kürzeren Abständen dazu gezwungen, sich auf diese Veränderungen einzustellen, um nicht nur gegenwärtig, sondern auch zukünftig Fachkräfte gewinnen und halten zu können (Homma, 2014; Brück-Klingberg & Althoff, 2021). Die Rekrutierung und Bindung von qualifizierten Mitarbeiter:innen (MA) ist heutzutage nur möglich, wenn Arbeitgeber:innen (AG) sich an die Bedürfnisse bzw. Forderungen der Arbeitnehmer:innen (AN) anpassen (Hesse, et al., 2015). Gerade dies wird am Beispiel der jüngeren Generationen sichtbar, die nicht mehr in erster Linie nach einer klassischen Karriere streben, sondern viel mehr den Wunsch nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance an ihren (zukünftigen) AG stellen. Das herkömmliche Acht-Stunden-Denken stellt in diesem Zusammenhang nicht mehr die Norm dar. Stattdessen wird die Arbeitszeit (AZ) an die individuellen Bedürfnisse sowie an das eigene Leben angepasst und nicht andersherum (Einramhof-Florian, 2022).

Zeitgleich zeigt sich allerdings auch, dass AN zunehmend am Leistungslimit und nicht selten darüber hinaus arbeiten (Lott & Windscheid, 2023). Deutlich werden diese Belastungen im Rahmen der Arbeitsbedingungen u. a. in der Werbebranche, die, wie in der Literatur und Wissenschaft oftmals beschrieben, durch vergleichsweise lange AZ mit teilweise zahlreichen Überstunden, einem hohen Zeitdruck und niedrigen Gehältern geprägt ist (Botzenhardt & Pätzmann, 2012). Hinzukommen die in den vergangenen Jahren angestiegenen Fehlzeiten, insbesondere bedingt durch psychische Erkrankungen, die nicht nur die Produktivität beeinträchtigen, sondern auch zu einer Belastung des Sozialversicherungssystems führen (DAK & IGES, 2022; Lott & Windscheid, 2023).

Eine mögliche Option diesen Problemen entgegenzuwirken, könnten verkürzte AZ darstellen (Lott & Windscheid, 2023). In diesem Zusammenhang hat die Vier-Tage-Woche (4TW) in den vergangenen Jahren an medialer Prominenz und Popularität auf dem Arbeitsmarkt gewonnen (Lott & Windscheid, 2023; Lewis et al., 2023; Wolfsberger et al., 2022; Campbell, 2023). Lewis et al. (2023) bezeichnen im Kontext mit der bis heute weltweit umfangreichsten und zugleich jüngsten Studie zur 4TW das Konzept sogar als „one of the most exciting

workplace policies“. Diverse Studien kamen zu dem Ergebnis, dass sich im Zuge der 4TW die Work-Life-Balance sowie die mentale und physische Gesundheit der AN verbessert und ein Rückgang von Fehlzeiten und Fluktuationen abzeichnet (siehe Kapitel 2.3.3). Zudem steigt unter Vollzeitbeschäftigten zunehmend der Wunsch, statt an fünf nur noch an vier Tagen pro Woche zu arbeiten, wie das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut der Hans-Böckler-Stiftung im Rahmen einer jüngsten Umfrage herausfand (Lott & Windscheid, 2023).

Die 4TW könnte sich damit als eine mögliche, vielversprechende Chance offenbaren, um die Arbeitgeberattraktivität (AGA) in der Werbebranche aus Sicht der AN zu erhöhen und damit dem Wandel der Arbeitswelt, den steigenden Anforderungen an AG und den Wünschen der aufstrebenden Generationen in Bezug auf die Arbeitsgestaltung adäquat zu begegnen, aber auch um zukünftig am Arbeitsmarkt Bestand zu haben und wirtschaftlich erfolgreich zu bleiben.

1.2 Zielsetzung

Ausgehend von der oben erläuterten Problemstellung soll im Rahmen dieses Studienprojektes zum Oberthema Vergütung untersucht werden, welche Bedeutung, das Modell der 4TW in Bezug auf die AGA für MA in der Werbebranche hat, welche Chancen und Herausforderungen die Beschäftigten in dem Modell sehen und wie die 4TW aus der Mitarbeitendenperspektive optimalerweise ausgestaltet sein müsste, um wertstiftend zur AGA beizutragen.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist in sieben Kapitel unterteilt. Nach der Einleitung folgt die Erläuterung der theoretischen Aspekte des Projektvorhabens. Im Rahmen dessen werden die Ausgangssituation vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und den Arbeitsbedingungen in der Werbebranche abgebildet, Begrifflichkeiten definiert und die theoretische Fundierung erläutert. Darüber hinaus wird die 4TW sowie die bisher ermittelten Chancen und Herausforderungen beschrieben. Das Kapitel schließt mit der Konkretisierung des Forschungsziels, der Anwendung und der Praxisrelevanz ab. Im dritten Kapitel erfolgt die Darlegung der methodischen Aspekte des Forschungsvorhabens unter Einschluss des Forschungsfeldes und Samplings, des Feldzugangs sowie der Beschreibung der Methodik. Im Hauptteil erfolgt die Darstellung, Diskussion und Interpretation der Ergebnisse, die aus den Interviews mit den MA aus der Werbebranche gewonnen werden konnten. Die Arbeit schließt mit einer

kritischen, reflexiven Würdigung der Stärken und Schwächen des Forschungsprojektes, dem Fazit sowie einem Ausblick ab.

2 Theoretische Aspekte des Projektvorhabens

Dieses Kapitel dient der Darlegung des theoretischen Rahmens der Projektarbeit, beginnend mit der Beschreibung der Ausgangssituation der Thematik anhand des demografischen Wandels und den Arbeitsbedingungen in der Werbebranche. Anschließend wird der Begriff AGA definiert sowie die beruflichen Präferenzen auf Basis der 5C-Studie erläutert. Darüber hinaus wird die 4TW als eine Form der Arbeitszeitgestaltung (AZG), die damit einhergehenden Konzepte und Modelle sowie die sich aus dem aktuellen Forschungsstand ergebenden Chancen und Herausforderungen dargestellt. Das Ziel der Forschungsarbeit samt den konkreten Forschungsfragen sowie die Relevanz für die Praxis komplettiert dieses Kapitel.

2.1 Ausgangssituation

2.1.1 Demografischer Wandel

Kaum eine andere gesellschaftliche Entwicklung verändert Deutschland so tiefgreifend wie der demografische Wandel (Ruf, 2015). Dies erfordert eine frühzeitige Auseinandersetzung mit den Auswirkungen der alternden Bevölkerung und die Entwicklung entsprechender Maßnahmen (Nerdinger et al., 2016; Sulak et al., 2022; Preißing & Kolb, 2014). Neben der steigenden Lebenserwartung und dem Rückgang der Geburtenraten ist die Verschiebung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre ein bedeutendes Merkmal des demografischen Wandels in Deutschland. Diese Entwicklung führt zu einer alternden Belegschaft und einem steigenden Fachkräftemangel auf dem Arbeitsmarkt, wobei ein Wandel von einem AG-Markt zu einem AN-Markt stattgefunden hat (Sulak et al., 2022; Schracke & Schöneberg, 2016; Einramhof-Florian, 2022, Hesse et al., 2015). Schon längst sind diese Entwicklungen auch in Unternehmen wahrzunehmen, die im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit zu vielschichtigen neuen Herausforderungen führen, beispielsweise durch die Implementierung und Durchsetzung von Maßnahmen zur Gewinnung, Entwicklung und Bindung von MA (Nerdinger et al., 2016; Baumann et al., 2018; Otto & Remdisch, 2015). Unternehmungen müssen sich zunehmend mehr Mühe geben, um insbesondere für leistungsstarke MA attraktiv zu sein (Otto & Remdisch, 2015).

Auch die Werbebranche ist wie viele andere Branchen von den tiefgreifenden Veränderungen bedingt durch den demografischen Wandel sowie der Globalisierung und der

Digitalisierung betroffen. Diese führen dazu, dass sich die Art und Weise der Arbeit, die Arbeitsbedingungen sowie die Anforderungen an AG in dieser Branche rasant verändern (BMBF, 2016). In diesem Kontext stellt der Fachkräftemangel die größte Herausforderung der Branche dar, insbesondere durch den steigenden Bedarf an Fachkräften in klassischen Agenturberufen (GWA, 2023).

2.1.2 Arbeitsbedingungen in der Werbebranche

Die Werbebranche, die einen bedeutenden Teilmarkt der Kultur- und Kreativwirtschaft abbildet, wächst rasant und gewinnt zunehmend an Bedeutung in der deutschen Wirtschaft (Söndermann et al., 2009). Sie unterteilt sich in die beiden Wirtschaftszweige Werbegestaltung und Werbevermittlung. Zu der Werbegestaltung zählen zahlreiche Berufe wie Grafiker:in, Art Director, Illustrator:in, Texter:in, Werbevermittlung hingegen umfasst insbesondere Mediaagenturen, die Werbezeiten und -flächen vermarkten und vermitteln (BMW, 2015).

Bedingt durch die in Kapitel 2.1.1 aufgeführten Veränderungen kommt es im Hinblick auf die Arbeitsbedingungen in der Werbebranche zu einer zunehmenden Vernetzung sowie größer werdenden Erreichbarkeit und Kontrolle durch Informationstechnologien (Gutnick, 2007, zitiert nach Seemann et al., 2018). Gleichzeitig stehen AN in diesem Bereich immer flexiblere Arbeitsorte und -zeiten zur Verfügung und es entstehen neue Arbeitsverhältnisse in Form von unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen. Diese ermöglichen mehr Unabhängigkeit und begünstigen eine freiere und eigenverantwortlichere Arbeitsweise (Pohler, 2012; Weßels, 2014, zitiert nach Seemann et al., 2018).

Gleichwohl werden die Arbeitsbedingungen in der Werbebranche in der Literatur als eher unflexibel und wenig familienfreundlich empfunden. Hauptgründe hierfür stellen die zunehmend geringer werdenden Möglichkeiten zur Abgrenzung von Berufs- und Privatleben, sowie lange AZ, die wenig Raum für Freizeit lassen dar (Henninger & Meyer-Ahuja, 2005). Im Zuge dessen erleben AN eine hohe Zeitbelastung, die sich in Mehrarbeit, Überstunden und oft sogar mehr als 50 Stunden pro Woche niederschlägt (Botzenhardt & Pätzmann, 2012; Henninger & Mayer-Ahuja, 2005). Zusätzlich führen fehlende Überstundenregelungen, Zeitdruck, eine hohe personelle Fluktuation sowie niedrige Gehälter zu psychischen und physischen Belastungen bei den AN (Botzenhardt & Pätzmann, 2012; Henninger & Mayer-Ahuja, 2005). Als weitere Belastungsfaktoren werden außerdem Gefühle der Über- und Unterforderung sowie Leistungsdruck genannt (Henninger und Mayer-Ahuja, 2005).

Da diese Faktoren u. a. Einfluss auf die AGA nehmen, wird es für die AG der Werbebranche umso wichtiger, sich mit den Gegebenheiten auseinanderzusetzen und entsprechend zu handeln. Das bedeutet für AG, adäquate Maßnahmen zu implementieren, um von bestehenden sowie potenziellen AN als attraktiv wahrgenommen zu werden (Pohler, 2012). In diesem Zusammenhang ergab eine Studie des Gesamtverbands Kommunikationsagenturen (GWA) aus dem Jahr 2020 zu den Kriterien bei der Wahl des zukünftigen AG unter potenziellen Berufseinsteiger:innen in der Werbebranche, dass die Aspekte Arbeitsklima, Spaß und Erfüllung, Work-Life-Balance und das Gehalt die wichtigsten Parameter für die Befragten darstellen. Eine Möglichkeit zur Verbesserung der Work-Life-Balance bieten neuen Arbeitszeitmodelle wie die 4TW, die den AN mehr Unabhängigkeit und eine freiere und eigenverantwortlichere Arbeitsweise bedingt durch die steigende Flexibilität der AZ und Arbeitsorte ermöglicht (Pohler, 2012).

2.2 Arbeitgeberattraktivität

2.2.1 Definition

Die AGA, ein entscheidender Faktor in der Personalarbeit, wird insbesondere in Zeiten des Fachkräftemangels immer relevanter (Hauser et al., 2016). Sie bezeichnet im engeren Sinne, inwiefern es von externen Interessierten als erstrebenswert angesehen wird, in dem jeweiligen Unternehmen als MA tätig zu sein. Konkret steht der Begriff, abgeleitet von dem lateinischen Wort »attrahere« ([her]anziehend), für die Anziehungskraft einer Unternehmens, die einen Effekt auf neue potenzielle AN haben soll (Wolf, 2014). Es ist für Unternehmen demnach von großer Relevanz, sich nach extern und intern als attraktiver AG zu präsentieren, um sowohl qualifizierte Bewerber:innen anzuziehen als auch bestehende MA langfristig an das Unternehmen zu binden (Hauser et al., 2016). Eingesetzte Maßnahmen zur Steigerung der AGA, die effektiv sein sollen, müssen authentisch und glaubwürdig sein, denn eine erlebbare AG-Marke im Arbeitsalltag ist ausschlaggebend für die positive Kommunikation nach außen sowie die Rekrutierung neuer Talente (RKW, 2011). Nur wenn dies gegeben ist, haben AG einen Vorteil auf dem wettbewerbsreichen Arbeitsmarkt (Badura et al., 2016). Zur Erfüllung jener Bedürfnisse und somit zur Steigerung der AGA nutzen AG ein System aus materiellen und immateriellen Anreizen, wie beispielsweise eine attraktive Vergütung, Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder individuelle Entwicklungsangebote (Kay et al., 2010).

2.2.2 Berufliche Präferenzen auf Basis von 5C

Um die 4TW in ihrer Bedeutung in das Verhältnis zu weiteren Faktoren der AGA setzen zu können, müssen diese definiert werden. In der vorliegenden Arbeit wird hierfür auf die Kategorien der „5C-Studie – Cross-Cultural Collaboration on Contemporary Careers“ zur Erforschung des beruflichen Karriereerfolgs zurückgegriffen (Andresen et al., 2016; Briscoe et al., 2012). Diese eignen sich insbesondere für das Forschungsvorhaben, da sie eine breite Kategorisierung darstellen und somit Raum für vielschichtige Antworten im Rahmen der qualitativen Untersuchung ermöglichen und gleichzeitig eine Vergleichbarkeit der Faktoren und Einordnung der 4TW gewährleisten. Ziel der 5C-Studie war es u. a. herauszufinden, wie wichtig unterschiedliche Aspekte von beruflichem Erfolg für die Befragten sind. Aus den Ergebnissen wurden sieben Bereiche des beruflichen Karriereerfolgs abgeleitet, anhand derer sich die AGA messen lässt (siehe Tab. 1).

Tab. 1: Die 5C-Dimensionen und ihre Bedeutung

5C-Dimension	Bedeutung
Finanzielle Sicherheit	In der Lage sein, sich Güter des täglichen Bedarfs zu leisten
Unternehmertum	Autonomie und Selbständigkeit
Relationaler Erfolg	Positive Beziehungen mit Personen bei der Arbeit erleben
Bildung & Entwicklung	Die Möglichkeit zum Lernen haben und Herausforderungen bei der Arbeit erleben
Prosoziale Auswirkung	Anderen durch die eigene Arbeit helfen und etwas Sinnvolles für die Gesellschaft tun
Finanzieller Erfolg	Stetig mehr Geld verdienen
Work-Life-Balance	Eine Balance zwischen Arbeit und Freizeit erreichen

Anmerkung. Eigene Darstellung in Anlehnung an Andresen et al. (2016); Briscoe et al. (2012).

Der Aspekt *Finanzielle Sicherheit* bezieht sich darauf, ob MA in der Lage sind, ihre grundlegenden Bedürfnisse zu decken und finanzielle Stabilität zu erreichen. Dieses umfasst die Fähigkeit, Güter des täglichen Bedarfs zu kaufen, finanziell abgesichert zu sein und für die Familie finanziell sorgen zu können.

Bei der Kategorie *Unternehmertum* geht es darum, die Möglichkeit zu haben, eigene Ideen zu verfolgen und autonom zu handeln. Selbstständigkeit und die Freiheit, durch eigene Aktivitäten kreativ und innovativ zu sein, sind wichtige Aspekte.

Der *Relationale Erfolg* betrifft die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz. Positive Beziehungen zu Kolleg:innen und Vorgesetzten sowie der Erhalt von positivem Feedback tragen zur Arbeitszufriedenheit bei. Gute Teamarbeit und eine unterstützende Arbeitsumgebung sind entscheidend.

Bei der Dimension *Bildung und Entwicklung* geht es um die kontinuierliche Weiterentwicklung der MA. Die Möglichkeit, durch Aus- und Weiterbildung neue Fähigkeiten zu erwerben, sowie die Aussicht auf berufliche Herausforderungen und persönliches Wachstum sind wichtige Motivatoren.

Die Kategorie *Prosoziale Auswirkung* bezieht sich darauf, ob die berufliche Tätigkeit einen Sinn und Zweck hat und ob MA das Gefühl haben, einen positiven Beitrag zu leisten. Die Erfüllung einer persönlichen "Mission" oder "Berufung", die Möglichkeit, anderen zu helfen und die Welt zu einem besseren Ort zu machen, sind wesentliche Bestandteile.

Der Aspekt *Finanzieller Erfolg* umfasst die Aussicht auf Wohlstand und die Möglichkeit, ein angemessenes Einkommen zu erzielen. Außerdem beinhaltet sie die Absicht, stetig mehr Geld zu verdienen und finanzielle Ziele zu erreichen.

Zuletzt meint *Work-Life-Balance* eine ausgewogene Balance zwischen Arbeit und Privatleben zu erreichen und Zeit für Freizeitinteressen zu haben. Die 4TW stellt eine Maßnahme zur Verbesserung der Work-Life-Balance dar und kann daher dieser Kategorie zugeordnet werden.

Diese sieben Dimensionen der 5C-Studie bieten einen umfassenden Überblick darüber, welche Aspekte für MA einen attraktiven AG ausmachen können.

2.3 4-Tage-Woche

2.3.1 Arbeitszeitgestaltung

Zur Entwicklung der theoretischen Basis für die nachstehende Ausführung zur 4TW werden zunächst verschiedene Formen der AZG beleuchtet, die sich in den vergangenen Jahrzehnten historisch entwickelt und den Grundstein für die aktuellen Überlegungen und Debatten rund um die 4TW gelegt haben. Darauf aufbauend erfolgt die Charakterisierung der 4TW und die damit einhergehende Darlegung der vielfältigen Ausgestaltungsmöglichkeiten. Weiterhin wird die 4TW im Sinne der Anreizgestaltung als Vergütungsaspekt klassifiziert.

Arbeitszeitverkürzung

Seit Mitte des vergangenen Jahrhunderts ist eine Abkehr von beständigen Arbeitszeitmustern in der Arbeitswelt zu beobachten: Durch den Wechsel von einer Sechs- zu einer Fünf-Tage-Woche in den 1950er-Jahren wurde die Arbeitszeitverkürzung (AZV) populär (Seifert, 2014). Diese bezieht sich auf die Dimension der Dauer der AZ und beinhaltet die Reduktion der wöchentlichen Gesamtarbeitsstunden. Abzugrenzen ist hierbei die kollektive von der

individuellen AZV. Eine kollektive AZV gilt grundsätzlich für alle AN. Die individuelle AZV hingegen betrifft das jeweilige Individuum, als Beispiel sei hier die Teilzeitarbeit genannt (Flecker et al., 2001).

Die zugrundeliegenden verschiedenartigen Motive für eine AZV werden bei näherer Betrachtung ersichtlich: Während in den 1950er-Jahren die Forderungen nach mehr Freizeit in Form eines freien Samstags in einer AZV resultierten, zielten die Debatten über die Einführung der 35-Stunden-Woche in den 1980er-Jahren in erster Linie auf die Eindämmung der Arbeitslosigkeit ab (Seifert, 2004; Lehndorff, 2003b). Im Zuge der bisher radikalsten AZV wurde im Jahr 1993 bei der Volkswagen AG (VW), vor dem Hintergrund der Konjunkturkrise in der Automobilindustrie, eine kollektive temporäre AZV um 20 % auf 28,8 Stunden bei entsprechender Kürzung des Bruttolohns beschlossen. Die AZV, die für einen Großteil der Belegschaft eine 4TW statt Fünf-Tage-Woche bedeutete, hatte zum Ziel, durch Personalkosteneinsparungen in Höhe von 1,6 Milliarden D-Mark, die Beschäftigung innerhalb von VW zu sichern (Holtbrügge, 2022; Rübel, 1997; Promberger et al., 1997, zitiert nach Seifert, 2004; Hartz, 1994, zitiert nach Holtbrügge, 2022). Trotz des anteiligen Lohnverzichts wurde durch den Austausch von finanziellen Mitteln gegen freie Zeit für manche MA geradezu ein lang ersehntes Bedürfnis realisiert (Blüthmann, 1993, zitiert nach Holtbrügge, 2022).

Es lässt sich festhalten, dass die temporäre AZV bei VW den Anstoß für weitreichende Änderungen in Bezug auf Arbeitszeitbestimmungen gab (Seifert, 2004; Promberger, 2021). Seit den 1980er-Jahren erlebt die AZG einen elementaren Wandel hinsichtlich Dauer, Lage und Verteilung. Aufgrund fehlender Gestaltungsspielräume und Anpassungsfähigkeit gewannen mithin flexible Arbeitszeitformen an Bedeutung (Lehndorff, 2003b; Seifert, 2004; Linne, 2004; Bispinck, 2004; Seifert, 2014; Promberger, 2021).

Flexible Arbeitszeitgestaltung

Zur Charakterisierung der flexiblen AZG sind in der Literatur zwei Definitionsansätze zu finden: Im weiteren Sinne sind praktisch alle AZ, die in irgendeiner Weise von der Normalarbeitszeit² abweichen, als flexibel zu bezeichnen (Seifert, 2004). In einem engeren Verständnis werden lediglich solche Lösungen verstanden, bei denen die Dimensionen Dauer und Lage der AZ im Zeitablauf gleichmäßig oder ungleichmäßig variabel sind. Ein maßgebliches Merkmal der engeren Sichtweise liegt in der Fähigkeit, die festgelegte AZ flexibel auf der Zeitachse zu verteilen (Abrell, 2015; Seifert, 2004). Abrell (2015) ergänzt, dass sich die Flexibilität somit darauf beziehe, zu welchen Zeiten die vertraglich festgelegte

² Die gängige Auffassung der Normalarbeitszeit bezieht sich auf einschichtige Vollzeittätigkeiten im Rahmen einer 40-Stunden-Woche von Montag bis Freitag (Seifert 2004, S. 2; Lehndorff, 2003a, S. 4).

Arbeitsstundenanzahl erbracht werde; hierbei gebe es einen unbegrenzten Modifikationspielraum. Eine flexible AZG ermöglicht demnach eine beweglichere Anpassung der AZ, um auf spezifische Bedürfnisse und Anforderungen der MA, des Unternehmens und des Marktes reagieren zu können (Böhm et al., 2010). Ebenfalls berücksichtigen flexible AZ die sich verändernden beruflichen Verläufe und Familienstrukturen, in denen sowohl Frauen als auch Männer bestrebt sind, Arbeit und familiäre bzw. persönliche Belange miteinander zu harmonisieren. Zudem gewinnt für AN die Möglichkeit, die AZ flexibler und familienfreundlicher zu gestalten, an Bedeutung, wenn es darum geht, sich für oder gegen eine:n bestimmte:n AG zu entscheiden (Böhm et al., 2010). Gleichwohl wird die Arbeitszeitflexibilität verstärkt zu einem Anreizinstrument und strategischem Erfolgsfaktor (Hellert, 2022).

Arbeitszeitverdichtung

Eine weitere Möglichkeit der AZG ist die Arbeitszeitverdichtung (Baltes et al., 1999; ILO, 2018). Hier wird die wöchentliche Gesamtarbeitszeit auf weniger als fünf Tage komprimiert. Auf Basis einer 40-Stunden-Woche würde dies bedeuten, dass sich die tägliche AZ auf zehn anstatt der bisherigen acht Stunden erhöht (ILO, 2018). Zwar steht die Verlängerung der täglichen AZ in keinem Widerspruch zum deutschen Arbeitszeitgesetz (siehe §3 ArbeitszeitG), dennoch wird im Rahmen des Forschungsprojektes die 4TW in Form einer AZV und nicht einer Arbeitszeitverdichtung betrachtet. Die nachstehende Ausführung zeigt auf, dass die 4TW als Modell der AZV zum einen im Fokus der aktuellen Forschung und Praxis steht und zum anderen diese Form einen interessanten Untersuchungsaspekt in Bezug auf die Vergütung darstellt.

2.3.2 Konzept und Modelle der 4-Tage-Woche

Die 4-Tage-Woche und ihre Ausgestaltungsmöglichkeiten

Die 4TW ist in der Literatur nicht einheitlich bestimmt, was sich auf die Vielschichtigkeit in der AZG und Entlohnung zurückführen lässt. Eine der grundlegendsten Definitionen formuliert die American Management Association, indem sie die 4TW als „any arrangement of work days and hours scheduled by an organization whereby one or more groups of employees fulfill the work commitment in fewer than the standard five days“ (zitiert nach Hartman & Weaver, 1977) beschreibt. Wolfsberger et al. (2022) definieren die 4TW als 32-Stunden-Woche bei größtenteils unverändertem Gehalt. Die Henley Business School (2022) knüpft an diese Auffassung an, indem sie die 4TW als Option versteht, einigen oder allen MA anzubieten, bei einem Vollzeitgehalt lediglich an vier Tagen zu arbeiten. Eine differenzierte Charakterisierung der verschiedenen Ausgestaltungsmöglichkeiten der 4TW findet sich bei Lewis et al. (2023) im Kontext des Pilotprojekts in Großbritannien. Konformität herrscht bei

den dort beschriebenen Arten der 4TW darüber, dass die beteiligten Unternehmen das bisherige Entgelt in vollem Umfang beibehielten. Möglich ist aber ebenfalls das Modell einer 4TW mit reduzierter Wochenstundenzahl und einer anteiligen Lohnanpassung (Lott & Windscheid, 2023). Anhand der genannten Literatur wird eine tabellarische Aufstellung der unterschiedlichen Ausgestaltungsmöglichkeiten einer 4TW vorgenommen (siehe Anhang 1). Zu erwähnen sei, dass Kombinationen der dort skizzierten Formen denkbar sind (Lewis et al., 2023). Eine interessante Frage, die sich im Kontext der 4TW als AZV darüber hinaus stellt, ist die nach dem Umgang mit Teilzeitarbeit, Feiertagen sowie dem Jahresurlaubs (Lewis et al., 2023; *Vier-Tage-Woche*, 2023). Die entsprechenden Optionen sind ebenfalls im Anhang verzeichnet (siehe Anhang 2).

Die 4-Tage-Woche als Vergütungsaspekt

Bei der Auswahl bzw. Kombination von Vergütungsaspekten werden grundlegend zwei Ausprägungen unterschieden: materielle sowie immaterielle Anreize. Materielle Anreize beziehen sich unmittelbar auf das Arbeitsentgelt und können abermals in monetäre und nicht-monetäre Elemente untergliedert werden (Holtbrügge, 2022). Während zu den monetären Anreizen fixe und variable Entgeltanteile gezahlt werden, fallen unter die nicht-monetären Anreize u. a. Nutzungsgewährungen, Sachleistungen sowie Beratungs-, Bank- und Versicherungsleistungen (Holtbrügge, 2022; Rowold, 2013). Jenen quantifizierbaren Komponenten der Vergütung steht die immaterielle, d. h. nicht quantifizierbare Anreizgestaltung gegenüber. Bestandteile dieser sind die Aspekte Arbeitsinhalt, Arbeitsplatzgestaltung, Entwicklungsmöglichkeiten, soziale Beziehungen sowie die AZG (Holtbrügge, 2022). Insofern ist die 4TW als immaterieller Anreiz zu verstehen. Jedoch nimmt die 4TW in Form der AZV bei vollem Lohnausgleich aber auch bei einem Lohnausgleich, der höher als ein anteiliges Teilzeitgehalt ist (z. B. 90 % des Gehaltes), Einfluss auf das monetäre Entgelt, welches sich zwar nicht absolut, aber in Relation zur AZ erhöht. Somit stellt die 4TW sowohl einen immateriellen als auch materiellen Anreiz dar.

2.3.3 Chancen und Herausforderungen der 4-Tage-Woche

Im Zusammenhang mit der 4TW liegen einige Studien vor, die die Chancen und Herausforderungen der Einführung eines solchen Arbeitszeitmodells aufzeigen. Um zu verdeutlichen, welche Effekte die Einführung der 4TW in der Werbebranche haben könnte, werden diese nachfolgend dargestellt.

Chancen

Eine der umfangreichsten Studien der letzten Jahre im Zusammenhang mit der 4TW wurde in Großbritannien durchgeführt. Im Zeitraum von Juni bis Dezember 2022 wurde dabei in

61 Unternehmen mit rund 2.900 MA die 4TW etabliert und getestet. Im Rahmen dieses Pilotprojektes zeigte sich, dass 39 % der AN weniger gestresst waren, 71 % eine verringerte Burnout-Gefahr aufwiesen, das Ausmaß an Angstzuständen, Müdigkeit und Schlafstörungen abnahm und sich die psychische und physische Gesundheit der MA verbesserte (Lewis et al., 2023). Auch konnten positive Veränderungen in Hinblick auf die Schnittstellen zwischen Erwerbsarbeit und Familie bzw. anderen Bereichen des Lebens festgestellt werden, welches zu einer verbesserten Work-Life-Balance für die AN führte. 60 % der MA gaben in der Studie an, dass die Vereinbarkeit von Betreuungsaufgaben leichter geworden sei. Darüber hinaus verbesserten sich die Einstellungsquoten während sich die MA-Abgänge reduzierten (Lewis et al., 2023). Außerdem gaben die Teilnehmenden des Pilotprojektes an, dass sie sich einerseits durch die 4TW von ihrem AG mehr wertgeschätzt fühlten und andererseits stolz auf ihren AG seien, da diese:r bereit war, etwas Neues auszuprobieren (Lewis et al., 2023). Die Ergebnisse decken sich mit der Studie von Haraldsson & Kellam (2021) bei der in Island im Zeitraum von 2015 bis 2019 in zwei Großversuchen mit knapp 3000 AN eine verkürzte Arbeitswoche getestet wurde, die eine Reduzierung der üblichen 40 Stunden auf eine 35- oder 36-Stunden-Woche vorsah. Die AZV ging hierbei nicht mit einer Lohnkürzung einher.

Das neuseeländische Unternehmen Perpetual Guardian mit 240 MA führte im Jahr 2018 in einem zweimonatigen Projekt eine 4TW mit einer täglichen AZ von acht Stunden ohne Lohnkürzungen ein. Die MA arbeiteten während des Versuchszeitraums 30 Stunden die Woche, wurden dabei für 37,5 Stunden bezahlt, bei gleicher Produktivität wie bei einer 5-Tage-Woche. Ziel der Teststudie war es, die Produktivität, die Motivation und den Output zu untersuchen (Coulthard Barnes et al., 2019). Es zeigte sich, dass 78 % der MA der Meinung waren, dass sich ihre Work-Life-Balance verbessert hat und die Arbeits- und Lebenszufriedenheit auf allen Ebenen stieg, außerdem arbeiten sie produktiver. Die MA waren durch die AZV in der Lage, qualitativ hochwertigere Arbeit zu leisten und hatten gleichzeitig auch mehr Freude daran (Coulthard Barnes et al., 2019).

Im Rahmen einer Studie der Hans-Böckler-Stiftung im Jahre 2023 konnte festgestellt werden, dass sich 80 % der vollzeitbeschäftigten Befragten in Deutschland eine 4TW wünschen, rund 73 % davon nur bei vollem Lohnausgleich (Lott & Windscheid, 2023). Chancen seien den Befragten nach eine Verringerung der Arbeitsbelastung, eine Verbesserung der Gesundheit sowie mehr Zeit für Hobbies, Ehrenämter, Sport, für die Familie sowie für sich selbst (Lott & Windscheid, 2023).

Herausforderungen

Trotz der vielen positiven Aspekte, die anhand der Länderbeispiele festgestellt werden konnten, sind in der Forschung auch Herausforderungen vorzufinden, die mit der Implementierung einer 4TW einhergehen könnten. So könnte sich der Koordinationsaufwand innerhalb des Teams erhöhen, insbesondere dann, wenn die MA die AZ und den zusätzlichen freien Tag individuell wählen können (Hornung, 2023). Hinzu käme unter Umständen die Entstehung einer Gerechtigkeitsdebatte mit Neid und gefühlter Ungerechtigkeit im Unternehmen, sofern nicht alle MA die Möglichkeit erhalten, in einer 4TW arbeiten zu dürfen. Es könnten außerdem neue Belastungssituationen für die MA entstehen, wenn der Aufgabenumfang bei einer Reduzierung der AZ gleich bleibt und sich die Flexibilität reduziert. Folgen könnten erhöhter Stress, informellen Überstunden sowie ein geringerer sozialer Austausch am Arbeitsplatz darstellen (Hornung, 2023). Eine zentrale Herausforderung besteht somit darin, arbeitsorganisatorische Strukturen entsprechend anzupassen. Wenn die Arbeitsmenge, die Arbeitsabläufe und die Erreichbarkeit der MA unverändert bleiben, könnten die positiven Effekte der AZV beeinträchtigt werden. Dies könnte sich negativ auf die Arbeitsmotivation und das Sinnerleben der AN auswirken, was möglicherweise dazu führt, dass MA von einer 4TW absehen (Lott & Windscheid, 2023).

Eine grundlegende Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung ist daher eine tatsächliche AZV, die nicht durch Mehrarbeit an den verbleibenden Tagen oder eine unflexible Arbeitsorganisation kompensiert wird (Lott & Windscheid, 2023). Zusätzlich werden verbindliche Vertretungsregelungen, zusätzliches Personal sowie eine angepasste Arbeitsorganisation benötigt. Dazu gehören beispielsweise klare Erreichbarkeitsregeln im Kundenkontakt und eine Reduzierung der Arbeitsmenge durch Automatisierungsprozesse. Die Integration digitaler Technologien kann hierbei hilfreich sein, um Arbeitsprozesse effizienter zu gestalten und ineffiziente Tätigkeiten zu eliminieren, die zuvor zu überlangen AZ geführt haben (Lott & Windscheid, 2023).

2.4 Forschungsziel, Anwendung und Praxisrelevanz

Bezugnehmend auf den dargestellten Forschungsstand wird ersichtlich, dass bereits einige Forschungsergebnisse zu den Determinanten der AGA, den Effekten der 4TW sowie den Arbeitsbedingungen in der Werbebranche vorliegen, diese jedoch bisher nicht im Zusammenhang miteinander betrachtet wurden. Um den Belastungsfaktoren in der Werbebranche entgegenzuwirken sowie den Herausforderungen des Arbeitsmarktes und den Erwartungen der AN entgegenzukommen, ist es daher aus Forschungssicht von Interesse zu

untersuchen, ob und inwiefern die 4TW aus Sicht von MA der Werbebranche einen wertstiftenden Beitrag zur AGA leisten könnte.

Hieraus ergeben sich die drei folgenden Forschungsfragen, die das Forschungsziel des Projektvorhabens bilden:

1. Welche Bedeutung hat das Modell der 4TW in Bezug auf die AGA für Beschäftigte in der Werbebranche?
2. Welche Chancen und Herausforderungen könnten sich durch die Einführung einer 4TW in der Werbebranche aus Sicht der MA ergeben?
3. Wie sollte die ideale 4TW aus der Beschäftigtenperspektive ausgestaltet sein, um einen wertvollen Beitrag zur AGA zu leisten?

Die Ergebnisse der Untersuchung des vorliegenden Forschungsvorhabens sind sowohl für die Forschung als auch für die Praxis von Relevanz. In Bezug auf die Praxis könnten die Resultate aus den Interviews (siehe Kapitel 4) einen Anreiz für Unternehmen der Werbebranche darstellen, die 4TW einzuführen und damit positive Effekte in Bezug auf die AGA hervorzurufen, die in zahlreichen empirischen Studien und Erhebungen bereits nachgewiesen werden konnten. Des Weiteren könnten die Interviews Aufschluss darüber geben, welche Ausgestaltungsformen aus Sicht der AN favorisiert werden, um entsprechend dieser Erkenntnisse die 4TW zu implementieren. Zudem könnte die qualitative Untersuchung Unternehmen, die planen eine 4TW einzuführen, dabei unterstützen, sich bestmöglich auf die Umsetzung der 4TW vorzubereiten und im Vorwege möglichen Herausforderungen entgegenzuwirken.

Die Ergebnisse und die daraus resultierenden Informationen über die 4TW könnten aber nicht nur in der Werbebranche von Bedeutung sein, sondern ebenfalls weitere Unternehmen der Dienstleistungsbranche, in denen ähnliche Rahmenbedingungen wie in der Werbebranche gegeben sind, dazu motivieren, die 4TW als alternatives Modell der AZG in Betracht zu ziehen bzw. die vorherrschenden Arbeitsbedingungen aus einer neuen Perspektive zu sehen und zu überzudenken.

Es ist zu berücksichtigen, dass das qualitative Forschungsvorhaben nicht den Anspruch auf Repräsentativität postuliert. Für die Forschung könnten die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung eine Grundlage und einen Anreiz für weiterführende quantitative, repräsentative Studien bilden, z. B. in Bezug auf die 4TW im Allgemeinen sowie im Hinblick auf die Kausalität zwischen der 4TW und der AGA.

3 Methodische Aspekte

Das folgende Kapitel widmet sich dem methodischen Vorgehen des Forschungsprojektes in Hinblick auf die zu beantwortenden Forschungsfragen. Hierbei wird zunächst das Forschungsfeld, das Sampling sowie die Planung des Feldzugangs betrachtet. Anschließend erfolgt die Beschreibung der Methode, in dessen Rahmen sowohl die Erhebungsmethode in Form von problembezogenen Interviews und der damit einhergehenden Leitfadenskonstruktion als auch die geplante Auswertungsmethode dargelegt werden.

3.1 Forschungsfeld und Sampling

Um die beschriebenen Fragestellungen zu beantworten, war ein tieferer Einblick in die Einstellungen der AN der Werbebranche nötig. Da vor allem Aspekte subjektiver Wahrnehmung von Interesse waren, wurden Personen befragt, die aktuell in der Werbebranche beschäftigt und mit den dort vorherrschenden Arbeitsbedingungen konfrontiert sind. Die Auswahl der Proband:innen erfolgte dabei gemäß der Sampling-Strategie systematisch nach vorab definierten Kriterien (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014). Die Methode erwies sich im Hinblick auf das Forschungsziel als besonders geeignet, da die Untersuchungsgruppe hierbei auf Grundlage vorhandener Forschungsergebnisse zusammengestellt wurde (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014). Neben dem Kriterium, dass es sich bei der befragten Person um eine:n MA der Werbebranche handeln sollte, galt weiterhin, dass diese:r zum Zeitpunkt des Interviews sozialversicherungspflichtig beschäftigt war. Freelancer:innen oder Freiberufler:innen, die ebenfalls häufig in der Branche beschäftigt sind, wurden bewusst vernachlässigt (Seemann et al., 2018). Um aussagekräftige und vergleichbare Ergebnisse im Hinblick auf die Forschungsfrage zu erhalten, wurde das Sample zudem auf AN mit einer vertraglich geregelten AZ von mindestens 36 Stunden pro Woche eingegrenzt. Eine Einschränkung auf eine bestimmte Tätigkeit innerhalb der Werbebranche erfolgte jedoch nicht, um ein möglichst breites Spektrum der verschiedenen Tätigkeitsfelder abzudecken, weshalb Personen mit unterschiedlichen Aufgaben befragt wurden. Dahingehend war es u. a. erstrebenswert herauszufinden, ob und inwiefern das Arbeiten in einer 4TW in bestimmten Bereichen bzw. für bestimmte Tätigkeitsfeldern eventuell eher möglich wäre als in anderen Bereichen.

Der Befragungsumfang umfasste letztendlich sechs Interviews. Die Anzahl wurde als geeignet für den verfügbaren zeitlichen Rahmen angesehen und ermöglichte zeitgleich eine Vielzahl an verschiedenen Perspektiven in Bezug auf die Bedeutung der sowie hinsichtlich der potenziellen Chancen und Herausforderungen einer Einführung der 4TW in der

Werbebranche abzubilden. Ebenso konnte ein Gleichgewicht der Befragten zwischen weiblichem und männlichem Geschlecht erzielt werden. Die Befragten arbeiteten teilweise in verschiedenen Unternehmen, was dazu beitrug, ein relativ breitgefächertes Abbild der Werbebranche darzustellen.

3.2 Feldzugang

Der Feldeinstieg erfolgte in Form von persönlicher Ansprache in dem privaten und beruflichen Umfeld der Teammitglieder, indem diese über E-Mail-Anfragen oder Social-Media-Seiten wie LinkedIn konkrete Personen auf das Forschungsprojekt aufmerksam machten. Der Vorteil dieser Zugangsart war, dass die Personen tendenziell eher dazu bereit waren, an der Befragung teilzunehmen, da sie ihnen bekannte Personen damit unterstützen konnten (Helfferrich, 2019). Um weitere Proband:innen zu rekrutieren wurde darüber hinaus die Snowball-Sampling-Strategie eingesetzt (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014). Da MA oftmals sowohl intern als auch unternehmensübergreifend vernetzt sind, ergaben sich hierdurch weitere relevante Interviewpersonen durch Empfehlung der bereits rekrutierten Proband:innen. Die mit der Strategie einhergehende Gefahr der Netzwerkeffekte (Homogenität) oder der wechselseitigen Absprache der Interviewpersonen, die neue Einblicke oder die Vielfalt der Erkenntnisse möglicherweise hätten einschränken könnten, wurde durch die Verteilung auf möglichst viele verschiedene Organisationen entgegengewirkt (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014).

Aufgrund der Aktualität des Themas und des vermuteten Interesses an dem Forschungsgegenstand gelang der Zugang zu den Befragungspersonen vergleichsweise unproblematisch. Lediglich der Aspekt mangelnder Zeit stellte in der gewählten Branche eine Schwierigkeit dar, weshalb die Kontaktaufnahme zu den Gesprächspartner:innen frühzeitig erfolgte und diese von Beginn an über die Interviewlänge von ca. einer Stunde informiert wurden. Ausschlaggebend für eine erfolgreiche Interviewdurchführung war die Bereitschaft, offen über die eigenen Bedürfnisse in Bezug auf die AGA zu sprechen. Hierfür war ein hohes Maß an Vertrauen sowie Reflexion und möglicherweise sogar Selbstkritik nötig. Auf Basis unserer Vorerfahrungen in der qualitativen Forschung wurde daher bereits bei der ersten Kontaktaufnahme, die persönlich und informell erfolgte, der universitäre Kontext der Forschungsarbeit und dessen Inhalt grob erläutert. Nach Teilnahmebestätigung wurde eine standardisierte E-Mail mit der Einladung zum Termin versendet werden. Diese enthielt die Information, dass das Interview die Bedeutung der 4TW in Bezug auf die AGA und damit einhergehend die möglichen Chancen und Herausforderungen sowie die optimale Ausgestaltung behandelt. Zusätzlich wurde um Offenheit der Interviewpersonen gebeten, über problematische Faktoren im Zusammenhang mit der AGA in der Werbebranche zu

sprechen. Betont wurde zudem die Zusicherung der Anonymität und die Information, dass während des Interviews ein privates, ungestörtes Umfeld sinnvoll sei. Den Interviewpartner:innen wurde darüber hinaus ein Ergebnisauszug angeboten.

3.3 Beschreibung der Methodik

Für die Forschungsarbeit wurde ein qualitativer Forschungsrahmen gewählt, da individuelle Perspektiven und Erfahrungen der Interviewpersonen in Bezug auf die Fragestellungen im Vordergrund stehen sollten und die Forschungsthematik explorativ durch eine möglichst offene Herangehensweise untersucht werden sollte (Baur & Blasius, 2022).

Die Datenerhebung erfolgte hierbei durch teilstrukturierte bzw. teilstandardisierte Interviews, speziell in Form problemzentrierter Interviews (Witzel, 2000). Diese boten die Möglichkeit, Interviewte durch den Leitfaden zu führen, sodass möglichst alle relevanten Aspekte im Hinblick auf die untersuchte Problemstellung erfasst werden und gleichzeitig zusätzliche relevante Aspekte der Proband:innen eingebracht werden konnten. Zudem ermöglichte diese Form des Interviews eine für die Arbeit relevante Vergleichbarkeit erhobener Daten zu erzielen (Witzel, 2000).

Die Leitfadenerstellung erfolgte nach dem deduktiven Prinzip auf Basis der bekannten und in Kapitel 2 beschriebenen Erkenntnissen zur AGA, der 4TW und der Werbebranche. Dadurch konnten die getroffenen Aussagen in den bekannten Forschungsstand eingeordnet und ein Mehrwert erzielt werden. Die Entwicklung der Interviewfragen erfolgte nach der SPSS-Methode nach Helfferich (2019) auf Basis der zuvor durchgeführten Literaturrecherche. Dabei wurde jeweils eine Expertin für die unterschiedlichen Themenbereiche benannt, die sich verstärkt mit dem konkreten Aspekt des Themas beschäftigte. Da keine passenden Leitfadenvorlagen gefunden wurden, erfolgte die Leitfadenerstellung vom Nullstand aus. Nach einem allgemeinen Brainstorming und der Erstellung eines gemeinsamen Fragenpools wurde diese Fragensammlung von der Forschungsgruppe auf ihre Eignung und Dopplung überprüft, thematisch sortiert und abschließend durch Aufrechterhaltungs- und Nachfassfragen ergänzt und in eine inhaltlich logische Reihenfolge gebracht. Schon vor dem ersten Brainstorming wurde deutlich, dass die Unterscheidung von Fragen in vier inhaltliche Abschnitte sinnvoll ist, um das Interview zu strukturieren. Auf eine generalisierte formelle Einführung und Begrüßung folgend, wurde im ersten Fragenblock zunächst die Unternehmens- und Tätigkeitsbeschreibung sowie die deskriptive Beschreibung der individuellen Arbeitszeitsituation der interviewten Person thematisiert. Im zweiten Abschnitt wurden dann die Faktoren der AGA auf Basis der 5C-Dimensionen genauer betrachtet. Hierbei wurden Fragen zu individuellen Aspekten der beruflichen Präferenzen gestellt und die

Wünsche an die AZG abgefragt. Der dritte Abschnitt widmete sich dem klassischen Modell der 4TW, den damit einhergehenden potenziellen Chancen und Herausforderungen sowie einer Modellierung des Modells, um die ideale Ausgestaltung der 4TW für die AGA zu ermitteln. Darauf folgten im vierten Abschnitt Fragen zu der Kalibrierung der 4TW, bei der die Interviewpersonen darum gebeten wurden, die 4TW in Relation zu den 5C-Dimensionen zu setzen, um so die Relevanz der 4TW im Hinblick auf die AGA zu ermitteln. Außerdem wurde in diesem Abschnitt die Bedeutung der 4TW für den Verbleib im Unternehmen oder eine daraus resultierende Wechselabsicht abgefragt. Zum Abschluss wurde die zusammenfassende Meinung zum Forschungsgegenstand erfragt und Raum für weitere Anmerkungen gegeben, bevor das Interview mit einem Dank endete.

Der entwickelte Leitfaden sollte vor Durchführung der Interviews an einer potenziellen Interviewperson getestet werden, um diese auf Verständlichkeit zu überprüfen und den zeitlichen Umfang der Interviews einschätzen zu können. Da das Testinterview jedoch bereits plangemäß verlief, der Leitfaden sich als viabel erwies und die aus dem Interview gewonnenen Erkenntnisse einen Mehrwert für die Forschungsarbeit erbrachten, wurde das erste Interview mit in den finalen Interviewpool aufgenommen.

Die Durchführung aller Interviews erfolgte aufgrund der Etablierung digitaler Kommunikationstools in den letzten Jahren nach Zustimmung der Proband:innen über die Anwendung Microsoft Teams. Dabei wurde der Ton aufgezeichnet und ein Postskriptum angefertigt, wodurch die Interviews im Nachhinein transkribiert werden konnten. Die Transkripte wurden anhand der inhaltlich-semanticen Transkriptionsregeln nach Dresing und Pehl (2018) angefertigt. Die sprachlich geglätteten Transkripte bildeten dann die Grundlage für die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring und Fenzl (2022), die als Auswertungsmethode der Interviews diente und eine systematische Reduktion sowie theoriegeleitete Analyse des Textmaterials ermöglichte. Da eine theoretische Basis zur AGA, der 4TW und der Werbebranche bereits vorhanden war, erfolgte eine zweistufige Entwicklung des zur systematischen Analyse des Textmaterials dienenden Kategoriensystems. Nach einer ersten theoriegeleiteten, deduktiven Entwicklung von Kategorien wurde diese induktiv anhand des vorliegenden Materials ergänzt (Mayring & Fenzl, 2022). Den Ausgangspunkt bildete dabei die in Kapitel 2 erläuterte Theorie sowie der hieran angelehnte Interviewleitfaden. Die induktive Kategorienbildung konzentriert sich insbesondere auf die spezifischen Aspekte der Werbebranche in Bezug auf die 4TW. Um die Textsegmente in das entwickelte Kategoriensystem einzuordnen, wurde unterstützend die Anwendung MAXQDA genutzt.

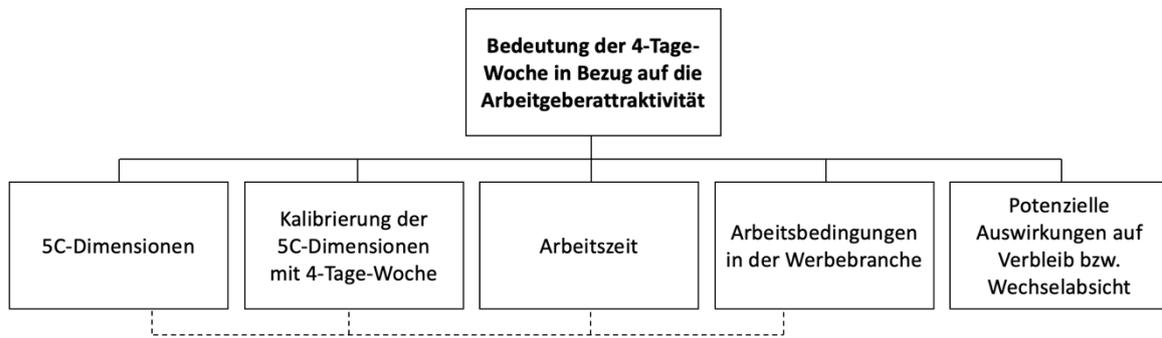
4 Darstellung der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse, die sich aus den durchgeführten Einzelinterviews ergeben haben, präsentiert. Diese werden im Kontext der in Kapitel 2 dargestellten Forschungsfragen sowie vor dem Hintergrund der theoretischen Grundlagen betrachtet und analysiert. Das dazugehörige Codierungssystem ist in Anhang 11 abgebildet. Die sechs Interviews werden anonymisiert und durch das Schema B mit den zusätzlichen Nummern eins bis sechs gekennzeichnet.

4.1 Beschreibung der Kategorien

Für die **erste Forschungsfrage**, der Bedeutung des Modells der 4TW für die AGA aus Sicht der MA in der Werbebranche, wurde zunächst die Oberkategorie *5C-Dimensionen* bestimmt, welche sich in *Finanzielle Sicherheit, Unternehmertum, Relationaler Erfolg, Bildung und Entwicklung, Prosoziale Auswirkung, Finanzieller Erfolg* und *Work-Life-Balance* unterteilt, wobei jede dieser Kategorien die Unterkategorien *Essenziell, Hohe Bedeutung* und *Geringe Bedeutung* enthält. Anhand der Aussagen, die zu diesen Kategorien durch die Interviewten getroffen wurden, soll eine Bewertung der 5C-Dimensionen vorgenommen werden. Hierauf aufbauend wurde die Oberkategorie *Kalibrierung der 5C-Dimensionen mit der 4-Tage-Woche definiert*, welche sich in *Allgemeines Ranking der Dimensionen* und die Kalibrierung jeder einzelnen 5C-Dimension gliedert, für die wiederum die weiteren Unterkategorien *Unwichtiger als 4-Tage-Woche* und *Wichtiger als 4-Tage-Woche* bestimmt wurden, um die 4TW in ihrer Bedeutung in Relation zur jeweiligen Dimension zu setzen. Eine weitere gebildete Oberkategorie ist die *Arbeitszeit* mit den Unterkategorien *Vertragliche Arbeitszeit, Faktische Arbeitszeit, Tatsächliche Arbeitszeit* und *Ideale Arbeitszeitgestaltung*, die zum Abgleich zwischen Realität und Wunsch dienen. Zuletzt wurde die Oberkategorie *Potenzielle Auswirkungen auf Verbleib bzw. Wechselabsicht* mit den Unterkategorien *Grund für Verbleib* und *Grund für Arbeitsplatzwechsel* und den Ausprägungen *Ja* und *Nein* sowie *Sonstige Gründe für Arbeitsplatzwechsel* definiert, wodurch die Relevanz der 4TW für die AGA vertiefend bestimmt wurde. Die getroffenen Aussagen werden miteinander in Beziehung gesetzt, um daraus abgeleitet eine Neigung hinsichtlich der Bedeutung der 4TW für die AGA zu identifizieren. Abb. 1 veranschaulicht die verwendeten Kategorien zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage.

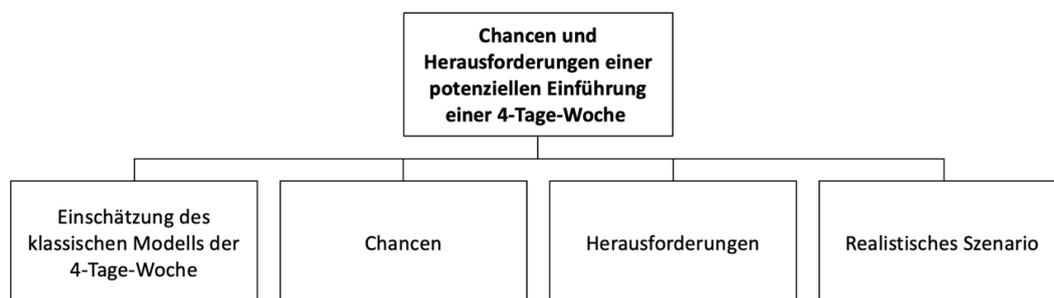
Abb. 1: Kategorien zur Erfassung der Bedeutung der 4TW in Bezug auf die AGA



Anmerkung. Eigene Darstellung.

Mit der **zweiten Forschungsfrage** werden die Chancen und Herausforderungen der Einführung einer 4TW aus Sicht der MA untersucht. Hierbei wurden die Interviewpartner:innen zunächst zu ihrer persönlichen Meinung zum klassischen Modell der 4TW, welches eine wöchentliche AZ von 32 Stunden verteilt auf vier Tage von Montag bis Donnerstag bei gleichbleibendem Lohn sowie gleichbleibender Produktivität vorsieht, befragt. Die dazugehörigen Aussagen wurden in die Unterkategorie *Einschätzung des klassischen Modells der 4-Tage-Woche*, welche Bestandteil der Oberkategorie *4-Tage-Woche* ist, eingeordnet. Die Antworten zu den potenziellen *Chancen* und *Herausforderungen*, die dieses Modell mit sich bringen könnte, wurden den inhaltlich entsprechenden Subkategorien zugewiesen. Außerdem wurde die Unterkategorie *Realistisches Szenario* mit wiederum den Subkategorien *Realistisch für sich selbst* sowie *Realistisch für andere* und den jeweiligen Ausprägungen *Ja* und *Nein* definiert, um Aussagen in Bezug auf die Realisierungseinschätzung zu klassifizieren und zu evaluieren. In der nachstehenden Abb. 2 sind die ausgewerteten Kategorien zur Erforschung der zweiten Forschungsfrage dargestellt.

Abb. 2: Kategorien zur Erfassung der Chancen und Herausforderungen der 4TW

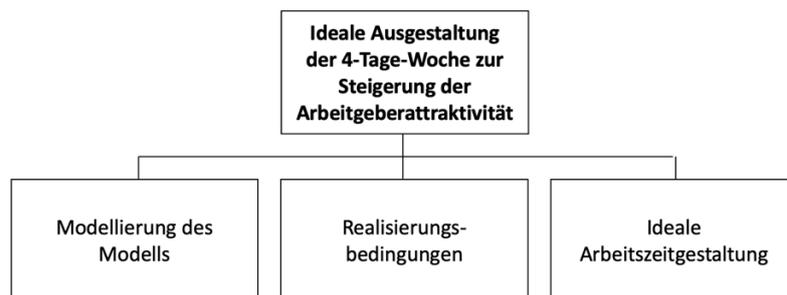


Anmerkung. Eigene Darstellung.

Zur Näherung an die **dritte Forschungsfrage**, die sich darauf bezieht, wie die ideale 4TW aus Sicht der MA der Werbebranche zur Steigerung der AGA ausgestaltet sein müsste,

wurden innerhalb der Kategorie *4-Tage-Woche* einerseits die Unterkategorie *Modellierung des Modells* mit ihren Subkategorien *Freier Tag fix*, *Freie Tageswahl* und *Attraktivität bei 90 % des Gehalts* mit den jeweiligen Ausprägungen *Ja* und *Nein*, *Ideale 4-Tage-Woche* sowie den *Realisierungsbedingungen* bestimmt, um die präferierte Ausgestaltung der 4TW und die notwendigen Voraussetzungen aus der Mitarbeitendenperspektive herauszuarbeiten. Zusätzlich relevante Informationen wurden der Subkategorie *Ideale Arbeitszeitgestaltung* entnommen. Die Kategorien, die für die Beantwortung der dritten Forschungsfrage verwendet wurden, sind in Abb. 3 aufgeführt.

Abb. 3: Kategorien zur Erfassung der idealen Ausgestaltung der 4TW



Anmerkung. Eigene Darstellung.

4.2 Bedeutung der 4-Tage-Woche für die Arbeitgeberattraktivität in der Werbebranche

5C-Dimensionen und Kalibrierung der Dimensionen mit 4-Tage-Woche

Wie aus den Interviews hervorgeht, zeigt sich, dass die 5C-Dimensionen von den MA in der Werbebranche unterschiedlich bewertet werden, wobei einige Aspekte für alle Befragten von hoher Relevanz sind. Die Bedeutung der 4TW als Ausgestaltungsmöglichkeit der Dimension Work-Life-Balance wird nachfolgend im direkten Vergleich zu den 5C-Dimensionen dargestellt.

Finanzielle Sicherheit wird von allen Interviewten als essenziell betrachtet. Dabei geht es den Befragten mehrheitlich darum, den gewünschten Lebensstandard aufrechterhalten zu können, ohne ständig mit finanziellen Sorgen konfrontiert zu sein. Die Möglichkeit, genug Geld zu verdienen, um die Freizeit aktiv gestalten zu können, wird als entscheidend, für die Zufriedenheit und das persönliche Glück betrachtet.

Auch im direkten Vergleich mit der 4TW wurde die finanzielle Sicherheit durchweg als essenziell erachtet und wichtiger als die 4TW eingestuft. Für alle Befragten hat diese Dimension oberste Priorität, wie das folgende Zitat verdeutlicht:

„Ja, da gewinnt finanzielle Sicherheit. Das ist meine erste Aussage auf jeden Fall. Ich möchte nie wieder in eine Situation kommen, wo ich mich entscheiden muss, Rauchen oder Essen. [...] Da arbeite ich auch lieber sechs Tage die Woche.“ (B4, 132)

Auch der Dimension **Unternehmertum** im Sinne von Autonomie und Selbstständigkeit in Bezug auf die eigene Arbeitsweise wird von allen Befragten eine hohe Bedeutung zugewiesen. Die Möglichkeit, eigenverantwortlich Entscheidungen zu treffen und kreativ zu arbeiten, wird als essenziell angesehen, um das eigene Potenzial auszuschöpfen und sich in der Branche beruflich zu entfalten.

„Sehr wichtig, deswegen bin ich auch in der Agentur, [...] weil ich genau das an Agenturen schätze, dass man die Möglichkeit hat, Dinge mitzugestalten und in der Regel, dass alles noch nicht so festgefahren ist, d. h. man kann noch sehr viel mit entscheiden, verändern, man darf sich selber ausprobieren, man darf selber auch ein bisschen Grenzen sprengen, was so die eigenen Aufgaben angeht [...].“ (B6, Abs. 35)

Im Verhältnis zur 4TW hingegen, wurden unterschiedliche Aussagen getroffen. Während es für B5 und B6 von höherer Bedeutung ist, autonom agieren zu können, als eine 4TW zu haben, wäre für B2, B3 und B4 die 4TW wichtiger. Für B3 steht diese Dimension in einem Ranking aller 5C-Dimensionen sogar an letzter Stelle. Allerdings wird von B1 und B4 betont, dass ihrer Ansicht nach die 4TW und Autonomie sowie selbstständiges Arbeiten sich nicht gegenseitig ausschließen würden, sondern das betrachtete Arbeitszeitmodell und die 5C-Dimension einander sogar zuträglich sein könnten:

„Ich glaube, da kann man von einer 4-Tage-Woche sehr gut von lernen, weil man sich noch mal stärker disziplinieren, priorisieren, koordinieren und abzustimmen muss. Alles sehr wichtige Eigenschaften, die man als Unternehmer benötigt.“ (B1, Abs. 140)

„Das kann ich weiterhin. Das ist kein Problem. Wenn man mir das Vertrauen entgegenbringt und mir die Freiheit gibt, so zu arbeiten, wie ich arbeiten möchte. Autonom. Dann ist das eins zu eins das, was ich will. Ich kriege das Vertrauen frei und autonom zu arbeiten und das in meiner eigenen Zeit in vier Tagen. Das heißt, es würde sich eigentlich nur unterstützen. Alle wären sehr viel glücklicher.“ (B4, Abs. 134)

Der **relationale Erfolg**, sprich gute Beziehungen zu Kolleg:innen und Vorgesetzten, ist ebenfalls für alle Befragten von hoher Bedeutung. Dabei wird ein positives Arbeitsumfeld,

geprägt von Vertrauen, Zusammenarbeit und gegenseitiger Unterstützung mehrheitlich, als entscheidend für die Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz betrachtet.

"Auch das ist ein Vorteil an Agenturen, dass du einfach sehr viele junge Leute hast, [...], mit denen man sich sehr gut versteht, wo man sehr eng ist und gerade auch dann, wenn es darum geht, dass eben stressige Phasen sind, man viele Überstunden macht, ist das [...] immer ein bisschen angenehmer." (B6, Abs. 39)

Das Empfinden kommt ebenso in Relation zur 4TW zum Tragen. B5 und B6 stufen den relationalen Erfolg in einem Ranking der Dimensionen explizit höher ein als die 4TW. Für B3 folgt der relationale Erfolg direkt auf die 4TW und scheint somit auch für diese Person von Relevanz. Auch B2 ist „ein schönes Teamgefüge“ (Abs. 132) wichtig und sagt gleichzeitig, dass der relationale Erfolg seiner Meinung mit einer 4TW vereinbar sei. B1 erweitert diese Ansicht, indem er die 4TW als ein „wahnsinnig gutes Modell“ (Abs. 136) bezeichnet, dessen positive Effekte ein gute Verhältnis innerhalb der Belegschaft womöglich sogar fördern könnten:

„[...] mal angenommen, die anderen haben auch diese 4-Tage-Woche. Die sind, dann glaube ich, auch zufriedener, gesünder und einfach fitter. So entsteht auch eine gute Stimmung.“ (B1, Abs. 136)

Bildung und Entwicklung wird von den Befragten insbesondere aufgrund der Schnelligkeit der Branche mehrheitlich als wichtig erachtet. Die Möglichkeit, neue Aufgaben und Verantwortung zu übernehmen und sich fachlich weiterzuentwickeln, wird als entscheidend angesehen, um berufliche Ziele zu erreichen.

Gemessen an der 4TW zeigt sich in Bezug auf die zuletzt genannte Dimension wiederum ein anderes Bild. Diese Ausprägung wird von der Mehrheit der Personen (B2, B3, B4, B5, B6) als weniger wichtig erachtet als eine 4TW. Daraus lässt sich die Tendenz ableiten, dass die 4TW in Bezug auf die AGA einen höheren Stellenwert erlangt als Bildung und Entwicklung. Im Hinblick auf diese Dimension wird von den Befragten B4, B5 und B6 jedoch erwähnt, dass die berufliche Weiterentwicklung auch bei einer 4TW weitestgehend möglich wäre, wie nachstehend beispielhaft zitiert:

"[...] Weil ich nicht das Gefühl hätte, dass es dann durch eine 4-Tage-Woche einfach heißt, ich kann mich gar nicht mehr weiterentwickeln beruflich. Ich glaube, das wäre immer noch drin. [...] natürlich irgendwie so ein bisschen gedrosselt, aber das wäre okay." (B5, Abs. 204)

Die Bedeutung der **prosozialen Auswirkung** wird von den Interviewten unterschiedlich bewertet. Während die direkte Auswirkung der Arbeit in der Werbebranche auf die Gesellschaft als begrenzt angesehen wird, ist es den Befragten dennoch wichtig, durch die Wahl der Aufträge und Kund:innen ethisch und nachhaltig zu handeln.

Die Meinungen zur prosozialen Auswirkung der beruflichen Tätigkeit in Relation zur 4TW präsentieren jedoch, dass die prosoziale Auswirkung eher unwichtiger für einen Teil der Befragten (B2, B5, B6,) ist. Lediglich B3 benannte die prosoziale Auswirkung als „*größtmögliche Motivation innerhalb meines täglichen Tuns*“ (Abs. 177) und stufte diese wichtiger ein als die 4TW. Nichtsdestotrotz argumentieren B1 und B5, dass ihnen durch den zusätzlichen freien Tag einer 4TW mehr Zeit zur Verfügung stünde, um solch einen prosozialen Beitrag stattdessen im Privatleben leisten zu können und auch B2 ist der Meinung, dass eine prosoziale Auswirkung im Beruf mit einer 4TW kompatibel wäre.

Finanzieller Erfolg wird bis zu einem gewissen Punkt als wichtig erachtet, jedoch gehe es den Befragten nicht darum, stetig mehr Geld zu verdienen. Vielmehr streben sie nach einem gewissen Wohlstand, der es ihnen ermöglicht, den gewünschten Lebensstandard zu erreichen und sich finanziell abgesichert zu fühlen.

Diese Dimension demonstriert ein in sich konsistentes im Verhältnis zur 4TW. Während lediglich B1 der finanzielle Erfolg wichtiger wäre als eine 4TW, würden B2, B4, B5 und B6 mehrheitlich die 4TW dem finanziellen Erfolg vorziehen. Es wird deutlich, dass die Befragten vorwiegend mehr Wert auf freie Zeit legen, als darauf, stetig mehr Geld zu verdienen, wie die folgende Interviewpassage zeigt:

„[...] man möchte ja auch den nächsten Schritt machen, der ja auch immer so mit Finanziellem zusammenhängt, auf der anderen Seite, denke ich, gerade jetzt, wenn man noch jung ist und auch noch viele andere Dinge machen möchte, ist Freizeit eben auch ein sehr hohes Gut und auch sehr wichtig.“ (B6, Abs. 109)

Andererseits bringt B6 den Punkt an, dass sich ihrer Meinung nach auch die finanzielle Sicherheit mit einer 4TW vereinen ließe:

„[...] ich glaube, dass man trotzdem eine gewisse Leistung auch in vier Tagen schaffen kann und dadurch dann auch eine gewisse Vergütung erreichen kann.“ (Abs. 109)

Eine gute **Work-Life-Balance** wird von allen Befragten als wichtig erachtet. Die Fähigkeit, einen Ausgleich zwischen Arbeit und Freizeit zu schaffen, wird als entscheidend betrachtet, um langfristig sowohl beruflich als auch persönlich erfolgreich zu sein.

Da die 4TW als Ausgestaltungsmöglichkeit der Dimension Work-Life-Balance in Relation zu den anderen sechs Dimensionen gesetzt wurde, erfolgt an dieser Stelle keine direkte Kalibrierung. Um dennoch den Stellenwert der Work-Life-Balance bzw. der 4TW weiter herauszuarbeiten, werden die Aussagen der Befragten zu deren jeweiligen AZ, Überstundenregelungen und Wünschen zur idealen AZG miteinbezogen (siehe Anhang 12).

Die Interviewpartner:innen wurden zur ihrer vertraglich vereinbarten AZ, ihrer faktischen AZ in der vergangenen bzw. vorletzten Woche und ihrer tatsächlichen durchschnittlichen AZ befragt. Zwar weicht bei den meisten Befragten die faktische AZ von der vertraglichen AZ leicht ab, die tatsächliche AZ deckt sich aber bei allen Befragten weitestgehend mit der vertraglichen AZ. Dies bedeutet, dass die durchschnittliche AZ über einen längeren Zeitraum gesehen im Großen und Ganzen nicht wirklich höher ist als die vertragliche vereinbarte Wochenstundenzahl. Die Differenzen zwischen den faktischen und den vertraglich geregelten Wochenarbeitsstunden entstehen laut aller Befragten aufgrund von Projektphasen, Jahreszeiten und individuellen Arbeitsstilen. Überstunden würden vor allem in besonders arbeitsintensiven Zeiten wie dem Jahresende oder bei der Finalisierung von Projekten anfallen.

Die AN berichten, dass ihre AZ auf Vertrauensbasis beruhe und sie die Freiheit hätten, insbesondere auch aufgrund der Möglichkeit von Remote Work und dem Einsatz mobiler Arbeitsgeräte in ihrer Branche, diese in Absprache mit ihrem Team entsprechend ihren Bedürfnissen anzupassen. Dies ermöglicht es den MA, die angefallenen Überstunden in ruhigeren Zeiten in eigenem Ermessen bzw. in Absprache mit der FK auszugleichen. Von zwei Personen (B1 und B2) wurde im Hinblick auf die Arbeitsbelastung jedoch angemerkt, dass die 4TW derzeit von geringer Wichtigkeit sei, da ihre Work-Life-Balance und ihre aktuellen Arbeitsbedingungen insbesondere im Hinblick auf die Flexibilität zufriedenstellend seien, was in den folgenden beiden Aussagen deutlich wird:

"Mir wäre die 4-Tage-Woche ehrlicherweise, wenn ich sie jetzt so priorisieren müsste, gar nicht so wichtig. [...] Wenn ich jetzt eine schlechte Work-Life-Balance hätte und ich wäre jetzt die ganze Zeit nur am Arbeiten gewesen und ich bin eigentlich nur noch zum Schlafen zu Hause, dann würde ich schon darüber nachdenken, aber aktuell passt das eigentlich sehr gut so von den Arbeitszeiten her [...]. Insofern ist diese 4-Tage-Woche für mich ehrlicherweise gerade gar nicht so ein großes Thema in meinen Überlegungen." (B1, Abs. 142)

"Ich muss schon sagen, wenn ich mir das alles durchlese, wäre sie mir jetzt nicht so wichtig, weil ich das Gefühl habe, mit der Flexibilität, die ich jetzt schon habe, auch in der 5-Tage-Woche das irgendwie durchzuziehen." (B2, Abs. 132)

Nichtsdestotrotz gaben alle Befragten in Bezug auf ihre Wunscharbeitszeit an, dass sie tendenziell weniger als ihre vertragliche vereinbarte AZ von 40 bzw. 36 Stunden arbeiten wollen würden. Dieser Aspekt spricht wiederum für eine generell gewünschte AZV.

Potenzielle Auswirkungen auf Verbleib bzw. Wechselabsicht

Im Hinblick auf die Bedeutung der 4TW als Grund für den Verbleib beim derzeitigen AG oder als Anreiz, den AG zu wechseln, offenbart sich ein eindeutiges und einheitliches Bild: Sowohl für den Verbleib als auch die Wechselabsicht sind für die befragten AN aus der Werbebranche andere Kriterien und Aspekte in erster Linie relevanter als eine 4TW, diese könnte aber bei gegebenen Voraussetzungen bestimmend sein.

Als übergeordnete Gründe für den Verbleib bzw. den Wechsel wurden im Wesentlichen die inhaltliche Komponente der Tätigkeit sowie das Menschliche am Arbeitsplatz genannt. B6 betitelt die 4TW zwar als positiven Faktor, diese wäre aber nicht mehr ausschlaggebend, wenn andere Faktoren wie das Wohlfühlen im Team, ein angenehmes Arbeitsklima, der Spaß an der Tätigkeit im Hinblick auf die Aufgaben oder auch die finanzielle Sicherheit aus dem Gleichgewicht gerieten (Abs. 113, 115). Auch die Unternehmenskultur spiele für B6 eine wichtige Rolle in ihrer Entscheidung (Abs. 117). Ebenso betont B2 „*das nette Miteinander*“ sowie die Flexibilität als Faktoren, die ihn primär zu einem Arbeitsplatzwechsel bewegen würden (Abs. 134).

Aus der Sicht von B3 wäre das Angebot der 4TW durch ihren jetzigen AG nur dann attraktiv, sofern sie ihre aktuelle inhaltliche Tätigkeit beibehalten könne. Müsste sie für die Möglichkeit einer 4TW jedoch einen anderen Kunden bzw. eine andere Branche bedienen, wodurch sich ihre inhaltliche Ausrichtung ändern würde, hätte das Arbeitszeitmodell für sie keine Präferenz mehr (Abs. 181, 185). Würde aber ein anderer AG ihr einen Job mit der gleichen inhaltlichen Tätigkeit und einer 4TW anbieten, wäre sie „*leicht zu haben*“ (B3, Abs. 183).

B4 war zum Zeitpunkt des Interviews in einer besonderen Situation, da sie bei ihrem AG bereits gekündigt hatte. Sie sagte, dass, selbst wenn ihr AG ihr eine 4TW angeboten hätte, es für sie kein Grund gewesen wäre, die Kündigung zurückzuziehen (Abs. 144). Gleichzeitig betont B4 aber auch, dass „*Wenn ich jetzt aber in einer Situation wäre, wo ich dort gerne arbeite, und dann würden sie mit einer 4-Tage-Woche kommen, dann würde ich sagen „Geil Leute. Safe. Ich bleibe.“ Ich würde dann schließlich eh bleiben, weil alles in Ordnung ist. Dann wird es noch besser.*“ (Abs. 144). Ebenso käme auch ein Wechsel zu einem AG, der eine 4TW anbietet, für sie in Frage, sofern die Art der Kund:innen und der finanzielle Aspekt stimmig klingen (Abs. 152, 154). B5 formuliert in diesem Zusammenhang, dass, wenn er

„eh schon auf der Suche“ (Abs. 218) wäre, die 4TW ausschlaggebend in Bezug auf die AGA sein könnte.

B1 und B2 betonen zudem die Bedeutung der 4TW mit Blick auf die Modernität des AG und führen an, dass die freiwillige Einführung einer 4TW durch den AG ein Hinweis darauf sein könnte, dass dem Unternehmen seine MA wichtig sind, der AG offen für neue Konzepte ist und damit auch ein Zeichen im Sinne der AGA setzen könnte:

„Das wäre natürlich schon ein sehr großer Grund [...] wenn er das von sich aus [...] einführen möchte, dann spricht das einfach für einen Arbeitgeber, dem seine Arbeitnehmer:innen wichtig sind. Der sich auch mit neuen Themen und neuen Modellen auseinandersetzt und auch mit der Zeit geht. [...] Ich glaube, ich wäre dann auf jeden Fall eher bereit da zu bleiben.“ (B1, Abs. 144)

„[...] wenn ich jetzt das Gefühl aus dem Freundeskreis oder aus der Branche kriege [...], das machen irgendwie alle und wir sind da die letzten, die sich sperren, dann wäre es für mich auch ein Faktor, der dann auch bedeutet wir sind nicht mehr zeitgemäß [...]. Es wäre vielleicht gar nicht mal die 4-Tage-Woche, sondern hätte ein Teil damit zu tun, wie zeitgemäß sind wir als Arbeitgeber.“ (B2, Abs. 136)

Diese Aussage lässt anklingen, dass es im Hinblick auf die AGA eventuell gar nicht unbedingt um konkrete Konzepte wie das der 4TW gehe, sondern eher um eine allgemeine Einstellung des AG, wie sehr ein Unternehmen progressiv agiert, den MA von sich aus Vertrauen entgegenbringt und ihre Wünsche in den Mittelpunkt stellt.

Insgesamt wird deutlich, dass die für die Personen grundlegenden Rahmenbedingungen bzw. beruflichen Präferenzen zunächst gegeben sein müssten, erst dann hätte die 4TW eine Auswirkung auf den Verbleib bzw. auf die Absicht zu wechseln.

„Also das wäre Super-nice-to-have aber eben nicht das Einzige, was die Entscheidung beeinflusst.“ (B5, Abs. 220)

Zusammenfassend lasse sich die Bedeutung der 4TW für die AGA aus Sicht der MA in der Werbebranche als ‚Nice-to have‘, jedoch nicht als ‚Must-have‘ darstellen, da insbesondere die finanzielle Sicherheit sowie relationale und inhaltliche Aspekte mehr ins Gewicht fallen.

4.3 Chancen und Herausforderungen der 4-Tage-Woche

Einschätzung des Modells der 4-Tage-Woche

Bezugnehmend auf die Frage, wie die Interviewten das Modell der 4TW finden, äußern sich alle Befragten überwiegend positiv. Vier von den sechs Befragten (B2, B3, B5, B6) können es sich vorstellen, in einer solchen 4TW zu arbeiten. Für B1 (Abs. 108) ist es zum aktuellen Zeitpunkt nicht vorstellbar und B4 (Abs. 100) äußert große Bedenken bezüglich der Umstellungsphase.

Chancen

In den Interviews zeigt sich, dass die neu gewonnene freie Zeit durch den zusätzlichen freien Tag eine zentrale Chance wäre, wodurch die Befragten mehrere positive Effekte für sich persönlich sehen. In diesem Zusammenhang erwähnen alle Interviewten bis auf B5, dass es für sie eine Chance darstelle, organisatorische Dinge des Alltages entspannter zu erledigen sowie Aufgaben von ihrer eigenen To-Do-Liste abzuarbeiten, die sonst, wie B1 angibt, immer wieder aufgeschoben werden würden oder, wie B6 es benennt, sonst immer geballt an einem Samstag bzw. zwischen den am Wochenende anfallenden Terminen zu erledigen seien (B1, Abs. 110, 116; B2, Abs. 108, 112; B3, Abs. 92, 147.; B4, Abs. 104; B6; Abs. 95, 97).

Darüber hinaus hätten sie mehr Zeit, um sich mit Freunden oder der Familie zu treffen (B1, Abs. 110, 116; B2, Abs. 108; B3, Abs. 131, 147). Zusätzlich bestünde auch die Möglichkeit, individuelle Hobbies auszuleben, zum Sport zu gehen, sich ehrenamtlich zu engagieren, mehr Wochenend- bzw. Städtereisen zu unternehmen oder aber die Zeit für sich sinnvoll zu nutzen, um sich selbst zu verwirklichen und eigene Projekte in Angriff zu nehmen (B3, Abs. 147; B4, Abs. 108; B1; Abs. 110, 116; B2, Abs. 108; B5, Abs. 138). In erster Linie aber erhoffen sich die Befragten, durch die Reduzierung der AZ mehr Zeit für sich selbst in Form von „Me-Time“ bzw. mehr Zeit zu haben, um sich selbst etwas Gutes zu tun (B1, Abs. 98, 110; B3, Abs. 92; B5, Abs. 138; B6, Abs. 97). Zudem hätten sie einen Tag länger Zeit zum Nichtstun, wodurch sich eine weitere mögliche Chance des besseren Abschaltens ergebe (B4, Abs. 106; B5, Abs. 138, 140). Die 4TW würde mehr Zeit für Pausen und damit verbunden mehr Zeit zur Regeneration erlauben, da der Sprung von Donnerstag zu Montag ein größerer wäre (B2, Abs. 100, 110; B3, Abs. 131, 139; B6, Abs. 89). Hintergrund dessen ist, dass es beispielsweise B6 schwerfalle, den Kopf nach Feierabend auszuschalten und nicht ständig an die Arbeit zu denken (Abs. 89). In Bezug auf den Aspekt des Abschaltens erwähnt B2 außerdem, dass es eher möglich wäre, gute acht Stunden anstelle von sechs gestressten Stunden pro Nacht zu schlafen (Abs. 100). B6 würde sich außerdem

entspannter fühlen und mit einem besseren Gefühl in das Wochenende starten, wodurch u. a. der Stress der Woche erst einmal abfliehe (Abs. 79, 97). B5 gibt diesbezüglich an:

„[...] durch so einen freien Tag mehr hätte man [...] einen freieren Kopf, um Dinge nochmal neu anzugehen oder irgendwie auf neue Sachen zu kommen, weil man sich immer nur in so einem gehetzten Tunnel befindet [...] Ich glaube, so einfach in der Freizeit Eindrücke zu sammeln, [...] dass das dann auch Vorteile für die Arbeit haben kann, gerade in so einer kreativen Arbeit.“ (B5, Abs. 122)

Bezugnehmend hierauf geben die Befragten als weitere mögliche Chance an, dass sie glauben, dass MA in der Werbebranche durch die AZV nicht nur mehr Lust hätten, sich im Arbeitskontext einzubringen, sondern auch kreativer und motivierter seien, ihre Arbeit zu erledigen und dadurch bessere Arbeitsergebnisse liefern würden (B1, Abs. 104, 112; B2; Abs. 114; B3, Abs. 133; B6, Abs. 91). Schließlich hätten sie die Möglichkeit durch ihre zusätzliche freie Zeit, neue Impulse aufzunehmen und neue Ideen zu entwickeln (B5, Abs.122). Ein möglicher Grund zur Steigerung der Motivation könnte laut B3 zudem sein:

„Und so wie ich mich selbst erlebe, habe ich dann auch noch mehr den Anspruch in der Zeit, in der ich arbeite, wirklich viele Dinge zu schaffen, um dann halt eben auch an dem freien Freitag [...] gedanklich wirklich frei zu haben [...].“ (B3, Abs. 117)

Ausgehend von den Aspekten der zusätzlichen freien Zeit sowie der besseren Möglichkeit des Abschaltens und der Regeneration resultiert auch die Chance eines verbesserten Wohlbefindens bzw. der Gesundheit aus den Interviews. Die Interviewten gehen davon aus, dass die 4TW einen Beitrag dazu leisten könnte, dass sie zufriedener und damit leistungsfähiger, produktiver, aber auch resistenter gegen Stress seien (B1, Abs. 110, 136; B3, Abs. 131). Dies würde sich gerade auch dadurch ergeben, dass die Befragten mehr Zeit für sportliche Aktivitäten hätten, häufiger kochen und sich somit gesünder ernähren würden und sich damit allgemein ein positiver Einfluss auf die mentale sowie körperliche Gesundheit ergebe (B1, Abs. 112, 114; B2, Abs. 108, 112; B3, Abs. 131, 141, 147; B4, Abs. 112; B5, Abs. 140). Des Weiteren äußert B1 die Annahme durch eine 4TW weniger Krankheitstage bzw. weniger kranke MA zu haben (Abs. 110).

Als weitere Chance sehen alle Befragten, dass es möglich wäre, das Arbeitspensum, anstatt in fünf auch in vier Tagen zu schaffen. Ihren Einschätzungen nach würde die Leistung und damit das Produktivitätslevel gleichbleiben (B3, Abs. 113, 117; B4, Abs. 136; B5, Abs. 116). B1 betont, dass es gerade durch den sehr flexiblen Arbeitsalltag in der Werbebranche möglich sei, anfallende Aufgaben gut miteinander zu kombinieren und diese entsprechend

zu priorisieren, sodass die Produktivität gleichbleibe (Abs. 106), was auch von B2 bestätigt wird:

„Also würde ich bei mir persönlich kein Problem sehen. Ich habe das Gefühl, dass niemand einen Unterschied merken würde und ich glaube, dass es gut funktionieren würde und dass es auch gerade mit dem Gedanken, dass man so persönlich gelernt hat, darüber, wie wichtig Pausen sind [...] bei mir führt das immer zu mehr, dass das dann doch am Ende zum gleichen oder sogar zu dem besseren Output führt. Das glaube ich definitiv.“ (Abs. 100)

B3 untermauert diesen Aspekt mit ihrer eigenen Erfahrung: Als sie ihre AZ von 40 auf 36 reduzierte, habe diese AZV keine Auswirkungen auf ihre Produktivität gehabt. Sie glaubt daher, dass sie auch in 32 Stunden genauso viel schaffen könnte, wie zuvor, ohne dass das Arbeitspensum proportional verringert werden müsste (Abs. 113). B6 fasst die Chance in Hinblick auf die Produktivität wie folgt zusammen:

„Ich glaube, dass es tatsächlich der Produktivität helfen würde, weil man gefühlt entspannter in das Wochenende geht und dadurch ausgeruhter ist und dadurch montags anders in den Tag startet, wenn man weiß, man hat sich ausgeruht, man hatte Zeit, um herunterzukommen und man kann dann einfach besser in eine Woche starten. Ich glaube, dass man tatsächlich in vier Tagen genauso viel schaffen kann, wie in fünf Tagen, wenn man produktiv ist und effizient arbeitet.“ (Abs. 83)

Herausforderungen

Entgegen den potenziellen Chancen einer 4TW äußert B2 jedoch, dass die Einführung der 4TW für ihn derzeit keinen wirklichen Mehrwert darstelle. Hintergrund sei, dass er selbst gedanklich bereits eine 4TW habe (B2, Abs. 106) und auch B1 äußert in diesem Zusammenhang:

„Unter uns gesagt, dadurch, dass viele bei uns auch schon eine 4-Tage-Woche haben oder Teilzeitmodelle haben, ist es bei mir auch fast eine 4-Tage-Woche. Wenn ich am Freitag dasitze, dann kann ich nur Sachen abarbeiten. Wenn ich mich aber abstimmen muss, dann muss ich wieder auch den Montag warten und dann arbeite ich meist eh nur einen halben Tag.“ (Abs. 114)

Als weiteren herausfordernden Aspekt wird die Relativierung des positiven Effektes der 4TW genannt und damit verbunden die Hypothese, dass diese ggf. schnell zur Normalität werden könnte:

„Am Anfang denkt man sich wahrscheinlich total cool, ich habe Freizeit gewonnen und es fühlt sich sehr positiv an, weil man mehr Zeit hat, um Dinge zu machen und man ist weniger gestresst, weil man das Gefühl hat, na ja, ich habe ja einen Tag mehr, an dem ich Dinge erledigen kann. Ich glaube aber, dass sich das relativ schnell wieder normal anfühlt, dass man wieder das Gefühl hat, das ist jetzt wieder Alltag und man das dann nicht mehr als so krass positiv wahrnimmt, weil es nicht mehr diese Änderung gibt, sondern irgendwann wieder Normalität ist.“ (B6, Abs. 95)

Darüber hinaus wird als mögliche Herausforderung die Umstellungsphase hin zu einer 4TW angeführt. In diesem Zuge könnten diejenigen, bei denen eine 4TW etabliert wird in Angst geraten und denken, ihnen würde jetzt ein kompletter Arbeitstag fehlen, weshalb sie an den übrigen vier Arbeitstagen nicht mehr wie üblich acht, sondern stattdessen zehn Stunden arbeiten müssten, um ihre Arbeit zu schaffen (B4, Abs. 100). Laut der Einschätzung von B4 wäre es aber nicht notwendig, mehr Stunden an den übrigen Arbeitstagen zu arbeiten, da aktuell auch viel Zeit damit verbracht werden würde, sich bei der Arbeit einen Kaffee zu kochen, eine Zigarette zu rauchen oder sich mit Kolleg:innen auszutauschen, d. h. dass auch der soziale Austausch ggf. weniger werden würde (Abs. 100).

Zusammenhängend mit der Umstellungsphase äußern die Interviewten als potenzielle Herausforderung den Umgang mit den Kund:innen in Hinblick auf die Kommunikation (B1, Abs. 110; B4, Abs. 102; B5, Abs. 99). Bei B4 stellt sich in diesem Kontext die Frage, was mit den Kund:innen passiere und fügt hinzu:

„Wie doll nervt der mich dann an einem Donnerstag, weil ich am Freitag nicht erreichbar bin?“ (Abs. 102)

Im Hinblick auf die Kundenproblematik merkt B5 außerdem an:

„[...] aber dadurch, dass wir Dienstleister sind, ist es natürlich superschwierig, dem Kunden zu sagen, wir sind freitags jetzt zu. Das ist, glaube ich, nicht möglich. Dafür ist Online-Marketing einfach zu dynamisch, zu schnelllebig, da kann ständig etwas passieren, dann hat man doch wieder den Fall, dass man einen Notfallkontakt braucht, dann bist du doch wieder halb erreichbar. Es ist als Dienstleister einfach superschwierig zu sagen, wir leben uns die Zeiten so wie wir es jetzt wollen und ihr müsst euch daran anpassen.“ (Abs. 99)

In Bezug auf den Aspekt der Arbeitsbelastung wird das Bedenken geäußert, dass es weniger Phasen geben würden, in denen Dinge entspannter erledigt werden könnten, da es tendenziell eher zu einer dauerhaften Anspannung käme und sich die Arbeit mehr unter der Woche stauen würde (B2, Abs. 104; B5, Abs. 136; B6, Abs. 85).

„Wenn es jetzt aber quasi bedeuten würde, dass die Tage sich viel vollgepackter anfühlen, wenn man dann wirklich versucht, alles in immer noch kleinere Zeitintervalle zu schieben, um das dann vielleicht noch weiter zu optimieren, keine Ahnung, ob das dann so hilfreich ist, wenn man dann vier stressige Tage hat als fünf nicht so stressige Tage.“
(B5, Abs. 136)

Bei B6 kommt außerdem die Frage auf, ob eine 4TW nach der Einführung auch wirklich final gelebt werden würde oder ob es bedeuten würde, dass letztendlich doch erwartet wird, an dem freien Freitag zu arbeiten, für den Fall, dass dort doch ein wichtiger Termin ansteht. Letzteres würde schlussendlich eine Herausforderung im Hinblick auf die 4TW darstellen. Ausgangspunkt für diese Frage ist, dass B6 derzeit bei einer 5-Tage-Woche wahrnimmt, dass meistens doch mehr Stunden pro Tag, aber auch weitere Tage in der Woche gearbeitet werden würde (Abs. 123). Diese Herausforderung spricht auch B5 im Kontext der Kundenproblematik an (Abs. 99).

Im Hinblick auf den finanziellen Aspekt äußert B1, dass er durch die zusätzliche freie Zeit wahrscheinlich eher dazu geneigt wäre, mehr Wochenendtrips zu unternehmen, Essen zu gehen oder aber mit Freunden in eine Bar zu gehen. All dies stellt Aktivitäten dar, die Geld kosten und somit mit dem Anspruch nach finanzieller Sicherheit kollidieren könnten, da hieraus höhere Ausgaben resultierten (Abs. 116, 140).

Des Weiteren wird im Interview mit B6 deutlich, dass eine weitere potenzielle Herausforderung das schlechte Gewissen gegenüber Kolleg:innen darstellen könnte, wenn nicht alle Mitglieder einer Organisation eine 4TW hätten, sodass die Person, die eine 4TW hat dazu geneigt sei, ein paar Stunden mehr zu arbeiten oder weitere Themen zu übernehmen, wenn die Kolleg:innen am Freitag arbeiten müssten (Abs. 89). B3 weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass viel zu arbeiten in der Werbebranche grundsätzlich als etwas Positives angesehen werde, was dazu führen könnte, dass sie sich als kinderlose MA dafür rechtfertigen müsste, wenn sie weniger arbeiten möchte (Abs. 117, 119). B4 führt in diesem Zusammenhang außerdem an, dass Deutschland im Hinblick auf die Einführung einer 4TW eventuell noch nicht so weit sei (Abs. 162).

Außerdem gibt B2 in Hinblick auf den Aspekt der Produktivität als eventuelle Herausforderung an, dass es dazu kommen könnte, dass sich Themen leichter verschleppen ließen bzw. länger dauern würden. Viele MA würden es donnerstags nicht so attraktiv finden, etwas Neues anzufangen, vor dem Hintergrund, dass sie es sowieso nicht mehr schaffen würden, diese Situation könnte ausgenutzt werden (Abs. 110, 100). B1 bestätigt dies:

„Gleichwohl, dass das natürlich auch nur dann funktioniert, wenn man das auch unter der Prämisse sieht, dass man halt auch wirklich die gleiche Produktivität mitbringt. Es kann, glaube ich, auch verleiten, die Dinge ein bisschen lockerer anzugehen [..].“ (Abs. 104)

Zuletzt führt B4 an, dass das Modell der 4TW funktionieren kann und B4 persönlich in der Lage dazu wäre, das Arbeitspensum in den bisher 40 Stunden pro Woche auch in 32 Stunden mit der eigenen Arbeitsweise zu schaffen, aber als potenzielle Herausforderung sieht, dass andere Personen hierzu nicht in der Lage wären (Abs. 96). Auch B2 würde bei sich kein Problem sehen und wäre in der Lage denselben, wenn nicht sogar einen besseren, Output zu leisten, aber hätte Bedenken im Hinblick auf die anderen Kolleg:innen (Abs. 100). B6 äußert sich zu diesem Aspekt wie folgt:

„Ich glaube, zu hundert Prozent kann man es nicht machen, weil wir dafür zu viel Arbeit haben. Da müsste man gucken, wie man das kapazitär hinkriegt, ob sich das wirklich rechnet.“ (Abs. 99)

4.4 Ideale Ausgestaltung der 4-Tage-Woche zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität

Ideale 4-Tage-Woche

Im Hinblick darauf, wie sich das klassische Modell der 4TW aus der Perspektive der Interviewten optimieren ließe, zeigt sich folgendes Bild in Bezug auf die AZ: Während B1, B5 und B6 eine 30- bis 32-Stunden-Woche verteilt auf vier Tage präferieren, könnte B3 sich eine 4TW mit 24 bis 32 Wochenstunden vorstellen. Für B2 ist nicht nur die Anzahl der Stunden, sondern vor allem die Beibehaltung der Flexibilität, die er an der derzeitigen 5-Tage-Woche sehr schätzt, von höherer Bedeutung (Abs. 124). Auch B6 hebt den Aspekt der Flexibilität hervor, indem sie auch in einer 4TW an der Vertrauensarbeitszeit festhalten wollen würde. Sie schätzt die Möglichkeit, ihre AZ an ihre persönlichen Bedürfnissen anzupassen und möchte weiterhin flexibel entscheiden können, wann sie anfängt oder wie lange sie arbeitet (Abs. 75).

B4 hingegen bevorzugt grundsätzlich eher eine 5-Tage-Woche, spricht sich dabei aber für eine Reduzierung der täglichen AZ auf sechs Stunden aus, was einer 30-Stunden-Woche gleichkäme. Sie argumentiert, dass der Mensch *„nicht für acht Stunden Arbeit ausgelegt sei“* (Abs. 90) und einem so unter der Woche mehr Zeit für das sonstige Leben zur Verfügung stünde und sich nicht alles auf das Wochenende bzw. im Fall der 4TW auf drei Tage konzentriere. Ihrer Meinung nach wäre dieses Modell für die Work-Life-Balance vorteilhafter

als eine 4TW (B4, Abs. 118, 124, 128). B3 schließt sich diesem Aspekt an, indem sie akzentuiert, dass vielleicht einige bevorzugen, die 32 Stunden auf drei Tage zu konzentrieren, während andere es ggf. vorziehen, diese Stunden über fünf Tage zu verteilen (Abs. 159). Zudem wirft sie die Frage „*Was ist für mich eigentlich eine gefühlte Vollzeit?*“ (Abs. 195) auf und meint damit, dass man „*nicht einen Maßstab über alle legen*“, sondern „*die Vollzeit an der Person*“ (Abs. 159) ausrichten solle. Dieser Gedanke verdeutlicht die Vielfalt der Möglichkeiten hinsichtlich der AZG und wirft die Frage auf, ob der traditionelle Acht-Stunden-Arbeitstag für alle Menschen (noch) geeignet ist und inwiefern eine individuelle AZG vielversprechend sein könnte.

Attraktivität bei 90 % des Gehalts

In Bezug darauf, ob die 4TW auch noch bei einem 90-prozentigen Lohnausgleich attraktiv wäre, stimmen B2, B5 und B6 dem leicht reduzierten Entgelt zu. B5 äußert beispielsweise, dass 90 % des Gehalts „*schon deutlich attraktiver*“ (Abs. 184) wäre als ein normales Teilzeitgehalt und er diese Option daher „*deutlich realistischer*“ (Abs. 186) in Erwägung ziehen würde. Auch B6 erklärt, dass sie sich für eine 4TW bei 90 % Lohnausgleich entscheiden würde, es käme jedoch „*darauf an, wie viel da tatsächlich runtergehen würde*“ (Abs. 107). B2 bezieht sich in seiner Argumentation auf die 5C-Dimensionen finanzielle Sicherheit und finanzieller Erfolg. Selbst seine derzeitigen 100 % Gehalt scheinen für ihn mehr als eine finanzielle Absicherung zu sein. Er stellt damit infrage, wofür man den Wohlstand überhaupt brauche, „*wenn man es irgendwie nicht genießen kann*“ (Abs. 128) und kommt zu dem Schluss, dass er „*mittlerweile*“ auch mit 90 % einverstanden wäre (Abs. 126).

B1 ist unentschlossen und sagt einerseits, dass 90 % des Gehalts „*noch okay*“ (Abs. 130) seien, es wäre immerhin auch ein Arbeitstag weniger. Andererseits empfindet er 90 % als „*schon deutlich weniger attraktiv*“ (Abs. 130) als einen vollen Lohnausgleich und fragt sich, ob sich das überhaupt lohne, da der zusätzlich gewonnene Tag auch mehr Freizeitmöglichkeiten zur Folge hätte, die zusätzliche Kosten implizieren würden (Abs. 130).

Die einzige Befragte, die einen Lohnausgleich von 90 % bei einer 4TW aktuell ablehnen würde, ist B3. Sie würde ihre derzeitige 36-Stunden-Woche beibehalten und zunächst eine Gehaltserhöhung einfordern und erst „*mit dieser Gehaltssteigerung nächstes Jahr dann auf 90 % reduzieren*“, weil sie dann „*in Summe quasi wieder auf einem gefühlten ‚Damit-bin-ich-zufrieden-Level‘*“ sei (Abs. 169). Diese Aussage deckt sich auch mit ihren beruflichen Präferenzen der finanziellen Sicherheit und Erfolgs, die für sie an erster Stelle stehen (B3, Abs. 173).

Wahl des freien Tages und weitere Realisierungsbedingungen

Zur Frage, inwiefern der freie Tag innerhalb der 4TW für alle MA gleich oder individuell frei wählbar sein sollte und eventuell sogar von Woche zu Woche variieren dürfe, offenbart sich bei näherer Betrachtung ein heterogenes Bild.

B3 (Abs. 151, 153, 155, 157) und B5 (Abs. 164, 166) finden einen frei wählbaren Tag attraktiver, der jedoch dann fix festgelegt werden sollte, um etwaiges Chaos zu reduzieren. Für B2 ist es zudem von Relevanz, dass der zusätzliche freie Tag im Block mit dem Wochenende wäre und dieses somit ausgedehnt würde (B2, Abs. 122). B3 ist wiederum der Auffassung, dass es nicht darum gehe, dass Wochenende *„für alle gleichermaßen zu verlängern“* (B3, Abs. 151), sondern dass sich die freien Tage über die Teammitglieder verteilen sollten, um *„das Geschäft potenziell an allen fünf Tagen aufrechterhalten zu können“* (B3, Abs. 153). Diese Meinung teilt auch B6 und erklärt, dass die durchgehende Erreichbarkeit als dienstleistende Agentur gewährleistet sein müsse und dies mit flexiblen freien Tagen eventuell schwieriger in der Umsetzung sei, letzten Endes aber realistischer wäre. Zudem würde B6 auch für sich persönlich Vorteile darin sehen, wenn nicht alle MA am gleichen Tag frei hätten. Sie glaubt, dass eine variablere Regelung dazu beitragen könnte, den freien Tag individueller zu gestalten und diesen mehr als persönlichen Entspannungstag zu empfinden (B6, Abs. 101).

Für B1 wäre die 4TW noch attraktiver, wenn er sich den freien Tag nicht nur selbst aussuchen dürften, sondern diesen außerdem von Woche zu Woche variieren könnte, um einerseits flexibel gegenüber Kunden agieren und sich an die aktuelle Auftragslage anpassen zu können und um andererseits private Freizeitaktivitäten bequemer wahrnehmen zu können (B1, Abs. 108, 126). Auch B5 bringt diesen Punkt an und erklärt, dass eine flexible Verschiebung des freien Tages in bestimmten Fällen hilfreich sein könnte, je nachdem, ob es die Aufgaben erfordern (Abs. 156).

B2 hingegen wäre wichtig, dass *„alle den gleichen [freien] Tag haben“*, die Flexibilität in Bezug auf Homeoffice und Remote Work weiterhin Bestand habe und es einen gemeinsam Teamtag im Büro gebe (Abs. 124). Lediglich B4 tätigt widersprüchliche Aussagen: Auf die Frage, inwiefern die 4TW attraktiver für sie wäre, wenn sie sich den freien Tag selbst aussuchen könnte, reagiert sie mit Skepsis und sagt, dass sie diese Möglichkeit im Hinblick auf gemeinsame Terminfindungen schwierig finde (Abs. 124). An anderer Stelle betont B4 wiederum den Aspekt der planbaren Flexibilität und sagt, jegliche An- und Abwesenheiten könnten besprochen und Kapazitäten entsprechend geplant werden. Für sei jedoch wichtig, *„dass es irgendeine Art von Kernarbeitszeit gibt“* (Abs. 84).

Der Gesichtspunkt der planbaren Flexibilität illustriert, was auch andere Interviewpersonen in Bezug auf die Realisierungsbedingungen der 4TW herausstellen: Kommunikation und Absprache, sowohl innerhalb des Teams als auch mit den Kunden, werden als Grundvoraussetzungen erachtet (B1, Abs. 140; B6, Abs. 154, 156, 160). Zudem würden Struktur und Eigenverantwortung in Anbetracht des hohen Koordinationsaufwandes einer 4TW nochmal mehr an Priorität gewinnen (B2, Abs. 114, 116; B1; Abs. 110). Auch das Setzen von Grenzen (B6, Abs. 154, 160) sowie das konsequente Vorleben der 4TW durch die FK – insbesondere in der Werbebranche, in der sehr viele junge Menschen mit wenig Berufserfahrung tätig sind – werden als Realisierungsbedingungen genannt:

„Wenn zum Beispiel eine Führungskraft auch eine 4-Tage-Woche machen würde und dann konsequent den Laptop am vierten Tag zu macht, dann wäre das auch ein Signal, Leute, das ist ok, das könnt ihr auch so machen.“ (B6, Abs. 125)

Als letztes Kriterium sei der Aspekt genannt, dass die 4TW, sofern sie eingeführt werde, übergreifend für alle MA mit den gleichen Voraussetzungen gelten müsse (B1, Abs. 110; B4, Abs. 116, 118), was die Notwendigkeit einer gerechten und gleichen Behandlung aller MA unterstreicht.

5 Diskussion der Ergebnisse

Im Folgenden wird diskutiert, inwiefern sich die Ergebnisse dieser Studie in den bisherigen Stand der Forschung einordnen lassen und welche Schlüsse in Bezug auf die Beantwortung der Forschungsfragen gezogen werden können. Die Ergebnisse haben bereits aufgezeigt, dass in den Unternehmen der Werbebranche bestimmte Arbeitsstrukturen vorherrschen, welche die Einführung einer 4TW ermöglichen. Nach der Verdichtung der Befunde wird folgend diskutiert, welche Bedeutung das Modell der 4TW in Bezug auf die AGA für AN in der Werbebranche hat, welche Chancen und Herausforderungen sich durch die Einführung einer 4TW in der Werbebranche aus Sicht der MA ergeben könnten und wie die ideale 4TW aus der Beschäftigtenperspektive ausgestaltet sein sollte, um einen wertvollen Beitrag zur AGA zu leisten.

5.1 Die 4-Tage-Woche in der Werbebranche: Nice-to-have, aber (noch) kein Must-have

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung zur Bedeutung der 4TW für die AGA in der Werbebranche zeigen eine differenzierte Wahrnehmung der Interviewten. Dabei lassen

sich die Ergebnisse im Kontext des vorhandenen Forschungsstandes zu den Arbeitsbedingungen in der Werbebranche interpretieren.

Die Werbebranche zeichnet sich durch ihre Dynamik und ihr starkes Wachstum aus, die Arbeitsbedingungen in diesem Sektor seien jedoch von Herausforderungen geprägt, darunter lange AZ, ein hoher Zeitdruck, eine geringe Flexibilität und fehlende Überstundenregelungen, was zu Belastungen für die AN führe (Henninger & Mayer-Ahuja, 2005, Botzenhardt & Pätzmann, 2012).

Wie den geführten Interviews zu entnehmen ist, scheinen die Arbeitsbedingungen der befragten Personen jedoch nicht derart belastend zu sein, wie es die Theorie und Empirie vorgibt: Die tatsächlichen, durchschnittlichen Wochenarbeitsstunden decken sich weitestgehend mit den jeweiligen vertraglich vereinbarten AZ. Zwar berichten die Interviewten von immer mal wiederkehrenden intensiveren Arbeitsphasen, in denen Überstunden anfallen, diese würden jedoch auch wieder durch Perioden, die weniger arbeitsintensiv sind, ausgeglichen. Zudem sind alle Befragten in der Lage, Überstunden individuell zeitlich abzugelten. Darüber hinaus wird deutlich, dass es für die Befragten von hoher Relevanz ist, sich ihre AZ flexibel einteilen zu können und somit ihr Privat- und Berufsleben besser miteinander zu vereinbaren. Während Anfang der 2000er die Arbeitsbedingungen in der Werbebranche noch als eher unflexibel beschrieben wurden, kristallisiert sich aus den Interviews heraus, dass die Befragten diese gewünschte Flexibilität bereits haben. Dennoch geht aus den Interviews deutlich hervor, dass sich alle Befragten eine geringe Anzahl der Wochenarbeitsstunden wünschen. Hier könnte die 4TW eine Möglichkeit sein, die 4TW müsse dabei aber weiterhin die bisherige Flexibilität einer 5-Tage-Woche bieten.

Die Kalibrierung der 4TW mit den 5C-Dimensionen macht deutlich, dass die 4TW nicht in Bezug auf alle Dimensionen als wichtiger erachtet wird. Die finanzielle Sicherheit steht bei allen Befragten an erster Stelle, allerdings sieht das vorgestellte klassische 4TW-Modell einen vollen Lohnausgleich vor. Insofern würde diese Form der 4TW kein Hindernis in Bezug auf die Dimension finanzielle Sicherheit darstellen. Dieses gilt auch für den finanziellen Erfolg, da es den Befragten hierbei mehrheitlich darum ginge einen gewissen Lebensstandard zu erreichen und nicht darum, immer mehr Geld zu verdienen. Auch der Aspekt Autonomie und Selbstständigkeit (Unternehmertum) ließe sich in einer 4TW ausleben und könnte unter der Bedingung einer entsprechenden Absprache sogar noch gefördert werden. In Bezug auf die prosoziale Auswirkungen könne sich durch die 4TW ebenfalls ein positiver Effekt einstellen, wenn die freie Zeit beispielsweise dafür genutzt werden würde, um sich sozial zu engagieren. Allerdings spielt diese Kategorie bei den Befragten grundsätzlich eine eher untergeordnete Rolle. Umso bedeutender ist für die Proband:innen der

relationale Erfolg, auch hier könnte die 4TW einen positiven Effekt haben, da sich die Stimmung im Team durch erholtere und ausgeglichene MA verbessern könnte.

Bei Betrachtung der Verbleib- bzw. Wechselabsicht, sofern der eigene AG oder ein anderes Unternehmen, die 4TW anbietet, wird allerdings deutlich, dass die 4TW ein entscheidender Faktor sein kann, jedoch nur unter der Voraussetzung, dass diejenigen beruflichen Dimensionen und Aspekte, die für die Befragten individuell wichtiger sind als eine 4TW, gegeben sind. Sofern diese Bedingungen, insbesondere der inhaltliche Tätigkeitsbereich, die Möglichkeit, eigenverantwortlich arbeiten zu können, die finanzielle Sicherheit, ein angenehmes Teamgefüge sowie Wohlbefinden am Arbeitsplatz gewährleistet sind, könnte die 4TW tatsächlich Auswirkungen auf den Verbleib oder den Arbeitgeberwechsel haben. Diese Empfindungen ähneln den Ergebnissen der Studie der GWA (2020) nach der die Aspekte Arbeitsklima sowie Spaß und Erfüllung, vor dem Gehalt und Work-Life-Balance, die wichtigsten Kriterien bei der Wahl des AG unter potenziellen Berufseinsteigenden in der Werbebranche darstellen.

5.2 4-Tage-Woche in der Werbebranche: Zwischen Chancen und Herausforderungen

Die Ergebnisse der Interviews liefern wichtige Einblicke im Hinblick auf die Chancen und Herausforderungen, die die Einführung einer 4TW für die AN in der Werbebranche mit sich bringen könnte.

Die Interviews verdeutlichen, dass die potenzielle Einführung einer 4TW in der Werbebranche von den Befragten überwiegend positiv betrachtet wird, was mit den Erkenntnissen aus der Forschungsliteratur einhergeht (Lott & Windscheid, 2023). Die Möglichkeit, einen zusätzlichen freien Tag zu haben, wird als zentrale Chance betrachtet, die es den AN ermöglichen würde, ihre Work-Life-Balance zu verbessern und organisatorische Dinge des Alltags entspannter zu erledigen. Dies entspricht einerseits den Ergebnissen aus 4TW-Studien, die eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie eine Reduzierung von Stress und Burnout-Risiken aufzeigen (Haraldsson & Kellam, 2021; Lewis et al., 2023; Coulthard Barnes et al., 2019), andererseits deckt sich der Aspekt der Verbesserung der Work-Life-Balance mit dem Wunsch der jüngeren Generationen nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance (Einramhof-Florian, 2022).

Des Weiteren wird in den Interviews betont, dass die zusätzliche freie Zeit es den Befragten ermöglichen würde, ihren Hobbys nachzugehen, sich sozial zu engagieren und persönliche Projekte zu verfolgen. Diese Aspekte einer erhöhten individuellen Freizeitgestaltung

wurden auch in der Forschungsliteratur als potenzielle positive Effekte einer 4TW identifiziert (Lott & Windscheid, 2023).

Ein weiterer herausragender Vorteil, der in den Interviews genannt wird, ist die potenzielle Steigerung der Produktivität und Kreativität der MA. Die Interviewten glauben, dass sie durch die reduzierte AZ motivierter und fokussierter arbeiten würden, was zu einer Verbesserung der Arbeitsergebnisse führen könnte. Diese Wahrnehmung deckt sich mit den Ergebnissen aus der Studie, die eine gesteigerte Arbeitszufriedenheit und -motivation sowie eine höhere Produktivität in Zusammenhang mit einer 4TW zeigt (Coulthard Barnes et al., 2019).

Schließlich wird auch das verbesserte Wohlbefinden und die Gesundheit als potenzieller positiver Effekt einer 4TW genannt. Die AN erwarten, dass sie durch die zusätzliche freie Zeit mehr Zeit für sportliche Aktivitäten und eine gesündere Lebensweise hätten, was sich positiv auf ihre physische und mentale Gesundheit auswirken könnte. Diese Erwartungen stimmen mit den Ergebnissen aus Studien überein, die eine Reduzierung von Stress, eine verbesserte Gesundheit und eine höhere Lebenszufriedenheit bei den AN nach der Einführung einer 4TW beobachtet haben (Coulthard Barnes et al., 2019; Lewis et al., 2023; Lott & Windscheid, 2023).

Trotz der überwiegend positiven Einschätzungen gibt es auch Herausforderungen, die mit der Implementierung einer 4TW in der Werbebranche verbunden wären, wie sie auch in der Forschungsliteratur identifiziert wurden (Hornung, 2023; Lott & Windscheid, 2023). Eine dieser Herausforderungen ist die mögliche Schwierigkeit, die Arbeitsbelastung auf vier Tage zu verteilen, ohne dass es zu einer dauerhaften Anspannung oder einer Stauung der Arbeit kommt. Es wurde befürchtet, dass die Arbeit sich tendenziell eher unter der Woche stauen würde und es weniger Phasen gäbe, in denen Dinge entspannter erledigt werden könnten.

Ein weiteres Hindernis könnte die Umstellungsphase hin zu einer 4TW darstellen. Einige AN äußern Bedenken hinsichtlich der Anpassung an das neue Arbeitsmodell und der möglichen Erwartung, dass sie an den übrigen Arbeitstagen mehr Stunden arbeiten müssten, um ihre Arbeit zu schaffen und die Erwartungen an sie zu erfüllen. Auch die Kommunikation mit den Kund:innen und die möglichen Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation werden als Herausforderungen genannt.

Ein entscheidender Punkt, der sowohl in den Interviews als auch in der Forschungsliteratur hervorgehoben wird, ist die Notwendigkeit, arbeitsorganisatorische Strukturen entsprechend anzupassen, um die potenziellen Vorteile einer 4TW voll auszuschöpfen. Dazu

gehören klare Vertretungsregelungen, zusätzliches Personal und eine angepasste Arbeitsorganisation (Lott & Windscheid, 2023). Wenn diese Aspekte nicht berücksichtigt werden, könnten die positiven Effekte der AZV beeinträchtigt werden, was sich negativ auf die Arbeitsmotivation und das Wohlbefinden der AN auswirken könnte.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Ergebnisse der Interviews die Chancen und Herausforderungen einer 4TW in der Werbebranche weitgehend bestätigen und ergänzen, wie sie bereits in der Forschungsliteratur identifiziert wurden. Dies unterstreicht die Relevanz einer sorgfältigen Planung und Umsetzung einer 4TW, um die potenziellen Vorteile zu realisieren und mögliche Herausforderungen zu bewältigen.

5.3 Optimale Ausgestaltung der 4-Tage-Woche aus der Beschäftigtenperspektive – Eine komplexe Angelegenheit

Die Ergebnisse zur idealen 4TW aus der Mitarbeitendenperspektive präsentieren ein vielschichtiges Bild von Präferenzen und Realisierungsbedingungen. Die bevorzugten Optionen bezüglich der AZ variieren wie in 4.4 dargestellt zwischen einer 24- bis 32-Stunden-Woche verteilt auf vier Tage sowie einer 30-Stunden-Woche verteilt auf fünf Tage. Diese Diversität spiegelt wider, dass nicht alle AN die gleichen Bedürfnisse haben und eine Einheitslösung nicht ausreichend zu sein scheint, um der Vielfalt der Lebenssituationen und den individuellen Ansprüchen gerecht zu werden.

Die Frage des Lohnausgleichs bei einer 4TW wird ebenfalls diskutiert. Obgleich der volle Lohnausgleich von den AN präferiert würde – was auch der bisherige Forschungsstand bestätigt –, würde immerhin die Hälfte der AN auch einem 90-prozentigen Gehalt zustimmen. Dies zeigt, dass eine geringfügige Reduzierung des Einkommens für viele AN – entgegen den Studienergebnissen der Hans-Böckler-Stiftung (Lott & Windscheid, 2023) – eine tatsächliche Option sein könnte, solange andere Faktoren wie mehr Freizeit und eine bessere Work-Life-Balance Berücksichtigung finden. Hervorzuheben ist an dieser Stelle der bereits mehrfach pointierte Aspekt der Flexibilität, sowohl in Bezug auf die täglichen Arbeitsstunden als auch auf die Wahl des freien Tages. Während einige Interviewte zwar eine fixe Struktur bevorzugen, betonen andere die Wichtigkeit der individuellen Gestaltungsmöglichkeiten der 4TW, um Arbeit und Privatleben besser vereinbaren zu können. Dies unterstreicht – wie z.B. von Einramhof-Florian (2022) benannt – die Notwendigkeit, flexible Arbeitsmodelle anzubieten, die den unterschiedlichen Bedürfnissen der MA nachkommen, um somit einen wertstiftenden Beitrag zur AGA zu leisten. Der durch die Interviewten infrage gestellte Aspekt des Acht-Stunden-Tages deckt sich ebenfalls mit der Auffassung von Einramhof-Florian, der diese nicht mehr als Norm bezeichnet (2022).

Im Hinblick auf die Einbeziehung betrieblicher Anforderungen sind eine transparente Kommunikation und klare Absprachen entscheidend, um eine reibungslose Organisation zu gewährleisten und potenzielle Konflikte zu vermeiden. Darüber hinaus betonen die Befragten die Bedeutung einer konsequenten Umsetzung der 4TW durch die FK sowie eine gerechte Behandlung aller MA. Wie auch in der Theorie bereits von Hornung (2023) konstatiert, kann eine 4TW nur dann ihr volles Potenzial entfalten und zur Arbeitszufriedenheit und Produktivität beitragen, sofern die 4TW für alle MA gleichermaßen zugänglich ist und mit den gleichen Voraussetzungen verbunden ist

Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse, dass die ideale Gestaltung der 4TW eine komplexe Angelegenheit ist, die eine sorgfältige Abwägung verschiedener Faktoren erfordert. Im Hinblick auf die in der Theorie dargestellten Gestaltungsoptionen der 4TW (siehe Anhang 1), zeigt sich, dass aus der Beschäftigtenperspektive verschiedene Möglichkeiten der AZV in der Werbebranche infrage kämen. Sowohl eine AZV auf 32 Stunden bei gleichbleibendem oder 90-prozentigem Gehalt, mit einem vorgeschriebenem oder individuell wählbarem freien Tag, aber auch eine gestaffelte oder dezentralisierte AZV wären denkbar. Insbesondere letztere Option würde der Anpassung an persönliche Bedürfnisse zuträglich sein. Die annualisierte AZV hingegen, bei der die Wochenarbeitszeit der MA im Jahresdurchschnitt 32 Wochenstunden im Sinne einer durchschnittlichen 4TW beträgt, lässt sich als eher kritisch betrachten. Zwar ist die Werbebranche von saison- bzw. projektbedingten Schwankungen hinsichtlich des Arbeitspensums geprägt, jedoch könnte bei der annualisierten AZV die Gefahr bestehen, dass die durchschnittliche AZ am Ende in Summe doch mehr als 32 Wochenstunden beträgt. Im Gegensatz zu den anderen Modellen, bei dem der fünfte Tag frei ist, bietet die annualisierte AZV eventuell einen zu großen Spielraum für zusätzliche Arbeitsstunden, die dann gegebenenfalls nicht vollends ausgeglichen werden könnten. Zudem würde dieses Konzept einen erheblich größeren internen und externen Koordinationsaufwand aufgrund sich stetig ändernder AZ der einzelnen MA mit sich bringen. Wie bereits von Lott und Windscheid (2023) betont, „bedarf es einer „echten“ Arbeitszeitreduktion, die nicht durch Mehrarbeit an den verliebenden Tagen oder durch eine unflexible Arbeitsorganisation konterkariert wird“ (S. 6). Ebenso strittig ist die Ausgestaltungsmöglichkeit der bedingten AZV zu sehen, bei der die Inanspruchnahme einer 4TW vorbehaltlich an die Arbeitsleistung geknüpft ist. Sowohl in der Theorie (Hornung, 2023) als auch durch die Interviewten wurde betont, dass im Zusammenhang mit der 4TW die Gleichbehandlung der AN elementar sei. Diesen Punkt betreffend könnte eine bedingte AZV kontraproduktiv wirken, indem sie zu ungleichen Gegebenheiten unter den MA führen könnte.

In Gänze wird deutlich, dass sich die Erkenntnisse, bis auf die reduzierte Vergütung, weitestgehend mit dem Forschungsstand decken. Um eine 4TW aus Sicht der MA attraktiv und

effektiv zu gestalten, kommen unterschiedliche Ausgestaltungsmöglichkeiten infrage. Bestimmte Voraussetzungen, wie z.B. eine transparente Kommunikation und Absprache, die Gleichbehandlung aller MA sowie die konsequente Umsetzung der 4TW, müssten zur Steigerung der AGA jedoch gewährleistet sein. Zudem sei betont, dass die Anpassung an persönliche Bedürfnisse der AN durch die AG zunehmend an Relevanz gewinnt und hier Handlungsbedarf für Unternehmen, insbesondere in Zeiten des Fachkräftemangels, besteht.

6 Kritische Würdigung

Im Rahmen dieser qualitativen Forschungsarbeit wurden verschiedenste Aspekte im Hinblick auf die 4TW und ihre Bedeutung für die AGA in der Werbebranche aus der Mitarbeitendenperspektive beleuchtet. Dabei ergaben sich einige Limitationen, die einer kritischen Würdigung bedürfen.

Zunächst ist darauf hinzuweisen, dass die theoretische Grundlage der beruflichen Präferenzen auf Basis der 5C-Studie lediglich eine von vielen Möglichkeiten darstellt, um die Faktoren zu untersuchen, die Einfluss auf die AGA nehmen können. Obwohl die 5C-Dimensionen einen sinnvollen Rahmen bieten, könnte es ggf. sinnvoll sein auch weitere theoretische Modelle in Betracht zu ziehen bzw. diese ergänzend einzubeziehen, um verschiedene Perspektiven abzubilden. Mögliche denkbare Optionen hierfür wären u. a. die Bedürfnishierarchie von Maslow oder der psychologische Vertrag.

Eine weitere Limitation liegt in der Zusammensetzung der Interviewten. An dieser Stelle sollte anerkannt werden, dass nur eine interviewte Person im kreativen Bereich einer Werbeagentur tätig ist. Dadurch können durch die Studie nur im geringen Maße Aussagen über die unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche im Hinblick auf die 4TW abgeleitet werden.

Des Weiteren ist zu erwähnen, dass alle Befragten ungefähr im Alter von 30 Jahren sind, was einer eingeschränkten Altersstruktur entspricht. Dennoch spiegelt diese die Realität in der Werbebranche wider, da die meisten AN um die 30 Jahre alt sind und somit die Mehrheit repräsentieren. Zudem stellt der Aspekt, dass ausschließlich MA ohne Kinder befragt wurden, eine weitere Eingrenzung dar. Personen mit Kindern hätten möglicherweise andere Perspektiven, insbesondere in Bezug auf die Vereinbarkeit von Betreuungsaufgaben, die im Rahmen dieser Arbeit nicht berücksichtigt wurden.

Außerdem ist darauf hinzuweisen, dass bestimmte Aspekte wie der Umgang mit Teilzeitkräften, Urlaubs- und Feiertagen in den Interviews nicht abgefragt wurden. Dies könnte die Vollständigkeit unserer Ergebnisse beeinträchtigen und sollte bei der Interpretation berücksichtigt werden.

Abschließend ist die Repräsentativität der vorliegenden Studie kritisch zu reflektieren, da sie aufgrund der geringen Probandenzahl lediglich Aspekte aufzeigt, die in ihrer Reichweite limitiert sind. Trotzdem bietet unsere qualitative Studie einen fokussierten Einblick und kann als Grundlage für zukünftige Forschungen dienen.

7 Fazit und Ausblick

Die aktuellen und zukünftigen Veränderungen des Arbeitsmarktes und die damit verbundenen Herausforderungen für AG rücken die Thematik neuer Arbeitsmodelle wie der 4TW zunehmend in den Mittelpunkt. In diesem Zusammenhang konnte die vorliegende Studie im Hinblick auf das Forschungsziel – inwiefern die 4TW ein Modell mit Potenzial für die AGA aus Sicht der MA in der Werbebranche sein könnte – aufzeigen, dass die 4TW unter Berücksichtigung individueller Präferenzen und Voraussetzungen ein vielversprechendes Arbeitszeitkonzept für die Werbebranche ist.

Es wird deutlich, dass das Modell der 4TW einen Beitrag dazu leisten könnte, die Work-Life-Balance in der Werbebranche zu verbessern und dadurch die generelle Leistungsfähigkeit zu steigern, sofern bestimmte Kriterien erfüllt sind. Zwar steigt der generelle Wunsch nach reduzierten Wochenarbeitsstunden, in Relation zu den persönlichen beruflichen Präferenzen, die darüber entscheiden, wie attraktiv ein AG wahrgenommen wird, konnte jedoch festgestellt werden, dass insbesondere der finanziellen Sicherheit, dem relationalen Erfolg sowie dem inhaltlichen Tätigkeitsbereich eine höhere Relevanz zugewiesen werden als der 4TW. Insofern lässt sich die 4TW in der Werbebranche als „Nice-to-have“ jedoch nicht als „Must-have“ in Bezug auf die AGA bezeichnen.

Zusätzlich wurde eruiert, dass die Einführung einer 4TW in der Werbebranche eine Vielzahl an positiven Effekten aus Sicht der MA implizieren könnte, die vor allem in der zusätzlich gewonnenen freien Zeit ihren Ausdruck finden: Mehr Zeit zur Regeneration, eine verbesserte Abgrenzung zwischen Beruf und Privatem zu erzielen und insbesondere mehr Zeit für sich selbst zu haben, könnte zu einer erhöhten Stressresistenz und einer verbesserten Gesundheit führen, was sich im beruflichen Kontext wiederum gewinnbringend auswirken könnte. Zudem wird eine große Chance in der Erhaltung der gleichbleibenden Produktivität bei einer AZV im Rahmen der 4TW gesehen. Dennoch gilt es auch die Herausforderungen zu beachten, die sich in Bezug auf die Umstellungsphase, die interne und externe Kommunikation und die komprimierte Arbeitsbelastung ergeben könnten.

Um eine optimale Ausgestaltung der 4TW zu realisieren, gilt es für Unternehmen, sich mehr denn je an den individuellen Bedürfnissen der AN zu orientieren. Unterschiedliche Modelle

der 4TW im Sinne einer AZV könnten unterschiedliche Präferenzen bedienen. Im Hinblick auf die Vergütung wird ersichtlich, dass der Faktor Freizeit bei den befragten AN mehr ins Gewicht fällt als der finanzielle Wohlstand, sodass auch ein geringfügig reduziertes Entgelt in Betracht käme. Um darüber hinaus wertstiftend zur AGA beizutragen, müssen die Bedingungen einer transparenten Kommunikation, einer realistischen Kapazitätsplanung, eines gleichbehandelnden Umgangs aller MA, der konsequenten Umsetzung der 4TW und dessen Vorleben durch FK sowie die Beibehaltung der bisherigen Flexibilität geschaffen werden. In dieser Hinsicht scheint es eine gleichermaßen notwendige und lohnenswerte Überlegung für AG, die Thematik der individuell „gefühlten Vollzeit“ zukünftig verstärkt zu berücksichtigen und sich intensiver an den AN und deren Arbeitszeitwünschen zu orientieren und auszurichten. Diese individuelle, zukunftssträchtige Perspektive auf die AZG könnte sich in der Praxis als ein erfolversprechender Faktor für die AGA herauskristallisieren.

Die Thematik der 4TW bietet darüber hinaus zahlreiche Möglichkeiten für zukünftige Forschungsbemühungen. Ein interessanter Ansatz wäre die Untersuchung der langfristigen Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung in der Werbebranche. Hierbei könnten Faktoren wie Arbeitsmotivation, Identifikation mit dem Unternehmen und Fluktuationsraten betrachtet werden. Ebenso spannend wäre die Erforschung der Effekte auf die Produktivität und Leistungsfähigkeit der MA. Dies könnte durch Vergleiche mit traditionellen Arbeitszeitmodellen sowie der Analyse von Kennzahlen wie Arbeitsoutput und -qualität erfolgen. Des Weiteren wäre es interessant zu untersuchen, wie die Einführung einer 4TW die Unternehmenskultur und das Arbeitsumfeld in der Werbebranche beeinflusst. Dies könnte die Veränderung von Kommunikationsstrukturen, Teamdynamiken und Führungsmethoden umfassen. Schließlich könnte sich die Forschung auf Strategien zur erfolgreichen Implementierung der 4TW in der Werbebranche konzentrieren. Dabei könnten Best Practices und Bewältigungsstrategien während der Umstellungsphase identifiziert sowie die Rolle des Managements bei der Unterstützung des Wandels untersucht werden.

Alles im allem zeigt sich, dass sich die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung weitestgehend mit dem bisher vorliegendem Forschungsstand decken und die Einführung einer 4TW in der Werbebranche eine aussichtsreiche Option darstellt, um den zunehmenden Anforderungen der modernen Arbeitswelt zu begegnen. Insofern stellt die 4TW ein Modell mit Potenzial für die AGA in der Werbebranche dar, sofern persönliche Bedürfnisse und organisationale bzw. strukturelle Voraussetzungen erfüllt sind.

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Abrell, B. (2015). *Führen in Teilzeit: Voraussetzungen, Herausforderungen und Praxisbeispiele*. Springer-Verlag.
- Andresen, M., Lehmann, P., Schramm, F. & Schleicher, N. (2016). *Forschungsprojekt „5C“ Cross-Cultural Collaboration on Contemporary Careers: Ein internationales Forschungsprojekt zu Karrierezielen und Karrierezufriedenheit von Berufstätigen: Zusammenfassung der deutschen Resultate für Teilnehmende der Umfrage 2014/15*. https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/sowi_lehrstuehle/personalwirtschaft/Unterlagen/5C/5C_Bericht_15032016.pdf
- Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Meyer, M. R. (2016). Fehlzeiten-Report 2016. In *Springer eBooks*. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-49413-4>
- Baltes, B. B., Briggs, T., Huff, J. W., Wright, J. & Neuman, G. A. (1999). Flexible and Compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 496–513. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.496>
- Baumann, R., Von Garrel, J. & Ulber, M. (2018). Prävention in einer digitalisierten Arbeitswelt. In SHR Fernhochschule (Hrsg.), *Demografischer Wandel. Aufbruch in eine altersgerechte Arbeitswelt* (S. 13–32). Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20384-9>
- Baur, N. & Blasius, J. (2022). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. In Springer eBooks (S. 1–32). https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_1
- Bispinck, R. (2004). Kontrollierte Dezentralisierung der Tarifpolitik – Eine schwierige Balance. *WSI-Mitteilungen*, 05/2004, 237–245. https://www.boeckler.de/pdf/wsi-mit_2004_05_bispinck.pdf
- Böhm, J., Sonderegger, S. & Lass, B. (2010). *Handbuch „Flexible Arbeitszeitmodelle“: Mehr Spielraum für Vereinbarkeit im Unternehmen*. MA 57 – Frauenabteilung der Stadt Wien. https://www.graz.at/cms/dokumente/10194973_7753526/41babf86/handbuch-arbeitszeitmodelle.pdf
- Botzenhardt, F. & Pätzmann, J.U. (2012). *Die Zukunft der Werbeagenturen: Strategische Planung als Innovationsmotor*. Springer-Verlag.

- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.). (2016, Januar). *Zukunft der Arbeit. Innovationen für die Arbeit von morgen*. Abgerufen am 20. Februar 2024, von https://www.bmbf.de/SharedDocs/Publikationen/de/bmbf/5/31130_Zukunft_der_Arbeit.pdf?__blob=publicationFile&v=3
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (Hrsg.). (2015). InfoKreativ Praxistipps für Kreative & Kulturschaffende Werbemarkt. Abgerufen am 28. Februar 2024, von https://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KUK/Redaktion/DE/Publikationen/2015/kuk-info-kreativ-werbemarkt-2015.pdf?__blob=publicationFile&v=1
- Briscoe, J. P., Hall, D. T. & Mayrhofer, W. (2012). *Careers around the world: Individual and contextual perspectives*. Routledge.
- Brück-Klingberg, A. & Althoff, J. (2021, 20. Oktober). *Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Arbeitsmärkte in Niedersachsen und Bremen*. Abgerufen am 19. August 2023, von https://doku.iab.de/regional/NSB/2021/regional_nsb_0221.pdf
- Campbell, T. T. (2023). The Four-day Work Week: A chronological, Systematic review of the academic literature. *Management review quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00347-3>
- Coulthard Barnes, Perpetual Guardian, The University of Auckland, Auckland University of Technology & MinterEllisonRuddWatts. (2019). *White Paper - The Four-Day Week: Guidelines for an outcome-based trial - Raising productivity and engagement*. <https://static1.squarespace.com/static/60b956cbe7bf6f2efd86b04e/t/60c3d8519bc93c7da4823124/1623447637957/Four-Day%2BWeek%2BWhite%2BPa-per%2BFebruary%2B2019%2Bfinal.pdf>
- DAK & IGES (2022). *Psychreport 2022. Entwicklungen der psychischen Erkrankungen im Job: 2011-2021*. Abgerufen am 20. August 2023, von www.dak.de/dak/download/report-2533050.pdf
- Dresing, T., & Pehl, T. (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (8.). https://www.audiotranskription.de/wp-content/uploads/2020/11/Praxisbuch_08_01_web.pdf
- Einramhof-Florian, H. (2022). Fit für die jungen Generationen am Arbeitsplatz. In *Springer eBooks*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-39149-2>

- Flecker, J., Hermann, C. & Mairhuber, I. (2001). *Internationale Beispiele für Arbeitszeitverkürzung, -umverteilung und -flexibilisierung* (FORBA Forschungsbericht 1/2001). Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt. https://www.forba.at/wp-content/uploads/2018/11/24-FORBA_FB_01-1.pdf
- Gesamtverband Kommunikationsagenturen (GWA). (2020). GWA Nachwuchsstudie 2020. In *Studie Des Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA in Kooperation mit Appinio*. https://www.gwa.de/content/uploads/2021/01/20200528_Nachwuchsstudie-GWA-2020.pdf
- Gesamtverband Kommunikationsagenturen (GWA). (2023). *GWA Frühjahrsmonitor 2023*. https://www.gwa.de/content/uploads/2021/01/20230321_GWA_Fruehjahrsmonitor_2023.pdf
- Haraldsson, G. D. & Kellam, J. (2021). *Going Public: Iceland's journey to a shorter working week*. *Alda, Association for Democracy and Sustainability*. Abgerufen am 18. August 2023, von https://autonomy.work/wp-content/uploads/2021/06/ICELAND_4DW.pdf
- Hartman, R. L. & Weaver, K. M. (1977). Four factors influencing conversion to a four-day work week. *Human Resource Management*, 16(1), 24–27. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930160104>
- Hauser, F., Schulte-Deußen, K. & Langer, D. (2016). Büro als Treiber von Arbeitgeber-Attraktivität und Mitarbeiter-Engagement. In *Arbeitsplatz der Zukunft. Gestaltungsansätze und Good-Practice-Beispiele*. https://doi.org/10.1007/978-3-658-12606-3_3
- Helfferrich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In *Springer eBooks* (S. 669–686). https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_44
- Hellert, U. (2022). *Arbeitszeitmodelle der Zukunft: Arbeitszeiten flexibel und attraktiv gestalten*. Haufe-Lexware.
- Henley Business School. (2022). *The four-day week: The pandemic and the evolution of flexible working*. Abgerufen am 12. August 2023, von <https://assets.henley.ac.uk/v3/fileUploads/Four-day-week-white-paper-FINAL.pdf>
- Henninger, A. & Mayer-Ahuja, N. (2005). *Arbeit und Beschäftigung in den Hamburger Creative Industries: Presse/ Verlagswesen, Film/ Rundfunk, Design, Werbung/ Multimedia und Software/ IT-Dienstleistungen; Expertise*.

- Hesse, G., Mayer, K., Rose, N. & Fellingner, C. (2015). Herausforderungen für das Employer Branding und deren Kompetenzen. In *Springer eBooks* (S. 55-104). https://doi.org/10.1007/978-3-658-26208-2_3
- Holtbrügge, D. (2022). Personalmanagement. In *Springer eBooks*. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-65742-3>
- Hornung, S. (2023, 27. Juli). *Modelle der Viertagewoche: Was Unternehmen beachten sollten*. Abgerufen am 25. August 2023, von https://www.haufe.de/personal/hr-management/modelle-der-4-tage-woche-was-unternehmen-beachten-sollten_80_601744.html
- Homma, N. (2014). Worauf Unternehmenskulturen reagieren müssen. In *Springer eBooks* (S. 31-47). https://doi.org/10.1007/978-3-658-02411-6_3
- ILO. (2018). *Ensuring decent working time for the future* (Report III / Part B). International Labour Office. Abgerufen am 24. August 2023, von https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_618485.pdf
- Kay, R., Suprinovič, O. & Wernder, A. (2010). *Deckung des Fachkräftebedarfs in kleinen und mittleren Unternehmen: Situationsanalyse und Handlungsempfehlungen*. RePEc: Research Papers in Economics. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/51544/1/655757821.pdf>
- Lehndorff, S. (2003a). *Wie lang sind die Arbeitszeiten in Deutschland: Fakten und Argumente zur aktuellen Debatte über Arbeitszeitverlängerung* (IAT-Report 2003-07). Institut Arbeit und Technik. Abgerufen am 23. August 2023, von <https://www.iat.eu/iat-report/2003/report2003-07.pdf>
- Lehndorff, S. (2003b). The Long Good-Bye?: Tarifvertragliche Arbeitszeitregulierung und gesellschaftlicher Arbeitszeitstandard. *The German Journal of Industrial Relations*, 10(2), 273–295. <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/34513>
- Lewis, K., Stronge, W., Kellam, J., Kikuchi, L., Schor, J., Fan, W., Kelly, O., Gu, G., Frayne, D., Burchell, B., Bridson Hubbard, N., White, J., Kamarāde, D. & Mullens, F. (2023). *The results are in: The UK's four-day week pilot*. Autonomy Research Ltd. Abgerufen am 19. Juni 2023, von <https://autonomy.work/wp-content/uploads/2023/02/The-results-are-in-The-UKs-four-day-week-pilot.pdf>

- Linne, G. (Hrsg.). (2004). *Flexible Arbeitszeit und soziale Sicherheit* (Arbeitspapier 97). Hans-Böckler-Stiftung. Abgerufen am 23. August 2023, von <http://hdl.handle.net/10419/116555>
- Lott, Y. & Windscheid, E. (2023). *4-Tage-Woche: Vorteile für Beschäftigte und betriebliche Voraussetzungen für verkürzte Arbeitszeiten*. Hans-Böckler-Stiftung, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI). Abgerufen am 4. August 2023, von <http://hdl.handle.net/10419/271114>
- Mayring, P. & Fenzl, T. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse*. In *Springer eBooks* (S. 691–706). https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_43
- Nerdinger, F. W., Wilke, P., Stracke, S. & Drews, U. (2016). Innovation und Personalarbeit im demografischen Wandel. In *Springer eBooks*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-09028-9>
- Pohler, N. (2012). Neue Arbeitsräume für neue Arbeitsformen: Coworkung Spaces. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 37 (1), 65-78. <https://doi.org/10.1007/s11614-012-0021-y>
- Preißing, D. & Kolb, K. (2014). *Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel: die Praxisbeispiele*. Walter de Gruyter.
- Promberger, M. (2021). *A Short History of Flexible Hours - Historical Baselines of Working Time Policy in Germany* (IAB-Discussion Paper No. 17/2021). Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Abgerufen am 23. August 2023, von <http://hdl.handle.net/10419/249703>
- Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2014). *Qualitative Sozialforschung*. In De Gruyter eBooks. <https://doi.org/10.1524/9783486719550>
- Otto, C. & Remdisch, S. (2015). Arbeitgeberattraktivität aus der Perspektive unterschiedlicher Mitarbeitergenerationen. In M. Hartmann (Hrsg.), *Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt. HR-Aufgaben optimal vernetzen* (S. 47–68). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-05084-9>
- RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V. (2011). 2. Arbeitgeberattraktivität – Handlungsfelder für das Personalmanagement. Eschborn

- Rowold, J. (2013). *Human resource management: Lehrbuch für Bachelor und Master*. Springer-Verlag.
- Rübel, G. (1997). *Arbeitszeitverkürzung oder längere Arbeitszeit*. *Wirtschaftsdienst*, 77(1), 37–44. https://www.econstor.eu/bitstream/10419/137428/1/wd_v77_i01_pp037-044.pdf
- Ruf, M. (2015). Employer Branding: Arbeitgeberattraktivität in Zeiten des demografischen Wandel. In K. Schuchow & J. Gutmann (Hrsg.), *Personalentwicklung. Themen, Trends, Best Practices 2016*. (S. 278–283). Haufe-Lexware.
- Schracke, S. & Schöneberg, K. (2016). Die demografische Entwicklung: Trends und Folgen für die Unternehmen. In F. W. Nerding, P. Wilke, S. Stracke & U. Drews (Hrsg.), *Innovation und Personalarbeit im demografischen Wandel. Ein Handbuch für Unternehmen* (S. 11–25). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-09028-9>
- Seifert, H. (2004). *Arbeitszeitpolitischer Modellwechsel: Arbeitszeitpolitischer Modellwechsel: Von der Normalarbeitszeit zu kontrollierter Flexibilität* (WSI-Diskussionspapier, No. 127). Hans-Böckler-Stiftung, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI). Abgerufen am 22. August 2023, von <http://hdl.handle.net/10419/21569>
- Seifert, H. (2014). *Renaissance der Arbeitszeitpolitik: selbstbestimmt, variabel und differenziert; Expertise im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung*.
- Seemann, F., Mache, S., Harth, V. & Mette, J. (2018). Arbeitsbedingungen in der deutschen und internationalen Werbebranche. *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie*, 69 (1), 38–42. <https://doi.org/10.1007/s40664-018-0275-8>
- Söndermann, M., Büro für Kulturwirtschaftsforschung (KWF), Backes, C., Creative Business Consult (CBC), Arndt, O., Brünink, D. & Prognos AG. (2009). Gesamtwirtschaftliche Perspektiven der Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland. In Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), *Forschungsbericht*. https://miz.org/sites/default/files/documents/MF_016_bmwi_Gesamtwirtschaftliche_Perspektiven_Kultur_und_Kreativwirtschaft_2009.pdf
- Sulak, H., Spieß, C. K., Stawarz, N., Loichinger, E., Klüsener, S. & Weinmann, M. (2022). *Demografischen Wandel neu entdecken*. <https://doi.org/10.12765/bro-2022-02>

Vier-Tage-Woche: Tägliche Normalarbeitszeit - formale Voraussetzungen - Benachteiligungsverbot. (2023, 23. Februar). WKO. Abgerufen am 22. August 2023, von <https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/Vier-Tage-Woche.html>

Witzel, A. (2000). *The problem-centered interview [26 paragraphs]*. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 1(1), Art. 22, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0001228>.

Wolf, G. (Hrsg.). (2014). *Employer Branding: In 4 Schritten zur erfolgreichen Arbeitgebermarke*. Dashöfer.

Wolfsberger, J., Kellner, B., Korunka, C. & Kubicek, B. (2022). *Arbeit im Wandel: Hybrid Work, Workation und das Büro der Zukunft: Flexible Working Studie 2022*. Abgerufen am 22. August 2023, von <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/flexible-working-studie-2022.pdf>

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Ausgestaltungsmöglichkeiten der 4TW	XV
Anhang 2: Möglichkeiten im Umgang mit Urlaubstagen, Feiertagen und Teilzeitarbeit im Rahmen einer 4TW	XVII
Anhang 3: Übersicht der geführten Interviews	XVIII
Anhang 4: Interviewleitfaden	XIX
Anhang 5: Interviewtranskript 1 (B1)	XXV
Anhang 6: Interviewtranskript 2 (B2)	LIII
Anhang 7: Interviewtranskript 3 (B3)	LXXXVII
Anhang 8: Interviewtranskript 4 (B4)	CXVII
Anhang 9: Interviewtranskript 5 (B5)	CXLIX
Anhang 10: Interviewtranskript 6 (B6)	CLXXXI
Anhang 11: Codebaum.....	CCVII
Anhang 12: Tabellarische Übersicht Arbeitszeiten, Überstundenregelungen und Arbeitszeitwünsche (B1 – B6)	CCXI

Anhang

Anhang 1: Ausgestaltungsmöglichkeiten der 4TW

Ausgestaltung der 4TW	Erklärung
Arbeitszeitverkürzung bei gleichbleibendem Gehalt	<ul style="list-style-type: none"> • Alle MA arbeiten an 4 vorgeschriebenen Tagen pro Woche (z.B. Montag – Donnerstag). Der Betrieb wird einen zusätzlichen Tag pro Woche stillgelegt. • Die wöchentliche Arbeitszeit wird auf 32 Stunden gekürzt (8 Stunden pro Tag). • Das bisherige Gehalt wird zu 100% gezahlt (keine Vergütungsreduktion).
Arbeitszeitverkürzung bei angepasstem Gehalt	<ul style="list-style-type: none"> • Alle MA arbeiten an 4 vorgeschriebenen Tagen pro Woche (z.B. Montag – Donnerstag). • Die wöchentliche Arbeitszeit wird auf 32 Stunden gekürzt (8 Stunden pro Tag). • Das bisherige Gehalt wird (prozentual) reduziert.
Arbeitszeitverkürzung bei gleichbleibendem Gehalt in Verbindung mit einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Alle MA arbeiten an 4 Tagen pro Woche. • Der fünfte freie Tag kann von jeder/jedem MA individuell und flexibel festgelegt werden. • Die wöchentliche Arbeitszeit wird auf 32 Stunden gekürzt (8 Stunden pro Tag). • Das bisherige Gehalt wird zu 100% gezahlt (keine Vergütungsreduktion).
Arbeitszeitverkürzung bei angepasstem Gehalt in Verbindung mit einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Alle MA arbeiten an 4 Tagen pro Woche • Der fünfte freie Tag kann von jeder/jedem MA individuell und flexibel festgelegt werden. • Die wöchentliche Arbeitszeit wird auf 32 Stunden gekürzt (8 Stunden pro Tag). • Das bisherige Gehalt wird (prozentual) reduziert.
Gestaffelte Arbeitszeitverkürzung bei gleichbleibendem Gehalt	<ul style="list-style-type: none"> • Alle MA arbeiten an 4 Tagen pro Woche. • Der fünfte freie Tag variiert zwischen den Abteilungen bzw. Teams, um eine 5-Tage-Abdeckung zu gewährleisten. • Die wöchentliche Arbeitszeit wird auf 32 Stunden gekürzt (8 Stunden pro Tag). • Das bisherige Gehalt wird zu 100% gezahlt (keine Vergütungsreduktion). <p><i>Anm.: Eine flexible Arbeitszeitgestaltung wäre bei dieser Form nur gegeben, sofern die MA ein Mitspracherecht bei der Entscheidung über den freien Tag haben und der freie Wochentag auf der Zeitachse variiert.</i></p>
Gestaffelte Arbeitszeitverkürzung bei angepasstem Gehalt	<ul style="list-style-type: none"> • Alle MA arbeiten an 4 Tagen pro Woche. • Der fünfte freie Tag variiert zwischen den Abteilungen bzw. Teams, um eine 5-Tage-Abdeckung zu gewährleisten. • Die wöchentliche Arbeitszeit wird auf 32 Stunden gekürzt (8 Stunden pro Tag). • Das bisherige Gehalt wird (prozentual) reduziert. <p><i>Anm.: Eine flexible Arbeitszeitgestaltung wäre bei dieser Form nur gegeben, sofern die MA ein Mitspracherecht bei der Entscheidung über den freien Tag haben und der freie Wochentag auf der Zeitachse variiert.</i></p>
Dezentralisierte Arbeitszeitverkürzung bei gleichbleibendem Gehalt	<ul style="list-style-type: none"> • Abteilungen arbeiten nach unterschiedlichen Arbeitszeitmustern, aber alle MA haben eine insgesamt verkürzte Wochenarbeitszeit. • Die wöchentliche Arbeitszeit wird auf 32 Stunden gekürzt. • Bsp.: Einige MA arbeiten 32 Stunden an 4 Tagen pro Woche, wohingegen andere MA die 32 Stunden an 5 kürzeren Tagen erfüllen. • Das bisherige Gehalt wird zu 100% gezahlt (keine Vergütungsreduktion).

	<p><i>Anm.: Eine flexible Arbeitszeitgestaltung wäre bei dieser Form gegeben, sofern die MA variabel darüber entscheiden können, ob sie bspw. die 32 Stunden in einer Woche an 4 Tagen und in der nächsten Woche an 5 Tagen erbringen.</i></p>
Dezentralisierte Arbeitszeitverkürzung bei angepasstem Gehalt	<ul style="list-style-type: none"> • Abteilungen arbeiten nach unterschiedlichen Arbeitszeitmustern, aber alle MA haben eine insgesamt verkürzte Wochenarbeitszeit. • Die wöchentliche Arbeitszeit wird auf 32 Stunden gekürzt. • Bsp.: Einige MA arbeiten 32 Stunden an 4 Tagen pro Woche, wohingegen andere MA die 32 Stunden an 5 kürzeren Tagen erfüllen. • Das bisherige Gehalt wird (prozentual) reduziert. <p><i>Anm.: Eine flexible Arbeitszeitgestaltung wäre bei dieser Form gegeben, sofern die MA variabel darüber entscheiden können, ob sie bspw. die 32 Stunden in einer Woche an 4 Tagen und in der nächsten Woche an 5 Tagen erbringen.</i></p>
Annualisierte Arbeitszeitverkürzung bei gleichbleibendem Gehalt in Verbindung mit einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Die Wochenarbeitszeit der MA beträgt im Jahresdurchschnitt 32 Stunden im Sinne einer durchschnittlichen 4-Tage-Woche. • Die Verteilung, Lage und Dauer der Wochenstunden ist hierbei variabel. Das bisherige Gehalt wird zu 100% gezahlt (keine Vergütungsreduktion).
Annualisierte Arbeitszeitverkürzung bei angepasstem Gehalt in Verbindung mit einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Die Wochenarbeitszeit der MA beträgt im Jahresdurchschnitt 32 Stunden im Sinne einer durchschnittlichen 4-Tage-Woche. • Die Verteilung, Lage und Dauer der Wochenstunden ist hierbei variabel. • Das bisherige Gehalt wird (prozentual) reduziert.
Bedingte Arbeitszeitverkürzung bei gleichbleibendem Gehalt	<ul style="list-style-type: none"> • Die Inanspruchnahme einer 4-Tage-Woche (32 Wochenstunden) ist an eine kontinuierliche Kontrolle der Arbeitsleistung geknüpft. • Es obliegt dem Unternehmen/der Führung die 4-Tage-Woche für MA oder Abteilungen zeitweise einzustellen und temporär zu einer 5-Tage-Woche (40 Wochenstunden) zurückzukehren, sofern die Zielvereinbarungen nicht erfüllt werden. Zu erwähnen sei, dass die Arbeitszeitverkürzung unter Vorbehalt zu ungleichen Gegebenheiten unter den MA führen könnte.

Anmerkung. Eigene Darstellung in Anlehnung an Lewis et al. (2023, S. 20–22); *Vier-Tage-Woche* (2023); Lott & Windscheid, (2023, S.4–5); Henley Business School (2022, S. 18); Wolfsberger et al. (2022, S. 22); American Management Association, zitiert nach Hartman & Weaver, 1977, S. 24).

Anhang 2: Möglichkeiten im Umgang mit Urlaubstagen, Feiertagen und Teilzeitarbeit im Rahmen einer 4TW

Urlaubstage	Option 1: Aufrechterhaltung der bisherigen Anzahl an Urlaubstagen Option 2: Anteilige Verringerung der bisherigen Anzahl an Urlaubstagen
Feiertage	Option 1: Feiertage werden zusätzlich zum freien Tag gewährt Option 2: Feiertage werden als inbegriffenen Tag für die entsprechende Woche betrachtet
Teilzeitarbeit	Option 1: Anteilige Arbeitszeitverkürzung Option 2: Beibehaltung der bisherigen Arbeitszeit in Verbindung mit einer proportionalen Lohnerhöhung entsprechend des neuen Lohnsatzes der Kolleg:innen in 32-Stunden-Vollzeit Option 3: Geringfügige Zulage an Urlaubstagen Option 4: Arbeitszeitverkürzung berechnet auf Basis eines Monats (anstatt einer Woche), sodass Arbeitnehmende turnusmäßig einen vollen freien Arbeitstag erhalten

Anmerkung. Eigene Darstellung in Anlehnung an Lewis et al. (2023, S. 25–26); *Vier-Tage-Woche* (2023).

Anhang 3: Übersicht der geführten Interviews

Interviewnummer	Datum der Erhebung	Geschlecht	Führungsverantwortung	Branche des Unternehmens	Anzahl der Mitarbeitenden
B1 (PZI)	23.11.2023	Männlich	Nein	Werbung	60-70
B2 (PZI)	01.12.2023	Männlich	Ja	Werbung	200
B3 (PZI)	01.12.2023	Weiblich	Nein	Werbung	200
B4 (PZI)	08.12.2023	Weiblich	Nein	Werbung	60-70
B5 (PZI)	22.12.2023	Männlich	Nein	Werbung	130
B6 (PZI)	28.12.2023	Weiblich	Nein	Werbung	600

Alle sechs Proband:innen wurden jeweils im Rahmen eines problemzentrierten Interviews – „PZI“ – befragt.

Anhang 4: Interviewleitfaden

Begrüßung und Aufwärmfragen			
1. Hallo „Name“. Vielen Dank, dass Sie sich heute die Zeit nehmen und dieses Interview mit uns zu führen. Wie geht es Ihnen?			
2. Wie ist Ihre Internetverbindung, hören und sehen Sie uns?			
3. Wir stellen uns noch einmal kurz vor: Ich bin XY und das ist meine Kommilitonin ZA. Wir studieren an der Universität Hamburg im Masterstudiengang Human Resource Management/ Personalpolitik. Im Rahmen eines großen Studienprojekts interessieren wir uns für die Chancen und Herausforderungen, die sich mit der Einführung einer 4-Tage-Woche in Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Beschäftigten in der Werbebranche ergeben könnten. Ich werde das heutige Interview mit Ihnen führen, XYZ wird größtenteils zuhören und mich ergänzen, sollte ich etwas vergessen oder an einem für uns interessanten Punkt nicht weiter nachfragen. Passt das so für Sie?			
4. Für uns geht es nicht um die Identität von Personen oder Organisationen - wir werden sämtliche Namen anonymisieren.			
5. Wir würden uns freuen, wenn Sie ihre individuelle Meinung und Einschätzung zu den Chancen und Herausforderungen einer 4-Tage-Woche im Hinblick auf die Arbeitgeberattraktivität in der Werbebranche mit uns teilen.			
6. Haben Sie bis hierhin Fragen?			
7. Vielen Dank, dann starten wir nun mit der Aufnahme.			
8. Hallo noch einmal. Die Ton- und Bildaufnahme läuft. Sind Sie damit einverstanden, dass wir dieses Interview aufzeichnen?			
9. Danke.			
Kurzwort	Inhaltlicher Aspekt	Nachfassfragen	Aufrechterhaltungsfragen
Abschnitt A – Beschreibung des Unternehmens und der Tätigkeit (deskriptiv)			
Unternehmen	1. Bitte beschreiben Sie in wenigen Worten das Unternehmen, in dem Sie derzeit tätig sind?	<ul style="list-style-type: none"> • Wie viele MA sind im Unternehmen beschäftigt? • In welchen Ländern ist Ihr Unternehmen vertreten? 	
Abteilungen und Teams	2. Beschreiben Sie uns kurz die Abteilungen und Teams des	<ul style="list-style-type: none"> • Wie groß ist Ihr Team? 	

	Unternehmens (Organisationsstruktur).		
	3. In welcher Abteilung/Team arbeiten Sie?		
Position und Unternehmenszugehörigkeit	4. Beschreiben Sie bitte kurz, welche Position Sie aktuell ausüben?	<ul style="list-style-type: none"> Seit wann sind Sie in dem Unternehmen tätig? 	
Derzeitiges Arbeitszeitregime	5. An wie vielen Tagen arbeiten Sie in der Woche?		
	6. Wie viele Wochenstunden beträgt Ihre vertraglich vereinbarte Arbeitszeit ohne Überstunden?		
	7. Und wie viele Stunden haben Sie in der letzten Woche faktisch gearbeitet?		
	8. Wie viel beträgt im Durchschnitt Ihre tatsächliche Arbeitszeit pro Woche einschließlich eventueller Überstunden?	<ul style="list-style-type: none"> Werden Überstunden vergütet oder ausgeglichen? 	
Abschnitt B – Berufliche Präferenzen auf Basis den 5C-Dimensionen			
Finanzielle Sicherheit	1. Welche Bedeutung hat für Sie finanzielle Sicherheit?	<ul style="list-style-type: none"> Wie wichtig ist es für Sie Güter des täglichen Bedarfs kaufen zu können? Wie wichtig ist es für Sie für Ihre Familie sorgen zu können? 	<ul style="list-style-type: none"> Können Sie beschreiben, warum finanzielle Sicherheit so essenziell für Sie ist?
Unternehmertum	2. Inwiefern ist es Ihnen wichtig selbstständig in Ihrer Arbeitsweise zu sein?	<ul style="list-style-type: none"> Wie wichtig ist es Ihnen autonom zu agieren und Verantwortung zu übernehmen? 	<ul style="list-style-type: none"> Können Sie erklären, weshalb Ihnen Autonomie im Job wichtig ist?
Relationaler Erfolg	3. Welche Bedeutung haben für Sie gute Beziehungen zu Ihren Kolleg:innen?	<ul style="list-style-type: none"> Und inwiefern ist es Ihnen wichtig, positive Rückmeldungen von Kolleg:innen zu bekommen? 	<ul style="list-style-type: none"> Warum genau?

	4. Welche Bedeutung haben für Sie gute Beziehungen zu Ihren Vorgesetzten?	<ul style="list-style-type: none"> • Und wie wichtig ist es Ihnen positive Rückmeldungen von Ihren Vorgesetzten zu bekommen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Weshalb ist es Ihnen wichtig?
Bildung & Entwicklung	5. Welche Rolle spielt die berufliche Weiterentwicklung für Sie?	<ul style="list-style-type: none"> • Was wünschen Sie sich in diesem Zusammenhang für Ihre eigene berufliche Weiterentwicklung? 	
	6. Inwiefern ist es für Sie von Relevanz Aus- und Weiterbildungen von Ihrem/Ihrer Arbeitgeber/-in ermöglicht zu bekommen?		
Prosoziale Auswirkung	7. Inwieweit ist es für Sie von Bedeutung mit Ihrer beruflichen Laufbahn die Welt zu einem besseren Ort zu machen?	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Maßnahmen ergreifen Sie, um dies zu realisieren? 	
	8. Inwiefern empfinden Sie Freude daran andere in ihrer beruflichen Entwicklung zu unterstützen?	<ul style="list-style-type: none"> • Können Sie erklären warum genau? 	
Finanzieller Erfolg	9. Wie wichtig ist es Ihnen finanziellen Wohlstand zu erreichen?	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Maßnahmen ergreifen Sie, um dies persönlich zu erreichen? 	
	10. Inwiefern ist es Ihnen wichtig stetig mehr Geld zu verdienen?	<ul style="list-style-type: none"> • Woher kommt dieser Anspruch? 	
Work-Life-Balance	11. Welchen Stellenwert hat in Ihrem Leben eine gute Balance zwischen Arbeit und Freizeit?	<ul style="list-style-type: none"> • Können Sie erklären, warum genau Ihnen die Balance zwischen Arbeit und Privatem wichtig ist? 	
	12. Wie wichtig ist Ihnen dabei der Aspekt Flexibilität?	<ul style="list-style-type: none"> • Können Sie Ihre Präferenz genauer erläutern? 	
	13. Stellen Sie sich vor, Sie hätten einen Wunsch frei und könnten sich ihre ideale	<ul style="list-style-type: none"> • Würden Sie z. B. gerne mehr oder weniger pro Tag 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie viele Stunden pro Woche würdest du konkret

	Arbeitszeitgestaltung selbst aussuchen. Wie würde diese aussehen und warum?	bzw. pro Woche arbeiten? <ul style="list-style-type: none"> An wie vielen Tagen in der Woche würden Sie arbeiten wollen? 	arbeiten wollen und auf wie viele Tage verteilt?
Abschnitt C – 4-Tage-Woche			
Konkretes Modell:			
Wir gehen nun von einem konkreten Modell der 4-Tage-Woche aus. 32 Wochenstunden, verteilt auf 4 Tage, sprich 8 Stunden pro Tag von Montag bis Donnerstag, bei gleichbleibendem Lohn. Der Output wird aber nicht gekürzt, d.h. es soll die gleiche Produktivität wie bei einer 40-Stunden-Woche erbracht werden.			
Einschätzung Modell 4TW	1. Wie finden Sie dieses Modell?	<ul style="list-style-type: none"> Bedenken Sie noch einmal den Aspekt, dass, obwohl Sie weniger Stunden arbeiten, die Produktivität gleichbleiben soll. Was denken Sie darüber? 	<ul style="list-style-type: none"> Was finden Sie an dem Modell gut und was finden Sie daran schlecht?
	2. Inwiefern könnten Sie sich vorstellen, in solch einer 4-Tage-Woche zu arbeiten?	<ul style="list-style-type: none"> Welche Bedenken haben Sie? Welche Chancen sehen Sie in dem Modell für sich persönlich? Inwiefern würden Sie sich durch eine 4-Tage-Woche motivierter fühlen? Was glauben Sie, inwiefern hätte die 4-Tage-Woche Auswirkungen auf Ihre Gesundheit? 	
	3. Stellen Sie sich vor, Ihr:e Arbeitgeber:in führt die genannte 4-Tage-Woche ein. Was glauben Sie, wie würde sich die Einführung auf Ihr Leben auswirken?	<ul style="list-style-type: none"> Was würden Sie mit der neu gewonnenen Zeit machen? 	

	4. Inwiefern stellt das genannte Modell ein realistisches Szenario für Ihre Arbeit dar?	<ul style="list-style-type: none"> • Unter welchen Bedingungen? • Welche Veränderungen wären demnach notwendig? 	
Modellierung des Modells	5. Inwieweit wäre die 4-Tage-Woche attraktiver für Sie, wenn Sie sich Ihren freien Tag selbst aussuchen könnten?	<ul style="list-style-type: none"> • Haben Sie weitere Ideen, wie Sie für sich Ihre ideale 4-Tage-Woche gestalten würden? Wenn ja, wie sähe diese aus? 	<ul style="list-style-type: none"> • Aus welchen Gründen, wäre dieses Modell für Sie attraktiver als das „klassische“ Modell?
	6. Inwieweit wäre die 4-Tage-Woche für Sie attraktiv, wenn Sie nicht den vollen Lohnausgleich, sondern z.B. 90% Ihres Gehaltes bekommen würden?		
Abschnitt D – Kalibrierung mit anderen Dimensionen			
Überleitung			
Denken wir nun noch einmal an die Dimensionen bzw. Ihre Präferenzen in Bezug auf die Arbeit zurück. Die Dimensionen sind: Finanzielle Sicherheit, die Möglichkeit, selbstständig arbeiten zu können, eine gute Beziehung zu Kolleg:innen und Vorgesetzten, die prosoziale Auswirkung Ihrer Tätigkeit, Ihr finanzieller Erfolg und die Work-Life-Balance.			
Relation zu 5C-Zielkategorien	1. In welchem Verhältnis steht die 4-Tage-Woche als Ausgestaltungsmöglichkeit der Work-Life-Balance zu den anderen Dimensionen?	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Bedeutung hätte für Sie eine 4-Tage-Woche in Relation zu den zuvor genannten Dimensionen? • Was ist wichtiger – Zielkategorie oder 4TW? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Dimensionen sind für Sie am bedeutendsten?
Auswirkung auf den Verbleib im Unternehmen/Wechselabsichten	2. Stellen Sie sich folgendes Szenario vor: Wenn Ihr:e jetzige:r Arbeitgeber:in die 4-Tage-Woche einführen würde, inwiefern wäre dies für Sie ein Grund, um bei Ihrem/Ihrer Arbeitgeber:in zu bleiben?		

	3. Und wenn Ihr:e Arbeit-geber:in die 4-Tage-Woche nicht einführen würden, inwieweit wäre dies für Sie ein Argument, sich neu zu bewerben?	<ul style="list-style-type: none"> • Welche der zuvor genannten Dimensionen würde Sie sonst zu einem Jobwechsel bewegen? 	
	4. Glauben Sie, dass sich der positive Effekt einer 4-Tage-Woche relativieren würde, wenn diese in allen Werbeagenturen eingeführt werden würde?		
Abschluss			
1. Nun sind wir am Ende des Interviews angelangt. Möchten Sie uns abschließend noch etwas mitteilen, was bisher noch nicht erwähnt wurde?			
2. Sollten im Laufe der Auswertung noch Nachfragen entstehen, wären Sie damit einverstanden, wenn ich Sie erneut kontaktiere, um diese zu klären?			
3. Haben Sie noch eine Frage?			
4. Dann beende ich jetzt die Aufnahme. Vielen Dank für Ihre Zeit!			

Anhang 5: Interviewtranskript 1 (B1)

Begrüßung und Aufwärmfragen	
1.	I1: Hallo ■■■■. Danke, dass du dir heute die Zeit nimmst, um mit uns das Interview zu führen. Wie geht es dir heute?
2.	B: Mir geht es sehr gut, danke.
3.	I1: Sehr schön. Wie ist deine Internetverbindung? Hörst und siehst du uns klar und deutlich?
4.	B: Mehr als das. Ich sehe und höre euch wunderbar.
5.	I1: Ein Traum. Wir stellen uns nochmal kurz vor. Ich bin ■■■■, das ist ■■■■ Kommilitonin. Wir beide studieren an der Uni Hamburg im Masterstudiengang „Human Resource Management/ Personalpolitik“ und im Rahmen eines großen Studienprojektes interessieren wir uns für die Chancen und Herausforderungen, die sich mit der Einführung einer 4-Tage-Woche in Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Beschäftigten in der Werbebranche ergeben könnten. Ich werde das heute Interview mit dir führen. ■■■■ wird größtenteils zuhören und mich ergänzen, sollte ich etwas vergessen oder an einem für uns interessanten Punkt vielleicht nicht weiter nachhaken. Passt das so für dich?
6.	B: Das ist wunderbar.
7.	I1: Sehr gut. Für uns geht es nicht um die Identität von Personen oder Organisationen. Wir werden sämtliche Namen anonymisieren und wir würden uns freuen, wenn du deine individuelle Meinung und Einschätzung zu den Chancen und Herausforderungen einer 4-Tage-Woche im Hinblick auf die Arbeitgeberattraktivität in der Werbebranche mit uns teilst. Wenn wir gleich mit dem Interview beginnen, werden wir einen teilstrukturierten Interviewleitfaden verwenden, um einerseits keine wichtigen Aspekte zu vernachlässigen und ggf. nachzufragen, um andererseits genügend Raum zur freien Beantwortung zu lassen. Hast du bis hierhin irgendwelche Fragen?
8.	B: Nö, alles klar so weit.

9.	I1: Sehr gut. Dann starten wir mit der Aufnahme bzw. das haben wir auch schon gemacht. Ton- und Bildaufnahme laufen jetzt. Bist du damit einverstanden, dass wir das Interview aufzeichnen?
10.	B: Ja, kein Problem, klar.
Abschnitt A – Beschreibung des Unternehmens und der Tätigkeit (deskriptiv)	
11.	I1: Sehr gut, danke. Dann starten wir mit dem inhaltlichen Teil. Es geht erstmal um die Beschreibung des Unternehmens, indem du arbeitest und die Tätigkeit, die du momentan innehast. Das heißt, ein rein deskriptiver Teil. Bitte beschreib doch mal in wenigen Worten das Unternehmen, indem du derzeit tätig bist.
12.	B: Genau, also ich arbeite für [REDACTED]. Wir sind Teil des [REDACTED]. Das ist das zweitgrößte Digitalagenturen Netzwerk in Deutschland und wir bei [REDACTED] sind eine Kommunikationsagentur, also Kommunikations-/ Werbeagentur und entwickeln eben für unsere Kunden, das sind vorrangig Unternehmen bzw. Organisation entsprechende Kommunikationslösungen für sämtliche Bereiche. Das ist eigentlich komplett 360 Grad. Genau, da sind wir wie gesagt vorrangig im Bereich der Unternehmen, aber eben auch für Organisationen, also Non Profit Organisationen oder Vereine.
13.	I1: Okay, cool. Und wie viele Mitarbeiter sind bei euch im Unternehmen beschäftigt?
14.	B: Ja, Pi mal Daumen immer mal wieder irgendwas so zwischen 60 und 70. Im Moment sind es eher so 60 mit allem Drum und Dran. Also operative Mitarbeiter sind es, glaube ich, so gute 40 würde ich mal sagen.
15.	I1: Das heißt am Standort in Hamburg oder habt ihr auch /
16.	B: Ja, [REDACTED] selbst hat nur den Standort in Hamburg. Unsere Schwester- bzw. Mutterunternehmen/ -gesellschaften gibt es noch Standorte in Düsseldorf, München, Ludwigsburg, Berlin und hast du nicht gesehen.
17.	I1: Okay. Und ist das Mutterschiff auch nur in Deutschland vertreten?
18.	B: Ne, also jein. Wir haben noch Gesellschaften in Bukarest, Belgrad und Bilbao.
19.	I1: Okay. Sehr gut.

20.	B: Aber genau, das sind aber andere Organisationen. Mit denen haben wir auch wenig zu tun.
21.	I1: Okay. Beschreib uns nochmal kurz die Abteilung und die Teams des Unternehmens, indem du arbeitest. Also, wie ist [REDACTED] hinsichtlich der Organisationsstrukturen aufgebaut?
22.	B: Hm, also wir haben eigentlich eine sehr flache Hierarchie. Es gibt bei uns eine Geschäftsleitung und die Geschäftsleitung berichtet dann eben an die Holding. Unter der Geschäftsleitung angesiedelt sind dann die einzelnen Teams darunter. Also sprich, ich bin im Bereich Account Management/ Account und Project Management, das bedeutet, wir sind diejenigen, die die Kunden steuern und führen und mit ihnen gemeinsam die Aufträge verwalten, die Budgets kontrollieren und auch Budgetieren. Wir schauen auch, dass wir im Budget Bereich sind, das wir die Teams planen, also auf welche Projekte setzen, wir welche Kreationen- und Kreativteams und so weiter und sofort. Innerhalb unseres Teams sind wir auch nochmal ein bisschen gestaffelt, also im Sinne von, es gibt immer einen Account Director, das ist der oberste Projektverantwortliche und darunter der entsprechende Account Manager. Das bin ich. Neben dem Account Management, also den Kunden, den Beratungsteams, das ist eigentlich auch immer so ein gängiger Begriff in der Branche, dass Account Management gleich Beratung ist. Und dann gibt es die Kreation, das sind unsere Kreativteams und wir haben eigentlich eine sehr ja, ich will mal sagen, eine sehr einzigartige Art der Organisation, weil wir nicht in einzelne Kundenteams aufteilen. Es ist in den großen Netzwerkagenturen sehr üblich, dass es dann Team [REDACTED], das Team [REDACTED] oder das Team [REDACTED] gibt. You name it. Und bei uns ist es nicht so. Bei uns ist es sehr agil orientiert. Wir haben das so, dass wir immer genau schauen, was das Projekt ist, was die Anforderungen an das Projekt sind und dazu dann das entsprechende Team. Innerhalb eines Kunden kann das Kreative Team (unv.) / Die Account Manager, die variieren nicht. Die haben so ihre festen Kunden. Das sind mehrere, also ich glaube, parallel bin ich so aktuell so für round about sieben oder acht Kunden gleichzeitig zuständig. Weil das ist auch einfach wichtig, dass Kunden immer einen festen Ansprechpartner haben und wissen, an wen sie sich wenden können. Das ist auch einfach am Ende des Tages auch ein People Business. Heißt, es ist auch sehr viel auf Vertrauen und Erfahrung und so. Aber die Kreationsteams, die können sehr variieren. Innerhalb der Kreation ist es so, es gibt die Creative Director, das sind so die obersten Kreativverantwortlichen, die dann auch die Arbeit kreativ verantworten, Qualitätssicherung machen und auch den Qualitätsanspruch Genüge tun. Darunter gibt es, dann die

	jeweils einzelnen operativen Mitarbeiter, wie Art Director, Copywriter, Cutter. Also, sprich die Editors und und und. Also von bis. Wir können da alles anbieten.
23.	I1: Okay. Das heißt, insgesamt sehr flache Hierarchien. Keine Hierarchien über viele verschiedenen Ebenen, sondern eher /
24.	B: Nee, genau so ist das wirklich nicht. Es gibt klare Verantwortungsbereiche. Sprich jeder weiß eigentlich, was er zu leisten hat. Ich meine, das ist bei den agilen Organisationen sowieso immer nie so ganz trennscharf, aber genau wir haben da wirklich sehr flache Hierarchien. Am Ende des Tages geht es eigentlich so ein bisschen mehr darum, wer das beste Argument und weniger darum, wer sitzt jetzt am längeren Hebel. Also natürlich, kann jetzt ein Account Director oder ein Creative Director natürlich Vetorechte äußern, wenn er das ganz anders sieht, weil dies sind diejenigen, die es dann am Ende natürlich auch nach außen hin verantworten müssen.
25.	I1: Ja, ok. Magst du vielleicht nochmal ganz kurz in deinen Worten sagen, welche Position du aktuell ausübst und seit wann du in dem Unternehmen tätig bist?
26.	B: Ja. Also ich bin seit 2018 bei [REDACTED]. Also jetzt knapp sechs Jahre. Ich bin im Bereich Account Management. Sprich ich bin - früher hat man Kundenberater gesagt. Heute heißt das Account Manager und bedeutet im Grunde genommen, ich bin der Ansprechpartner für meine bzw. unsere Kunden. Ich schaue, wo liegen gerade die Needs, die Herausforderungen / Ja und suche gemeinsam mit dem Kunden, dann nach den entsprechenden Lösungen. Verwaltet die Teams, sprich ich schaue, was ist die Aufgabe, gucke welches Kreatives Team nehmen wir jetzt auf die Aufgabe darauf. Kalkuliere die Angebote. Ich setze die Timings - natürlich alles immer in Abstimmung mit den Kunden und schaue auch immer, dass wir im Budget und Timing bleiben und, dass wir uns dann natürlich auch mit dem Kunden immer regelmäßig abstimmen und wir sein Okay bekommen. Genau.
27.	I1: Okay. Wenn wir mal zu deiner Arbeitszeit schwenken. An wie vielen Tagen in der Woche arbeitest du aktuell?
28.	B: Aktuell sind es fünf Tage à acht Stunden. Aber so, das kann halt auch stark variieren. Also, manchmal können es mehr / selten, also wirklich selten, dass es mal weniger sind. Aber eher mehr. Aber das ist normal.

29.	I1: Okay, das heißt, deine vertraglich vereinbarte Arbeitszeit ohne Überstunden würde 5 x 8, also 40 Stunden in der Woche sein.
30.	B: Genau richtig, exakt.
31.	I1: Okay. Wenn du jetzt mal an die letzte Woche zurückdenkst. Wie viel Stunden hast du da faktisch gearbeitet?
32.	B: An die letzte Woche?
33.	I1: Ja.
34.	B: Da war ich im Urlaub, also null aber / (lacht).
35.	I1: Dann vielleicht die Woche davor.
36.	B: Ja (überlegen). Die Woche davor (...). Ich überlege. Ich kann es dir sogar ganz genau sagen über unsere Zeiterfassung.
37.	I1: Ah okay (verwundert). Ihr habt also Zeiterfassung?
38.	B: Natürlich. Wir sind gesetzestreu (lacht). Eine gesetzestreu Agentur. So, warte mal. Hm, ich nehme Mal die Woche, wo ich keinen Urlaub oder irgendwie draußen war, weil das ist, immer so ein bisschen / (...) Da sind es 45 Stunden gewesen.
39.	I1: Okay, ja.
40.	B: Da bin ich sogar selbst überrascht (lacht).
41.	I1: Und wenn du mal so an den Durchschnitt denkst. Wieviel würdest du da sagen, beträgt deine durchschnittliche Arbeitszeit pro Woche einschließlich eventueller Überstunden?

42.	<p>B: Eigentlich kommt es immer relativ gut hin. Jetzt ist halt einfach so eine Phase, wo viele Überstunden anfallen, weil es auch sehr Projekt intensiv ist. Wir sind jetzt am Ende des Jahres, das heißt, wir sind mitten in der Weihnachtssaison. Die Budgets bei vielen Kunden liegen noch locker, weil sie ausgegeben werden müssen. Sonst verfallen diese oder können nicht mit ins neue Jahr genommen werden. Das heißt, wir haben jetzt viele Kunden, die jetzt einfach noch kleine Projekte raushauen. Das heißt, man hat einen sehr hohen Scale, sehr hohen Scope of Work und dementsprechend ist halt eher / Aber ich sag mal so, eigentlich pendelt sich das bei den 40 Stunden relativ gut ein. (...) Eigentlich ist es tatsächlich irgendwie eher so irgendwas zwischen 35 und 40.</p>
43.	<p>I1: Und wenn du Überstunden machst oder ihr im Unternehmen. Werden diese vergütet oder ausgeglichen in irgendeiner Weise?</p>
44.	<p>B: (Schnaubend) Also nein, es gibt jetzt nicht so eine klassische, feste Überstundenregelung. Es ist halt, wenn Überstunden gemacht werden müssen, dann werden Überstunden gemacht. Dann ist das so. Dann gibt es halt so die typischen Benefits auf Agenturkosten halt irgendwie was zu essen holen. Aber in der Regel wird das, dann ausgeglichen durch irgendwie mal einen Ausgleichstag oder irgendwie, dass man früher oder später zur Arbeit kommen kann. Man muss aber auch sagen, unser Arbeitsalltag ist halt auch einfach / Wir können den so frei gestalten, dass man sich das auch selber so zurechtbiegen kann. Ich habe, also zumindest geht das mir in meinem Bereich so oder in meinem Team / Ich glaube, die Kreativen sind da immer noch mal ein bisschen eingeschränkter. Aber ich kann mir das relativ frei einteilen. Insofern, wenn halt Überstunden anfallen, dann gleich ich mir die fast selber wieder aus. Also, ich muss das jetzt nicht irgendwie großartig mit jemandem abstimmen. Es sei denn, es fällt halt sowas von aus der Reihe. Dann kann man das immer sehr offen ansprechen, mit unserem Ansprechpartner, mit unserem Account Director oder auch der Geschäftsleitung/ -führung. Irgendeinen Ausgleich findet man da.</p>
45.	<p>I1: Okay, das heißt, das ist eher auf Vertrauensbasis da. Zumindest in deinem Fall oder im Fall der Account Manager.</p>
46.	<p>B: Ja, also / Na, eigentlich ist es immer generell bei uns so auf Vertrauen aufgelegt / Man hat immer selber das beste Gespür dafür, was einem zu viel ist und was halt irgendwie auch nicht geht. Der eine ist da halt irgendwie mehr hinterher und schaut, dass er wirklich dann auf die / Wenn das, dann nach der reinen Arbeitszeit nicht mehr</p>

	weitergeht, dann sagen das mache ich nicht (...) / Ich bin halt auch so ein bisschen, ich mach das immer ein bisschen mit nach Maß. Weißt du, wenn es jetzt mal zwei bzw. drei Stunden länger sind, ja meine Güte. Also, dann bitte. Dann for the Company aber, wenn es jetzt halt wirklich überhandnimmt und das hat es wirklich seit mehreren Jahren nicht, dann kann man das immer irgendwie ganz gut mal so / dann kommt man halt mal erst so um 10:00 Uhr oder so. Insofern, also das ist total gut und flexibel gestaltbar.
Abschnitt B – Berufliche Präferenzen auf Basis von der 5C-Dimensionen	
47.	I1: Okay. Dann haben wir den ersten deskriptiven Teil erstmal hiermit sozusagen abgehakt. Wir begeben uns damit einmal zum zweiten Abschnitt. Und zwar soll es jetzt einmal um deine beruflichen Präferenzen gehen. Wir haben hier sieben Dimensionen sozusagen und wir gehen gleich alle einmal gemeinsam durch. Wir würden gerne einfach so wissen, wie wichtig dir die einzelnen Dimensionen sind und was sie für dich für eine Bedeutung haben. Wir starten einmal mit der Dimension finanzieller Sicherheit. Welche Bedeutung hat für dich finanzielle Sicherheit?
48.	B: Also gibt es eine Skala? Also soll ich das jetzt auf einer Skala einordnen oder soll ich einfach nur sagen, wichtig bzw. sehr wichtig?
49.	I1: Du kannst es einfach so, also wie wichtig wäre es dir sozusagen. Das „Wie“, das kannst du dann selbst definieren.
50.	B: Achso, okay. Finanzielle Sicherheit ist natürlich ein wichtiger Punkt. Also, würde fast sagen, der wichtigste Punkt in meiner gesamten Bewertung eines Jobs. Also (...) Ja, doch. Damit steht und fällt schon vieles. Natürlich ist es immer eine Mischkalkulation irgendwie am Ende des Tages, also sprich die Summe aller Teile. Gehalt ist halt schon immer so das wichtigste und das wichtigste Bewertungskriterium.
51.	I1: Ja, also da geht es jetzt zum Beispiel darum, wie wichtig es für dich ist, Güter des täglichen Bedarfs kaufen zu können oder wie wichtig es für dich ist, für dich und deine Familie sorgen zu können. Das heißt wirklich diese Sicherheit, dass du einfach für dich in deinem Leben sorgen kannst.
52.	B: Ja, total. Also das ist natürlich das Allerwichtigste für mich. Ich meine, weil das hat, so viele Implikationen. Das wirkt sich halt auf alles aus. Dadurch bezieht man Zufriedenheit, dadurch bezieht man natürlich auch, ich sag mal Glück im Sinne von als, dass

	<p>du dann natürlich im Stande bist dir auch Dinge zu leisten und leisten zu können und beispielsweise in den Urlaub zu fahren, reisen zu machen, sich mit Freunden zu treffen. Das sind, dann so banale Dinge. Und da halt nicht auf jeden Euro gucken zu müssen. Insofern ist das schon so ein Kriterium.</p>
53.	<p>I1: Ja. Kannst du nochmal ein bisschen näher beschreiben, warum finanzielle Sicherheit so essenziell für dich ist?</p>
54.	<p>B: (...) Naja, also ich meine, es ist jetzt natürlich auch einfach in einem sehr jungen Abschnitt des Lebens insofern / Das heißt jetzt legst du halt die Basis für alles, was dann noch kommt und (...). Wir leben auch in der Zeit mit Inflation und mit steigenden Energiepreisen (...), zwei Kriege, die also / Sind noch deutlich mehr, aber so die Großen sag ich jetzt mal. Das heißt, es ist auch eine große Verunsicherung dar aktuell. Ich zahle zwar immer in die Rentenkasse damit ein mit meinen Sozialversicherungsabgaben aber, ob ich jemals eine Rente kriege, weiß ich auch nicht. Also insofern sind halt einfach wahnsinnig viele Unwägbarkeiten. Ich kenne das halt auch so aus meinem familiären Umfeld und so. Insofern ist Geld halt auch immer ein Thema und insofern ist halt einfach für mich so ein Ding, das mir das halt einfach sehr wichtig ist. Geld ist für mich halt auch eine finanzielle Selbstbestimmtheit. Ist halt einfach für mich auch einfach ein Thema, was Sicherheit bietet und schafft. Genau.</p>
55.	<p>I1: Springen wir mal zur zweiten Dimension. Das ist die Dimension Unternehmertum. Und zwar inwiefern ist es dir wichtig, selbstständig in deiner Arbeitsweise zu sein?</p>
56.	<p>B: (...) Es ist total wichtig, weil ich ein nerviger Angestellter wäre. Ich weiß gar nicht wieso / Ich bin gar nicht so ein Freigeist, aber ich brauche einfach so meinen Raum der Entfaltung. Ich bin auch so jemand, der macht nicht blind einfach Sachen nur weil sie gemacht werden müssen, sondern ich schau mir schon dann ok, was ist dann auch das Beste für den Kunden oder was hilft unseren Kunden eventuell mehr. Und da brauch ich halt auch so einen gewissen Gestaltungsspielraum, weil wenn ich so ein starres Korsett habe, indem ich mich auch nicht so bewegen kann, dann / (...) Ja, dann bin ich auch nicht gut. Weil, dann bin ich zu eingeschränkt und dafür bin ich halt auch irgendwie der Falsche. Da bin ich zu ambitioniert und zu ehrgeizig, glaube ich auch einfach dafür. Und auch so von der Wesensart her nicht gut gemacht. Insofern, also diese eigenverantwortliche Flexibilität und so, das sind schon sehr für mich, für meine Performance wichtige Werte.</p>

57.	I1: Das heißt, Autonomie und Verantwortung zu übernehmen hat für dich Bedeutung?
58.	B: Ja, total. Also, weil dadurch wächst man, dadurch lernt man, und zwar wann auch / Also ich bin auch wirklich keiner, der sich irgendwie vor Verantwortung scheut. Ich mag es auch Verantwortung zu übernehmen. Insofern, das sind schon wichtige Punkte.
59.	I1: Okay. Dann die dritte Dimension. Die nennen wir relationaler Erfolg. Das heißt, welche Bedeutung hat es für dich, gute Beziehungen zu deinen Kolleg:innen zu haben? Was hat das für eine Bedeutung für dich?
60.	B: Oha, das ist ein ganz wichtiger Punkt. Der spielt gerade nochmal in einem Agenturumfeld noch eine ganz bedeutende Rolle, weil es halt einfach nur mal ganz anders ist, als wenn man in einem Konzern arbeitet oder halt in einem klassischen Wirtschaftsunternehmen. Also quasi auf Kundenseite ist. Wir sind Dienstleister und das ist halt einfach nochmal ein ganz spezielles Umfeld, weil es so total heterogen ist. Man hat mit so vielen unterschiedlichen Menschen zu tun. Insofern bietet das natürlich auch Konfliktpotentiale und irgendwie Spannungen. Das ist gerade in unserem Bereich, wo wir kreativ arbeiten müssen und wir / Kreationen und Kreative Exzellenz leisten müssen für unsere Kunden / wäre das auch wahnsinnig schwierig, wenn man so dauernd Grabenkämpfe oder Machtkämpfe hat, wie das in manchen Unternehmen nun mal leider der Fall ist. Das würde uns total hemmen. Ich möchte auch ehrlicherweise in so einem Umfeld gar nicht arbeiten, weil mir gegenseitiges Vertrauen wichtig ist und ich auch irgendwie Spaß dabei haben möchte. Mir gehen Dinge so halt irgendwie auch selber leichter von der Hand. Ich gehe gerne zur Arbeit und hab dann auch Bock / und dann fallen halt auch so schwierige Dinge viel leichter, wenn ich weiß / (...) ich habe da meine Kollegen und die helfen mir. Und wenn wir halt auch, dann mal nur so rumblödeln und halt einfach nur Schwachsinn machen, dann hilft das manchmal auch mit so Dingen und auch mit stressigen Jobs umzugehen. Insofern ist das schon sehr wichtig. Gerade auch für unsere kreativen Arbeiten ist natürlich wahnsinnig wichtig, weil Kreativität entsteht durch Austausch, durch Begegnungen, durch Dialoge und Gedanken. Es wäre einfach schwierig, wenn man dann nicht auch eine gute Beziehung zueinander hat.
61.	I1: Ja. Und wie wichtig ist es dir oder inwiefern ist es für dich wichtig auch positive Rückmeldungen von deinen Kolleg:innen zu bekommen?

62.	<p>B: (...) Früher war es mir wichtiger als heute. Mittlerweile kann ich die Dinge auch ganz gut einschätzen, ob ich sie gut gemacht oder schlecht gemacht habe oder halt irgendwie so dazwischen. Nichtsdestotrotz hört man es natürlich auch gerne. Aber ich bin jetzt halt auch in einem Entwicklungsstadium, ich meine, ich mach den Kram jetzt halt auch schon irgendwie sechs bzw. sieben Jahre lang und da lernt man halt auch mit der Zeit einfach so gewisse Tugenden, sag ich jetzt mal so. Insofern ist das jetzt auch für meine Entwicklung gar nicht mal so notwendig, dass mir jetzt irgendjemand sagt, das hast du gut gemacht oder so. Aber nichtsdestotrotz ist es natürlich schon manchmal gerade in so stressigen Jobs, die an / Wir haben auch zum Teil auch sehr schwierige Jobs mit schwierigen Kunden oder / wo einfach dann irgendwie das Projekt zäh ist oder man kommt nicht weiter / Dienstleister hat einen im Stich gelassen oder / Und dann ist das schon nochmal hilfreich, wenn man da auch positive Resonanz bekommt. Aber mittlerweile hat man auch ein ganz gutes Selbstbild halt irgendwie so (uvn.) /</p>
63.	<p>I1: Und wenn wir mal auf der relationalen Ebene bleiben, aber einmal zu den Vorgesetzten springen. Wie wichtig ist es dar oder welche Bedeutung hat für dich eine gute Beziehung zu deinen Vorgesetzten?</p>
64.	<p>B: Immens. Also ich bin so vom Typus her, ich kann auch gute Miene zum bösen Spiel. Ich kann auch Pokerface und so, aber das kann ich nicht auf Dauer. Weil ich brauche, dann halt irgendwie auch so ein Ventil. Wenn ich keine gute Beziehung zu meinen Vorgesetzten habe, dann hat man auch kein Vertrauen und wenn man kein Vertrauen hat, dann leistet man nicht so gute Arbeit, weil man kann sich nicht auf gegenseitig aufeinander verlassen / Das sind auch so banale Dinge, also wenn man mal in Urlaub oder sowas fährt. Man gibt auch ein Stückweit seine eigene Resonanz, Standing, Renommee, wollte ich sagen ab, weil man seine Arbeit in die Hände anderer legt so und, dann muss ich denen Vertrauen können, dass die die Arbeit auch machen und dass die auch in einer Qualität machen, die gut ist und für unsere Kunden passt. Insofern ist mir das sehr wichtig. Vor allen Dingen deshalb natürlich auch, weil ich mich auch weiterentwickeln und lernen und Erfahrungen sammeln und das geht deutlich leichter, wenn man sich gegenseitig schätzt und fördert, als wenn man mehr oder weniger so nebeneinander herläuft. Das hat für beide Seiten einfach keinen Mehrwert.</p>
65.	<p>I1: Ja. Und wie wichtig ist es dir dabei, positive Rückmeldung von deinem Vorgesetzten zu bekommen?</p>

66.	<p>B: Auch das ähnlich (...). Ja, bei so kritischen oder schwierigen Projekten oder man hat auch einfach mal eine Zeit, wo man einfach viel tun muss, weil gerade viel anliegt. Dann ist das schon auch nochmal so ein Motivator, nochmal auch weiterzumachen und weiter an sich zu glauben. Aber ich bin jetzt nicht in der, die, dumm drauf angewiesen. Das bringt mir vorher nix, also wenn sie mir die Zeit einfach immer nur sagen ja, das hast du gut gemacht (lacht), dann kann ich damit nichts anfangen, also, dann kann ich schon was mit anfangen, weil alles okay, ja dann ist es auch gut gewesen aber für meine Weiterentwicklung oder wirklich auch zu lernen, ist mir das schon auch wichtig, eine positive Resonanz zu bekommen, weil mir auch wichtig ist, dass ich gute Arbeit abliefern. Aber das kann ich am Ende auch ganz gut selbst einschätzen.</p>
67.	<p>I1: Ja, okay. Du hast eigentlich gerade schon die perfekte Vorlage für die nächste Dimension geliefert - und zwar Bildung und Entwicklung. Welche Rolle spielt für dich deine berufliche Weiterentwicklung?</p>
68.	<p>B: Ja, eine total wichtige. Weil (...) da passieren immer wieder so neue Dinge und die Welt ist so dynamisch und entwickelt sich in einem rasenden Tempo weiter, dass es auch schwierig ist, am Ball zu bleiben, aber auch da selber immer wieder zu challengen. Und man möchte auch weiterkommen und man hat eigene Karriereziele und möchte die Karriereleiter hochkommen. Um das zu tun, muss man möglichst viel lernen, muss möglichst viel auch aufsaugen. Und einfach im Austausch sein und dafür ist natürlich das ganz wichtig / Und insofern ist Weiterentwicklung und berufliche Bildung sozusagen auch sehr wichtig.</p>
69.	<p>I1: Und was wünschst du dir in diesem Zusammenhang für deine berufliche Weiterentwicklung?</p>
70.	<p>B: Ja, jetzt konkret / Also, wenn man jetzt sozusagen den nächsten Karriere Step sieht, dann bin ich im Moment so auf Intermediate Level, sodass man dann jetzt im nächsten Jahr auf das Senior Level kommt. Ist natürlich auch mit mehr Gehalt verbunden, ist klar, aber das wäre so der nächste initiale Schritt. Bisher sieht das auch gut aus.</p>
71.	<p>I1: Okay. Und inwiefern ist es für dich von Relevanz, Aus- und Weiterbildung auch von deinem Arbeitgeber ermöglicht zu bekommen?</p>

72.	<p>B: Ja, das finde ich ein sehr hohes Gut. Wir haben das auch tatsächlich, also gibt es den ██████████, so nennt sich das. Das ist so eine Möglichkeit, ein Weiterbildungsangebot für sämtliche Mitarbeiter aller Bereiche, also auch für Werkstudenten, für Praktikanten, für hast du nicht gesehen. Da werden so für ganz unterschiedliche spezifische Bereiche auch Weiterbildung und Entwicklung angeboten. Was ich daran so charmant finde ist, man begegnet auch nochmal Menschen aus anderen / also nicht aus der gleichen Organisation, sondern das sind dann Menschen, wie externe Experten oder Freelancer, die dann diese Kurse dort / sind meistens so Module, das macht man so den ganzen Tag oder mal zwei / Das ist nochmal total spannend, weil natürlich auch die dann ihre ganz eigene Sicht und Expertise aus anderen Bereichen mit einbringen und dass dann wiederum für sich zu nutzen und umzukehren. Das finde ich, das finde ich furchtbar spannend. Und ich hatte jetzt im Juli war das / da hatte sowas auch mal wahrgenommen und da habe ich / Da ging es um präsentieren. Und da hat man echt nochmal so total neue Dinge / also ich mein bin schon eigentlich jemand oder der zumindest von sich behaupten würde, dass er gut präsentiert und da halt trotzdem aber nochmal so die letzten 10% rauszuholen das war schon nochmal, das war schon immer spannend. Weil beruflich zu präsentieren ist immer noch was total anderes, als wenn ich halt an der Uni oder halt in der Schule was präsentiert habe.</p>
73.	<p>I1: Ja, okay. Die nächste Dimension nennt sich die prosoziale Auswirkung. Und zwar geht es darum, inwieweit es für dich von Bedeutung ist, mit deiner beruflichen Laufbahn die Welt sozusagen zu einem besseren Ort zu machen?</p>
74.	<p>B: Boah (...). Also ich sag mal von mir selbst. Ich bin Kapitalist und kein Idealist. Also insofern die Dinge, die ich mache, die sollen mir in erster Linie mir Spaß machen. Auch, wenn es sich egoistisch anhört. Aber nichts nichtsdestotrotz, ich stehe nicht für Dienstleistungen zur Verfügung oder auch für Produkte oder will auch keine Produkte bewerben, die die Welt schlechter machen. Also wir lehnen auch Aufträge ab. Wir nehmen nicht jeden Auftrag an nur, weil er dar ist oder lukrativ ist. Also haben wir uns zum Beispiel auch geweigert für ██████ zu pitchen. Oder auch für einen großen ██████. Die Ausschreibung war eine große Ausschreibung, und auch das sollten wir nicht machen, weil es halt einfach vom Konzept her einfach überhaupt nicht zu uns gepasst hat. Auch die Werte für diese da, haben nicht zu uns gepasst. So sehe ich das auch ein bisschen. Also wir machen coole Sachen und wir helfen unseren Kunden und wir lösen Probleme für unsere Kunden. Das macht mir Spaß, aber ich muss jetzt keinen / also ich habe jetzt auch nicht den Anspruch an mich selbst, dass mein Job sich direkt auch in eine soziale Ader / oder die Welt noch mal besser macht. Also auf diese</p>

	<p>sozialen Komponenten. Aber ein Stück weit macht mein Job die Welt doch irgendwie ein bisschen besser, weil wir für unsere Kunden / Sie stehen vor einer Herausforderung, einem Problem und wir lösen das für bzw. mit ihnen. Wir arbeiten beispielsweise auch / haben lange Zeit für [REDACTED] gearbeitet. Wir arbeiten für den [REDACTED]. Wir arbeiten für [REDACTED] und haben da auch so eine ganz tolle Kampagne, um auch [REDACTED] sichtbarer zu werden in der Gesellschaft. Insofern tragen wir auch mit unserem Job dazu bei, auf eine andere Art und Weise die Welt besser zu machen. Aber prinzipiell ist das jetzt nicht mein primärer Indikator für die Bewertung einer Tätigkeit.</p>
75.	<p>I1: Okay. Und inwiefern empfindest du Freude daran, andere in ihrer beruflichen Weiterentwicklung oder Entwicklung zu unterstützen?</p>
76.	<p>B: Total Freude, weil ich aus dem Mannschaftssport. Ich habe lange Zeit auch Feldhockey im Leistungssport gemacht und die schönste Freude war immer dann, wenn wir uns gemeinsam gefreut haben. Ich finde, wenn man Siege alleine ringt, die machen Spaß, aber es macht irgendwie noch viel mehr Spaß, wenn man sich zusammen freuen kann und zusammen was erreicht hat. Ich bin auch immer dankbar dafür, wenn Menschen mir geholfen haben. Ich wäre auch nicht da, wo ich jetzt bin, wenn nicht zu einem bestimmten Zeitpunkt auch Menschen an mich geglaubt hätten und mir die Chancen gegeben hätten. Und da sind wir dann wieder beim Thema. Da gebe ich auch gerne was zurück. Ich habe zumindest ein bisschen einen Erfahrungsschatz auch schon gesammelt und da bin ich auch gerne bereit, das zu teilen und Menschen für sich was mitzugeben und sie auch besser zu machen. Insofern finde ich es immer sehr schön, weil dann halt so ein gewisses Wir-Gefühl und eine gewisse Gemeinschaft und eine Teamstruktur entsteht. So arbeitet es sich halt auch einfach mal besser.</p>
77.	<p>I1: Okay. Gehen wir mal zur nächsten Dimension. Wir haben nur noch zwei. Die sechste Dimension heißt finanzieller Erfolg. Wir hatten vorhin finanzielle Sicherheit, jetzt geht es quasi um den Erfolg. Wie wichtig ist es dir, finanziellen Wohlstand zu erreichen?</p>
78.	<p>B: Also ähnlich. Das ist für mich so ein Resultat aus. Also sprich auch finanzielle Sicherheit mündet, dann in finanziellem Wohlstand für mich /Also zumindest ist das meine Bedeutung. Das ist mir insofern wichtig, weil das Leben durchaus viele Momente bietet, um es auch zu genießen und das ist einfach deutlich einfacher (lacht), wenn man auch entsprechende Grundlagen hat. Das ist halt wie gesagt auch noch so</p>

	<p>im Familienumfeld. Das sind halt einfach für mich immer sehr starke Triggerpoints. Aber auch da nicht um jeden Preis / Also auch da muss ich mich nicht dafür verbiegen und verrenken. Aber das ist schon sehr wichtig.</p>
79.	<p>I1: Und welche Maßnahmen ergreifst du persönlich, um das zu erreichen?</p>
80.	<p>B: Naja, einerseits gehe ich arbeiten (lacht) und schau, dass ich genügend Geld verdiene / Ja und dann sind es natürlich so andere Sachen. Man legt Geld zurück, also man spart. Man macht halt so Sachen, so Betriebliche Altersvorsorge, Vermögenswirksame Leistungen, also alles so / Finanzvorsorge will ich mal sagen und / Ich glaube das war es eigentlich schon im Kern und halt noch Anlagen. Damit man halt auch einfach eine gewisse solide Basis hat / Sind natürlich auch so Sachen, wie Absicherungen, also sprich, so Berufsunfähigkeitsversicherung, Rechtsschutzversicherungen, all so einen ganzen bla bla. Hört sich manchmal langweilig an, aber auch die tragen dazu bei, dass finanzieller Wohlstand möglich wird und irgendwie auch erhalten bleiben kann.</p>
81.	<p>I1: Ja. Das heißt, inwiefern ist es dir wichtig, stetig mehr Geld zu verdienen?</p>
82.	<p>B: Also im Moment ist es mir schon sehr wichtig, weil das halt auch eine Weiterentwicklung sein soll. Das muss sich auch für mich lohnen. Ich glaube später, wenn ich ein gewisses Level erreicht habe, dann ist mir das glaub ich / und ich halt irgendwie so für mich entschieden habe okay, das ist halt irgendwie auch so vom / von der Verdienstmöglichkeit her so okay, dann ist mir das später glaub ich auch weniger wichtig. Aber jetzt zum aktuellen Zeitpunkt, wo man auch einfach gerade jetzt dabei ist, die ersten Schritte des Erwachsenenlebens selbst zu gehen und die nächsten Milestones zu erreichen. Da muss / ist es schon wichtig, weil / (...) Es sind auch so Sachen, so Ziele, die man hat und die lassen sich halt auch einfach nur verwirklichen, wenn man dafür eine Basis hat. Insofern ist mir schon sehr wichtig, auch mit neuen Positionen, mit neuen Aufgaben auch entsprechend mehr zu verdienen.</p>
83.	<p>I1: Kannst du nochmal genauer erklären, woher dieser Anspruch kommt, stetig mehr verdienen zu wollen bzw. was das auch für Bedürfnisse oder für Ziele sind, die dahinter liegen.</p>
84.	<p>B: Also, im Kern geht es einfach darum / ich habe irgendwann mal angefangen, das so zu begreifen / Am Ende des Tages bin ich selbst mein eigener Arbeitgeber. Sprich</p>

	<p>ich muss auch bemessen, ok wieviel Zeit investiere ich jetzt in etwas und was ist mir das wert. So nichts anderes, wenn man arbeiten geht. Ich sehe es halt nicht ein, weil ein Unternehmen jetzt durch mich profitiert, weil ich beispielsweise mehr für Aufgaben übernehme oder einen größeren Wissensschatz habe, oder hast du es nicht gesehen. Dann ist das halt nicht auch für mich selbst zu entlohnen. Das ist die Seite. Die andere Seite ist einfach die, je älter ich natürlich auch werde, umso mehr verändert / also ich glaube das ist so eine Mischung aus Extrinsisch und Intrinsisch. Also intrinsisch halt man wird älter und man will halt irgendwann auch selbst nochmal irgendwie vielleicht eine größere Wohnung haben oder noch mal irgendwie nochmal reisetechisch halt irgendwie auch ein bisschen mehr (...). Viel nochmal was nochmal was von der Welt sehen und der Kram ist auch ziemlich teuer. Und auch, wenn es um so Sachen geht, wie er auch irgendwie selbst mal / nicht, dass es jetzt für mich aktuell eine Rolle spielt, aber es wird sicherlich irgendwann eine Rolle spielen sowie Kinder kriegen, oder et cetera Punkt PP. Und natürlich dieses finanzielle Polster selbst zu haben / Insofern und da ist natürlich wichtig, weil man am Anfang alleine verdient, weil man weniger Erfahrung hat, natürlich deutlich mehr. Das heißt natürlich ist dann wichtig, dass man möglichst schnell dann auch auf ein Level kommt, wo man dann auch die Möglichkeit hat, finanziell vorzusorgen und sich finanziell abzusichern. Das geht mit mehr Gehalt halt immer irgendwie deutlich besser.</p>
85.	<p>I1: Ja, ganz kurz zum Verständnis. Du sagtest, ich weiß nicht, ob du dich eben versprochen hast. Du hast eben gesagt, am Anfang verdient man auch noch relativ, weil man noch so wenig Erfahrung hat. Relativ viel oder relativ mehr oder so.</p>
86.	<p>B: Ich meine wenig. Man verdient verhältnismäßig weniger, weil man weniger Erfahrung hat, insofern genau. Sorry.</p>
87.	<p>I1: Ja, ne alles gut. Okay, dann springen wir zur letzten Dimension, und zwar geht es jetzt um die Work Life Balance. Welchen Stellenwert hat in deinem Leben eine gute Balance zwischen Arbeit und Freizeit für dich?</p>
88.	<p>B: Das ist total wichtig. Weil ich kann mich noch sehr gut daran erinnern, gerade während meines dualen Studiums / Ich habe 2018 bei [REDACTED] angefangen / Ich habe als Praktikant angefangen und dann als Praktikant gearbeitet und auch gerade in den Zeiten / (schnaubend). Also hatte ich kein richtig krasses Sozialleben, weil man wirklich von / ich konnte gar nicht mehr sagen, wann ich Feierabend habe, weil das so dynamisch und unplanbar war, dass ich wirklich auch mal so zu Peak Zeiten echt so</p>

	<p>zwei Wochen lang immer so von 8 - 23 Uhr gearbeitet habe und dann irgendwie noch am Samstag und so. Und wo ist da Sozialleben halt irgendwie möglich. Insofern hat man schon gemerkt, was das mit einem macht. Und auch gerade irgendwie so durch die Corona Pandemie, wo man ja auch gezwungen war, von zu Hause auszuarbeiten und dann irgendwie auch gemerkt hat ja, das klappt ja doch irgendwie und auch diese Flexibilität zu haben. Und insofern finde ich das schon sehr wichtig, denn das Leben ist auch irgendwie zu kurz, um die ganze Zeit zu arbeiten. Und auf meinem Grabstein schreibt ja auch niemand mehr, der hat immer so toll gearbeitet (lacht). Insofern finde ich, ist das ein wahnsinnig hohes Gut, wenn man die Möglichkeit hat, auch sich mit Freunden zu treffen, ins Kino zu gehen und einfach auch so am Leben teilzunehmen und auch am Leben anderer teilzuhaben. Insofern ist mir das sehr wichtig, dass ich nicht nur für die Arbeit lebe. Es ist halt auch nicht gesund, wenn man da so von 8:00 bis 23:00 Uhr zwei Wochen irgendwie durch macht. Dann war klar, dass ich danach halt zwei Wochen lang total krank im Bett lag, weil es halt einfach nicht mental / also mental ging es halt schon irgendwie, aber einfach gesundheitlich nicht gut war.</p>
89.	<p>I1: Ja. Und das war während deiner Praktikantenzeit oder auch schon in der Anfangsphase, als du dann Vollzeit dort gearbeitet hast?</p>
90.	<p>B: Ne, Vollzeit kam das gar nicht mehr vor. Aber das war in meiner Praktikantenzeit. Aber das lag auch nicht daran, weil das Unternehmen so schrecklich zu mir war und mir so viel Arbeit gegeben hat, sondern einfach mehr an mir. Weil ich auch nicht kommuniziert habe, ist mir das auch zu viel. Auch das ist eine Tugend, die ich auch lernen musste. Also auch später im Vollzeitstudium, man lernt auch. So einen shit load of work habe ich nicht mehr. Also um Gottes willen (lacht).</p>
91.	<p>I1: Okay, und kannst du nochmal ein bisschen tiefer reingehen und erklären, warum genau dir die Balance zwischen Arbeit und Privatem wichtig ist?</p>
92.	<p>B: (...) Ich glaube, wenn ich so darüber nachdenke. Man definiert sich auch über seine Arbeit, über sein Tun. Das trägt man immer in sein Privatleben mit rein. Ich glaube auch, dass mir das irgendwie wichtig ist, dass ich halt auch meinen Job so gern habe, dass ich halt auch gerne darüber erzählen kann und nicht irgendwie gleich Bauchschmerzen kriege, wenn ich darüber rede. Aber ich glaube, was halt auch noch ein wichtiger Punkt ist, ist einfach dieses ganze Thema auch so mit Produktivität. Also ich stelle fest, wenn ich auch wirklich ausgeschlafen bin, wenn ich am Abend mit Freunden unterwegs war und das war ein cooler Abend, dann merke ich auf einmal selber,</p>

	<p>was das mit mir macht, weil ich dadurch irgendwie / man ist glücklich, man freut sich und dann geht man auch gerne hin. Ich stelle auch wirklich fest, dass ich dadurch produktiver bin. Also ich schaffe mehr, wenn ich / Es ist, wie beim Fußball oder beim Sport. Wenn du halt irgendwie ausgeschlafen bist und irgendwie dich gut fühlst, dann performst du einfach besser. Das ist bei mir auch. Ich hätte auch nicht gedacht, dass das so einen Impact hat. Aber allein nur dieses ganze Thema Schlaf. Also, wenn ich ausgeschlafen bin, dann klar, dass man produktiver ist. Ich finde das gerade auch so in Richtung, wie ich auch Unternehmen wahrnehme. Bei uns ist das so, dass keiner auf die Uhr schaut, wann du nach Hause gehst. Wenn du halt um 15:00 Uhr keine Sachen mehr hast und nach Hause gehst, dann mach das, da sagt keiner was. Oder wenn du halt um 10:00 statt um 9:00 kommst, auch das ist okay. Bei uns ist das halt so. Ich finde es auch gut, diese Flexibilität zu haben. Ich merke, dass mir das in meiner Produktivität und in meiner Effektivität, die ich in die Arbeit reinbringen kann, wahnsinnig viel bringt und ich auch leistungsfähiger bin und dadurch auch einfach lieber und gerne zur Arbeit komme.</p>
93.	<p>I1: Ja. Tatsächlich wäre die nächste Frage gewesen, wie wichtig dir dabei der erste Aspekt der Flexibilität ist. Vielleicht magst du da mal deine Präferenz nochmal ein bisschen genauer erläutern.</p>
94.	<p>B: Ja. Also ich merke, dass die Flexibilität gerade in Richtung Work-Life-Balance ein immenser Faktor ist, den ich habe. Ich kann meine Mittagspause so lange gestalten, wie ich will. Ich kann zur Arbeit kommen, wann ich will. Klar, ich muss dabei erreichbar sein, aber ich kann mir mein Arbeitsende legen, wie ich will. Natürlich so 100 Prozent autark bin ich da auch nicht, weil ich davon abhängig bin, was meine Kunden so haben oder was gerade so anliegt, also was für Projekte ich habe. Aber innerhalb dessen kann ich mich sehr frei bewegen. Ich finde es wahnsinnig toll, wenn ich halt irgendwie an einem Freitag im Büro merke okay, es ist jetzt 15:00 Uhr und ich habe jetzt nichts mehr zu tun, dann gehe ich nach Hause, weil was soll ich dann dort sitzen. Dieses krampfhaft halt die Stunden vollkriegen. Das ist halt ungeil. Als weiteres Beispiel wohne ich halt 15 Minuten von Haustür zu Haustür zu meiner Agentur und ganz oft mache ich es so, dass ich beispielsweise / wir haben oft, ich glaube alle zwei Tage bis auf Freitag so eine Kapaplanung. Da schauen wir immer, welche Kreativen buchen wir wie viele Stunden auf welchen Job. Das mache ich ganz oft von zuhause. Dadurch kann ich halt auch ein bisschen länger schlafen oder habe morgens auch mehr Zeit und kann halt auch erst danach ins Büro fahren. Das macht mir meinen Arbeitsalltag schon enorm leicht. Ich kann halt auch mal eher sagen, okay, dann lass uns doch</p>

	<p>heute Abend treffen oder ich komme dann kurz nach der Arbeit nochmal zu dir. Das erleichtert mir meine Planung enorm. Der Vorteil, den es auch hat, ist, wir haben auch mobiles Arbeiten im EU-Ausland. Ich habe im Juni auch mal eine Woche lang von Mallorca aus gearbeitet. Das ist halt auch ziemlich geil, dass so miteinander zu kombinieren und die Möglichkeit zu haben finde ich wahnsinnig aufregend.</p>
95.	<p>I1: Du darfst jetzt einmal in die Glaskugel schauen. Stell dir vor, du hättest einen Wunsch frei und könntest dir deine ideale Arbeitszeit Gestaltung selbst aussuchen. Wie würde diese aussehen und warum?</p>
96.	<p>B: Also du meinst sozusagen, von wann bis wann ich arbeiten würde, oder was?</p>
97.	<p>I1: Zum Beispiel. Ob du gerne einen Tag mehr oder weniger pro Woche arbeiten wöhltest oder an wie vielen Tagen in der Woche und wann und so weiter.</p>
98.	<p>B: Das ist eine schwierige Frage. Ich glaube so viel würde ich zum aktuellen Zeitpunkt gar nicht ändern wollen. (...) Weil / Na, wobei. Also ich glaube, was ich glaube ich schon gut finden würde wäre, wenn ich beispielsweise den Freitag nicht arbeiten müsste. Das ist halt schon nochmal geil. Ich war jetzt im Urlaub bei einem Kumpel in Düsseldorf und der hat zum Beispiel eine 4-Tage-Woche. Das ist schon geil, wenn du dann halt nochmal so ein Tag mehr hast. Weil allein um ins Wochenende reinzukommen, also mental halt auch einfach / dann muss man am Samstag halt irgendwie aufräumen, putzen oder was auch immer, diesen ganzen Organisationskram und so. Dann ist halt auch schon mal der halbe Tag weg. Dann hat man halt noch so ein paar Sachen, die man selbst frei gestalten will und irgendwie am Sonntag, dann ist auch wieder Montag. Ich glaube halt irgendwie noch einen dritten Tag zu haben, das wäre glaube ich schon ganz nice. Ich glaube auch um ein Stück weit mehr die Möglichkeit, Zeit für sich zu haben.</p>
<p>Abschnitt C – 4-Tage-Woche</p>	
99.	<p>I1: Noch eine perfekte Überleitung für den nächsten Abschnitt. Und zwar wollen wir uns jetzt einmal konkreter mit dem Modell der 4-Tage-Woche beschäftigen. Wir stellen uns einmal ein ganz konkretes Modell vor.</p>
100.	<p>I2: Darf ich eine Zwischenfrage stellen? Und zwar wieviel Stunden ■■■■ / Nochmal zu der Frage davor. Wieviel Stunden würde dann die 4-Tage-Woche für dich beinhalten?</p>

	Also, jetzt sind es 40 Stunden, an denen du arbeitest, aber wieviel Stunden würdest du wählen im Rahmen der vier Tage, an denen du arbeiten möchtest?
101.	B: Irgendwas so zwischen 32 und 35 Stunden.
102.	I2: Okay, danke. Dann kannst du weitermachen.
103.	I1: Sehr gut. Genau, das konkrete Modell sieht wie folgt aus. Wir gehen davon aus, dass wir bei einer 4-Tage-Woche 32 Stunden pro Woche arbeiten. Verteilt auf vier Tage, sprich acht Stunden pro Tag, Montag bis Donnerstag bei gleichbleibendem Lohn. Der Output wird aber nicht gekürzt. Das heißt, es soll die gleiche Produktivität wie bei einer 40 Stunden Woche erbracht werden. Wie findest du das Modell?
104.	B: Also, per se finde ich das erstmal geil. Auch das ist eine schöne Möglichkeit, dies mit der Work-Life-Balance zu kombinieren. Auch aus Unternehmensführung gesprochen, seinen Mitarbeitern so ein entsprechendes Asset mit an die Hand zu geben. Ich glaube, dadurch hat man auch viele Mitarbeiter/-innen, die dadurch einfach auch produktiver, effizienter und ausgeschlafen sind und dann auch mehr Bock haben sich einzubringen. Gleichwohl, dass das natürlich auch nur dann funktioniert, wenn man das auch unter der Prämisse sieht, dass man halt auch wirklich die gleiche Produktivität mitbringt. Es kann glaube ich auch verleiten, die Dinge ein bisschen lockerer anzugehen und zu sagen, ja okay, ich arbeite Freitag eh nicht, dann können das auch die anderen machen. Man muss sich da trotzdem aufeinander verlassen können, dass dann die Dinge auch trotzdem gemacht werden und man da auch gegenseitig / Ja, sich einfach gut zu arbeiten kann.
105.	I1: Du hast gerade schon den Aspekt der Produktivität angesprochen. Das heißt, du würdest weniger Stunden arbeiten, sollst aber weiterhin die gleiche Produktivität erbringen. Was findest du daran? Also, was denkst du darüber? Ist das aus deiner Sicht ein gutes Modell oder wie würdest du das Beurteilen?
106.	B: Also prinzipiell finde ich das ein gutes Modell. Ich finde es ist erstmal sehr fair, dass du deutlich weniger Stunden arbeitest, aber trotzdem die gleiche Bezahlung oder das gleiche Gehalt bekommst, obwohl die Stunden deutlich reduziert sind. Das ist auch erklärbar, weil ich meine, die Leistungen werden am Ende des Tages immer anhand der Produktivität oder des Outputs gemessen. Ich halte es für keine steile These, wenn man sagt, ich schaffe den gleichen Kram, den ich jetzt mache, schaffe ich bestimmt

	auch in 4 Tagen. Gerade wir oder ich, die einen sehr flexiblen Arbeitsalltag haben, können das glaube ich sehr gut kombinieren und priorisieren, sodass wir trotzdem die gleiche Produktivität haben, ohne dann halt trotzdem diese fünf Tage zu arbeiten zu müssen, sondern vielleicht nur vier. Das ist möglich, ja.
107.	I1: Ja. Inwiefern könntest du dir persönlich vorstellen, in solch einer 4-Tage-Woche zu arbeiten?
108.	B: Aktuell kann ich mir das ehrlicherweise gar nicht so vorstellen. Weil das so auf diese fünf Tage oder so zu strecken ist auch gar nicht so schlecht. Dadurch habe ich fast ein bisschen mehr Ruhe. Ich glaube, ich könnte das schon, aber irgendwie müsste für mich dann so ein bisschen gegeben sein, dass ich mir die Tage ein bisschen freilegen kann. Also sprich, dass ich dann halt sagen kann, okay, ich bin statt Freitag, dann am Montag nicht da oder irgendwie so. Ich glaube es wäre wichtig für mich diese Flexibilität zu haben, sodass ich das ein bisschen für mich selbst richten kann. Man wird auch mal vor Herausforderungen gestellt, weil man / Manchmal hat man eine Kundenabstimmung oder man hat einfach irgendetwas vom Vortag nicht fertigbekommen oder so / Mir wäre es wichtig, dass man das auch so ein bisschen freilegen kann.
109.	I1: Welche Bedenken bzw. Chancen siehst du in dem Modell für dich persönlich oder würdest du in dem Modell für dich sehen?
110.	B: Also Chancen sind, glaube ich, so die klaren Dinge, wie dass man nochmal mehr Zeit für seine Freizeit hat, um seine Kontakte zu pflegen, um Freunde zu treffen, um sich mit seinen Eltern zu treffen oder auch einfach mal nur was für sich zu tun und ähnliches. Man kann auch mal so organisatorische Dinge des Alltags erledigen, wo man sonst sagen würde, ja komm, dann mache ich, das nächste Woche. Man ist zufriedener und ich glaube dadurch auch leistungsfähiger und produktiver. Du hast dadurch glaube ich auch weniger Krankheitstage oder weniger kranke Mitarbeiter:innen. Auch mentale Gesundheit ist ein wichtiges Thema. Welche Bedenken habe ich (nachdenklich). Also es gibt verschiedene Modelle dieser Art. Ich habe so ein bisschen die Bedenken, dass es auch schwierig ist, das zu koordinieren. Beispielsweise mal angenommen in unserem Gedankenmodell, alle hätten jetzt 4-Tage-Woche, dann wird das erstmal, glaube ich, per se erstmal okay, aber realistisch ist eher, dass der eine 40 Stunden die Woche hat und fünf Tage und der andere so und der andere wiederum so. Das erfordert einen wahnsinnig hohen Koordinationsaufwand, weil du ständig schauen musst, okay, der ist dann morgen nicht mehr da und dann machen wir das

	<p>jetzt. Man ist dann selbst in einer Zwickmühle, dass du fast selbst wie so eine 4-Tage-Woche rechnen musst, obwohl du eigentlich noch mehr Zeit hast. Es kann passieren, dass man Dinge anders priorisieren muss und dadurch Dinge woanders wegfallen. Das sind, glaube ich, meine Bedenken. Aber, wenn jetzt alle in einer 4-Tage-Woche arbeiten, dann sind alle unter den gleichen Voraussetzungen. Ich glaube, da hätte ich ehrlicherweise relativ wenig Bedenken. Das Einzige wäre natürlich, wie ich das den Kunden erkläre, weil manchmal sucht man sich das nicht aus / d.h. trotzdem auch den Mitarbeiter:innen zu vermitteln: Hey, ihr müsst aber trotzdem erreichbar sein. Wir haben zum Beispiel auch keine Zentrale mehr, die uns mit unseren Kunden verbindet. Wir haben nur unsere Handynummern. Unsere Kunden können uns somit auch direkt anrufen und das ist dann in Richtung Kunde und Kundenverhältnis schon auch nochmal wichtig, dass man da irgendwie auch offen in den Dialog tritt. Ich glaube, sonst schadet das der Beziehung.</p>
111.	<p>I1: Inwiefern würdest du dich denn durch eine 4-Tage-Woche motivierter fühlen?</p>
112.	<p>B: Ja, einfach weil man mehr Zeit hat für sich und sich selbst dadurch etwas Gutes tun kann, also sprich / Auch genauso, wenn meinem Arbeitgeber meine Gesundheit insofern wichtig ist, als dass er mir das ermöglicht. Das Ermöglichen erfordert wiederum Wertschätzung mir gegenüber, weil ich dann halt auch sehe, okay das ist nicht selbstverständlich, das will auch irgendwie verdient bzw. bewiesen sein und dann möchte ich da auch was zurückgeben. Es ist immer so eingeben und nehmen. Aber natürlich vor allem dieses Thema, dass man einfach selbst in der Lage ist, sich und seine Dinge noch besser zu regeln, also seine privaten Themen wie Freunde treffen, selbst Sachen machen und einfach Freizeitgestaltung und auch so Themen wie mal Ausschlafen oder mal nicht an die Arbeit denken müssen. Einfach, weil diese drei Tage Abstand nochmal zu gewinnen, ist einfach nochmal so vom mentalen her einfach nochmal deutlich besser, als wenn man nur diese zwei Tage hat. Eigentlich sind es nicht wirklich zwei Tage, weil im Grunde genommen sind es zweieinhalb.</p>
113.	<p>I1: Und was glaubst du, inwiefern die 4-Tage-Woche Auswirkungen auf deine Gesundheit hat? Also dieses konkrete Modell?</p>
114.	<p>B: Ich glaube, das würde man sogar nicht spüren, weil ich aktuell sowieso sehr zufrieden bin. Unter uns gesagt dadurch, dass viele bei uns auch schon eine 4-Tage-Woche oder Teilzeitmodelle haben, ist es bei mir auch fast eine 4-Tage-Woche. Wenn ich am Freitag dasitze, dann kann ich nur Sachen abarbeiten. Wenn ich mich aber abstimmen</p>

	<p>muss, dann muss ich wieder auf den Montag warten und dann arbeite ich meist eh nur einen halben Tag. Insofern habe ich dann auch irgendwie wieder so einen halben Tag gewonnen. Das ist auch gut. Ich glaube, was dann einfach nochmal besser wäre, weiß ich auch gar nicht ehrlicherweise. Wobei ich glaube, ich würde wahrscheinlich noch ein bisschen mehr den Sport in meinen Alltag integrieren können als bisher. Das wiederum führt dazu, dass man fitter ist, man besser schläft, man isst auch gesünder. Das sind glaube ich so Aspekte.</p>
115.	<p>I1: Ja. Das bringt uns auch zur nächsten Frage. Was glaubst du, wie sich die Einführung der 4-Tage-Woche auf dein Leben auswirken würde und was du auch mit der neu gewonnenen Zeit machen würdest?</p>
116.	<p>B: Also ich glaube, was ich mit der neu gewonnenen Zeit machen würde, wären so Dinge wie, dass ich zum Sport gehen würde. Ich würde es aber nutzen, um einfach Sachen zu regeln, die im Alltag einfach so angefallen und liegen geblieben sind. Das sind so banale Dinge wie z.B. Arzttermine machen, mit dem Amt irgendwelche Sachen vereinbaren, weil man noch irgendwas braucht an Belegen oder Bescheinigung oder mit Versicherungen. Einfach solche Sachen. Natürlich auch generelle Freizeitgestaltung, d.h. irgendwie sich mal mit Freunden treffen, vielleicht mich auch mal mit meinen Eltern oder meinem Bruder oder generell mit der Familie treffen. Ich glaube, dass ich auch mehr machen würde, wenn ich z.B. wüsste, okay, ich hätte Freitag oder Montag frei, dann glaube ich, dass ich noch mehr Wochenendtrips oder sowas machen würde. Das ist schon eine große Freiheit, die dann man dahat und da ist immer auch irgendwie etwas für ein kleines Geld dabei. Natürlich auch für großes Geld, aber ich glaube, das wird auf Dauer sehr teuer. Ich glaube so Sachen, wie kleinere Ausflüge am Wochenende, aber auch über ein bzw. zwei Tage würde ich glaube ich noch öfter machen.</p>
117.	<p>I1: Wenn du jetzt an deine persönliche Arbeit denkst. Inwiefern wäre das Modell ein realistisches Szenario?</p>
118.	<p>B: Ein idealistisches Modell?</p>
119.	<p>I1: Ne, ein realistisches.</p>
120.	<p>B: Ja. Das ist eigentlich gar nicht so unrealistisch. Ich habe es jetzt schon in den ein / zwei Fragen zuvor schon gesagt, dass wir schon sogar welche bei uns, die eine 4-</p>

	<p>Tage-Woche haben oder Zeitgeschichten, die dann nur vier Tage die Woche arbeiten. Die Basis ist insofern bei uns schon gelegt. Auch in der Branche kommt das an. Es gibt schon viele Agenturen, die auch solche Modelle oder ähnliches auch schon fahren. Insofern, so unrealistisch ist das gar nicht. Also ich glaube, wenn ich danach fragen würde, dann wäre das erstmal kein Thema. Es würde dann eigentlich nur um das „Wie“ gehen und um das Gehalt, aber ansonsten wäre das möglich.</p>
121.	<p>I1: Okay, also unter den Bedingungen: 32 Stunden bei gleichem Gehalt mit gleicher Produktivität?</p>
122.	<p>B: Natürlich ist das immer eine Frage der Verhandlung. Das kann ich natürlich jetzt nicht so sagen, aber (unv.) /</p>
123.	<p>I1: Okay. Wenn wir das Modell jetzt mal so ein bisschen modellieren. Inwieweit wäre die 4-Tage-Woche immer noch attraktiv oder attraktiver, wenn sie sich oder wenn du dir den freien Tag selbst aussuchen könntest?</p>
124.	<p>B: Also ich kann mir den freien Tag sozusagen komplett frei aussuchen? Ich muss nicht mehr Stunden arbeiten oder so, sondern es gilt nach wie vor 32 Stunden?</p>
125.	<p>I1: Ja, genau.</p>
126.	<p>B: Für mich sogar fast noch attraktiver, weil ich dann ein weiteres Maß an Flexibilität gewinne und ich das immer an den gleichen Tag legen kann, aber ich kann das mal auch auf einen Mittwoch legen. Wenn jetzt beispielsweise so Sachen, wie nächste Woche, da ist wieder Champions League im Volksparkstadion und das fängt um 18:45 Uhr an. Verklickere jetzt mal einer Agentur, deinem Arbeitgeber, da muss ich irgendwie um 16:00 Uhr weg und ich kann auch nicht noch weiterarbeiten, weil ich Fußball gucken gehen muss. In so einem Fall mal die Möglichkeit zu haben, dort meinen freien Tag dahin zu legen, das wäre schon cool.</p>
127.	<p>I1: Hast du irgendwelche weiteren Ideen, wie du für dich deine ideale 4-Tage-Woche gestalten würdest? Wenn ja, wie sähe diese aus?</p>
128.	<p>B: Nein, ich glaube, die ist schon sehr nah dran. Also ich glaube, diese 32 Stunden mit vier Tagen die Woche bei gleichem Lohn und halt den Tag so freilegen zu können. Genau, das wäre glaube ich so mein Ding. Ich glaube, so viel mehr Optimierungspotential habe ich gar nicht. Das ist so etwas, das ich selber machen muss, um zu</p>

	gucken, was ist da für mich so das Optimum. Das verändert sich meistens auch nochmal. Ich glaube, das wäre so mein ideales Modell.
129.	I1: Wir modellieren mal noch ein bisschen. Inwieweit wäre die 4-Tage-Woche für dich attraktiv, wenn sie nicht den vollen Lohnausgleich bietet, sondern du zum Beispiel nur 90% seines Gehaltes bekommen würdest? Also jetzt nicht prozentual runtergerechnet auf einen Teilzeitjob sozusagen, sondern 90% zum Beispiel?
130.	B: Also ich glaube 90 Prozent, das wäre noch okay. Also ich meine, das ist schon eine Hausnummer, aber ich glaube, das wäre noch okay. Es ist schließlich auch ein Tag weniger. Es wäre für mich aber schon deutlich weniger attraktiv bei 90 Prozent bzw. mit zehn Prozent weniger Gehalt. Die wirken sich schon aus und da würde ich schon zweimal überlegen, lohnt sich das denn eigentlich? Weil, wenn man einen Tag mehr gewonnen hat, dann hat man auf einmal mehr Freizeitgestaltungsmöglichkeiten. Um diese so zu gestalten können, wie man sie haben möchte, braucht man entsprechend natürlich auch einen Teil an finanziellen Mitteln. Insofern das wäre schon wieder ein Modell, wo ich mich fragen würde, okay lohnt sich das für mich.
Abschnitt D – Kalibrierung mit anderen Dimensionen	
131.	I1: Interessanter Aspekt auf jeden Fall. Okay. Wir wollen jetzt einmal diese 4-Tage-Woche ein bisschen mit den anderen Dimensionen vergleichen. Wir kommen gleich nochmal zum Anfang zurück. Wir wollen sie einmal miteinander in Relation setzen. Denken wir noch einmal an die Dimensionen bzw. deine Präferenzen in Bezug auf die Arbeit zurück. Die Dimensionen sind finanzielle Sicherheit, die Möglichkeit, selbstständig arbeiten zu können, eine gute Beziehung zu Kolleg:innen und Vorgesetzten, die prosoziale Auswirkungen deiner Tätigkeit, also ob du da die Welt damit sozusagen besser machst oder auch anderen Unterstützung geben kannst und der finanzielle Erfolg sowie deine Work Life Balance. Das sind sozusagen die Präferenzen oder die Dimension, die wir vorhin besprochen haben. In welchem Verhältnis würdest du sagen, steht die 4-Tage-Woche als Ausgestaltungsmöglichkeit der Work-Life-Balance zu den anderen Dimensionen?
132.	B: Also du meinst / Das habe ich nicht so ganz verstanden. Geht es also darum, inwieweit das Verhältnis der Work-Life-Balance zu den anderen Dimensionen steht, also sprich wie ist es gewichtet oder in welcher Relation stehen sie zueinander?

133.	I1: Oh, wir machen eigentlich: Welche Bedeutung hätte für dich eine 4-Tage-Woche in Relation zu den anderen Dimensionen? Die 4-Tage-Woche würden wir jetzt mal als eine Möglichkeit der Work-Life-Balance sehen.
134.	B: Achso. Ich meine, man spielt immer mal wieder mit dem Gedanken, macht man das jetzt oder macht man es nicht. Im realistischen Szenario ist es beispielsweise meist anders, weil trotzdem immer irgendwie mit einer Gehaltseinbuße zu rechnen ist. Insofern sind beispielsweise so Sachen wie finanzielle / Wie war der Punkt bzw. die Dimension mit finanzielle /
135.	I1: Finanzielle Sicherheit und finanzieller Erfolg.
136.	B: Finanzielle Sicherheit und finanzieller Erfolg sind schon Dinge, die damit ein bisschen korrelieren. Nicht korrelieren, sondern die sich gegenseitig so ein bisschen ausschließen, denn man arbeitet ein bisschen weniger und das optimale Modell ist bei gleichem Lohn, das heißt, dann ist die Möglichkeit gegeben. Ein Szenario ist trotzdem, dass man auch weniger verdient, weil man einen Tag weniger arbeitet. Beispielsweise ein gutes Verhältnis zu Kolleg:innen ist das natürlich ein wahnsinnig gutes Modell, weil mal angenommen die anderen haben auch diese 4-Tage-Woche. Die sind, dann glaube ich, auch zufriedener, gesünder und einfach fitter. So entsteht auch eine gute Stimmung. Wenn die Leute nicht fit, nicht ausgeschlafen sind oder irgendwie privat viele Probleme haben, dann ist man auch irgendwie scheiße drauf. Das merkt man sofort. Was waren die anderen Dimensionen noch?
137.	I1: Also wir haben finanzielle Sicherheit, die Möglichkeit, selbstständig arbeiten zu können, Beziehungen zu Kolleg:innen hast du gerade gesagt und die prosoziale Auswirkung deiner Tätigkeit.
138.	B: Ja, die prosoziale Auswirkung der Tätigkeit / Ich glaube, das war, dass man auch mit seiner Arbeit einen Einfluss auf die Welt hat. Ich glaube, da kann die 4-Tage-Woche natürlich eine Möglichkeit sein, weil / Wenn man vielleicht unter der Woche, während man arbeitet eventuell nicht den Impact der Welt bieten kann, wie man ihn vielleicht gerne in Hinblick auf die soziale Komponente bieten möchte, dann bietet der eine freie Tag mehr natürlich die Möglichkeit sich beispielsweise irgendwo ehrenamtlich zu engagieren oder seine Tätigkeit in soziale Projekte zu stecken, selbst einen Verein zu gründen oder Engagement zu betreiben. Wie auch immer. Dann war noch/

139.	I1: Der finanzielle Erfolg oder die Möglichkeit, selbstständig arbeiten zu können. Also Unternehmertum nennen wir die Dimension.
140.	B: Ja, genau Unternehmertum. Ich glaube, da kann man von einer 4-Tage-Woche sehr gut von lernen, weil man sich noch mal stärker disziplinieren, priorisieren, koordinieren und abzustimmen muss. Alles sehr wichtige Eigenschaften, die man als Unternehmer benötigt. Aber vor allem auch zu kommunizieren. Man muss viel kommunizieren. Man muss mit dem Kunden sprechen. Man muss mit dem Team sprechen. Man muss sowieso viel, aber nochmal mehr, weil der eine Tag wegfällt. Das heißt man muss das so punktgenau machen, dass alle irgendwie wissen, wo sie ansetzen können und müssen. Der finanzielle Erfolg, der ist natürlich trotzdem auch in einer 4-Tage-Woche nach wie vor möglich, weil man genauso die Möglichkeit hat das Geld zu verdienen, anzulegen, zu sparen, zurückzulegen, hast du nicht gesehen. Gleichwohl erschwert es natürlich ein Stück weit, weil man durch den einen Tag mehr natürlich auch einen Tag mehr zu seiner freien Verfügung hat und eventuell eher dazu geneigt ist, mal Essen zu gehen, Frühstück zu geben, sich mit Freunden zu treffen, sich irgendwo in eine Bar zu setzen oder wegzufahren. Das kostet auch alles Geld. Das ist kein Geld, das man wieder bekommt. Insofern kann das einen finanziellen Erfolg eventuell hemmen. Selbstständig arbeiten - das bietet die 4-Tage-Woche natürlich wunderbar, weil man hier natürlich auch so flexible Sachen oder Modelle hat, wie man sich das legen kann. Man kann sich zum Beispiel den Tag selbst aussuchen, an dem nicht gearbeitet wird oder aber, dass man das ein bisschen aufteilt. Das man sagt, okay, ich habe jetzt heute beispielsweise nur vier Stunden und den anderen Tag / Das ist glaube ich irgendwie auch eine gute Möglichkeit. Es ist aber natürlich trotzdem / man wird durch die 4-Tage-Woche glaube ich trotzdem ein Stück weit fremdgesteuerter, weil / nicht fremdgesteuert, aber abhängiger von anderen. Dadurch, dass man an diesem einen Tag nicht arbeitet, ist man halt gezwungen, dass manche Leute Sachen übernehmen oder halt einfach nicht gemacht werden können an dem Tag, wenn man es denn konsequent umsetzen würde. Natürlich könnte man auch sagen, an einem Freitag oder einem Montag oder wann auch immer, an dem man halt eigentlich nicht arbeitet, dass man die Sachen trotzdem macht. Das ist natürlich nicht Sinn und Zweck der Sache. Ich glaube, das sind so die Dinge, die selbstständiges Arbeiten so ein bisschen hemmen oder erschweren können. Jetzt aber nicht so, dass selbstständiges Arbeiten durch eine 4-Tage-Woche komplett versagt.
141.	I1: Und jetzt nur noch mal so für uns zum Verständnis. Wenn du diese ganzen Dimensionen vor dir hast / Du hast zum Beispiel schon gesagt, dass dir finanzieller Erfolg,

	<p>finanzielle Sicherheit sehr wichtig sind, aber auch Selbstständigkeit / Wie wichtig ist dir, wenn du es dir jetzt in eine Reihenfolge legen würdest / Wie wichtig wäre dir dabei eine 4-Tage-Woche? Oder die Work-Life-Balance - die 4-Tage-Woche als Ausgestaltungsmöglichkeit?</p>
142.	<p>B: Mir wäre die 4-Tage-Woche ehrlicherweise, wenn ich sie jetzt so priorisieren müsste, gar nicht so wichtig. Für mich ist die 4-Tage-Woche eher ein Modell der Work-Life-Balance. Aber dadurch, dass sowohl finanzielle Selbstbestimmtheit oder finanzielle Absicherung und auch die Work-Life-Balance / Das sind so für mich die beiden höchsten / also die, die ich am höchsten ansiedeln würde. Die sind bei mir im Moment in einem sehr guten Zustand. Insofern ist die 4-Tage-Woche für mich gar nicht so ein Gedankenmodell, mit dem ich mich jetzt regelmäßig beschäftige. Wenn ich jetzt eine schlechte Work-Life-Balance hätte und ich wäre jetzt die ganze Zeit nur am Arbeiten gewesen und ich bin eigentlich nur noch zum Schlafen zu Hause, dann würde ich schon darüber nachdenken, aber aktuell passt das eigentlich sehr gut so von den Arbeitszeiten her, vom Gehalt her und von den Benefits. Insofern ist diese 4-Tage-Woche für mich ehrlicherweise gerade gar nicht so ein großes Thema in meinen Überlegungen.</p>
143.	<p>I1: Okay. Wenn du dir einmal folgendes Szenario vorstellst: Wenn dein jetziger Arbeitgeber die 4-Tage-Woche einführen würde. Inwiefern wäre das für Dich ein Grund, um bei dem Arbeitgeber zu bleiben?</p>
144.	<p>B: Das wäre natürlich schon ein sehr großer Grund, weil, wenn er das von sich aus macht und das einführen möchte, dann spricht das einfach für einen Arbeitgeber, dem seine Arbeitnehmer:innen wichtig sind. Der sich auch mit neuen Themen und neuen Modellen auseinandersetzt und auch mit der Zeit geht. Ja, das wäre schon auf jeden Fall ein großer Benefit, wenn er das Anbieten würde. Ich glaube, ich wäre dann auf jeden Fall eher bereit da zu bleiben.</p>
145.	<p>I1: Ja, okay. Wenn dein Arbeitgeber die 4-Tage-Woche nicht einführen würde, inwieweit wäre das für dich ein Argument, sich neu zu bewerben?</p>
146.	<p>B: Also für mich wäre das jetzt ehrlicherweise nicht so schlimm. Also, wenn, dann wäre ich natürlich eher bereit mich schon nochmal woanders umzusehen, wenn das für mich ein stärkeres Thema sein sollte oder ich halt auch irgendwie finde okay, dann werden, wenn das so gar nicht geht, irgendwie da das da ist, eine gewisse, sehr</p>

	unflexibel sehr es geht nur zu Bedingungen des Arbeitgebers und so, das sind dann so schon so Sachen, wo man dann grübelt und überlegt, aber per se muss ich sagen, dass das jetzt für mich nicht sofort medial Zündung wäre zu sagen um Gottes willen ich mich aber erstmal woanders umsehen, weil so geht das gar nicht.
Abschluss	
147.	I1: Ja. Wir sind am Ende des Interviews angelangt. Möchtest du uns abschließend noch irgendwas mitteilen, was wir bisher noch nicht erwähnt haben oder was noch keine Erwähnung gefunden hat?
148.	B: Nein, ich weiß jetzt gerade nicht was. Es war auch viel.
149.	I1: Okay, ja, in der Tat. Sollten im Laufe der Auswertung noch Fragen entstehen, wärst du damit einverstanden, wenn wir dich nochmal kontaktieren würden, um diese zu klären?
150.	B: Klar, kein Problem. Die Kontaktstelle hast du ja, insofern.
151.	I1: Perfekt, hast du sonst noch irgendeine Frage an uns?
152.	B: Nö, erstmal nicht. Soweit ist alles klar. Also ich hoffe, es hat euch geholfen. Mal sehen, was ihr draus machen könnt.
153.	I1: Ja, dann werden wir jetzt die Aufnahme beenden. Vielen Dank für deine Zeit [REDACTED].
154.	B: Ja, sehr gerne.

Anhang 6: Interviewtranskript 2 (B2)

Begrüßung und Aufwärmfragen	
1	I: Hallo ■■■■■, schön, dass du heute die Zeit nimmst, mit uns zu sprechen. Wie ist deine Internetverbindung, hörst und siehst du uns gut?
2	B: Ja.
3	I: Perfekt. Sehr gut. Wir stellen nochmal kurz vor. Ich bin ■■■■■, das ist meine Kommilitonin ■■■■■ und wir studieren zusammen an der Uni Hamburg im Studiengang Human Resource Management im Master und im Rahmen eines Studienprojektes beschäftigen wir uns mit dem Oberthema Vergütung und unser Unterthema ist sozusagen die 4-Tage-Woche. Ich weiß nicht, wie viel ■■■■■ da vielleicht schon erzählt hatte. Wir wollen sozusagen die Chancen und Herausforderungen, die sich mit der Einführung einer 4-Tage-Woche in Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität in der Werbebranche aus Sicht der Beschäftigten ergeben könnten, herausfinden. Ich werde das heutige Interview mit dir führen.
4	B: Super, ja.
5	I: ■■■■■ wird zum größten Teil zu hören und mich ergänzen, wenn ich irgendetwas vergesse, wenn ich irgendwelche Nachfragen vielleicht nicht so stelle. Passt das so für dich erstmal?
6	B: Nö, Das passt alles.
7	I: Sehr gut. Uns geht es auch nicht irgendwie darum, irgendwelche Personen oder Organisationen zu identifizieren. Wir machen das alles anonym, das heißt, sämtliche Namen werden auch im Nachhinein anonymisiert und wir würden uns einfach freuen, wenn du deine ganz individuelle persönliche Meinung und Einschätzung zu den Chancen und Herausforderungen einer 4-Tage-Woche in der Werbebranche uns mitteilen oder erzählen könntest. Und wir verwenden gleich einen Teil strukturierten Interviewleitfaden verwenden, das heißt, der wird uns ein bisschen da durchführen. Nur, dass du da einmal Bescheid weißt. Hast du bis hierhin irgendwelche Fragen?
8	I: Nee, sehr gut. Aufnahme haben wir gestartet. Transkription auch. Dann starten wir einmal.
9	B: Super.
10	I: Du bist auch damit einverstanden, dass wir das Interview aufzeichnen, müssen wir immer noch mal fragen.
11	B: Ja, genau durch das Aufzeichnen und nutzen alles gut, ja.

12	I: Transkription hat begonnen. Du bist auch damit einverstanden, dass wir das Interview aufzeichnen?
13	B: Ja.
Abschnitt A – Beschreibung des Unternehmens und der Tätigkeit (deskriptiv)	
14	I: Sehr gut. Dann starten wir mit der Beschreibung des Unternehmens, indem du arbeitest. Magst du einmal beschreiben, in wenigen Worten, was das Unternehmen macht und einen kurzen Abriss deines Unternehmens geben?
15	B: Ich arbeite bei der [REDACTED], einer [REDACTED]-Tochter. Wir sind ca. 200 Leute und im klassischen Verständnis eine Werbeagentur und im speziellen Fokus machen wir Online-Marketing mit Fokus Content-Marketing für Kunden. Deutschland- bis Europaweit. Unterschiedliche Branchen von Telekommunikation über Health Care, über Finanzdienstleistungen. Kernaufgabe ist Content Creation für diese Kunden und den Content dann zu distribuieren über die unterschiedlichsten Online-Marketing-Kanäle. Organisch, über SEO, Social Media Growth, aber auch paid über verschiedenste Paid-Maßnahmen im Social Media Bereich, in anderen Distributionskanälen und im Rahmen dessen bieten wir auch Dienstleistungen an, diese Portale oder diese Online-Auftritte technisch zu betreuen und auch die ganze Datenanalyse, strategische Beratung und alles, was da ein bisschen mit drumherum hängt anzubieten. Kerngeschäft ist aber immer die Erstellung und Produktion von Content Pieces, Text, Audio, Video für den Kunden und für die Projekte.
16	I: Okay. Und wie viele Mitarbeitende sind bei [REDACTED] beschäftigt derzeit?
17	B: Wir sind so knapp 200.
18	I: Okay. Und ist [REDACTED] noch in anderen Ländern außer Deutschland vertreten?
19	B: Nicht mit einzelnen Standorten. Es ist so, dass wir teilweise für Kunden ausländische Auftritte betreuen, aber das ist immer alles aus Deutschland heraus. Hauptstandort ist Hamburg mit dem Büro. Aber wir haben gerade jetzt im Rahmen der Pandemie eingeführt, dass wir Remote Work für alle möglich machen und

	<p>deswegen haben wir auch deutschlandweit eingestellt, mittlerweile bestimmt 50 Personen, würde ich fast sagen, von den 200, sind über Deutschland verteilt.</p>
20	<p>I: Okay und magst du einmal ganz kurz die Abteilung und Teams des Unternehmens beschreiben? Also wie so grob die Organisationsstruktur aussieht?</p>
21	<p>B: Von diesen 200 Leuten, sind bestimmt 50 % wirklich Content Produktion, Content Erstellung, klassischerweise Redakteure, Content-Manager, das ist immer ein bisschen unterschiedlich von der Berufsbezeichnung. Dann haben wir noch dazu so 120, 125 Account Manager, Berater, Projektmanager und diese 120 haben wir gegliedert in die verschiedenen Stoßrichtungen, aus denen unsere Kunden kommen. Also, wir haben das in Etats unterteilt und haben für den ganzen Bereich Gesundheit/Healthcare, ein Healthcare-Etat, dann haben wir ein Technologie-Etat, wo eben Telekommunikation, aber auch Kunden wie ██████████ mit dabei sind, ██████████ und Co., also alles, was so ein bisschen in diesen Tech-Bereich geht. Dann haben wir den Bereich Finanzdienstleistung, wo es um Banken-Kunden geht, und dann haben wir noch den Bereich Lifestyle, wo dann alles andere mit hineinfällt. Und es ist immer so, dass wir pro Ressort, pro Etat eine feste Redaktion haben, eine Reaktionsleitung, darunter gibt es dann immer noch Projektleiter redaktioneller Natur, und das spiegelt sich dann immer noch mal mit deutlich weniger Personenstärke in der Kundenbetreuung. Das sind immer die festen Parts und das macht, würde ich sagen, 120 Personen aus, von den 200 und die anderen 80 teilen sich dann auf Stabs Teams auf. Es gibt ein SEO Team, es gibt ein Social-Media-Team und Co. und da gibt es natürlich dann auch häufig feste Ansprechpartner für Projekte, die dann das Projekt schon kennen, aber die sind nicht so klar auf die Kunden und auf den inhaltlichen Stoßbereich ausgerichtet, sondern das ist dann immer da, wo gerade die Personen gebraucht werden und da sind auch viele aus ganz vielen unterschiedlichen Projekten.</p>
22	<p>I: Okay, und in welcher Abteilung bzw. Team arbeitest du genau?</p>
23	<p>B: Ich bin in dem Etat Technologie und bin da Etat-Direktor und wir haben immer eine Doppelspitze pro Etat, eine Ressortleitung, das ist der redaktionelle inhaltliche Part und eine Etat-Direktion, das ist der Budget und auch Kunden verantwortliche Part. Und da bin ich in der Etat-Direktion und im Rahmen dessen die Teamleitung. Ich habe dann noch mal ein Team von vier Personen, also wir sind insgesamt zu fünft, vier bei mir im direkt und auf die vier teilen sich dann die Projekte auf im</p>

	Technologie-Etat, in Kundenkommunikation, Abrechnung, Controlling, Projektmanagement und strategische Weiterentwicklung.
24	I: Okay. Magst du noch mal ganz kurz beschreiben, was genau du in der Position machst und verantwortest, die du aktuell ausübst?
25	B: Etat-Direktion, da steckt die Kernaufgabe drin. In diesem Etat sind die Kunden zugeordnet, das sind zum Beispiel jetzt so insgesamt vier bis fünf, die sich dann wiederum noch mal immer in so X Projekte aufteilen. Wir haben zum Beispiel für [REDACTED], [REDACTED] verschiedenste Projekte, die dann natürlich aber immer alle unter dem Kunden zusammengefasst werden und ich bin dann da hauptsächlich auf der einen Seite in so einer verwaltenden Teamleitungsposition, d. h. ich unterstütze, ich habe jetzt kein direktes Projekt mir zugeordnet, sondern ich bin auf allen Projekten mit drauf und habe dann dafür immer von Junior- bis Senior Beraterin, die dann den Projekten zugeordnet sind. Also manchmal sind Kunden zu groß, dass nicht eine Person den Kunden komplett betreut, sondern wir machen das immer auf Projektebene, das ist so der kleinste Schnitt, manchmal unterstützen sie sich da dann auch und ich bin dann immer da, wo es gerade brennt mit dabei. Ich bin natürlich aber auch für die Personalweiterentwicklung zuständig, also wenn jetzt jemand als Junior bei uns anfängt oder Medior und es geht darum die Person weiterzuentwickeln in Richtung Senior, was wäre noch zu tun, wo passt es, das liegt dann eben auch bei mir und am Ende die Endverantwortung für den Etat, das ist dann alles zusammengefasst und so wird auch der Schnitt gemacht. Also am Ende wird geguckt, wie groß ist der Honorar-Umsatz auf den Kunden kumuliert und passt das und dann sind wir insgesamt noch vier weitere Etat-Direktoren und dann wird immer so ein bisschen geschaut, dass das eigentlich alles, im besten Fall, auf einem Level ist und dann geht es eigentlich ganz am Ende darum, wie viel Deckungsbeitrag wir erwirtschaftet haben mit dem Umsatz aus dem Kunden und das liegt dann in meiner Verantwortung.
26	I: Okay und seit wann bist du bei [REDACTED]?
27	B: Bei [REDACTED] bin ich seit August 2019 und in der Position als Etat-Direktor bin ich seit März 2021.

28	I: Wir wollen einmal kurz, ganz deskriptiv, ein bisschen was über deine Arbeitszeit aktuell, also dein Arbeitszeit-Regime erfahren. An wie vielen Tagen arbeitest du momentan in der Woche?
29	B: Ich arbeite an fünf Tagen.
30	I: Okay. Und wie viel Wochenstunden beträgt deine vertraglich festgelegte Arbeitszeit, ohne Überstunden?
31	B: 40 Stunden.
32	I: 40 Stunden. Okay und was meinst du, wenn du jetzt mal an die letzte Woche zurückdenkst, wie viele Stunden hast du in der Woche praktisch gearbeitet?
33	B: In der aktuellen Auslastung würde ich sagen, ist es ein bisschen weniger. Ich würde sagen faktisch bin ich bestimmt eher so bei 30 Stunden, 32 Stunden gelandet als bei 40 ganz effektiv.
34	I: Okay. Und im Durchschnitt, was meinst du, wie viel beträgt deine tatsächliche Arbeitszeit pro Woche, einschließlich eventueller Überstunden?
35	B: Wenn man es dann wirklich auf das Jahr legt und sich das so anguckt, das ist der entspannteste Winter, den ich jemals erlebt habe in einer Agentur, dann kommt man bestimmt so auf 40-50 Stunden, einfach, die man sich gedanklich damit beschäftigt. Nicht dass man jetzt irgendwie sagt, man ist dann immer nur am husten. Bei mir muss ich sagen, in der jetzigen Position ist auch ein wichtiger Punkt das Thema Erreichbarkeit und eben schnell helfen bei Entscheidungen oder Antworten geben und dafür eben verfügbar sein, Bereitschaft bereit sein, da mit reinzukommen. Das sind dann bestimmt 40-50 Stunden.
36	I: Kannst du das an irgendwas fest machen, dass es gerade so ein entspannter Winter ist?
37	B: Ja, wenn man mal ganz hart ist, ist es einfach so ein bisschen Rezession, die man dann doch merkt, weil wir eben digital sind und Kommunikation digital anbieten, war es viel so, dass Corona selbst ein starker Wachstumsfaktor war, eine ██████████ ██████████ und ██████████, ██████████ oder so, die eben viel Ladengeschäft haben, dann Budgets und Etats versucht haben, zu sagen, wir shiften das jetzt in digital. Also

	<p>ganz viele Systeme, die Kaufberatung, die sonst im Laden stattfindet, digitalisieren, das war jetzt in meinem Technologiebereich immer so die Kernaussage, die dahintersteckte. Das soll passieren, das soll gemacht werden, wie kann das passieren? Das kann passieren, indem wir Ratgeber online stellen, die Leute googeln das und das wird dann gefunden und da wurde viel investiert, viel gemacht, aber natürlich auch erst mal einfach nur Budget frei gemacht, ohne dass vielleicht auch inhaltlich viel gemacht werden kann und jetzt nach zwei, drei Jahren ist natürlich der Fakt da, dass das nicht unbedingt ganz direkt Sales verursacht, sondern dass in der direkten Messbarkeit am Ende so klassische Anzeigen und direkte Produktangebotskommunikation zusammen mit Black Friday oder so einfach mehr direkt verkauft. Ich tue das an Geld rein und das kommt am Ende an Verkäufen raus und dann shiftet sich das Geld immer ein bisschen und wenn dann eben gespart werden muss und sieht viel bei unseren Kunden so aus, als ob für nächstes Jahr gespart wird, dann lassen die einen eben auch nicht ankommen mit einer großen Präsentation, sondern dann sagen sie eher ja, für nächstes Jahr, ihr seid weiter dabei, ist vielleicht ein bisschen weniger, ihr müsst jetzt aber nicht noch mal nach München fliegen oder hier noch mal hinkommen und Co. Das ist das eine und dann ist es aber auch so, bei mir spielt das im Speziellen eine Rolle, die Kunden häufig unterschiedliche Fiskaljahre haben, die einen starten wirklich zum Januar und dann gibt es welche die starten zum April ins neue Jahr und zum Beispiel ██████████ startet immer zum Oktober mit dem neuen Jahr. D. h. wir haben das nicht mehr so gestaffelt am Jahresende, sondern ich hatte zum Beispiel einen extrem stressigen Sommer. Weil viele natürlich in Richtung Ferien gebunden sind und ich eben nicht, d. h. ich habe dann viel Urlaubsvertretung gemacht. Es war dann viel zu tun, weil es kein Sommerloch gab in dem Sinne und so habe ich jetzt so ein kleines Winterloch.</p>
38	<p>I: Ja, auch mal nicht so verkehrt. Werden denn bei euch Überstunden vergütet oder ausgeglichen oder vielmehr in deinem speziellen Fall?</p>
39	<p>B: Nein.</p>
40	<p>I: Nein, okay, d. h. Überstunden sind quasi mit dem Gehalt abgegolten?</p>
41	<p>B: Genau sind mit dem Gehalt abgegolten und ist am Ende, ich glaube, es steht da nicht so offiziell drin, aber ich habe immer so das persönliche Empfinden, das ist ein bisschen so wie eine Vertrauensarbeitszeit, dadurch ist es auch kein Problem, dass eine Woche entspannter ist und das gleicht sich dann gefühlt übers Jahr, habe</p>

	<p>ich das Gefühl, aus. Es gab schon mal deutlich Zeiten, wo ich nicht das Gefühl hatte, dann sollte es sich mal wieder ausgleichen, aber so momentan bin ich da eigentlich zufrieden mit.</p>
<p>Abschnitt B – Berufliche Präferenzen auf Basis von der 5C-Dimensionen</p>	
42	<p>I: Okay, gut, dann haben wir den beschreibenden Teil damit abgeschlossen. Wir würden jetzt einmal hinüberspringen zum nächsten Teil, und zwar geht es jetzt um deine persönlichen beruflichen Präferenzen. Wir haben das in verschiedene Dimensionen gegliedert, haben uns da an einem theoretischen Fundament lang gehandelt und ich gehe jetzt einmal die Fragen mit dir durch und beziehe mich dann immer auf die verschiedenen Dimensionen. Die erste Dimension ist finanzielle Sicherheit. Welche Bedeutung hat für dich persönlich finanzielle Sicherheit?</p>
43	<p>B: Doch eine sehr große. Ich muss sagen die letzten Entwicklungsgespräche und auch als es hieß, ob ich mir das vorstellen könnte mit der Position in der Etat-Direktion, das war mitten in der Pandemie. Das war auch alles voll digital, alles so ein bisschen ungewohnt, weil es gerade relativ frisch war und ich sage mal, wenn ich dann darüber nachgedacht habe, was motiviert mich bei bestimmten Dingen neue Aufgaben zu übernehmen oder was sind eben Dinge, wo ich sage, da lohnt es sich dann dafür, dass hier mal ein bisschen mehr gemacht wird, war es am Ende bis jetzt immer das Thema finanzielle Vergütung dafür.</p>
44	<p>I: Okay. Kannst du noch mal, wenn du mal ein bisschen tiefer hineingehst, genau beschreiben, warum das so essenziell für dich ist? Was hat das für dein Leben für eine Bedeutung?</p>
45	<p>B: Weiß nicht, wo das wirklich herkommt, ist schwierig zu sagen. Ich glaube, dass ich als ich angefangen habe zu studieren oder gedacht habe ich will in das Thema Werbung oder Werbebranche, mein Vater kommt auch aus der Werbung der macht dann den wirklich kreativen Part des Kreativdirektors, hatte seine eigene Agentur, war immer selbstständig und ist auch, also das mit der einen Agentur, das hat dann auch nicht geklappt, also musste sich dann noch mal zu den Nullerjahren umorientieren und das habe ich jetzt persönlich beim groß werden nicht finanziell gemerkt, aber ich habe schon gemerkt, dass in der Zeit von meinem Vater ein gewisser Druck da war, auch die Familie zu ernähren, sich drum zu kümmern und ich glaube, er ist gar nicht so super glücklich damit, dass ich auch gesagt habe ich mache</p>

	<p>Werbung und gehe dahin, weil er dann schon immer meinte das ist jetzt irgendwie nicht das verlässlichste, das sicherste Geschäft und ich weiß auch, dass ich immer als Feedback bekommen habe, als ich gesagt habe ich möchte Kommunikation und Marketing studieren und ich möchte sowas machen, dass es dann immer hieß, auch wenn ich dann etwas von Leuten gehört habe die schon zehn Jahre studiert haben, haben die trotzdem gesagt, du weißt schon, damit wirst du kein Geld verdienen und das ist ja immer nur sich ausbeuten lassen für kleines Geld. Ich fand es aber irgendwie super, konnte mir irgendwie nichts anderes vorstellen und fand das irgendwie supercool und war auch selbstständig noch mal, also, bevor ich bei [REDACTED] [REDACTED] angefangen habe, war ich zwei, drei Jahre als Freelancer und das hat mir irgendwie auch gut gefallen von der Freiheit. Ich habe dann aber auch immer so ein, zwei Schwierigkeiten gehabt mit Kunden, die sich dann gewechselt hatten und so hatte ich immer ein bisschen im Hinterkopf, wenn ich mich jetzt nicht drum kümmere, dann gibt es immer die Chance, dass dann gar nichts mehr kommt und deswegen lieber absichern. Ich glaube schon, das ist so ein bisschen wirklich ein finanzielles Sicherheitsthema, so nach dem Motto, es muss sein, um am Ende hier sicher durchzugehen. Und dann ist, glaube ich auch das soziale Umfeld und der Umkreis, viele haben sich dann auch für Jobs entschieden, wie SAP-Beratung und Co., wo auch alle immer irgendwie gesagt haben sie verdienen immer mehr Geld oder das ist so betriebswirtschaftliche orientiert alles und dadurch war das irgendwie nie ein Faktor, dass man da nicht auch irgendwie darüber nachdenkt, sich darum kümmert.</p>
46	<p>I: Okay. Wir springen einmal zur nächsten Kategorie, das ist das Unternehmertum, nennt man so. Inwiefern ist es dir in deiner Arbeitsweise wichtig selbstständig zu sein, also selbstständig in deiner Arbeitsweise, nicht selbstständig?</p>
47	<p>B: Extrem wichtig, ist neben dem, dass ich das Gefühl habe, dass es irgendwie vergütet wird extrem wichtig, das eigenständig machen zu können und auch das Gefühl zu haben, ich kann das eben frei entscheiden, deswegen bin ich auch total bereit auch mal eine 60-Stunden-Woche oder irgendwas zu machen, wenn ich das Gefühl habe, das hilft hier, muss sein, wenn ich auf der anderen Seite das Gefühl habe, ich kann mich auch auf einem Freitagmittag in der Arbeitszeit, ohne mich zu verstecken, auf so ein Interview mit euch verabreden und das irgendwie eigenständig organisieren. Ich muss auch ganz ehrlich sagen, wäre Corona so nicht gekommen und wäre das alles nicht so entstanden mit dem Remote Work und dem einfach, dann hätte ich, glaube ich, auch relativ zügig wieder den Weg aus der</p>

	<p>Anstellung in die Selbstständigkeit gesucht, weil mich das extrem frustriert hat Nine-to-Five, Montag bis Freitag, im Büro aufzutauchen und in so eine Stromberg-Küche zu gehen und sich da so einen Filterkaffee zu kochen und sich dann in irgendwelchen Meetings herumzustreiten, wie häufig darf gelüftet werden und wer hat wem die Sachen aus dem Kühlschrank geklaut und so, das, muss ich sagen, hat mich extrem heruntergezogen am Anfang.</p>
48	<p>I: Okay. Kannst du erklären, warum genau dir diese Autonomie so wichtig ist, was macht das mit dir, wenn du es nicht hast?</p>
49	<p>B: Ich fühle mich auf jeden Fall eingeengt. Ich habe auch das Gefühl, dass ich persönlich, also es gibt gute Tage und es gibt nicht so gute Tage und ich habe das Gefühl an einem guten Tag schaffe ich so viel wie an drei nicht so guten Tagen und für mich ist das total abhängig von / Also in dem Job so wie ich ihn jetzt mache und das wo ich, glaube ich, den Mehrwert schaffe für die Agentur, aber auch für die Kunden, dass sich da nicht ganz einfach diese Zeit mit diesen Aufgaben dagegen bemessen lässt, sondern dass es manchmal auch einfach Ideen sind, Lösungen und Co., die dann mal viel schneller kommen oder gehen und auch mal eine gewisse Spontantität brauchen und sich nicht einfach immer alles erarbeiten lässt, in der Branche, dem Job. Es werden irgendwie Ideen und Kreativität bezahlt oder eben auch Lösungen und dass sich da nicht immer Zeit gegen messen lässt, sondern auch mal in so einer gewissen gedanklichen Freiheit und deswegen glaube ich, dass ich auch persönlich nicht gut bin in so Fleißaufgaben. Also es hat auch noch nie gut funktioniert in der Schule, Uni oder eben jetzt auch im Job, wenn es einfach hieß mit zwei oder vier Stunden mehr in derselben Aufgabe würde man einfach mehr schaffen, dann habe ich da immer ganz schnell das Interesse verloren. Also diese Freiheit ist mir extrem wichtig dafür.</p>
50	<p>I: Die nächste Kategorie nennt sich relationaler Erfolg, bezieht sich also auf zwischenmenschliche Beziehungen, und zwar stellt sich da für uns die Frage, welche Bedeutung haben für dich gute Beziehungen am Arbeitsplatz zu deinen Kolleginnen oder Kollegen?</p>
51	<p>B: Mittlerweile mehr, also ich muss sagen, ich habe noch nie das Problem gehabt, dass ich nicht gut klargekommen bin, also als Person oder mit dem, was ich gemacht habe im Unternehmen, aber ich habe es nicht unbedingt immer so gehabt, dass ich Kollegen oder auch meine Chefs so wahrgenommen habe, dass ich jetzt</p>

	<p>sage, ich würde auch gerne in der Freizeit oder nebenbei gerne Zeit mit denen verbringen, sondern das war für mich immer eine Job-Beziehung, war für mich aber auch in Ordnung. Also ich habe jetzt nie was gehabt, wo ich das Gefühl hatte, ich leide hier mit den Personen oder unter irgendwem. Ich habe manchmal wenig Verständnis gehabt für bestimmte Leute, aber das war mir auch nicht wichtig, dass ich irgendwie das Gefühl habe, ich muss mit meinem Chef Mittagessen gehen können oder was auch immer. Also es war schon immer so, dass man sich einen sozialen Kreis gesucht hat. Aber ich habe dann auch gemerkt, wenn ich jetzt so zurückschaue, so super lange bin ich jetzt ja auch noch nicht am Arbeiten, aber so in den sieben, acht Jahren, dass sich da Sachen manchmal so ein bisschen wie eine Freundschaft angefühlt haben, am Arbeitsplatz, in dem Augenblick, als es das Thema dieser konkreten Arbeiten aber dann nicht mehr gab, sich das immer ganz schnell verlaufen hat. Also, dass man eigentlich gar nicht so viel mehr geteilt hat als die Arbeit. Das fand ich aber auch nicht schlimm, also das habe ich immer stark für mich getrennt, das ist irgendwie die Arbeit und das ist privat und das hat sich in meiner neuen Rolle als Chef gedreht und überhaupt auch so ein bisschen, mit der Agentur, mit dem aktuellen Set-up, hatte ich zum Beispiel aber auch Schiss vor. Also als ich dann Chef geworden bin, war für mich zum Beispiel klar, dass ich damit auch ein Stück soziale Interaktion abgebe, weil ich gedacht habe die Leute wollen dann mit mir in dem und dem Sinne möglicherweise nichts zu tun haben, weil sie das einschüchtert oder irgendwie komisch finden mit jemandem aus der Führung oder was auch immer abzuhängen und wir waren halt, wenn wir in Richtung Beratung denken so 30 Leute, die sind dann auch mal zusammen Mittagessen gegangen und wenn du dann rüber ziehst, sind es eben nur noch vier, die auch alle ein Stück älter sind als ich und teilweise auch mit Family und so und dann habe ich schon gedacht ok, dann gibt es hier mehr Verantwortung, das ist der Karriereschritt, es gibt auch mehr Geld, es gibt auch mehr Freiheit, aber die soziale Komponente leidet vielleicht stark darunter. Es war für mich aber in Ordnung.</p>
52	<p>I: Okay, und wie war es dann am Ende? Oder wie ist es jetzt?</p>
53	<p>B: Ich habe das Gefühl, das ist stark personenabhängig. Das war so die attraktive Situation, meine Chefin ist mit Burn-out raus und wir hatten gerade jemanden neu dazu geholt, als Junior, wo wir noch nicht wussten, wie stark sich die Personen einbringen können wird, wie gut das klappt. Das war eine Quereinsteigerin und wir hatten gerade noch einen Berater, der manchmal schon etwas Senioriges ausgestrahlt hat, aber nur so auf mid-level war, der hatte gerade neu gestartet und</p>

	<p>darüber gab es meine Chefin und die ist dann raus und dann hieß es, ob ich nicht Lust hätte das zu übernehmen, aber es wäre so gewesen, ich hätte weiterhin meine Kunden betreuen müssen und habe dieses zusätzliche Set an Aufgaben bekommen. Also da war natürlich für mich so ok, Person hat irgendwie Burnout und was wir jetzt machen, ist eine Person komplett rausnehmen und wir sind dann ja faktisch, also an Stunden und an FTE weniger Leute. Aber das hat sich dann supergut entwickelt und hat supergut geklappt. Wir mussten dann natürlich noch FTE aufbauen, das war auch klar, aber ich bin auch der Meinung, also ich habe es noch nicht anders erlebt, weil wir auch so viele Einsteiger haben, dass teilweise eine Person die neu anfängt, in einem Jahr, vielleicht teilweise auch in einem dreiviertel Jahr, auch wenn es trotzdem schon Berufserfahrung gab, wirklich richtig doll was abnimmt, einiges das irgendwie für mich doppelte Arbeit ist, Leute einweisen und zeigen und Co., das dauert, da bin ich zum Beispiel überrascht, wie lange das eigentlich wirklich dauert und deswegen jetzt mit dem Team und die vermitteln auf jeden Fall, dass sie gerne mit mir Mittagessen gehen können und so und ich finde es funktioniert sehr gut mit dem Mix aus respektvollem Umgang und natürlich auch dem Ganzen, Entwicklung, Gehaltsgespräche, Urlaubsgespräche, auch mal was Unbequemes, aber trotzdem irgendwie einem sehr, fast freundschaftlichen Umgang am Arbeitsplatz, im Team, im Arbeiten und ich finde schon, dass das alles viel leichter mach jetzt, weil ich das Gefühl habe mir wird mehr erzählt, als ich vielleicht mal meinem Chef erzählt hatte, auch in Richtung warum mal jemand frei braucht, später anfängt, früher weg muss. Aber ich habe auch das Gefühl, dass dadurch teilweise eine stärkere Verantwortlichkeit und eben auch so ein sich gegenseitig helfen da ist, also weil ich meine, wenn ich in die anderen Etats gucke, habe ich das Gefühl, die wissen manchmal nicht, was so rechts und links passiert, auch in diesem eigenen Etat und wir haben das z. B. sehr stark, dass obwohl die Kunden unterschiedliche sind und sich auch gegenseitig gar nicht kennen, nur aus Erzählungen, sich bei einer Präsentation dann auch wirklich geholfen wird. Ganz aktiv, sodass dann auf einmal alle an einer Sache arbeiten, weil auf den anderen Sachen dann Hilfe gebraucht wird. Das entsteht für mich schon stark durch das Zwischenmenschliche und deswegen finde ich es jetzt mittlerweile viel wichtiger, als wenn wir das Gespräch hier jetzt vor zwei oder drei Jahren geführt hätten.</p>
54	<p>I: Sehr spannend. Und welche Bedeutung hat für dich oder haben für dich gute Beziehungen zu deinen Vorgesetzten?</p>

55	<p>B: Auch eigentlich, also es war mir immer schon wichtig, weil ich immer das Gefühl habe, dass je besser ich mich mit meinem Vorgesetzten verstehe oder je besser sie mich auch verstehen, desto mehr Freiheiten habe ich also ich fand, das war für mich immer schon auch so ein Trade off, dass wenn ich irgendwie viel kommuniziere und klar ist, woran arbeite ich gerade oder was klappt gut, was klappt nicht so gut, dass das eben auch dazu führt, dass die sich irgendwie sicher fühlen, was ich tue und ich dann irgendwie auch mehr so mein Ding machen kann. Deswegen war das schon immer wichtig, ich habe da mal das Feedback ganz früh bekommen, dass ich schon gerne auch manchmal mehr mir anhören könnte, was deren Prioritäten sind, nicht, was meine Prioritäten sind. Das war dann immer so ein bisschen unterschiedlich und ich habe es erst jetzt, seitdem ich ja eben noch mal gewechselt habe und meine direkten Vorgesetzten im Grunde ja jetzt eig. nur noch die zwei Geschäftsführenden sind, wo eben der eine so ein bisschen mehr nach intern orientiert ist und der andere mehr nach extern. Den Externen den kannte ich sowieso schon sehr gut, der hatte mich überhaupt in die Firma geholt und mit dem internen, da war ich mir noch unsicher und mit dem verstehe ich mich jetzt extrem gut also das finde ich eine schöne Entwicklung und ist auch so ein Mentoren-Verhältnis entstanden und das wäre für mich jetzt nicht unbedingt notwendig, habe ich das Gefühl, ist aber eine schöne Ergänzung also das passt einfach sehr gut und hilft am Ende trotzdem sehr stark, sich rundum wohlfühlen, weil man auch das Gefühl hat dadurch, dass eben auch was privat los ist, oder wie es einem geht, dass das auch gehört und gesehen wird und das dadurch eben auch entsprechend wird. Das rundet es auf jeden Fall mit ab, wäre jetzt für mich aber kein absoluter Faktor.</p>
56	<p>B: Auch eigentlich, also es war mir immer schon wichtig, weil ich immer das Gefühl habe, dass je besser ich mich mit meinem Vorgesetzten verstehe oder je besser sie mich auch verstehen, desto mehr Freiheiten habe ich also ich fand, das war für mich immer schon auch so ein Trade off, dass wenn ich irgendwie viel kommuniziere und klar ist, woran arbeite ich gerade oder was klappt gut, was klappt nicht so gut, dass das eben auch dazu führt, dass die sich irgendwie sicher fühlen, was ich tue und ich dann irgendwie auch mehr so mein Ding machen kann. Deswegen war das schon immer wichtig, ich habe da mal das Feedback ganz früh bekommen, dass ich schon gerne auch manchmal mehr mir anhören könnte, was deren Prioritäten sind, nicht, was meine Prioritäten sind. Das war dann immer so ein bisschen unterschiedlich und ich habe es erst jetzt, seitdem ich ja eben noch mal gewechselt habe und meine direkten Vorgesetzten im Grunde ja jetzt eig. nur noch die zwei</p>

	<p>Geschäftsführenden sind, wo eben der eine so ein bisschen mehr nach intern orientiert ist und der andere mehr nach extern. Den Externen den kannte ich sowieso schon sehr gut, der hatte mich überhaupt in die Firma geholt und mit dem internen, da war ich mir noch unsicher und mit dem verstehe ich mich jetzt extrem gut also das finde ich eine schöne Entwicklung und ist auch so ein Mentoren-Verhältnis entstanden und das wäre für mich jetzt nicht unbedingt notwendig, habe ich das Gefühl, ist aber eine schöne Ergänzung also das passt einfach sehr gut und hilft am Ende trotzdem sehr stark, sich rundum wohlfühlen, weil man auch das Gefühl hat dadurch, dass eben auch was privat los ist, oder wie es einem geht, dass das auch gehört und gesehen wird und das dadurch eben auch entsprechend wird. Das rundet es auf jeden Fall mit ab, wäre jetzt für mich aber kein absoluter Faktor.</p>
57	<p>I: Okay, d. h. positive Rückmeldungen für dich von deinen Vorgesetzten oder auch von Kolleginnen, wie würdest du da die Bedeutung für dich persönlich einschätzen? Ist dir das wichtig von deinen Kolleginnen und Kollegen und Vorgesetzten?</p>
58	<p>B: Meinst du rein inhaltlich oder auch einfach auf einer sozialen Ebene gemocht zu werden?</p>
59	<p>I: Beides. Also sowohl inhaltlich als auch relational im Zwischenmenschlichen.</p>
60	<p>B: Also ich glaube, das Inhaltliche hat sich auch so, je länger man jetzt was gemacht hat, so entwickelt, dass ich dann einfach sage, kommt darauf an, wie stark ich auch jemanden respektiere für das, was getan wird oder wie ich die andere Person wahrnehme. Also ich glaube, das spielt da sehr stark mit rein, dass ich sagen kann, da wäre es mir extrem wichtig, dass es gut gefunden wird und dann denke ich so hast du selber nicht verstanden, dann ist es mir egal, ob du es nicht verstehst und dieses Thema gut anzukommen als Person oder gemocht zu werden, das ist etwas, wo ich auch sagen würde, das ist mir immer teilweise noch zu wichtig auch in der Führungsposition, weil es immer schön, wenn alles gut läuft, dann ist es auch einfach Chef zu sein oder sich irgendwie darum zu kümmern und es wird dann eben schwieriger, wenn es mal eben nicht so gut läuft, weil man dann ja auch eben unbequemer sein muss. Wo ich das Gefühl habe, da könnte man manchmal noch früher oder schneller mehr Strenge zeigen und da ein bisschen weniger Fokus drauflegen und einfach sagen, ok ist ja alles gut und schön und alles passt auch alles, aber hier muss jetzt irgendwie mal ein bisschen mehr passieren, dass bei</p>

	<p>allem Verständnis, ist am Ende immer noch eine Wirtschaftsunternehmung, die hier stattfindet.</p>
61	<p>I: Okay, springen wir einmal zur nächsten Kategorie. Das ist Bildung und Entwicklung. Welche Rolle spielt die berufliche Weiterentwicklung für dich?</p>
62	<p>B: Das mich Arbeitgeber dabei unterstützt, dass ich mich weiterentwickle oder dass ich die Chance habe, mich weiterzuentwickeln, von der Position und aufzusteigen?</p>
63	<p>I: Das Zweite.</p>
64	<p>B: Eine große, also ich wusste schon irgendwie, als ich jetzt im Bachelor studiert habe war es mir vielleicht noch nicht so wichtig oder noch nicht so klar, aber im Master den habe ich ja auch berufsbegleitend gemacht also ich war immer vier Tage am Arbeiten, war dann Freitag, Samstag in der Uni an der [REDACTED] und das war auch schon so ein Studiengang Global Management und Governance, den man dann glaube ich nur so wahrnimmt, wenn man das Gefühl hat, es geht schon irgendwann in so eine Management-Richtung und ich weiß gar nicht, mit wem ich das mal so besprochen hatte, aber es hatte sich für mich so ein bisschen gefestigt, dass wenn man irgendwann mal gutes Geld verdienen möchte, dass man sich entweder spezialisiert auf ein Thema und so wirklich ein Specialist wird oder dass man eben viel stärker in das Thema Management und Führung geht und für mich hat sich das immer irgendwie als offensichtlich angefühlt, dass es irgendwie in Richtung Management und Führung und Weiterentwicklung gehen müsste. Und dadurch, also einmal hat Corona da so ein bisschen eine Perspektive aufgemacht und auch, dass ich mich wohlfühle bei meinem jetzigen Arbeitgeber und dann war ich aber wieder an dem Punkt, wo ich dann gesagt habe ok mal gucken, wie geht es denn jetzt hier für mich weiter, was wäre denn jetzt der nächste Schritt und deswegen bin ich jetzt auch schon so lange bei [REDACTED], weil es sich eben immer wieder dann so entwickelt hat, also dieser Schritt zur Teamleitung kam für mich jetzt schon früher als ich damit irgendwie gerechnet hätte, deswegen ist für mich jetzt auch ok, dass da jetzt aktuell nicht so eine Schwelle ist, ich sage ja, das kann jetzt auch noch so zwei, drei Jahre so weitergehen, aber das war für mich da schon sehr wichtig, sich da weiterzuentwickeln, auch wenn ich da damals ein bisschen Schiss vor hatte und so also als ich das überlegt hatte, ich wusste, ich kann jetzt weiterhin das bequeme hier machen, das läuft auch alles gut und das Geld ist auch</p>

	<p>ok. Das war überhaupt keine finanzielle Entscheidung, das war nur eine Karriereentscheidung zu sagen, ich nehme das jetzt hier wahr, weil wir sind, nicht so groß, die Branche ist nicht so aufgebaut, dass man einfach immer sagt, ab soundso viel Umsatz wird man irgendwie Senior Partner oder was auch immer, sondern das ist immer eine Chance, die kann sich auch erst in vier, fünf Jahren wieder ergeben, egal, wie man performt oder nicht performt.</p>
65	<p>I: Was würdest du dir denn in dem Zusammenhang dennoch für deine berufliche Weiterentwicklung wünschen? Gibt es da überhaupt was oder sagst du gerade ich bin total glücklich mit dem, was ich mache und ich habe da jetzt gerade gar keine größeren Ambitionen.</p>
66	<p>B: Ich glaube, da muss ich mich auf der einen Seite mal so ein bisschen mit austricksen, weil ich merke schon, ich mache jetzt das gleiche wie vor zwei oder drei Jahren, kriege sogar noch mal wieder bisschen mehr Geld, aber ein deutlich entspannteres Leben und sich dann wieder hinzusetzen und zu sagen ja, aber es geht ja eigentlich noch mal mehr und man könnte noch mal machen und es ist ja auch noch Potenzial da, d. h. aber auch es ist natürlich wieder mehr zu tun oder es ist erst mal ungewohnt und neu und nicht nur sich auf sicherem Terrain zu bewegen. Da muss ich mich glaube ich manchmal so zu zwingen, also mir klarmachen, dass das wichtig ist, also dass man nicht einfach nur auf entspannt macht, also auf jeden Fall mein Verständnis davon, dass wenn es nur entspannt und super läuft, so wenig ist, wie jetzt zum Beispiel gerade, das ist für mich immer mit dem Trade off verbunden, dass sich dann auch nichts weiterentwickelt oder weitergeht. Und deswegen könnte ich mir jetzt schon gut vorstellen und das haben wir jetzt vor Kurzem erst gemacht, dass sich eben Dinge zusammenlegen. Der Etat vergrößert und dann mehr Verantwortung kommt und mir da noch mal mehr passiert und da muss man aber sagen ist es trotzdem relativ endlich, weil eben in der aktuellen Struktur so wie wir aufgesetzt sind, die kann sich natürlich auch noch mal ändern, gibt es eben nach dieser Rolle nur noch diese beiden Geschäftsführer und das wäre dann eben der Schritt zur Geschäftsführung, das hätte dann noch gut Zeit.</p>
67	<p>I: Ja okay und inwiefern ist es denn für dich von Relevanz Aus- und Weiterbildung durch deinen Arbeitgeber ermöglicht zu bekommen? Das war die erste Frage, die du vorhin gestellt hattest.</p>

68	B: Ja genau, dass nur, weil ich weiß, es ist immer vielen wichtig, ist mir überhaupt nicht wichtig.
69	I: Konntest du denn bisher in irgendeiner Weise schon von Ausbildung oder Weiterbildung profitieren von [REDACTED]? Oder war das auch bisher gar kein Thema?
70	B: Nee, also für mich war das immer Learning on the Job, also im Sinne von, wenn ich sage, eben diese Mentoring-Rolle, die der eine Geschäftsführer für mich mit eingenommen hat. Also wir hatten damals zum Beispiel so ein bisschen besprochen, weil er auch gemerkt hat er traut mir das zu, aber ich war so ok ja weiß ich jetzt nicht so und dann hieß es ok lass uns erst mal starten, wir claimen das offiziell, dass du Associate Director bist, weil das nicht mehr so notwendig ist, nehmen wir das einfach weg als Präfix machen wir auch nur intern, machen wir gar nicht nach außen und haben uns dann einfach ein bisschen so die Woche angeschaut, in welchen Punkten ich immer die Möglichkeit habe mit ihm zu sprechen und mir da ebenso eine Art Coaching abzuholen. Was jetzt aber kein extern hatte oder in einem Zertifikat gemündet ist irgendwie so etwas, sondern es war für mich irgendwie nur so ein kommunikatives Sicherheitsnetz. Was mir extrem gutgetan hat, zwar gar nicht so viel genutzt, aber einfach zu wissen, es ist da und dabei habe ich schon das Gefühl, dass ich mich dann stark entwickelt habe über diese Jahre und dadurch würde ich sagen hat [REDACTED] mir dabei viel geholfen, aber es ist nichts, was man irgendwo dranschreiben könnte oder sagen könnte, das ist jetzt so notwendig, um von danach dazu kommen oder so und das ist für mich, auch wenn ich etwas brauche inhaltlich oder so, habe ich das immer irgendwie für mich selbst, also bin ich stark davon überzeugt, dass das dann nur was bringt, wenn ich mich selbst darum kümmere. Das war auch in der Uni immer schon so. Ich war auch nie in den Vorlesungen, deswegen ist das glaube ich so eine sehr persönliche Einstellung.
71	I: Ok. die nächste Kategorie. Wir haben auch nicht mehr viele. Haben sie gleich durch. Inwieweit ist es für dich von Bedeutung mit deiner beruflichen Laufbahn die Welt zu einem besseren Ort zu machen? Die Kategorie nennt sich prosoziale Auswirkungen.
72	B: Nicht so relevant.

73	I: Nicht so wichtig, ok.
74	B: Nein, also ich wusste schon, dass in dem Augenblick, in dem ich mich jetzt für so eine Branche entscheide und für dieses Thema Leuten noch mehr Dinge zu verkaufen, die sie eigentlich nicht brauchen, ist für mich klar, dass das irgendwie damit drinsteckt so und auch wenn ich dann selbst teilweise mal mein bester Kunde wäre und bin und das auch irgendwie alles ganz spannend finde und das irgendwie mag, dass es so eine Mischung ist aus Kreativität und diesem ganzen betriebswirtschaftlichen war das irgendwie schon immer klar, dass das jetzt nicht die Welt verändert. Mir ist es trotzdem extrem wichtig, die hatten das an der [REDACTED] immer als ehrbarer Kaufmann bezeichnet und hatten, dann diesen Begriff auch immer ein bisschen erweitert, wenn ich mich als ehrbarer Kaufmann, mittlerweile ehrbare Kauffrau bezeichnen würde, dass das natürlich auch irgendwo den Aspekt der Nachhaltigkeit mitgeht und nicht mehr ehrbar ist einfach gar nicht nach links und rechts zu schauen, sondern zu gucken, was passiert da und was geht damit einher, was passiert irgendwie damit und muss ich sagen, achte ich jetzt beim Thema Kunden und Unternehmung nicht so drauf, also wäre für mich bei meinem neuen Arbeitgeber gar nicht so ein ausschlaggebender Punkt, natürlich, so Red Flags würde ich auch sagen das mache ich dann nicht, egal, was sie mir so bezahlen würden und dann ist mir einfach im direkten Kontakt sehr wichtig, eben der soziale Umgang mit den Menschen, also, auch wenn mal etwas nicht klappt im Team oder wenn man mal sagt, da müssen Personen vielleicht gehen und das muss geändert werden, dass das alles auf einer sehr menschlichen Ebene stattfindet, sodass sich am Ende trotzdem alle wohlfühlen können, wenn das mal irgendwann unglücklich ist, lässt sich das nicht verhindern, aber dass das wichtig ist. Aber den Planeten oder die Welt zu verbessern mit dem Thema und mit dem Job das ist bei mir und das hat für mich auch keinen Einfluss auf die Zufriedenheit im Job.
75	I: Okay, du hast gerade schon eine sehr gute Überleitung geliefert. Empfindest du Freude daran, andere in ihrer beruflichen Weiterentwicklung zu unterstützen, also der prosoziale Faktor sozusagen, dein Team oder andere Unternehmen, zu beeinflussen vielleicht auch.
76	B: Das ist mir, also das merke ich, dass mir das Spaß macht, dass das schon wichtig ist. Ich glaube, ich habe ein gutes Gefühl dafür, wie es den Leuten bei mir im Team geht und wie die sich entwickeln, entwickeln wollen und wo man da vielleicht irgendwie ansetzen und da unterstützen kann und denen Angst zu nehmen,

	zu helfen, Erfolge mit denen zu feiern, all so etwas, das macht mir schon viel Spaß merke ich also, dass das so ein Punkt ist der Spaß macht ja.
77	I: Kannst du erklären, warum genau, warum es dir Spaß macht?
78	B: Ich glaube einfach so dieses sich, mit denen dann darüber freuen und gerade eben die Themen, die ich gerade angesprochen hatte, also die eine Quereinsteigerin, die als Junior angefangen hat, ist mittlerweile schon lange oder länger eben auf einem Midlevel hat jetzt letztes Jahr das erste Mal einen eigenen Kunden bekommen und wenn ich mir das dann so angucke, wie sie mal angefangen haben und wie wir uns da irgendwie die Excels hin- und hergeschickt haben und ich immer so dachte Gott das ist irgendwie, also weiß ich nicht, ob das, das Richtige für sie ist und dann so die Entwicklung zu sehen, das macht einfach Spaß und dann aber auch zu merken, dass die dann auch irgendwie stolz auf sich sind und aber dann auch irgendwo dankbar sind und sagen ah cool, dass du mich damals da so getreten hast, dass wir das machen und das ist irgendwie eine schöne Dynamik habe ich das Gefühl.
79	I: Ja, sehr gut. Springen wir zur nächsten Kategorie. Wie wichtig, also ist ein bisschen ähnlich zu dem ersten finanziellen Erfolg, wie wichtig ist es für dich finanziellen Wohlstand zu erreichen? Also nicht nur Sicherheit, sondern Wohlstand.
80	B: Leider auch zu wichtig.
81	I: Leider? Was machst du denn, um das persönlich für dich zu erreichen? Kannst du da irgendwelche Maßnahmen benennen?
82	B: Nein, mir ist es eben schon sehr wichtig, dass immer etwas passiert, also so, dass ich schon sagen würde, dass in so Phasen, wo einem dann gesagt wird, wir müssen gerade irgendwie alle die Zähne zusammenbeißen, dass für mich auch immer die Option da ist zu sagen ja, dann muss ich mich eben umorientieren und so und das eben auch so im Gespräch zu äußern und zu sagen okay, das ist für mich hier auch ein Faktor, also so gerne ich das hier alles mache, also ich arbeite nicht in der Werbebranche, weil ich sonst nichts zu tun hätte, dass das so eine Berufung für mich ist, das ist für mich schon ein Job, wo ich glaube, dass ich das ganz gut mache, der sich für mich am Ende aber auch auszahlt und deswegen ist das auch nicht nur eine Absicherung, sondern auch mit Wohlstand verbunden und

	<p>ich mache auch parallel weiterhin meine Selbstständigkeit, also ich habe das nie abgemeldet, habe das damals auch angemeldet oder als Bedingung gestellt, die wollten mich gerne einstellen, das war ein ehemaliger Kunde im Grunde von mir, war die Agentur. Ich habe da als Freelancer Projektmanager gearbeitet, die wollten mich gerne einstellen, dann habe ich gesagt das können wir machen zu folgendem Geld und der Bedingung, dass ich weiterhin die Möglichkeit habe, ohne dass es euch beeinflusst, aber ihr habt auch nicht mehr Einflussnahme darauf, ich lasse mir jetzt nicht irgendwie einen Kunden freigeben, sondern ihr müsst mir dann vertrauen, dass es so ist, und dann darf ich hier mein eigenes Ding machen und ich werde schon deswegen nicht was liegen lassen, was hier zu tun wäre. Und ja, dann geht es natürlich auch darum, dass man sich versucht zu orientieren, was kann man mit Geld machen, dass man es dann für sich arbeiten lässt und wie man da noch etwas verändern kann, also für mich ist auch klar, dass ein Wohlstand nicht daraus entsteht, dass ich im Angestelltenverhältnis bin.</p>
83	<p>I: Betreibst du auch so etwas wie zum Beispiel Altersvorsorge oder Sparen, dass Du im Hinblick auf das Thema finanziellen Wohlstand, den zu erreichen, dass du solche Sachen ergreifst?</p>
84	<p>B: Ja. Aber immer auf einer sehr eigen bestimmten Art. Also ganz klassisch natürlich einfach so in Richtung Geldanlage, aber nie so richtig, dass ich das dann abgebe, sondern ich habe dann vielleicht im Freundeskreis so Tipps und Hilfe und Beratung, aber am Ende liegt das irgendwie alles bei mir, ist nicht so, dass ich jetzt sage, ich schließe eine Lebensversicherung aus oder ich glaube zum Beispiel, dass ich später von dem, was ich jetzt in die Rentenkasse einzahle, irgendwie leben kann oder so. Das stärkt das Geld für mich.</p>
85	<p>I: Ja, inwiefern ist es dir denn wichtig stetig mehr Geld zu verdienen? Also hast du das jetzt immer noch mit deinem jetzigen Job, dass du sagst, okay, ich möchte jetzt auch trotzdem immer mehr Geld verdienen, in der jetzigen Position?</p>
86	<p>B: Ja, ja schon. Also, ich muss sagen, seit der letzten Entwicklung, dem letzten Sprung, bin ich zum ersten Mal, dass ich überhaupt nachdenke, ob es nicht auch sinnvoll wäre das Niveau zu halten und weniger dafür tun zu müssen. Das ist aber erst ab jetzt oder seit einem Jahr so oder seit der letzten Entwicklung und dem Ausblick auf nächstes Jahr, dass das eben auch was sein könnte, wo ich sage, sehe ich einen Mehrwert drin, dass ich sage, auf dem Level wie ich jetzt hier lebe</p>

	und das klappt alles gut und viel mehr muss es auch gar nicht sein und was dann am Ende da bei mir wäre, ist mehr Freizeit, mehr Qualität im Alltag und weniger Stress.
87	I: Und woher kommt dieser Anspruch oder dieser Wunsch dahinter, dieses Bedürfnis?
88	B: Unterschiedliche Faktoren, einmal die allgemeine Diskussion in der Gesellschaft darüber. Dann das Thema, dass ich jetzt auf einem Stand bin, den ich mir mal so mit Anfang 20 überlegt habe, das würde ich gerne schaffen und das sollte klappen, das habe ich mir natürlich noch zu damaligen Eurowerten überlegt, also die Frage ist, ob man da jetzt überhaupt ist, weil es ja auch alles nicht mehr das wert ist, was es vor 10 Jahren mal war, also in Richtung Kaufkraft aber so rein die Nummern, die man sich mal so überlegt hat, dass man sagt ja, das ist doch gut eigentlich, da bin ich ja eigentlich zufrieden mit jetzt. Und dass diese inneren Ziele, die man sich so steckt, die man sonst auch niemanden sagt und die man sich nie aufgeschrieben hat und die man mal im Kopf festgelegt hat, dass da so ein bisschen ein Haken drangemacht sein kann, dass man sagt, okay. das ist jetzt optional. Es ist dann schon so, dass ich persönlich gemerkt habe, so in Richtung Fitness und Stress essen und was weiß ich, dass es schon auch anstrengende Jahre waren, also gerade diese Corona-Zeit, wo sich viel entwickelt hat, wo der Job für mich neu war, dass ich dann beim Arzt war und es hieß, vielleicht eig. noch ein bisschen jung für Bluthochdruck und ich dann doch irgendwie, also ich würde sagen, ich bin sehr Stress resistent, aber am Ende sind es ja auch Faktoren und dass man eben auch noch darauf angesprochen wird, so nach dem Motto, machst du eigentlich mal Urlaub. Ja, ich gucke da noch mal rein, oder ich telefoniere dann eben noch mal, aber das ist ja trotzdem Urlaub, ich mache ja, was ich will, aber man ist im Kopf immer so ein bisschen dabei, also jetzt nicht so richtig abschalten können und ich habe das immer lange als eine Qualität angesehen, dass mir das auch Spaß macht, dass es mir nicht so viel ausmacht, aber ich habe jetzt vor Kurzem erst angefangen zu merken, wenn es eigentlich mal wirklich so ist, dass mal sagt, das ist Urlaub und das tut einem eigentlich auch ganz gut und man ist insgesamt dann auch mal wieder ausgeglichener und das ist dieses Thema mal wirklich den Akku aufladen und dass das eben auch guttut, das musste ich auch selbst erst mal so ein bisschen merken.

89	<p>I: Perfekte Überleitung zu der letzten Kategorie Work-Life-Balance. Welchen Stellenwert hat für dich in deinem Leben eine gute Balance zwischen Arbeit und Berufsleben? Sorry, Arbeit und Freizeit.</p>
90	<p>B: Gut, aber das ist gar nicht schlecht, dass du das so gesagt hast. Also ich habe dadurch, dass mein Vater immer schon selbstständig war und dann immer solche dummen Sprüche wie selbst und ständig gesagt hat und ich habe das eben auch mal gemacht, dass ich immer gesagt habe, ich will schon etwas machen, was mir irgendwie Spaß macht. Also ich weiß, ich habe jetzt eben keine Berufung wie, wenn ich sage, ich bin irgendwie Arzt und rette hier Leben und es ist am Ende schon so, dass es einfach so ein Job ist wie auch theoretisch jeder andere. Das ist für mich aber eben nicht so ein Nine-to-Five Job, dass ich dann da ausschalte und dann einfach so Dinge über das Kassenband ziehe und dann einfach nur gucke, wann habe ich die Stunde voll und weg bin, sondern dass es mir auch Spaß macht sich dann mit den Sachen auseinanderzusetzen, auch mal in der Freizeit was dazu zu lesen, sich anzuschauen, ich gerne hier so am Mac arbeite und nicht an einem Windows Rechner und mir das dann auch wichtig ist, dass das irgendwie alles funktioniert und Spaß macht und dadurch schon über diesen reinen Work Aspekt, ich mache das hier jetzt zu, hinausgeht. Also ich habe zum Beispiel auch ganz lange meinen eigenen Computer benutzt, weil ich gesagt habe, ich habe mir den damals als Freelancer gekauft, der ist eh besser als die Geräte, die ihr mir hier hinstellen würdet und es ist so und ich habe auch überhaupt kein Problem damit, mein privates Handy als Diensthandy zu nutzen, weil es für mich dann auch immer die Freiheit gibt zu sagen, ich gehe am Freitag auch mal auf den Isemarkt und wenn etwas Stressiges ist, dann werde ich halt angerufen und dann ist das für mich so der Trade Off, also der Trade Off muss schon da sein, aber ich habe gar kein Problem, dass so im Grunde 24/7 zu verbinden. Ich habe aber gemerkt, dass es wichtig ist, dass ich mir trotzdem diese kompletten Pausen nehme. Sei es ein Urlaub oder sei es eben auch wirklich ein Wochenende zu sagen ja, da gucke ich nicht rein, dann muss ich eben gucken, dass dann diese Push-Benachrichtigungen, das mache ich z. B. vor dem Urlaub, gehe ich in meinem Handy und dann gibt es so fünf Apps, die sind für mich eigentlich nur arbeitsbezogen, die brauche ich privat gar nicht und dann mache ich alles aus, also, dass ich auch nicht die roten Nummern sehe, was an Zahlen und so drauf ist und dann merke ich zum Beispiel, dass ich es dann witzig finde, so nach dem ersten Tag, ach hat sich ja gar keiner gemeldet und das konnte sich ja auch gar nicht, da könnte schon ganz schön was passiert</p>

	<p>sein, das hast du aber gar nicht mitbekommen und dass das so richtig ist, um abzuschalten. Aber es ist trotzdem immer verbunden, also ich kann, glaube ich nur Spaß in der Freizeit oder wirklich im Alltag haben, wenn der Job mir auch irgendwie Spaß gemacht.</p>
91	<p>I: Okay und wenn du noch ein bisschen tiefer reingehst, kannst du genau erklären, warum dir diese Balance wichtig ist, zwischen Arbeit und Privatem?</p>
92	<p>B: Ich glaube, was mich frustrieren würde, darüber nachzudenken, dass ich so viel Zeit in etwas investiere, was mir keinen Spaß macht, also dass ich nur arbeite, um mir meine Freizeit und mein Leben leisten zu können und das wie so eine Art, ist es natürlich dann nicht, aber das wäre dann für mich gedanklich irgendwann nah dran an so einem bezahlten Gefängnis. Ich war in Australien kurz nach dem Abi und dann gab es die Chance, was kann man arbeiten und war der lukrativste Job, dass man auch theoretisch in so eine Art Erdöl Abbau Camp fahren könnte, da werden immer gerade gerne so junge Männer genommen, da wäre man immer für so drei Monate gewesen, hat man unfassbares Geld verdient, aber wenn man sich das durchgelesen hat, wurdest du da drei Monate zur Zwangsarbeit geschickt. Man hat da in so großen Lagern, so 20-Bett-Zimmern gepennt und wäre dann mit 150.000\$ oder so da herausgegangen, nach so drei Monaten oder was auch immer. Und dann haben wir immer aus Spaß gesagt, dass wenn das mit dem Studium nichts wird, dann gehen wir Erdölkram machen in Australien und das lässt sich immer irgendwie wieder bezahlen. Aber wir haben dann da auch auf dem Bau gearbeitet, und das hat auch irgendwo Spaß gemacht, so als ehrliche Arbeit. Ich stemple mich morgens ein und mache da irgendwie mein Ding und haue da die Nägel in die Wand und dann gehe ich wieder raus und das hat irgendwie auch etwas befreiend Einfaches gehabt, aber ich glaube, das könnte ich irgendwie nicht machen. Und dieser Gedanke zu sagen, ich gehe heute nur zur Arbeit, also ich würde auf keinen Fall da irgendwie hingehen und habe auch gar keine Relation zu den Leuten oder zu dem, was ich da tue, einfach nur, weil ich dann ab 17:00 Uhr heute irgendwie zum Sport kann, das würde mich fertig machen.</p>
93	<p>I: Ja, und wie wichtig ist dir dabei der Aspekt der Flexibilität?</p>
94	<p>B: Hundert Prozent. Also ohne Flexibilität würde das gar nicht für mich funktionieren. Also das ist auch das, ich mit am größten momentan schätze an XXXXXXXXXX als Arbeitgeber und meiner jetzigen Rolle. Meine Mutter hatte gefragt, ob ich jetzt</p>

	irgendwie mal einen Tag freinehmen kann, mit ihr Urlaub, sie kommt nach Hamburg und wir machen uns irgendwie einen schönen Tag und dann ist es für mich gar nicht die Frage, ob das geht, sondern dass ich das einfach nur gut kommuniziere am Anfang der Woche sagt, dass ich einfach nur Bescheid sage, Donnerstag nehme ich spontan Urlaub und weiß aber auch, dass nichts liegen bleibt. Also ich könnte das nicht machen, wenn sie sagen, das geht nicht, wir haben da die Präsentation am Freitag. Also ich würde niemanden im Stich lassen wollen, aber wenn ich weiß, es funktioniert alles, dann muss das für mich gehen. Und wenn dann so etwas nicht geben würde, das wäre für mich ein Grund, das zu lassen.
95	I: Okay, stell dir mal vor, du hättest einen Wunsch frei und könntest dir deine ideale Arbeitszeit, Arbeitszeitgestaltung, selbst aussuchen, wie würde das dann aussehen? Wie würdest du dann arbeiten und warum?
96	B: Also, ich würde, wenn es dann am Ende auch so herauskommen würde vom Geld, dann würde ich drei Tage die Woche arbeiten.
97	I: Drei Tage?
Abschnitt C – 4-Tage-Woche	
98	B: Genau, ich würde Dienstag, Mittwoch und Donnerstag arbeiten und glaube auch, dass ich dann noch mal, teilweise, deutlich motivierter wäre an den Tagen und dann gucken. Am Ende weiß ich nicht, ob es wirklich machbar wäre, ob mich das nicht frustrieren würde, dass Dinge sich ewig ziehen, weil halt immer Wochen ins Land gehen für Dinge, die dann gefühlt Tage brauchen, für die Abstimmung und Co., aber für mich persönlich glaube ich, dass ich in einer gewissen Struktur und Organisation den Output auch in drei Tagen schaffen würde, sodass es sich eigentlich gar nicht unterscheiden würde und das wäre für mich, in Richtung irgendwann Family und Freizeitgestaltung und so, wäre das so ein absolutes Wunschscenario.
99	I: Ja, d. h. drei Tage Vollzeit bei gleichem Gehalt wie vorher. Ok, sehr gut, dann springen wir jetzt zum Abschnitt 4-Tage-Woche, wir gehen nämlich jetzt mal von einem ganz konkreten Modell der 4-Tage-Woche aus, nicht drei Tage, aber vier Tage, 32 Stunden verteilt auf vier Tage, sprich acht Stunden pro Tag, Montag bis Donnerstag, bei gleichbleibendem Lohn. Der Output wird aber nicht gekürzt, d. h. Produktivität soll gleichbleiben, wie bei 40 Stunden. Wie würdest du das finden?

100	<p>B: Also würde ich bei mir persönlich kein Problem sehen. Ich habe das Gefühl, dass niemand einen Unterschied merken würde und ich glaube, dass es gut funktionieren würde und dass es auch gerade mit dem Gedanken, dass man so persönlich gelernt hat, darüber, wie wichtig Pausen sind also, dass eben gute acht Stunden Schlaf oder was auch immer besser sind als sechs Gestresste und auch wenn man es sich manchmal nicht vorstellen kann, bei mir führt das immer zu mehr, dass das dann doch am Ende zum gleichen oder sogar zu dem besseren Output führt. Das glaube ich definitiv. Ich persönlich, aber wenn ich mir so die, gerade bei so 200 Leuten, mir das angucke, hätte ich trotzdem bedenken, dass es ausgenutzt wird. Dass einfach auch immer noch bei bestimmten Tätigkeiten oder dort bei uns einfach die investierte Zeit relevant ist, gegenüber dem was gemacht wird, also dass einfach Dinge dann doch länger dauern würden, aber nur in Bezug auf, wenn ich mir alle mal so angucke, mit denen man so was zu tun hat.</p>
101	<p>I: D. h. für dich persönlich wäre das mit der Produktivität quasi kein Problem, du würdest genauso produktiv wie vorher arbeiten können, siehst aber bei anderen Leuten aus der Belegschaft eher ein Problem dahin gehend, dass die Produktivität eben nicht gleichbleibend ist oder wäre, ok. Hast du eigentlich gerade schon gesagt, inwiefern du dir vorstellen könntest in so einer 4-Tage-Woche zu arbeiten? Gibt es auch Bedenken, die du dabei hättest, für dich ganz persönlich?</p>
102	<p>B: Nein. Solange die Kohle stimmt, habe ich damit keine Bedenken.</p>
103	<p>I: Okay. Und welche Chancen würdest du sehen?</p>
104	<p>B: Ich würde schon die Chance sehen, dass sich noch mal, teilweise, an der Motivation etwas ändern würde. Also, dass ich auch jetzt schon manchmal das Gefühl habe, also das ist jetzt nicht direkt auf die Frage bezogen, aber ich habe schon das Gefühl, dass die Personen, die jetzt wirklich aktiv teilweise auf 20 % Gehalt verzichten, um das sicherzustellen / Also ein sehr guter Freund von mir hat das mal gemacht für sein Studium, weil er gesagt hat, er schafft das sonst nicht und der hat sich gesagt, ich bleibe dabei einfach, ich habe mich jetzt schon daran gewöhnt, dass ich weniger Geld verdiene und das ist so ein Trade Off in Richtung Freizeit und macht ihm Spaß, dass er das eben und wir haben das auch im Team und ich habe immer das Gefühl, die Sorgen dafür, dass wir hier an einem Freitag schon eine Stunde, vier, quatschen können, ohne dass das irgendwie ein Problem ist, weil der Freitag teilweise gar nicht mehr so wahrgenommen wird, als ein Tag, an dem</p>

	<p>produktiv was erstellt wird. Früher war es mal der halbe Freitag und jetzt habe ich immer das Gefühl, das ist gar nicht mehr der Freitag, weil dadurch, dass meine Hauptaufgabe ist, mit Kunden in Terminen oder noch mit einem Team im Termin zu sein und Lösungen zu finden und Themen anzusprechen, nur keiner stellt mir diese Termine für freitags ein, weil dann 30 % der Leute freitags nicht da sind, die vielleicht relevant wären für den Termin. Vielleicht staut es sich dann mehr unter der Woche und ich habe dann so einen entspannten Freitag, wo ich dann immer denke, brauche ich eig. eine 4-Tage-Woche, weil der Freitag, so schlimm ist der gar nicht.</p>
105	<p>I: Das heißt, eigentlich hast du quasi schon eine 4-Tage-Woche?</p>
106	<p>B: Gedanklich habe ich, da im Moment so viel los ist wie momentan, gedanklich eine 4-Tage-Woche, ja.</p>
107	<p>I: Ok und was glaubst du, inwiefern die 4-Tage-Woche Auswirkungen auf deine Gesundheit hätte?</p>
108	<p>B: Eine echte 4-Tage-Woche hätte bestimmt noch mal einen positiven Aspekt. Ich merke immer, dass irgendwie dann der Sonntag mir manchmal ein bisschen fehlt, also früher auf jeden Fall gefehlt hat, als noch gar nicht Home-Office war als so ein Tag, an dem ich wirklich Erledigung schaffen konnte, sich das immer auf einen Samstag geballt hat und ich könnte mir vorstellen, dass ich so dem Thema Sport oder Fitness noch mal mehr Raum einräumen würde. In einer echten 4-Tage-Woche, weil dann noch mal dafür ein bisschen mehr Platz wäre, auch wenn ich wüsste, dass es in meinem direkten Freundeskreis so wäre, dass man sich auch für Aktivitäten verabreden könnte, ich sage mal freitags morgens oder irgendwie sowas. Ich glaube nicht, dass immer alle dauernd weg wären, aber das würde man dann irgendwie doch nicht auf einem Samstag machen. Ich glaube schon, dass es einen positiven Einfluss hätte.</p>
109	<p>I: Zwischenfrage. Und zwar, wo würdest du genau die Konsequenzen sehen in der Belegschaft, das hattest du ja vorhin angesprochen, dass du das da kritisch sehen würdest, woran machst du das genau fest, also anhand welcher Kriterien würdest du das bei den anderen kritisch sehen?</p>

110	<p>B: Dass sich einfach Dinge noch leichter verschleppen lassen, also es ist etwas anderes, wenn auf einmal Donnerstag alle alles zusammenpacken, dann ist der Sprung zum Montag einfach gedanklich noch mal größer, was ja irgendwo gut ist, weil man den Kopf gut ausruht, aber ich denke mal so die Kandidatinnen und Kandidaten, die jetzt schon auch gut darin sind, ach so, das noch, das habe ich dann als Aufgabe gestellt, dann nächste Woche und so also, dass einfach Dinge noch länger brauchen würden, weil es einfach immer so attraktiv ist auch etwas am Donnerstag nicht mehr anzufangen oder zu machen, mache ich dann Montag, das schaffe ich heute nicht mehr, also dass der Donnerstag zum Freitag würde und am Ende dann die Leute nicht vier Tage, sondern irgendwie drei machen würden. Montag bis Mittwoch und Donnerstag ist dann schon der Freitag, also was der Freitag jetzt schon mal so ein bisschen so ist und dass es irgendwie unfair wird, ich will ja nicht sagen, dass alle so sind, aber das ist eben einfach dann so in einem Büro, dass es das auch gibt und dass das so ein bisschen auf den Schultern anderer ausgetragen werden würde, das dann, auch wenn ich selber gesagt habe so eine 3-Tage-Woche könnte ich mir auch gut vorstellen, dass das dann vielleicht ein bisschen knapp wird alles. Das wären so meine Bedenken.</p>
111	<p>I: Wenn du noch mal darüber nachdenkst, die 4-Tage-Woche würde dein Arbeitgeber jetzt einführen, was würde sich ganz speziell, also wie würde sich das auf dein Leben auswirken? Was würdest du mit der neu gewonnenen Zeit machen, außer vielleicht mal zum Sport zu gehen? Hast du da sonst irgendwelche Vorstellungen, die du mit dem Freitag machen würdest oder dich mit Freunden treffen würdest?</p>
112	<p>B: Ich glaube, ich hätte auf jeden Fall die Versuchung, dass ich dann den Freitag oder dass ich die gewonnene Zeit für das, was ihr als finanziellen Wohlstand bezeichnet habt, nutzen würde, so nach dem Motto, jetzt habe ich ja, jetzt muss ich ja, also ich auch erst mal das Gefühl hätte, ich muss diese gewonnene Zeit effektiv nutzen. Effektiv nutzen heißt, ich schaffe auch wieder eine Art von Output, der jetzt nicht irgendwie Gesundheit oder Freizeit ist, sondern der dann auch dafür sorgt, dass ich nicht nur abgesichert, sondern auch ein Wohlstand entstehen könnte. Also ich glaube, dass diese Motivation schon da wäre, würde ich auch mal machen, also ich glaube, bestimmte Freelance Themen würde ich dann bestimmt auch mal auf den Freitag legen, aber ich würde, glaube ich, stärker auf das Wochenende als dann drei Tage sehen, dass man sagt, man macht wirklich mal auch was in Richtung reisen und sagt dann lohnt es sich doch mal irgendwie so einen Städteausflug für drei Tage oder so zu machen, wo man keinen Urlaub für nehmen muss und ich</p>

	<p>glaube aber trotzdem auch, würde ich es viel für persönliche Ordnung und Alltag nutzen und den einfach gesünder, ausgeglichener gestalten. Zu sagen, dann wird immer irgendwie gekocht und dann wird sich eben fest zum Sport verabredet und so also von der Vorstellung her, wäre das da schon der Fokus glaube ich.</p>
113	<p>I: Ja. Und glaubst du auch, dass das genannte Modell ein realistisches Szenario für deine Arbeit darstellt? Und wenn ja, unter welchen Bedingungen?</p>
114	<p>B: Ich glaube ja, also ich glaube persönlich schon, dass eine 4-Tage-Woche bei uns in der Branche, auch wenn ich Kritik oder Bedenken geäußert habe in Richtung Kandidaten, dass das etwas wäre und ich glaube, dass dann einfach die Struktur noch wichtiger würde, also dass einfach das ganze Thema Eigenverantwortung und Struktur, die natürlich auch immer wichtig sind, aber dass das einfach noch wichtiger wird und ich würde hoffen und glauben, auch mit der richtigen Motivation aus der Führung heraus, dass dann trotzdem die Leute teilweise wirklich motivierter wären, das auch so zu machen, weil irgendwie allen klar ist, Mensch, dann sehen wir uns erst in drei Tagen, dann lass uns das jetzt noch fertig machen. Also ich glaube, dass auch das in der richtigen Ausführung und mit den richtigen Leuten in Positionen dazu führen könnte, dass es dann doch alles funktioniert, weil man eben fasst bei so einer halb, halb Teilung ist, der Woche und nicht mehr sagt, ich arbeite eh die ganze Woche, dann mache ich es morgen, ist mir auch egal und so, dass man einfach sagt, okay ich habe drei Tage, an denen ich für mich was machen kann, mache ich irgendwie vier und ich glaube, dass das noch extremer wäre eben bei drei zu vier. Mensch, ich arbeite hier ja weniger Tage als die Woche Tage hat, dann bin ich hier aber auch on Point, dann mache ich den Arzttermin auch wirklich in der Freizeit, also, dass man dann irgendwie sagt, hier bin ich fokussiert und dass man, glaube ich auch, in der Arbeit, da ist ein voller Fokus auf der Arbeit. Genauso, wie es auch in der Freizeit dann den höheren Erfolg bringt, auch wenn es weniger Zeit ist, die vielleicht aktiv investiert wird.</p>
115	<p>I: Kannst du dir vorstellen, was es noch an Veränderungen bräuchte, um das einzuführen? Vielleicht speziell bei dir im Team?</p>
116	<p>B: Ich glaube, einmal dieses Verständnis, das gesellschaftliche Verständnis und noch mehr positive Beispiele. Ich glaube einfach, dass so gewisse Zweifler, dass man das irgendwie /</p>

	<p>Das sind ja alles so weiche Faktoren, wenn jetzt eine Pandemie die 4-Tage-Woche erzwingen würde, glaube ich, würde es auch einfach funktionieren. Also ich glaube es genauso, wie es hieß, wir können noch nicht Remote die Leute arbeiten lassen, die machen doch nichts und dann musste es einfach gemacht werden und dann waren alle total erstaunt, also ich glaube, dass wäre bei der 4-Tage-Woche ähnlich, also ich glaube nicht, dass sich de facto gerade bei uns im Unternehmen so viel ändern müsste, weil alles schon sehr digital ist, mit all diesen Voraussetzungen und ich glaube, wir müssen aber nur noch stärker auf das Thema Struktur achten und dass es eben fair bleibt. Also ich glaube, dass das, wenn das jetzt durchgezogen werden würde, dass die Leute, die vorher schon auf vier Tage waren, mal geguckt wird, okay, was haben wir damals an Gehalt einbüßen müssen.</p>
117	<p>I: Ja okay, wir modellieren mal ein bisschen das Modell, inwiefern wäre die 4-Tage-Woche für dich denn attraktiver, wenn du dir den freien Tag auch noch selbst aussuchen könntest, also nicht der Freitag ist fest, sondern der Tag ist individuell legbar.</p>
118	<p>B: Unter der Bedingung, dass es für alle die 4-Tage-Woche eingeführt wird?</p>
119	<p>I: Ja.</p>
120	<p>B: Dann ist es mit eigentlich egal. Wenn nicht alle 4-Tage-Woche machen würden, dann würde ich sagen, dann würde ich den Montag nehmen, weil Freitag ist eh entspannt und dann habe ich den Montag wirklich frei, dann wäre ich gedanklich schon Dienstag, Mittwoch, Donnerstag, also für den Freitag machen. Aber grundsätzlich wäre mir nur wichtig, dass es im Block ist.</p>
121	<p>I: D. h., es soll immer gleich sein. D.h., du würdest jetzt auch nicht von Woche zu Woche gucken wollen, hey, ich mache jetzt in der Woche so und in der anderen Woche so?</p>
122	<p>B: Gut, könnte ich mir für mich persönlich natürlich auch vorstellen, wäre ich aber total bereit nicht zu machen und zu akzeptieren, dass das im Chaos enden würde, wenn alle das tun würden. Habe ich so noch gar nicht so viel darüber nachgedacht. Deswegen kann ich da keine qualifizierte Antwort zu geben. Aber im Ersten darüber nachdenken würde ich sagen, das würde zu Chaos führen und wäre auch nicht so, dass mir das so viel mehr geben würde, als ob es jetzt der Montag immer wäre,</p>

	allerdings wäre es für mich wichtig, dass es drei Tage im Block sind, also drei Tage frei haben und die vier Tage arbeiten.
123	I: Hast du sonst irgendwelche weiteren Ideen oder Wünsche wie deine perfekte 4-Tage-Woche aussehen könnte, wie du sie gestalten würdest?
124	B: Nur, dass es mir trotzdem wichtig wäre, dass diese Flexibilität in Richtung Home-Office, Remote Work bliebe und mir wäre es, glaube ich, wichtig, dass alle den gleichen Tag haben und dass irgendwie frei ist, um einfach auch zu sagen, jetzt haben wir den schon auch und wir haben irgendwie einen Teamtag, an dem man sich auch im Office trifft und gemeinsam arbeitet, aber dass es für alle gleich und planbar ist und durchführbar und für mich ist eben auch immer so, ein Arbeitstag hat gar nichts mit acht Stunden oder neun Stunden oder sechs, sieben zu tun, sondern es geht morgens los gedanklich und irgendwann versucht man dann zu sagen, das war das letzte Ding für heute und dann versuche ich da nicht mehr dran zu denken, aber das hat wenig für mich mit der reinen Zeit zu tun. Also diese Flexibilität aus der 5-Tage-Woche, die ich mir nehme oder die da ist, die müsste für mich auch in einer 4-Tage-Woche existent sein, sonst wäre es für mich nicht attraktiv.
125	I: Wäre es für dich denn immer noch attraktiv, wenn du jetzt nicht mehr den vollen Lohnausgleich bekommen würdest, sondern vielleicht nur 90 % des Gehalts, also nicht prozentual heruntergerechnet auf eine Teilzeitstelle natürlich, immer noch mehr, aber halt eben nicht den vollen Lohnausgleich?
126	B: Ja. Ich glaube mittlerweile ja.
127	I: Ok, spannend, obwohl du ja eigentlich stetig mehr Geld verdienen möchtest.
128	B: Ja stimmt, aber es hat viel damit zu tun, dass ich sage, ich bin jetzt an dem Punkt / Ich finde gut, wie das unterschieden wird vom Wording her zu sagen, das eine ist finanzielle Absicherung und ich glaube, das ist auch schon Quatsch, wenn man das so im echten Verhältnis sieht, dass ich das brauche für eine finanzielle Absicherung, sondern dass das gefühlt auch schon was mit Wohlstand zu tun hat und dass ich dann sage ok, wofür eben das Ganze, also wofür der Wohlstand, wenn man es irgendwie nicht genießen kann. Nicht, dass ich das Gefühl aktuell habe, aber wenn das dann hieße, ich mache das jetzt eben noch für alle mit und

	dann können wir das alle durchziehen und dann ist es für alle entspannter, dann würde ich sagen, dann lasst uns das machen.
Abschnitt D – Kalibrierung mit anderen Dimensionen	
129	I: Okay. ■■■ wird jetzt noch etwas teilen, und zwar wollen wir jetzt das, was wir alles gerade über die 4-Tage-Woche, worüber wir alles gesprochen haben, einmal kalibrieren, mit den Dimensionen, die wir am Anfang hatten. D. h. im Grunde würden wir jetzt von dir gerne einmal wissen, in welchem Verhältnis steht für dich die 4-Tage-Woche als eine Gestaltungsmöglichkeit der Work-Life-Balance im Vergleich zu den anderen Dimensionen? D. h., wenn du das so ein bisschen für dich ranken oder priorisieren müsstest? Welche Bedeutung hat für dich die 4-Tage-Woche?
130	B: Also kann es sozusagen nur eine Eins geben und einen letzten Punkt, oder?
131	I: Ne, du kannst auch mehrere auf die Eins setzen, aber nur, dass wir einmal einen Eindruck bekommen, wie wichtig wäre dir die 4-Tage-Woche. Hast du da so ein Gefühl für, dass du sagst, so das ist mir mega wichtig oder sagst du nein alles andere ist mir viel wichtiger?
132	B: Ich muss schon sagen, wenn ich mir das alles durchlese, wäre sie mir jetzt nicht so wichtig, weil ich das Gefühl habe, mit der Flexibilität, die ich jetzt schon habe, auch in der 5-Tage-Woche das irgendwie durchzuziehen, also die finanzielle Sicherheit müsse für mich auf jeden Fall gegeben sein, also die steht auf jeden Fall darüber. Den finanziellen Erfolg kann ich mir vorstellen, dass das auch mit Familie und so dann weniger würde. Relationaler Erfolg und prosoziale Auswirkungen, ob das dann eben im Kontrast dazu steht, deshalb wären das für mich immer so Werte, die dabei wären, also für mich steht es eigentlich am Ende immer gegen finanzielle Sicherheit und finanziellen Erfolg und Unternehmertum und da wäre mir das dann schon wichtiger als Unternehmertum und finanzieller Erfolg, aber die finanzielle Sicherheit wäre wichtiger, dass die gegeben ist. Aber wenn ich mir, das so durchlese, was danebensteht, also Bildung und Entwicklung, die wäre auch nicht so wichtig, also prosoziale Auswirkungen im Sinne von, dass es ein schönes Teamgefüge ist und auch mit dem Erfolg in der Beziehung, das so nebenbei und dann wäre mir Work-Life-Balance wichtiger als Bildung und Entwicklung, wichtiger als Unternehmertum und finanzieller Erfolg, aber nicht als finanzielle Sicherheit.

133	<p>I: Okay, spannend. Und wenn wir uns jetzt mal folgendes Szenario vorstellen, dein [REDACTED] führt jetzt die 4-Tage-Woche ein, inwiefern wäre das für dich ein Grund, beim Arbeitgeber zu bleiben?</p>
134	<p>B: Wäre ein weiterer, positiverer Faktor für [REDACTED] das wäre was, wo ich sagen würde, würde es mir dann schwerer machen, wenn ein anderes attraktives Angebot käme von einem Wunscharbeitgeber, der aber sagt, aber das haben wir nicht, also es hat definitiv auch das Remote Work gemacht und überhaupt die Flexibilität, die sie bieten und das nette Miteinander und das wäre auch ein Faktor sich zu bewerben für mich.</p>
135	<p>I: Okay, d. h., wenn [REDACTED] das nicht einführen würde, wäre das für dich ein Argument, ich schaue mich mal um und gucke mal, ob vielleicht ein anderes Unternehmen eine 4-Tage-Woche anbietet.</p>
136	<p>B: Genau, wenn ich jetzt das Gefühl aus dem Freundeskreis oder aus der Branche kriege ich irgendwie mit, das machen irgendwie alle und wir sind da die letzten, die sich sperren, dann wäre es für mich auch ein Faktor, der dann auch bedeutet wir sind nicht mehr zeitgemäß, oder wir reagieren nicht und das hätte dann diesen Eindruck, würde es für mich vermitteln. Es wäre vielleicht gar nicht mal die 4-Tage-Woche, sondern hätte ein Teil damit zu tun wie zeitgemäß sind wir als Arbeitgeber. Wie kümmern wir uns und was machen wir und wenn man sich da auf einmal so versperren würde, dann würde das für mich einen Unterschied machen, aber ich glaube nicht, dass ich jetzt unbedingt zu einem Pionier wechseln würde. Dass man sagt, wir sind hier die einzige Werbeagentur, die das macht, dass wäre für mich jetzt nicht ein Faktor.</p>
137	<p>I: Und kannst du dir denn vorstellen, wenn dann alle Werbeagenturen, mehr oder weniger, führen die 4-Tage-Woche ein, dass sich dann auch der Effekt irgendwie relativieren würde, so ist dann jetzt auch nichts mehr Besonderes?</p>
138	<p>B: Klar, die Gefahr sehe ich, weil ich glaube, die 4-Tage-Woche hat nicht so viel Auslegungsspektrum wie das Thema Remote Work, weil jetzt alle sagen, sie machen Remote Work und wenn man sich das dann anguckt ist es sehr unterschiedlich, also so, aber ihr müsst zwei Tage kommen, also das haben wir alles nicht, also ich finde so, wie Remote Work gelebt wird bei [REDACTED] finde ich extrem attraktiv und ich habe einen Freund, der hat einen neuen Job angefangen und hat</p>

	gar keinen Bock im Büro zu arbeiten, muss aber irgendwie seine drei Tage da schaffen und er weiß überhaupt nicht, was er da macht und irgendwie ist er unproduktiver als sonst, aber ich weiß nicht, ob eine 4-Tage-Woche so viel Spielraum hätte. Also, wenn es heißt 4-Tage-Woche ist einfach immer Montag bis Donnerstag. Das schaffen und alle haben das. Das ist nicht flexibel, sondern fix, dann könnte ich mir vorstellen, dass es sich relativiert, klar.
139	I: Ja, außer dass es, dann irgendwann die 3-Tage-Woche gibt.
140	B: Genau
141	I: Dann geht es immer weiter.
Abschluss	
142	B: Das sowieso.
143	I: Okay, wir sind am Ende angekommen, war jetzt doch tatsächlich ein bisschen länger als erwartet. Vielen Dank, dass du dir die ganze Zeit genommen hast. Gibt es noch irgendetwas, was du uns abschließend mitteilen oder sagen möchtest, was dir irgendwie gerade noch im Kopf herumschwirrt, irgendwelche Gedanken?
144	B: Also einmal finde ich es natürlich ganz spannend wie, also da habe ich mir nämlich noch nie etwas zu angehört oder ich habe mich sowieso noch nie außerhalb der klassischen Medien mit diesem Thema beschäftigt. Also ist jetzt nicht so, dass ich jetzt privat dauernd auf der Suche bin nach dem Thema 4-Tage-Woche und Co. Also einmal finde ich es spannend, was am Ende bei euch herauskommt, muss ich schon sagen, aber ich glaube, dass wir mal darüber schnacken ist, glaube ich, nicht das Thema. Und mich würde einfach mal interessieren, wie das Thema 3-Tage-Woche, ob das überhaupt diskutiert wird oder ob das auch irgendwie so groß im Diskurs. Das finde ich immer ganz spannend, das habe ich mir nur für mich überlegt.
145	I: Ich finde es mega spannend, das ist ein richtig cooler Aspekt, den wir auch mega gut mit in unserer Auswertung dann letztendlich mit hineinbringen können, hat bisher auch irgendwie noch niemand so richtig angesprochen außer unserem Professor, der meinte, irgendwann brechen wir das immer weiter runter, dann arbeiten wir irgendwann nur noch einen Tag die Woche. Aber ich glaube, es kam schon jetzt

	<p>bei Instagram aufgeploppt, dass irgendjemand meinte, irgendwann kommt nur noch die 3-Tage-Woche, weil die KI jetzt so viel übernehmen wird, also das war so das erste Mal, dass ich das auch wahrgenommen habe, dass das auch irgendwann ein Szenario sein wird, dass die KI so viel übernimmt, dass wir hinterher nur noch drei Tage die Woche arbeiten müssen.</p>
146	<p>B: Ja, also ist für mich auch auf jeden Fall auch mit im Hinterkopf, merke ich jetzt auch. Das wäre vielleicht noch mal etwas, was ich mitgeben würde, also ich glaube, dass genau diese Personen, die momentan für mich es manchmal schwieriger machen, mit der 4-Tage-Woche oder 3-Tage-Woche so ganz verallgemeinert, die auch viel so Jobs, die es vielleicht auch nicht mehr unbedingt geben muss und dass dann am Ende eine reduzierte Arbeitszeit, Must-Arbeitszeit auch die Kreativität fördern würde und dass es eben mehr um Kreativität geht als um Output, weil den Output schaffen die Maschinen und wir müssen einfach nur den richtigen Ansatz finden dafür und ich glaube, dass also eine 3-Tage-Woche, ist auch für mich nicht schlechter als eine 2-Tage-Woche, also ich finde 3-Tage-Woche ist eben genau, aus der Idee her das richtige, weil ich dann doch auch, wenn ich mir jetzt angucke, meine Eltern, meine Mama ist in Rente, mein Papa ist kurz vor der Rente ich gucke mir meine Großeltern an, die waren manchmal auch doch wirklich aufgeschmissen, was mache ich denn jetzt eigentlich mit meiner Zeit. Also ich glaube, dass eben eine 2-Tage-Woche, eine eintägige Arbeitswoche, dass das die Leute auch wieder nicht schaffen würden, weil so viel Hobbys und Interessen haben sie dann nicht. Also ich glaube, das ist eine 3-Tage-Woche so aus meiner persönlichen Meinung heraus vielleicht das perfekte Mittel wäre, was einen auch nicht dazu führt, dass es dann zu lang war, zu Langeweile oder zu einer gefrusteten Gesellschaft führt, sondern dass das die Zufriedenheit wirklich noch mal steigert und noch weniger Arbeit dann individuell nur sinnvoll wäre, aber so im größten Teil die Leute dann nicht wissen, was sie mit ihrer Zeit machen sollen.</p>
147	<p>I: Vielen, vielen Dank für deine ganzen Einblicke. Falls es noch irgendwelche Fragen im Nachgang von unserer Seite geben sollte, wäre es okay, wenn wir dich noch mal kontaktieren?</p>
148	<p>B: Ja klar.</p>
149	<p>I: Ja super. Gibt es noch irgendwelche Fragen von deiner Seite?</p>

150	B: Nein sagt nur gerne Bescheid, wenn ihr durch seid. Ich bin jetzt gespannt auf euer Ergebnis.
151	I: Dann beenden wir jetzt die Aufnahme. Vielen Dank für deine Zeit.

Anhang 7: Interviewtranskript 3 (B3)

Begrüßung und Aufwärmfragen	
1	I: Hallo [REDACTED]. Danke, dass du dir heute die Zeit nimmst, um mit uns das Interview zu führen. Wie geht es dir heute?
2	B: Gut, sehr gut, ja.
3	I: Sehr schön. Wie ist deine Internetverbindung? Hörst und siehst du uns gut?
4	B: Ich sehe und höre euch sehr gut, ja.
5	I: Wunderbar. Wir stellen uns nochmal kurz vor. Ich bin [REDACTED], das ist [REDACTED], meine Kommilitonin. Wir studieren zusammen an der Uni Hamburg im Studiengang Human Resource Management im Master und wir machen derzeit ein Studienprojekt über zwei Semester. Wir sind jetzt quasi im dritten Studiensemester, aber im zweiten Projektsemester und forschen zu dem Oberthema Vergütung und haben uns in diesem Zuge für das Unterthema „4-Tage-Woche“ entschieden. Wir möchten herausfinden, was die Chancen und Herausforderungen der 4-Tage-Woche in Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Beschäftigten in der Werbebranche sein könnten. Ich werde das Interview gleich mit dir führen und [REDACTED] wird größtenteils zuhören. Falls es irgendwelche Fragen, die bei [REDACTED] noch aufkommen, wird sie mal einhaken, falls ich irgendwo mal nicht genauer nachfragen sollte. Passt das so für dich erstmal?
6	B: Ja, absolut.
7	I: Sehr gut. Und wir wollen auch keine Identitäten oder sonstige Personen oder Organisationen feststellen, das heißt, alles wird anonymisiert im Nachhinein. Wir würden uns einfach freuen, wenn du deine ganz individuelle Meinungen und Einschätzungen dem Thema mit uns teilst.
8	B: Genau, kurz eine Frage dazu, also theoretisch dürfte ich jetzt gar keine Interna über diese ganzen Pharma-Sachen erzählen, aber wenn ich euch das jetzt erzähle und es am Ende komplett neutral ist, dann ist das ja in Ordnung.

9	I: Ja, es wird keine Rückschlüsse auf irgendein Unternehmen oder auf dich als Person geben können.
10	B: Ja, wunderbar.
11	I: Hast du bis hierhin irgendwelche Fragen?
12	B: Nein.
13	I: Sehr gut, dann würden wir nun mit der Aufnahme starten beziehungsweise die Aufnahme ist gestartet. Bist du damit einverstanden, dass das Interview mit Ton aufgezeichnet wird?
14	B: Ja.
Abschnitt A – Beschreibung des Unternehmens und der Tätigkeit (deskriptiv)	
15	I: Sehr gut. Dann würden wir gerne etwas über das Unternehmen und die Tätigkeit erfahren, die du momentan ausübst. Vielleicht magst du einmal kurz in wenigen Worten das Unternehmen, für das Du arbeitest, beschreiben?
16	B: Ja, genau. Das Unternehmen ist eine Agentur, [REDACTED], eine Tochter von [REDACTED], kennt man sicherlich. Wir kümmern uns vor allem um digitales Content Marketing und sind aufgegliedert in verschiedene Abteilungen und verschiedene Fachabteilungen, sodass wir potenziell alle möglichen Bedarfe von Kunden stillen könnten.
17	I: Ja, okay. Mitarbeiteranzahl hatte [REDACTED] eben schon so ein bisschen gesagt. Ungefähr 200, meinte er.
18	B: Genau.
19	I: Und [REDACTED] ist auch hauptsächlich in Deutschland vertreten, spricht es gibt keine anderen Standorte in anderen Ländern?
20	B: Nein, genau.

21	I: Magst du uns vielleicht einmal kurz aus deiner Sicht die unterschiedlichen Abteilungen beziehungsweise Teams, sozusagen die Organisationsstruktur, beschreiben?
22	B: Ja, also im Wesentlichen sind wir so organisiert, dass es verschiedene Etats gibt, zum Beispiel den Health-Care-Etat, indem ich auch arbeite, oder den Tech-Etat, den Lifestyle- Etat oder den Financial-Services-Etat. Es ist also nach Branchen thematisch aufgegliedert ist. In diesen Etats arbeiten dann verschiedene Berater:innen und Projektmanager:innen und Co. Und dann gibt es neben diesen Etats auch noch Fachabteilungen, so nennen wir die, die zum Beispiel Videoproduktion, Grafik, SEO oder Paid Media-Kampagnen und Co. abbilden können. In diesen Teams arbeiten dann die entsprechenden Spezialist:innen und Fachmitarbeiter:innen, auf die alle Etats zugreifen können. Und so bilden sich dann auch je nach Projekt und je nach Kunde die Teams. Im Wesentlichen ist es eigentlich so aufgebaut.
23	I: Und du bist in welchem Team genau?
24	B: Ich bin im Health-Care-Etat in der Beratung.
25	I: Okay und magst du mal beschreiben, welche Positionen du da genau ausübst?
26	B: Ja, ich bin Senior Beraterin und Projektmanagerin und arbeite maßgeblich auf dem Unternehmen ████████, also ein Pharmaunternehmen, und kümmere mich da halt eben um die Beratung und das Projektmanagement rund um verschiedene digitale Projekte in Richtung Patientenkommunikation und auch in Richtung Health Care Professional, also zum Beispiel in erster Linie Ärzte- und Ärztinnenkommunikation. (...) Und ich versuche zwischen diesen Fachabteilungen, die ich jetzt eben gerade schon beschrieben habe, die Fäden sozusagen zusammen zu ziehen. Also wenn wir eine Website bauen, dann braucht es einmal den IT-Mitarbeiter, jemanden, der die Grafik baut, einen Redakteur, der die Texte schreibt, und jemand, der vielleicht noch ein Video produziert und schneidet. Und dann gibt es eben den Kunden, der ganz viele Vorstellungen hat. Bei mir läuft dann alles zusammen und ich versuche, das Schiff da durchzusteuern und die Fäden in der Hand zu behalten, auf Timings zu achten, auf Budgets zu achten und so weiter und sofort.
27	I: Und seit wann bist du bei ████████?

28	B: Seit fast drei Jahren.
29	I: Okay.
30	B: Ja.
31	I: Und in der Position, in der du jetzt bist, wie lange bist du in der schon tätig?
32	B: Als Senior Beraterin bin ich jetzt seit mehr als einem Jahr und generell Beratung und Projektmanagement mache ich seit drei Jahren, also seit Anfang an.
33	I: Ja. Nun zu deiner derzeitigen Arbeitszeit. An wie vielen Tagen in der Woche arbeitest du momentan?
34	B: Also ich arbeite eigentlich an fünf Tagen in der Woche von Montag bis Freitag. Ich bin quasi auf 36 Stunden angestellt, das ist bei uns keine Vollzeit. Vollzeit wäre bei uns 40 Stunden, das heißt, ich bin streng genommen Teilzeit. Ich habe aber so eine Regelung, dass ich jeden zweiten Freitag frei habe. Also ich könnte auch jeden Freitag bis 12 Uhr machen, also vier Stunden nur, bei eben 36 in der Woche, ich mache aber immer je ein Freitag quasi komplett acht Stunden und dann einen Freitag dafür frei. Und so habe ich quasi immer abwechselnd eine 5-Tage- und eine 4-Tage-Woche.
35	I: Okay. Wochenstunden hattest du gerade gesagt, 36 Stunden ohne Überstunden. Und wenn du jetzt mal an die vorletzte Woche zurückdenkst – letzte Woche hattest du ja Urlaub - wie viele Stunden hast du da faktisch gearbeitet? Kannst du das ungefähr benennen, also inklusive Überstunden sozusagen?
36	B: Ja, also momentan arbeite ich wahrscheinlich ein bisschen mehr und das liegt aber daran, dass wir zum Jahresende immer so einen Endspurt haben und im November und Dezember extrem viele Sachen erledigt werden müssen. In der Regel würde ich sagen, dass ich im Schnitt auf diese 36 Stunden schon komme, also dass sich das eigentlich genau in Waage hält. Allerdings muss man auch sagen, dass das auch immer so ein bisschen typabhängig ist und ich da auch Wert drauflege, nicht allzu sehr davon abzuweichen.
37	I: Ja, okay. Das heißt, wenn du sagen müsstest, wie viel deine Durchschnitts- oder tatsächliche Durchschnittsarbeitszeit ganz generell pro Woche einschließlich

	eventueller Überstunden beträgt, würdest du dann sagen, dass du auf die 36 Stunden im Durchschnitt kommst?
38	B: Ja, schon.
39	I: Und wenn du Überstunden machen würdest, werden die in irgendeiner Form oder Art und Weise ausgeglichen oder vergütet?
40	B: Nein, also vergütet nicht, offiziell auch nicht ausgeglichen. Es sei denn, es sind zum Beispiel Produktionen, wo ich ein Wochenende weg bin oder einen ganzen Tag oder eine Nacht oder was auch immer durcharbeite. Also das passiert selten oder wenn ich auf einem Event bin quasi und da irgendwie wirklich erheblich Überstunden mache ganz konkret. Die würden dann schon ausgeglichen werden im Sinne von zeitlich abbummeln, heißt Überstunden werden bei uns nicht vergütet, sondern die muss man dann zeitlich abbummeln. Alle möglichen Überstunden, die man so unter der Hand mal macht, wie jetzt zum Beispiel bei mir phasenweise im Dezember, die kann ich offiziell nicht ausgleichen. Ich habe aber mit meiner direkten Vorgesetzten die Abmachung, dass ich das immer so ein bisschen je nach Projektlage machen kann, ohne das an die große Glocke zu hängen.
Abschnitt B – Berufliche Präferenzen auf Basis der 5C-Dimensionen	
41	I: Okay. Dann springen wir einmal zum nächsten Abschnitt, und zwar würden wir jetzt gern einmal allgemein deine beruflichen Präferenzen abfragen und hangeln uns da an einer theoretischen Fundierung entlang. Wir haben insgesamt sieben Dimensionen und zu allen Dimensionen oder Kategorien haben wir Fragen, die wir jetzt einmal mit dir durchgehen möchten. Die erste Kategorie ist finanzielle Sicherheit, und da würden wir gerne wissen, welche Bedeutung hat für dich persönlich finanzielle Sicherheit?
42	B: Also schon eine einigermaßen hohe Bedeutung würde ich sagen, wobei ich jetzt nicht daran alles andere ausrichte. Also natürlich versuche ich immer das bestmögliche, also das finanziell meiste rauszuholen. Wenn ich jetzt zum Beispiel in Gehaltsverhandlungen gehe oder mich darauf vorbereite, da würde ich schon sagen, dass ich wahrscheinlich auch länger diskutiere und mich nicht so schnell zufrieden gebe im Vergleich zu anderen aus meinem Umfeld. Ich würde schon sagen, dass ich da eher verhandlungsbereit bin. (...) Und aber so generell im Leben wüsste ich

	jetzt nicht, wo ich das auf einer Skala irgendwie einordnen sollte, also schon einigermaßen weit oben, aber jetzt auch nicht super weiter oben. Ich weiß nicht, habt ihr da / Wie kann ich das genauer machen, dass ihr damit was anfangen könnt? Oder passt das?
43	I: Das reicht schon. Es geht erst mal nur darum, dass du zu den einzelnen Kategorien sagst, wie wichtig dir das ist. Zu allem anderen komme ich später noch einmal. Kannst du beschreiben, warum es dir so einigermaßen wichtig ist, finanziell sicher abgesichert zu sein? Was ist das Bedürfnis dahinter?
44	B: Also, erstmals natürlich sich den Lebensstandard leisten zu können, den man gerne hätte, also den man sich so wünscht. In der Großstadt, mit Miete zahlen, mit Einkaufen usw., da muss man ja auch ein bisschen gucken, weil das ja nicht ganz günstig ist. Da geht es eigentlich darum, dass man quasi genügend Geld verdient, um sich seine Freizeit zu gestalten und sein Leben zu gestalten und vielleicht auch noch was zu sparen und Co. Aber ich merke auch immer mehr, dass ich auch darüber nachdenke, dass das, was ich hier tue, also während ich arbeite, einen bestimmten Wert hat. Und daran gemessen, ist es mir dann auch wichtig, dass sich das gut anfühlt. Dass quasi der Wert dem entspricht, was ich am Ende dafür bekomme, dass ich das mache und diesen Wert schaffe.
45	I: Ok. Springen wir zur zweiten Kategorie, Unternehmertum nennt sich die. Und zwar geht es darum, inwiefern ist es dir wichtig, selbstständig in deiner Arbeitsweise zu sein?
46	B: Schon sehr, merke ich auch immer mehr durch Corona und diese ganze Homeoffice-Zeit. Der Arbeitgeber ermöglicht uns auch ein relativ freies Feld in puncto, wann komme ich an, wann höre ich auf, wann erledige ich meine Arbeitszeit. Ob ich die jetzt zum Beispiel abends mache oder mal auch nachts oder an einem Samstag, weil ich am Freitag irgendwie nicht so produktiv war. Also da haben wir eine recht freie Hand im Vergleich zu anderen Arbeitgebern, die ich so kenne. Und ich merke dadurch und durch die Coronazeit, in der man viel eigenverantwortlich in seinem Homeoffice die Dinge erledigen musste oder konnte, dass mir das schon sehr viel gibt. Eben weil ich gucken kann, wann ich produktiv bin, wann ich gedanklich viel wegschaffe und wann vielleicht auch mal nicht. Und dann kann ich mir freier eine Pause nehmen, um dann wieder weiter machen zu können. Also insofern eigenverantwortlich zu arbeiten in puncto Zeit und in puncto, wann bin ich

	<p>produktiv, ist mir viel wert. Aber auch, was jetzt so die Aufgaben angeht, also wie erledige ich so ein Projekt, wie setze ich so ein Projekt auf, wie steuere ich das durch. Das merke ich auch immer mehr, dass mir das wichtig ist. Das ist so eine Gratwanderung zwischen Standards, die man angeboten bekommt vom Arbeitgeber – seien es irgendwelche Projektvorlagen, irgendwelche Dinge, an die man sich auch halten muss –, aber halt eben auch eine freie Hand zu haben, da quasi das Menschliche mit reinfließen zu lassen, das ist mir auch sehr wichtig.</p>
47	<p>I: Ja. Kannst du erklären, warum dir diese Autonomie so wichtig ist?</p>
48	<p>B: Gute Frage. Also am Ende des Tages ist es wahrscheinlich so ein bisschen der Punkt Selbstverwirklichung. Also, dass man so seine Vorstellungen hat, dass man sich selbst verwirklichen kann, also gerade auch was so Projektmanagement und Beratung und so weiter angeht. Das hat jetzt erstmal nicht so viel mit Kreativität zu tun, aber wenn man eine bisschen freiere Hand hat, so etwas aufzusetzen und aufzugleisen, wird man dann hier und da doch kreativ. Ich schätze, dass das auch eine Motivation ist, warum mir das wichtig ist. Aber wahrscheinlich deswegen ja auch Selbstverwirklichung und seinem eigenem Qualitätsgefühl wahrscheinlich zu entsprechen, das man so an sich selbst stellt (unv.).</p>
49	<p>I: Ja, spannend. Die nächste Kategorie heißt relationaler Erfolg, und zwar verstehen wir darunter, eine gute Beziehung zu Kolleg:innen und Vorgesetzten zu bekommen oder zu haben. Und welche Bedeutung hat für dich erstmal nur eine gute Beziehung zu deinen Kolleg:innen?</p>
50	<p>B: Eine sehr hohe. Ich würde sagen, ich bin auf jeden Fall ein Team-Mensch und würde auch sagen, dass meine Zufriedenheit in meinem Beruf ehrlich gesagt maßgeblich davon abhängt, wie gut ich mich mit meinen Kolleg:innen und auch mit meinem Vorgesetzten verstehe. Man verbringt so viel Zeit am Arbeitsplatz, also ich 36 Stunden jede Woche und wahrscheinlich noch extrem viele Jahre. Diese Zeit soll ja irgendwie Spaß machen und sich auch nicht nur nach Arbeit anfühlen und dann ist es eben maßgeblich, wer da neben einem sitzt oder mit wem man da jeden Tag so spricht und irgendwie an einem Strang ziehen muss, darf, soll.</p>
51	<p>I: Und inwiefern ist es dir da wichtig, auch positive Rückmeldung von Kolleg:innen zu bekommen?</p>

52	<p>B: Viel, würde ich sagen. Also wahrscheinlich ist das auch so ein Ding in der Werbebranche speziell, wenn alle unter Druck sind, alles immer Projekt ist, es immer harte Deadlines gibt, alles schnell und zügig - da geht es oft unter, dass man sich auch mal ein Lob oder irgendeine Wertschätzung signalisiert oder ausdrückt. Und deswegen ist es mir eigentlich sehr sehr wichtig, dass man das ab und zu im Team sagt. Das ist als Projektleiterin, also Projektmanagerin, auch oft meine Rolle, das auszusprechen und dann ist es natürlich umso schöner und bedeutet mir dann auch sehr viel, wenn mir das dann auch dann mal ausgesprochen wird.</p>
53	<p>I: Ja. Und welche Bedeutung haben für dich gute Beziehungen zu deinen Vorgesetzten oder zu deiner Vorgesetzten?</p>
54	<p>B: Auch mindestens genauso wichtig wie zu den Kolleg:innen. Eben, weil ich auch mit meiner Vorgesetzten quasi viel zu tun habe und mich mit ihr dann auch gerne gut verstehe, weil dann auch Prozesse reibungsloser funktionieren und weniger kompliziert sind. Und natürlich auch in puncto Entwicklungschancen. Also da ist man natürlich besser aufgestellt, wenn man sich gut versteht, als wenn man sich nicht so gut versteht. Und um da Entwicklungschancen nutzen zu können oder auch aufdecken zu können, ist das auf jeden Fall von Vorteil, würde ich sagen.</p>
55	<p>I: Und sind in der Hinsicht auch positive Rückmeldungen von deiner Vorgesetzten für dich relevant oder vielleicht sogar essentiell?</p>
56	<p>B: Ja, doch auf jeden Fall. Um halt eben auch so ein Gespür dafür zu bekommen, das, was ich mache / Also mag sein, dass das meinem Standard entspricht, mag sein, dass sich das Team gut fühlt, aber ist es eigentlich auch wirklich gut oder rudere ich hier quasi eine völlig andere Richtung? Da immer mal wieder so ein Feedback zu bekommen, steuert mich dann auch wieder gut aus.</p>
57	<p>I: Kannst du nochmal genauer beschreiben, warum es dir wichtig ist?</p>
58	<p>B: Also ich fühle mich dann glaub ich / Also ich bin dann auch wieder zufriedener und motivierter, weiterzumachen. (...) Und um auch eine Wertschätzung zu bekommen. Am Ende ist es wahrscheinlich einfach Zufriedenheit, die ich dann verspüren möchte.</p>

59	I: Ja, okay. Die nächste Kategorie nennt sich Bildung und Entwicklung. Hast du eben auch schon ein kleines bisschen angesprochen. Welche Rolle spielt für dich persönlich deine berufliche Weiterentwicklung?
60	B: Eine hohe. Also, wenn ich quasi nicht weiter / Nein, so kann ich das eigentlich auch nicht sagen. Also ich habe schon momentan eine hohe Motivation, mich zügig weiterzuentwickeln, also möglichst gering auf der Stelle zu treten. (...) Ich habe jetzt irgendwie gerade den Faden verloren.
61	I: Alles gut. Vielleicht noch: Was würdest du dir in dem Zusammenhang für deine berufliche Weiterentwicklung wünschen?
62	B: Ja. (...) Was würde ich mir wünschen? Also ich würde mir wünschen, dass ich gesehen werde und meine Stärken und Schwächen in puncto Weiterentwicklung berücksichtigt werden oder dass ich die selbst berücksichtigen darf. Beispielhaft ist, dass dieses Thema Health Care, also in dem Gesundheitsbereich zu arbeiten, mir persönlich sehr sehr viel gibt. Würde mir jetzt zum Beispiel eine Weiterentwicklung angeboten werden, die gar nichts mit dem Bereich zu tun hat, wüsste ich zum Beispiel gerade gar nicht, ob ich die dann wirklich annehmen würde. Und dann wäre es mir natürlich wichtig, dass darauf auch ein Auge geworfen wird: Wo will ich eigentlich hin, welche Stärken, welche Schwächen und welche Interessen bringe ich mit. Das wäre mir wichtig.
63	I: Warum möchtest du dich denn zügig weiterentwickeln? Also woher kommt gerade jetzt im aktuellen Moment dieser Punkt her, dass du jetzt so gerade das Gefühl hast ‚Da muss ich jetzt schneller vorankommen‘?
64	B: Das basiert glaube ich auf dem aktuellen Projektgeschehen bei uns im Team und auch bei den Kunden. Da sind super viele Umstrukturierungen gerade im Gange, sowohl auf unserer Seite als auch auf Kundenseite. Dort sehe ich aktuell einen gut gelegenen Zeitpunkt sich weiterzuentwickeln. Aber, also um ganz ehrlich zu sein – also als Frau ist jetzt natürlich ein Thema, dass man jetzt die Zeit nutzt, um sich möglichst gut weiterzuentwickeln, wenn man irgendwann eine Familie gründen möchte. Und wenn eine Person dann ein bisschen beruflich kürzer treten muss, dann sehe ich das schon potenziell eher bei mir. Das heißt,

	Weiterentwicklung macht jetzt am meisten Sinn. Also kann auch dann immer noch stattfinden, aber jetzt natürlich vor allen Dingen. Das spielt natürlich auch eine Rolle.
65	I: Ja, auch nochmal ein wichtiger Punkt. Und inwiefern ist für dich dann von Relevanz auch Aus- und Weiterbildungen von deinem Arbeitgeber ermöglicht zu bekommen?
66	B: Ja, also auch wichtig. Das ist auch so ein Punkt, den wir, würde ich sagen, gerade auch nicht so richtig gut machen aus meiner Sicht. Es ist es mir eigentlich schon wichtig, um eben am Zahn der Zeit zu bleiben, um sich selbst auch immer wieder herauszufordern und um neue Eindrücke und Input zu bekommen. In seinem täglichen Doing ist man ja schon viel mit den Prozessen zugange, die man kennt und wo man dann manchmal auch keine Zeit hat, irgendetwas auch mal zu hinterfragen oder auch mal neu aufzusetzen. Also manchmal schon, aber eben nicht so oft. Und durch Schulungen und Co. kann man dann natürlich nochmal vielmehr zusätzlich lernen. Und wie gesagt, sich herausfordern.
67	I: Was denn zum Beispiel für Schulungen?
68	B: Naja, in puncto Beratungskompetenzen oder strategische Schulungen oder Führungskräfte Schulungen, wie auch immer. Solche Dinge.
69	I: Konntest du denn da schon irgendwie bei [REDACTED] auch von profitieren oder gab es das bisher noch gar nicht so in der Form?
70	B: Jein. Also [REDACTED] schreibt das schon groß, dass interne Weiterentwicklung stattfindet und so weiter und dass das auch einer deren Steckenpferde ist, also ein großer wichtiger Punkt in deren Philosophie als Arbeitgeber. Wir haben quasi die Möglichkeit, an einer, das nennt sich ‚Academy‘, teilnehmen zu können, wo verschiedene Folgen – also ich nenne es jetzt einfach mal Folgen – zu allen möglichen Bereichen, die wir als Firma abbilden, sei es Beratung, Grafikdesign, Videoproduktion, Social Media, was auch immer, zu allen Bereichen eine oder sogar mehrere Schulungen gibt, die man durchgucken kann. Das sind Videos zusammen auch mit einem Quiz und mit Text, bei denen auch quasi die Ansage ist, man soll so und so viele in einem Jahr machen. Allerdings – also deswegen sage ich jein – also ja, es gibt ein großes Angebot, es ist aber ausschließlich intern dieses Angebot. Diese

	<p>Schulungen werden immer von Leuten aus unserem Team gemacht, zum Beispiel arbeite ich gerade an einer Schulung zum Thema Projektmanagement. Eine andere Schulung zum Thema Strategie, Marketingstrategie oder was auch immer, das hat mein Kollege gemacht. Das heißt, das ist auch immer interner Input und nie von außen und das fehlt mir dann. Deswegen sage ich jein. Also das Angebot ist schon da, ein bisschen was anderes, etwas noch ernstzunehmenderes, würde ich mir dann aber doch auch wünschen.</p>
71	<p>I: Ja, das heißt auch diese Angebote, die da sind, oder beziehungsweise das, was ihr dort ausarbeitet, kommt ja auch nochmal on top auf eure normale Tätigkeit</p>
72	<p>B: Ja, genau.</p>
73	<p>I: Okay. Gut. Die nächste Kategorie nennt sich prosoziale Auswirkung und hier geht es darum, inwieweit es für dich von Bedeutung ist, mit deiner Arbeit oder mit deiner beruflichen Laufbahn, die Welt zu einem besseren Ort zu machen?</p>
74	<p>B: Wie wichtig mir das ist?</p>
75	<p>I: Ja. Welche Bedeutung hat das für dich?</p>
76	<p>B: Ja also, mit die höchste, würde ich sagen. Ich habe vorher in einer Firma gearbeitet, auch im Marketingbereich und auch Projektmanagement, aber noch viel mehr auf Videoproduktion und Social Media. Auf jeden Fall habe ich da verschiedene Kunden betreut, die einfach aus allen möglichen Branchen kommen, wie zum Beispiel ■■■■, ■■■■■■■■, ■■■■■■■■, ■■■■■■■■, also wirklich random. Und da ging es immer einfach nur um irgendwelche Produkte oder auch irgendwelche Dienstleistungen, die mir aus meiner Sicht sehr irrelevant vorkamen. Abgesehen jetzt vielleicht von ■■■■■■■■. (...) Ich habe aber auf jeden Fall dort die Motivation für meinen Job damals sehr doll verloren und auch an meiner gesamten beruflichen Ausrichtung gezweifelt, weil ich gedacht habe „Gott, was mache ich hier eigentlich für einen unnötigen Mist? Mir fällt nichts Unwichtigeres ein, als das, was ich hier gerade mache.“ Und jetzt in dem Gesundheitsbereich zu arbeiten, im medizinischen Bereich, gerade auch mit der Health Care Professional Kommunikation, aber auch mit der Patientenkommunikation merke ich, dass das eine riesige Motivation – wenn nicht der größte Motivationsfaktor – für mich ist, an irgendetwas teilzunehmen und ganz konkret mitzuarbeiten, was einen Mehrwert für mich oder auch andere – vor allem</p>

	<p>aber dann in dem Moment auch andere – bietet und was sich nicht so belanglos anfühlt, sondern ganz wichtig ist. Bei Pharma könnte man jetzt natürlich auch sagen „Ah ok“ und es auch teilweise schwierig finden. Diese Gewissensbisse hatte ich auch am Anfang, aber da bin ich dann doch wieder auf der richtigen Seite des Pharmaunternehmens, weil wir uns eben nur um Kommunikation drehen, also reine Kommunikation, gar keine Werbung. Es geht gar nicht um die Medikamente oder sowas und das wiederum stellt für mich dann die gute Seite eines Pharmaunternehmens da und das gibt mir sehr sehr sehr viel Zufriedenheit und ist für mich auch extrem wichtig.</p>
77	<p>I: Spannend. Und inwiefern empfindest du Freude daran, andere in ihrer beruflichen Entwicklung zu unterstützen?</p>
78	<p>B: Joa doch, da empfinde ich Freude dran. Also vor allem quasi, wenn man jetzt so den Austausch innerhalb der eigenen Kollegen pflegt, aber auch darüber hinaus im Freundeskreis finde ich es immer wieder schön, sich da immer wieder zu bestärken. Ich persönlich vor allem merke, dass quasi in meinem weiblichen Umfeld, dass wir uns da gegenseitig immer mal wieder auch reminden müssen oder wollen, dass man sich nicht so schnell zufrieden gibt, dass man vielleicht doch mal eine Verhandlungsrunde mehr bereit ist, zu gehen, und auch einfach mal Stand zu halten, weil es sich dann auch eben lohnt, sich nicht so schnell unterbuttern zu lassen. Und wenn man dann kleine oder größere Erfolgsgeschichten darauf bezogen im Freundeskreis oder auch im direkten Kollegium hört, dann motiviert mich das sehr doll und macht mich auch zufrieden.</p>
79	<p>I: Okay, das heißt die prosoziale Auswirkungen deiner Arbeit oder deines Wesens auch irgendwie hat für dich eine sehr hohe Bedeutung in deinem Leben?</p>
80	<p>B: Ja. Ja, würde ich schon sagen, ja.</p>
81	<p>I: Okay. Die nächste Kategorie nennt sich finanzieller Erfolg und das ist nochmal ein Unterschied zu finanzieller Sicherheit. Also beim finanziellen Erfolg, da geht es darum, finanziellen Wohlstand zu erreichen, also auch stetig mehr Geld zu verdienen. Und was würdest du sagen, wie wichtig ist es dir, finanziellen Wohlstand zu erreichen?</p>

82	<p>B: Ja klar, also wenn ich die Wahl hätte, dann natürlich immer gerne, wäre mir schon wichtig und daran arbeite ich auch. Mit jeder Gehaltsverhandlung geht es natürlich nicht nach unten, sondern nach oben, und potenziell dann eben halt auch mehr Wohlstand, wenn man so möchte. Und ich merke dann auch, dass ich darüber nachdenke, irgendwie mit Inflation und so weiter / Wenn ich jetzt zum Beispiel (unv.) in eine Gehaltsverhandlung gehe. was, will ich denn erwarten, also mit welcher Erwartung, mit welcher Summe gehe ich in die Verhandlung? Und dann merke ich, dass ich mir meine Summen ausrechne. Was das eigentlich bedeutet mit dem Inflationsausgleich, wieviel ist es mir denn überhaupt wert, wieviel müsste es dann auch mindestens sein, damit es sich für mich nach mehr anfühlt und das hat natürlich auch mit Wohlstand zu tun, also dem langfristigen Ziel, sich Wohlstand aufzubauen.</p>
83	<p>I: Und welche Maßnahmen ergreifst du persönlich, um sozusagen diesen Wohlstand auch zu erreichen?</p>
84	<p>B: (...) Ja also innerhalb der Gehaltsverhandlung nehme ich mir dann vor, nicht zu schnell klein beizugeben.</p>
85	<p>I: Darf ich ganz kurz noch eine Zwischenfrage stellen? Habt ihr bei euch turnusmäßige Gehaltsrunden, die quasi vorgegeben sind oder kannst du selbst sagen „Hey, ich möchte gerne über mein Gehalt nochmal sprechen“?</p>
86	<p>B: Also wir haben jährlich Feedbackrunden, immer mit der oder dem direkten Vorgesetzten. Und verbunden mit diesen Feedbackrunden gibt es dann halt eben auch die Möglichkeit, da quasi Gehaltsverhandlungen zu führen. Es kann aber auch passieren, oder mir ist es jetzt auch passiert, dass ich unabhängig von diesen Feedbackrunden Möglichkeiten gesehen habe, mit meiner Chefin über eine Weiterentwicklung zu sprechen oder sie auch auf mich zugekommen ist, um darüber zu sprechen. Das ist dann aber, glaube ich (...), außerhalb der Norm. Also das ist / Wie sagt man das? Also es passiert quasi je nach Geschäftsgeschehen, je nach aktuellem Betriebsstand und so weiter. Und in dem Potential, was auch in den Mitarbeiter:innen gesehen wird.</p>
87	<p>I: Und wenn du gerade an diese Gehaltsverhandlung denkst: Inwiefern ist es dir auch wichtig, stetig mehr Geld zu verdienen? Also wäre das für dich auch</p>

	sozusagen ein Ausschlusskriterium oder auch ein Kriterium, dich vielleicht auch anderweitig zu bewerben, wenn das jetzt vielleicht eine Zeitlang stagnieren würde?
88	B: Ja, also relativ. Es ist mir schon wichtig, dass das Gehalt mehr wird, aber das ist auch immer in Relation zu dem, was ich da tue. Also als Beispiel, als ich mir damals vor fast zwei, anderthalb Jahren, diese 36-Stunden-Regelung gemacht habe ermöglicht habe, das ist so entstanden, dass ich quasi in einer Gehaltsrunde gesagt habe „Entweder möchte ich folgende Summe mehr“ – und die habe ich bewusst höher angesetzt, damit sie sich für meine zweite Option entscheiden – „oder ich arbeite weniger für dasselbe Gehalt“. Also das heißt, ich habe quasi auf eine Gehaltssteigerung, die sich auf meinem Konto abbildet, verzichtet, und stattdessen die Stunden reduziert, sodass ich quasi in weniger Arbeitszeit dann doch wieder gefühlt mehr verdiene. Also deswegen ist es so ein bisschen relativ. (...) Ja, es hat viel mit dem Wert zu tun, den ich anfangs auch schon als Grund genannt habe.
89	I: Ja, kannst du diesen Wert oder diesen Anspruch dahinter nochmal irgendwie genauer erklären?
90	B: Nee, also schwierig. Das ist irgendwie so ein Gefühl, das könnte ich jetzt auch nicht irgendwie beziffern oder so. Das irgendwie so ein Gefühl, womit bin ich zufrieden und womit bin ich nicht zufrieden? Und damit wächst natürlich der Anspruch, weil man sich immer weiter erhöht und erhöht und erhöht und dann eben auch der Anspruch damit wächst. Aber ich kann das auch gar nicht konkreter machen, das ist irgendwie so ein Bauchgefühl, das mir dabei hilft, das irgendwie so für mich einzuschätzen.
91	I: Ja. Okay, springen wir einmal zur letzten Dimension, und zwar ist das die Dimension Work-Life-Balance. Welchen Stellenwert hat für dich in deinem Leben eine gute Balance zwischen Arbeit und Freizeit?
92	B: Einen hohen Stellenwert würde ich sagen. Also für mich ist es so, dass mir meine Freizeit auch sehr viel wert ist, wie man ja sieht. Ich reduziere dann eher die Zeit, als nochmal mehr Geld aufs Konto zu bekommen. Mein mittel- bis langfristiges Ziel wäre dann auch auf 32 Stunden runterzugehen, also wirklich eine 4-Tage-Woche zu haben. Das wäre dann mittel- bis langfristig der nächste Step für mich. Also ich mache das nicht, um irgendwie noch ein anderes Business parallel machen zu können oder sowas, sondern um wirklich einfach Zeit für mich und fürs Leben zu

	<p>haben. Natürlich sind es mal auch einfach nur alltägliche Erledigungen, aber manchmal fühlt sich so ein Freitag auch wirklich einfach nur wie ein freier Urlaubstag an, wo ich mir was Gutes tue und einfach frei habe, ohne irgendwie irgendwas Produktives zu tun, scheinbar Produktives. Ja, das ist mir schon sehr viel wert und ich würde auch sagen, dass ich nicht lebe, um zu arbeiten, sondern eher arbeite, um zu leben und um mir dann freie Zeiten zu ermöglichen. Ich finde es auch wichtig, innerhalb der Arbeitszeit, sich diese selber zu gestalten. Was ich auch schon gesagt habe, es gibt manchmal meiner Meinung nach Tage, an dem man einfach nicht so produktiv ist oder wo man morgens produktiv und dann nachmittags etwas nachlässig ist und am nächsten Tag hat man dann irgendwie die Power für zehn Stunden oder sowas. Und wenn man sich da so ein bisschen dran ausrichtet, meine ich, dass man in Summe am Ende unterm Strich produktiver und auch zufriedener im Job ist. Und das hat natürlich auch etwas damit zu tun, dass man so ein bisschen den Job, um das Leben herum gestaltet und nicht das Leben um den Job.</p>
93	<p>I: Das heißt der Aspekt der Flexibilität hat für dich da auch eine große Bedeutung.</p>
94	<p>B: Ja.</p>
95	<p>I: Und kannst du das genauer erklären, warum dir das ebenso wichtig ist, diese Balance, diese Flexibilität zu haben? Was gibt dir das persönlich? (...) Sorry, ich bohre da immer so ein bisschen tiefer rein, aber da stecken ja meist noch mehr Sachen dahinter.</p>
96	<p>B: Ja, also, es sind gute Fragen. Da müsste ich jetzt irgendwie noch länger darüber nachdenken, warum mir das eigentlich so wichtig ist.</p>
97	<p>I: Du hast Zeit.</p>
98	<p>B: Ja also, ich glaube halt eben um Hobbys, um eigene private, freizeitbezogene Interessen ausleben zu können. Und um da mental und auch körperlich den Ausgleich zu schaffen zwischen diesem ‚Ich bin gedanklich jetzt bei der Arbeit, ich funktioniere, ich liefere ab und bin hier irgendwie performant unterwegs und so weiter und Sorge dafür, dass hier irgendwelche Geschäfte gut laufen‘ und auch mal das Pendel in die andere Richtung ausschlagen zu lassen. Ein bisschen Leerlauf zu haben, ein bisschen private, selbst gewählte Interessen quasi ausüben zu</p>

	<p>können und so weiter. Ich glaube, das ist wichtig, um eben auch wieder am nächsten Tag, zurück in diese Arbeitswelt einsteigen zu können, um dort wieder produktiv zu sein und dort wieder gute Qualität abzuliefern. Also ich glaube, das ist so ein Pendel, dem ich gerecht werden will, und da spielt Freizeit mindestens eine gleich große Rolle wie der Job.</p>
99	<p>I: Ja. Und stell dir vor, du hättest einen Wunsch frei und könntest dir deine perfekte oder ideale Arbeitszeitgestaltung selbst aussuchen, wie würde die dann aussehen?</p>
100	<p>B: (...) Also generell quasi, dass es Wochenenden und Wochen gibt. Ich würde quasi Wochenenden, glaube ich, weiterhin als Wochenenden beibehalten, weil die für mich schon so Sinn ergeben. Und dann müsste ich wahrscheinlich mal beides ein bisschen ausprobieren. Ich glaube, ich würde schon zwischen drei bis vier Tage die Woche arbeiten wollen und dann quasi drei bis vier Tage die Woche zur freien Verfügung zu haben für andere Dinge. Genau, wobei ich mir dann vorstellen könnte, dass, wenn man zum Beispiel drei Tage arbeitet und vier Tage Freizeit hat, dann könnte ich mir aktuell vorstellen – also solange man keine Familie hat und nichts –, dass man da nochmal einen anderen Job eventuell wählt, der einem nochmal anders Spaß macht, dass man da irgendwie nochmal irgendwas ehrenamtliches oder irgendwie sich irgendwo engagiert, was einem dann auch wie eine Arbeit irgendwie gedanklich vorkommt. Genau, das würde ich wahrscheinlich machen, wenn ich jetzt irgendwie drei Tage arbeiten würde und vier Tage frei hätte. Ja, irgendwie zwischen drei und vier, glaube ich, wäre mein Wunsch.</p>
101	<p>I: Und du hast eben das Ehrenamtliche angesprochen. Das würde ja auch nochmal auf diese prosoziale Auswirkungen einzahlen, also auch quasi etwas für die Gesellschaft zu tun.</p>
102	<p>B: Ja, stimmt.</p>
103	<p>I: Wieviel Stunden würdest du konkret dann arbeiten wollen bei diesen drei bis vier Tagen? Also wenn wir jetzt sagen du möchtest vier Tage die Woche arbeiten, wie viele Stunden wären das konkret?</p>
104	<p>B: Ja, das wären dann irgendwie 32. Also 24 - 32 würde ich sagen und eher Richtung 32.</p>

105	I: Bei gleichbleibendem Gehalt, oder?
106	B: Ja, am liebsten ja.
107	I: Okay, könntest du dir auch was anderes vorstellen?
108	B: Was jetzt? Ein anderes?
109	I: Also ein anderes Gehalt?
110	B: Also ganz realistisch, wenn sich man jetzt den Case sich so durchdenkt, ich dürfte mir jetzt meine Arbeitszeit wünschen und bei gleichbleiben Gehalt, dann würde ich das natürlich nehmen. Aber jetzt das wirklich Realistische, würde ich das jetzt fordern oder mir wünschen bei meinem Arbeitgeber, dann würde mir das wahrscheinlich sogar ermöglicht werden, aber halt auf gar keinen Fall bei gleichem Gehalt. Die würden sich das quasi ausrechnen, was das für eine Gehaltssteigerung wäre im Verhältnis. Und das wäre ja quasi prozentual, also für die aktuelle, wirtschaftliche Situation, nicht händelbar, glaube ich.
Abschnitt C – 4-Tage-Woche	
112	I: Okay. Lass uns mal von einem konkreten Modell der 4-Tage-Woche ausgehen, welches eigentlich so das klassische Modell ist. Also wir haben eine 4-Tage-Woche, 32 Stunden auf vier Tage verteilt, sprich acht Stunden pro Tag, Montag bis Donnerstag, bei gleichbleibendem Lohn, aber bei gleichbleibender Produktivität. Das heißt Output wird jetzt nicht gekürzt, sondern das bleibt komplett gleich. Wie würdest du das finden das Modell?
113	B: Ich muss ehrlich sagen, also im ersten Moment denke ich „Nee, das ist ja blöd, dann muss ich mich ja noch mehr stressen.“ Wenn ich dann aber mal nachdenke und so mache ich auch die Erfahrung und so habe ich auch damals mit meiner Vorgesetzten darüber gesprochen, als ich diese vier Stunden reduziert habt, also von 40 auf 36 runtergegangen bin, habe ich ganz realistisch quasi mir meine Projekte angeschaut, die ich führe und die Auslastung und meine Produktivität und so weiter, und habe ihr am Ende gesagt „Ich bin ganz ehrlich, ich glaube, ich muss gar keine Projekte abgeben, weil ich glaube, ich schaffe dasselbe in der gleichen Zeit, was ich auch in 40 Stunden schaffe.“. Weil, wie gesagt, wenn man mal ganz ehrlich zu sich selbst – oder ich, ich spreche mal nur von mir – ich bin garantiert

	<p>nicht 40 Stunden in der Woche immer produktiv und wenn ich weiß, ich habe meine To Dos, die will ich schaffen, und dann schaffe ich die genauso auch in 36 Stunden, die vier Stunden machen da den Kohl da ehrlich gesagt nicht fett. Und ich glaube, dass das sogar auch bei 32 Stunden der Fall wäre. Um da jetzt deine Frage zu beantworten, ich glaube, man müsste nicht in der gleichen Relation das Arbeitspensum verringern, wie man die Stunden verringert. Also nehmen wir 32 im Vergleich zu 40, da müsste ich wahrscheinlich schon etwas abgeben, schon allein wegen Erreichbarkeit und Co., wenn ich dann immer einen Tag nicht erreichbar bin, aber ich glaube nicht im gleichen Verhältnis wie diese Arbeitszeit.</p>
114	<p>I: Ja. Und was findest du an dem Modell gut und was findest du eher nicht so gut bis schlecht?</p>
115	<p>B: An dem Modell 32 Stunden in vier Tagen?</p>
116	<p>I: (bejahend).</p>
117	<p>B: Also ich finde gut, dass man quasi einen ganzen Tag gewonnen hat, den man sich selbst gestalten kann, unabhängig von der Arbeit, um einen Ausgleich zu schaffen, das finde ich gut. Ich bin auch der Meinung, dass die wirtschaftliche Leistung oder eine wirtschaftliche Kraft dadurch gar nicht beeinflusst also verringert wäre. Also ich würde jetzt mal denken, wenn jetzt hier bei uns angenommen alle von 40 auf 32 Stunden reduzieren würden und das in vier Tagen machen würden, wären wir genauso umsatzstark, genauso produktiv, wäre mal meine These. Und so wie ich mich selbst erlebe, habe ich dann auch noch mehr den Anspruch in der Zeit, in der ich arbeite, wirklich viele Dinge zu schaffen, um dann halt eben auch an dem freien Freitag wirklich frei, also gedanklich wirklich frei zu haben und nicht doch noch irgendwelche unerledigten Dinge im Kopf zu haben. Was ich daran schlecht finde, ist, dass es gerade in der Werbebranche noch schwierig ist, zu verargumentieren. Also das zu verargumentieren nervt mich, glaube ich, manchmal daran. Also weil quasi ich als junge Frau irgendwie ohne Familie, ohne Kinder und so, „Warum hast du diese Arbeitszeit? Du hast ja gar keine Kinder“ – also so nach dem Motto. Und das manchmal so zu verargumentieren, nervt mich, glaube ich, also die Wahrnehmung davon. Wenn jetzt 40 Stunden Vollzeit ist und du davon nur geringfügig abweichst, also so wie ich jetzt mit meinen 36 Stunden, ich gehöre immer zu denen, die in Teilzeit arbeiten. Und das ist so eine Kategorie, also von acht Stunden in der Woche bis 36 Stunden Woche, ist alles nur Kategorie Teilzeit und</p>

	<p>40 Stunden ist Kategorie Vollzeit. Und das ergibt für mich gar keinen Sinn. So also, wenn mich jetzt mich jemand fragt, „Was für ein Arbeitsverhältnis hast du?“, dann müsste ich sagen, ich bin TEILZEIT und dann denkt man vielleicht so „Ah okay, du machst irgendwie so, weiß‘ nicht, 20 Stunden die Woche.“ Nein, ich mache eigentlich fast Vollzeit. Und vor allem in anderen Unternehmen ist 35 Stunden Vollzeit und ich bin meinen 36 Stunden bei mir in Teilzeit. Also solche Dinge nerven mich dann, dass es da so ein komisches Verhältnis und eine komische Relation gibt.</p>
118	<p>I: Okay. Was hast du denn in dem Moment für ein Gefühl, was die anderen für eine Wahrnehmung haben davon? Oder was sie über dich denken?</p>
119	<p>B: Also da beziehe ich mich aber wirklich auf die Werbebranche. Es ist gefühlt weniger wert. Oder man ist gefühlt weniger fleißig oder sowas.</p>
120	<p>I: Also schon so Richtung faul fast?</p>
121	<p>B: Ja, so ein bisschen. So „früher war das alles noch anders“ und so weiter. (unv.) Und da beziehe ich mich extrem auf die Werbebranche, weil es da irgendwie auch so ein komischer Trend ist, wer am meisten arbeitet und die meisten Überstunden macht und eigentlich den beschissensten Job hat, der hat gewonnen, denn der ist der Coolste und so. Und in anderen Branchen erlebe ich das auch nicht derartig.</p>
122	<p>I: Ja. Inwiefern könntest du dir denn persönlich vorstellen, in genau solch einer 4-Tage-Woche, eben mit 32 Stunden auf vier Tage Montag bis Donnerstag zu arbeiten?</p>
123	<p>B: Wie? Frag‘ nochmal die Frage.</p>
124	<p>I: Also inwiefern könntest du dir das persönlich vorstellen, in so einer 4-Tage-Woche zu arbeiten?</p>
125	<p>B: Ja, sehr gut. Sehr gut. Und wie gesagt, das ist auch nur deshalb, mein mittel- bis langfristiges Ziel, weil ich weiß, dass ich es nicht jetzt sofort fordern könnte, das würde abgeschmettert werden. Wenn ich es jetzt sofort fördern könnte, würde ich es sofort machen.</p>

126	I: Und welche persönlichen Bedenken hättest du dabei? Hattest du eben schon bisschen angesprochen mit der Wahrnehmung vielleicht?
127	B: Also höchstens das Thema Wahrnehmung, wobei ich da auch ein bisschen so einen Trend gerade in jüngeren Generationen erlebe. Also ich glaube, das ist auch noch gar nicht so lange her, dass Leute in meinem Alter oder auch noch jünger, darauf Wert legen und ihre Arbeitszeit verringern. Also das glaube ich passiert mehr und mehr, aber es ist halt eben ein langsamer Trend, der wirklich von den jüngeren Generationen, glaube ich, ausgeht und dadurch auf jeden Fall noch in der Unterhand ist. Ja, also, genau. Was wären meine Bedenken? Also klar, bisschen das Finanzielle wäre dann so die Überlegung.
128	I: Obwohl du ja das gleiche Gehalt bekommen würdest, weiterhin.
129	B: Achso, ja gut, dann ist es das Finanzielle nicht, dann steht das nicht zur Debatte. Ja, dann wäre es vielleicht am ehesten – wenn überhaupt – dann noch innerhalb der Werbebranche diese Wahrnehmung. Und sonst fällt mir jetzt so ad-hoc eigentlich nichts ein.
130	I: Und welche Chancen siehst du für dich in dem in dem Modell persönlich?
131	B: Ich glaube, dass mich das in Summe gesünder macht, mental und körperlich, und mich dann wiederum quasi, sowohl im Freizeitbereich als auch im Arbeitsbereich, resistenter macht gegenüber Stress. Also ich bin auch gerne produktiv, ich arbeite auch sehr gerne und um halt eben dann produktiv und so weiter zu sein, glaube ich, braucht man halt eben diesen Ausgleich, also Thema Pausen, um dann wieder mit frischem Geist, frischem Elan, frischer Kraft da wieder reinzusteigen. Aber halt eben auch einfach meine Freizeit zu gestalten, also ganz viel mit Freunden, mit Familie und so weiter unternehmen zu können. Das ist natürlich auch wichtig.
132	I: Ja. Kannst du den Aspekt der Motivation nochmal so ein bisschen genauer spezifizieren? Also inwiefern würdest du dich durch eine 4-Tage-Woche motivierter fühlen?
133	B: (...) Also ich glaube / Ich weiß nicht, ob ich das jetzt richtig ausdrücke, ob es das trifft, was ich in meinem Kopf habe, aber ich glaube, wenn ich dadurch, dass

	<p>ich jetzt in vier Tagen meine To Dos erledigen möchte und muss – aber ja auch möchte – dann will ich das ja auch in diesen vier Tagen schaffen. Und dann will ich die Zeit auch voll ausnutzen, weil dann habe ich die anderen Tage, die ich frei habe, die will ich dann auch wirklich frei haben. Also ich will da nicht doch noch irgendwas im Hinterkopf behalten müssen oder geschweige doch nochmal an den Rechner und so. Und dadurch ist meine Motivation, dann halt eben in diesen vier Tagen meine Sachen zu erledigen, glaube ich noch höher, weil es sich für mich auch wie eine Wertsteigerung dann doch wieder anfühlt, diesen freien Tag zu haben. Und ich mir das dann auch so vor mir selbst wahrscheinlich kind of rechtfertigen will, oder so. Wahrscheinlich auch falsch, aber so ein bisschen ist es so und das motiviert mich dann halt eben, also treibt mich dann an.</p>
134	<p>I: Hast du hast du vielleicht auch das Gefühl, dass du dich mit einer 4-Tage-Woche besser abgrenzen könntest von der Arbeit als mit einer 5-Tage-Woche?</p>
135	<p>B: Ja doch, ja also auf jeden Fall. Einfach allein aufgrund der Zeit, glaube ich. Also wenn ich jetzt eine 5-Tage-Woche habe, dann fühlt sich das so an, ich höre Freitagabend auf, Samstagmorgen steige ich ins Wochenende und brauche erstmal einen ganzen Tag, um a) mich zu erholen und b) Dinge zu erledigen, also gefühlt weiter Mental-Load-mäßig zu arbeiten. Und dann ist schon der Sonntag und da stelle ich mich eigentlich schon wieder darauf ein, dass es morgen weitergeht, also dass ich morgen am Montag wieder anfangen muss. Und wenn ich quasi diese drei Tage habe, also in der Woche, in der ich Freitag frei habe, dann merke ich das ich diesen Freitag habe zum Thema -</p>
136	<p>I: Vier Tage meinst du, oder?</p>
137	<p>B: Ja, also wo ich drei Tage frei habe im Block, also Freitag, Samstag, Sonntag.</p>
138	<p>I: Ja.</p>
139	<p>B: Da habe ich dann den Freitag, um mich zu erholen und Erledigungen zu machen. Ich habe den Samstag für was auch immer ich tun möchte oder muss und dann erst den Sonntag, wo ich so denke „Okay, morgen geht’s wieder los“. Ja und das grenzt mich natürlich viel mehr ab, ein viel größerer Zeitraum, um das weg zu schieben bis zum Montagmorgen.</p>

140	I: Und was glaubst du, was das konkret für Auswirkungen auf Deine Gesundheit haben könnte?
141	B: Na ja, also ich arbeite am Schreibtisch. Ich sitze da eigentlich nur den ganzen Tag auf meinem Drehstuhl rum. Das mach ich dann natürlich in der Freizeit nicht, also ich glaube, das ist körperlich viel aktiver und für den Rücken besser und so weiter. Ich bin dann auch noch Migränepatientin, das heißt, den ganzen Tag auf den Bildschirm zu gucken, ist ehrlich gesagt gar nicht förderlich für meine Migräne. (...) Und dann ist man natürlich auch viel mehr an der frischen Luft. Also das sind alles so körperliche Sachen und dann ist es mental halt eben ne, man hat nicht so eine Pace. Also ich habe in meiner Freizeit nicht mental so eine Pace, wie ich die bei der Arbeit habe und habe quasi mehr Ruhe und mehr Leerlauf. Und dadurch, glaube ich, dass dann halt eben auch eine mentale Gesundheit eher zustande kommt.
142	I: Ja, und wenn du jetzt einmal vorstellst, [REDACTED], führt jetzt die 4-Tage-Woche ein, was hätte das für Auswirkungen auf dein Leben und was würdest du mit dieser neu gewonnenen Zeit machen? Hast du schon mal so ein bisschen angesprochen, aber vielleicht nochmal ein bisschen konkreter?
143	B: (...) Also ich würde mit weniger Stress all das Erledigen / also in dieser freien Zeit quasi / Also wir reden ja jetzt wirklich von diesem 4-Tage-Modell, oder?
144	I: Ja.
145	B: Also, wenn ein freier Tag hinzukäme, zu dem was man bei einer 5-Tage-Woche hätte.
146	I: Ja, der freie Freitag.
147	B: Also ich würde vielleicht quasi damit mit weniger Stress Dinge erledigen, die man halt eben noch neben dem Job erledigen muss, wie Arzttermine, irgendwelche Amtssachen, irgendwelche Dinge, Bürokratie mit allem Drum und Dran. Also was man halt eben machen muss, um sein Leben so ein bisschen zu managen und zu unterhalten. Das würde ich mit weniger Stress in dieser freien Zeit machen können. Und ich würde die Zeit natürlich mehr nutzen, um meine Hobbys auszuleben. Sei es jetzt konkret, zum Beispiel Sport zu treiben oder töpfern zu gehen oder mich mit

	<p>Freunden auf einen Kaffee zu treffen oder in die Sauna zu gehen oder was auch immer. Also ich glaube, dass ich mir eventuell sogar auch dann schon überlegen würde, so irgendeine ehrenamtliche Geschichte in Erwägung zu ziehen. Es kommt natürlich drauf an, mit was für einer Regelmäßigkeit und was genau das dann wäre und so weiter. Aber ich glaube, wenn ich wirklich jede Woche Freitag, also ich nenne das jetzt mal freitags frei – also, weil es jetzt für mich aktuell immer dieser Freitag ist – jede Woche einen Tag frei hätte, ich glaube, dann würde ich darüber auch schon mehr nachdenken. Das tue ich jetzt grad bei 36 Stunden noch nicht, weil das dafür noch nicht ausreicht für mein eigenes Empfinden. Aber so irgendeine ehrenamtliche Geschichte oder irgendetwas, was einen nochmal anders fordert oder so, käme dann wahrscheinlich auch in Betracht.</p>
148	<p>I: Meinst du denn, dass es realistisch ist, dass bei dir gerade einzuführen für deine Arbeit?</p>
149	<p>B: Ich würde es für realistisch halten. Ich glaube nicht, dass meine Firma gerade darüber nachdenkt, also dass sie jetzt gerade aktiv drüber nachdenken, halte ich für unrealistisch.</p>
150	<p>I: Gibt es denn irgendwelche Bedingungen, die dafür gegeben sein müssten, oder müssten es irgendwelche Veränderungen eingeführt werden?</p>
151	<p>B: Nein, also ich glaube ehrlich gesagt nicht. Ich würde denken, realistisch geht es ja auch nicht darum, das Wochenende quasi für alle gleichermaßen zu verlängern, also zum Beispiel, dass die ganze Firma am Freitag frei hat. Die neue Vollzeit wäre dann ja quasi Montag bis Donnerstag. Das glaub ich nicht, sondern das wäre dann vielleicht bei dem einen montags frei, bei dem nächsten dienstags frei. Also das würde sich so ein bisschen verschieben und so ein bisschen unterschiedlich im Team schätzungsweise sein. Und auf Kundenseite erlebt man das auch überall permanent, dass die Leute sagen, „Ich bin freitags nie da“. Also das heißt, ich glaube nicht, dass das jetzt irgendwie großartig Auswirkungen hätte.</p>
152	<p>I: Das heißt, die Bedingung wäre im Grunde genommen nur, dass nicht alle am selben Tag frei hätten.</p>
153	<p>B: Ach so stimmt, das war die Frage – Bedingungen. Also würde ich jetzt mal denken, dass das Sinn ergibt, eben um Leuten diesen Freiraum zu lassen. Also um</p>

	den Mitarbeitenden den Freiraum zu lassen, zu wählen, welcher Tag soll denn mein freier sein. Und um dann doch wieder quasi, das Geschäft potenziell an allen fünf Tagen aufrechterhalten zu können.
154	I: Ja, aber siehst du das nicht als Problematik an, dass das dann vielleicht zu einem Chaos führen würde, wenn jeder das flexibel gestalten kann, weil vielleicht sieht man sich dann gar nicht oder es gibt halt irgendwelche Probleme mit der Abstimmung und auch mit den Kunden.
155	B: Gut, aber dann wäre das ja jetzt auch schon bei allen, die jetzt schon in Teilzeit arbeiten, auch schon ein Problem und das ist es nicht. Man stellt sich darauf ein. Das dauert immer einen kurzen Moment, bis sich alles zurecht geruckelt hat, bis man es verinnerlicht hat, bis man irgendwie Strukturen entsprechend angepasst hat. Das dauert dann einen kurzen Moment, eine kleine Phase, aber am Ende des Tages ist das ja auch kein Problem. Man hat sich darauf eingestellt, alle wissen Bescheid, die Prozesse werden dahingehend angepasst. Wie immer, der Mensch ist ein Gewohnheitstier und der wird sich dann auch daran gewöhnen.
156	I: Ja. Inwieweit wäre denn die 4-Tage-Woche noch attraktiver für dich, wenn du dir den freien Tag selbst aussuchen könntest? Also entweder, dass du sagst „Okay, ich möchte immer montags frei haben oder immer mittwochs“ oder du sagst „Ich möchte jede Woche neu entscheiden können, welchen Tag ich frei nehme“.
157	B: Okay, das muss ich sagen, das wird wahrscheinlich schwierig, wenn man jetzt jede Woche neu entscheiden kann, welcher Tag es nächste Woche wird. Ich glaube, dann wird es schwierig mit der Planbarkeit. Aber generell, dass ich mich einmal festlegen darf, welcher Wochentag es bei mir ist, das finde ich, macht es das noch attraktiver. Aber es ist auch bei mir der Fall, also ich habe mir selbst gewählt, dass es der Freitag sein soll. Ich hätte mir auch den Montag oder den Donnerstag oder was auch immer aussuchen können, ja.
158	I: Ja, hast du sonst irgendwelche Ideen, wie du deine ideale 4-Tage-Woche noch besser ausgestalten könntest?
159	B: Ja, klar. Also ich finde, man könnte dann noch weiter denken in alle möglichen Richtungen. Also vielleicht sagt der eine, „Ich hätte ehrlich gesagt Lust, 32 Stunden in drei Tagen abzureißen“ und der andere sagt, „Ich hätte Lust, 32 Stunden in fünf

	<p>Tagen dann doch zu machen“. Dass quasi ein Arbeitstag nicht aus acht Stunden besteht, sondern aus weniger oder etwas mehr. Darüber finde ich, könnte man doch mal nachdenken. Das wären dann alles nochmal wieder andere Modelle, von denen ich aber, glaube ich, auch sehr sehr viel halte. Da kommt man dann wieder zurück zu dem Punkt, ist der Mensch eigentlich in der Lage, acht Stunden am Tag produktiv zu sein, permanent nur zu leisten? Und vielleicht ist er das auch nur vier Stunden und dann aber halt eben an mehreren Tagen als vier.</p>
160	<p>I: Und wenn du das für dich konkret, für dich persönlich überlegen würdest, was wäre da dein präferiertes Modell? Acht Stunden oder sechs Stunden am Tag und dafür aber irgendwie fünf Tage?</p>
161	<p>B: Nein, also schon vier Tage. (...) Also wenn jetzt das Gehalt wirklich keine Rolle spielt, also wenn das Gehalt so bleiben würde, wie es ist, dann würde ich, glaube ich, darüber nachdenken, ob es vielleicht auch nur noch sechs Stunden tun. Aber sechs Stunden wären es schon mindestens an einem Tag.</p>
162	<p>I: Sechs Stunden an fünf Tagen und dann auf 32 Stunden, so dass du dann auf 32 Stunden kommst in der Woche, oder?</p>
163	<p>B: Nein, dann wäre es quasi nochmal wieder weniger.</p>
164	<p>I: Ok, ja.</p>
165	<p>B: Also, wenn ich jetzt an vier Tagen in der Woche jeweils sechs Stunden /</p>
166	<p>I: Okay, ja verstehe.</p>
167	<p>B: Wenn man jetzt diesen Case durchspielt / Damit will ich sagen, ich würde, glaube ich, nicht noch weniger als sechs machen, weil ich ja schon auch was schaffen möchte. So, das heißt, ich brauche auch eine gewisse Zeit, um irgendwas zu schaffen, um To Dos zu erledigen, um irgendein Konzept auszuarbeiten und das ist ja auch nicht in zwei Stunden getan. Und wenn man nach vier Stunden den Stift fallen lässt und sich morgen wieder neu rein finden muss, glaube ich am Ende / Also ich glaube, es wäre schon mindestens sechs Stunden, eventuell sogar aber auch acht, also so wie es aktuell ist, also irgendwie so in dem Rahmen.</p>

168	<p>I: Ja, und inwiefern wäre so eine 4-Tage-Woche für dich auch noch attraktiv, wenn du nicht den vollen Lohnausgleich, sondern zum Beispiel 90 Prozent deines Gehaltes bekommen würdest? Also nicht prozentual runtergerechnet auf eine Teilzeitposition oder Teilzeitstelle, sondern halt immer noch ein bisschen mehr, aber eben nicht voll?</p>
169	<p>B: Und dann würde ich wahrscheinlich erstmal noch weiter so machen und eine Gehaltserhöhung fordern, also eine finanzielle auf dem Papier und erst dann mit dieser Gehaltssteigerung nächstes Jahr dann auf 90 % reduzieren, weil ich dann in Summe quasi wieder auf einem gefühlten ‚Damit-bin-ich-zufrieden-Level‘ bin.</p>
<p>Abschnitt D – Kalibrierung mit anderen Dimensionen</p>	
170	<p>I: Ja, okay. Ja, spannend auf jeden Fall. Wir wollen jetzt einmal kalibrieren – so nennt man das – zu gucken, wie wichtig ist dir denn diese 4-Tage-Woche im Vergleich zu diesen anderen Dimensionen, die wir am Anfang angesprochen haben? ■■■, magst du dafür einmal das PDF teilen, dass wir noch einmal einen Blick auf die Kategorien haben. Wir würden jetzt gerne einmal erfahren, wie du das Priorisieren würdest für dich also welche / Wir sagen, die 4-Tage-Woche ist sozusagen Teil der Work-Life-Balance und inwiefern das für dich im Vergleich zu den anderen Dimensionen relevant ist.</p>
171	<p>B: Okay, also ich soll das jetzt ranken oder wie?</p>
172	<p>I: Sozusagen ja. Also du musst nicht ranken, indem du sagst „Okay, das ist auf jeden Fall auf Platz 1“, aber so ungefähr für dich ein Gefühl zu entwickeln, welche Bedeutung hat für dich so eine 4-Tage-Woche im Vergleich zu den anderen Dimensionen.</p>
173	<p>B: (...) Oh, das ist schwierig. (...) Ich muss jetzt mal doch vielleicht Hand aufs Herz / Also das kann man jetzt drehen und wenden. Also ich schwanke dazwischen finanzielle Sicherheit und finanzieller Erfolg nach oben zu stellen oder halt Work-Life-Balance nach oben zu stellen. Also finanzielle Sicherheit und Erfolg, das wäre eigentlich gleichauf mit Work-Life-Balance, aber wenn ich dann jetzt wieder nachdenke, wenn ich jetzt eine geile Work-Life-Balance habe, aber kein Geld, also um was Schönes zu machen oder um mir irgendwas zu erlauben oder mir die Zeit zu mir zu vertreiben, bringt es mir am Ende vielleicht auch gar nicht so viel</p>

	Zufriedenheit. Das Ding ist wahrscheinlich, Hand aufs Herz, wahrscheinlich finanzielle Sicherheit und finanzieller Erfolg an Stelle eins, also oberste Priorität, und dann folgt sehr direkt darauf Work-Life-Balance. Und dann würde ich sagen, relationaler Erfolg und prosoziale Auswirkung kommt auch dann danach eigentlich sehr schnell, also vor allem kurz prosoziale Auswirkung. Warte mal – also finanzielle Sicherheit und Erfolg, dann Work-Life-Balance und dann prosoziale Auswirkung und direkt danach eigentlich relationaler Erfolg und Unternehmertum und Bildung und Entwicklung. Also dann Bildung und Entwicklung und zuletzt Unternehmertum ja.
174	I: Okay, vorhin sagtest du, als du die Dimensionen so ein bisschen beschrieben hast, was da für dich deine persönlichen Präferenzen sind, sagtest du, prosoziale Auswirkung ist für dich eigentlich mit das Wichtigste.
175	B: Ja, innerhalb meines Jobs. Wenn ich das jetzt auf mein ganzes Leben beziehe, dann / (...) Ja dann auch. Also – Gott, das ist gar nicht so einfach. Also prosoziale Auswirkung / (...)
176	I: Es kann ja auch alles für dich wichtig sein.
177	B: Also die größtmögliche Motivation innerhalb meines täglichen Tuns ziehe ich, glaube ich, aus der prosozialen Auswirkung. Aber wenn ich mir jetzt überlege, wie will ich quasi in meinem gesamten Leben – was ja auch Freizeit und alles miteinschließt – und ganz konkret, was mir jetzt gerade wichtig, dann sind es, glaube ich, jetzt gerade wahrscheinlich die drei, also finanzielle Sicherheit und Erfolg, Work-Life-Balance und prosoziale Auswirkung. Stimmt, wahrscheinlich stehen die drei dann eigentlich an erster Stelle.
178	I: Wir können das ganze ja nochmal so n bisschen runterbrechen, wenn du dir jetzt das Szenario vorstellst, [REDACTED] führt die 4-Tage-Woche ein – inwiefern wäre das für dich ein Grund, bei dem Arbeitgeber zu bleiben?
179	B: Ja, also auf jeden Fall ein Grund. Aber würde der Arbeitgeber mir jetzt sagen „Hier, du kriegst eine 4-Tage-Woche, aber nicht mehr im Health Care-Team“, dann würde ich wieder darüber nachdenken.
180	I: Ok, das ist ja schon mal ein wichtiger Aspekt. Weil das zeigt, ja eigentlich /

181	B: Ja, also würde ich jetzt quasi stattdessen irgendwie irgendwas für ■■■■ machen, dann müsste ich darüber nachdenken, weil dann freue ich mich wahrscheinlich eine Zeitlang über meine 4-Tage-Woche aber in den vier Tagen bin ich dann nach einem halben Jahr wahrscheinlich gelangweilt und nicht zufrieden.
182	I: Ja, okay, und wenn ■■■■■ die 4-Tage-Woche nicht einführt, wäre das für dich ein Argument, dich irgendwo anders zu bewerben?
183	B: (...) Joa, also wenn ich jetzt wüsste, ich habe jetzt ein anderes Unternehmen, die haben die 4-Tage-Woche und das ist auch wieder quasi Gesundheitsbereich und so weiter – ja, dann wäre ich leicht zu haben. (lacht)
184	I: Easy to get. (lacht) Da kann man ja auch schon die Wechselabsicht herausfinden, indem man guckt „Ok, wenn sie es nicht einführen, was passiert dann? Möchte ich dann lieber weiterhin, den Job machen, den ich gerade mache oder möchte ich auf jeden Fall eine 4-Tage-Woche?“ Und genau das ist ja eigentlich die Unterscheidung, die wir letztendlich herausfinden wollen.
185	B: Genau. Also ich verstehe total, was du meinst, und das ist eine sehr gute Hinterfrage-Mechanik, aber ich komme in meinem Kopf, wenn ich diese Fragen durchgehe, immer nicht drum herum, mir zu überlegen, „Ja gut, dann halt woanders“, also weil man hat momentan einen Arbeitnehmermarkt, würde ich sagen. Also ja, die Arbeitnehmer:innen sitzen gerade am längeren Hebel und dadurch habe ich dann immer wieder im Kopf „Ja, dann suche mir halt ein anderes Unternehmen, wo ich im Gesundheitsbereich arbeite und da vier Tage machen kann“. Ja, aber wenn man wirklich dieses theoretische Modell nimmt „Ich bin dort verhaftet“ und jetzt würden die das quasi entweder ermöglichen oder eben nicht ermöglichen – Ja, dann ist ein großer Faktor, ob ich es im Gesundheitsteam mache oder in irgendeinem anderen Team. Das wäre ein riesiger Faktor in meiner Entscheidung.
186	I: Ja, das heißt, da geht dann eher der Inhalt über die Struktur.
187	B: Ja, weiß ich nicht / Also, ja schon. Ich glaube, das macht mich unter dem Strich mehr zufrieden als jetzt einen random Job zu machen und dann vier Tage zu haben, aber das ist auch / Ja, Gott – akut jetzt hier gerade heute ja wäre es das.

188	I: Ja, zumal du ja auch schon so eine halbe 4-Tage-Woche hast und dadurch schon so ein bisschen das Gefühl hast.
189	B: Ja genau.
Abschluss	
190	I: Okay. Wir sind am Ende angekommen mit unseren Fragen. Gibt es abschließend noch irgendwas, was bisher noch nicht erwähnt wurde, was du noch mit uns teilen magst, irgendwelche Gedanken, Ideen?
191	B: (...) Also ich finde, es ist ein superspannendes Thema, gerade in der Werbe- und Kommunikationsbranche jetzt im weitesten Sinne. Gerade auch in der Agenturwelt und so weiter finde ich es einen extrem spannenden Case und ich bin immer / Also, ich würde immer quasi immer erstmal die These aufstellen, dass man genauso erfolgreich ist – das heißt inhaltlich als auch finanziell als auch was auch immer –genauso erfolgreich ist, wenn eine 4-Tage-Woche generell quasi die neue 5-Tage-Woche wäre. Wenn man es runterbricht, dann würde ich mal behaupten, das Bruttoinlandsprodukt wäre genauso. Da gibt es, glaube ich, auch Studien zu, die das irgendwie belegen. (...) Von daher finde ich es / Also ich wäre immer sofort eine Befürworterin. Nicht, weil ich sage „Geil, dann können wir alle viel mehr chillen“, sondern weil ich einfach schon der Meinung bin, dass die Produktivität gar nicht darunter leidet. Nur halt eben Zufriedenheit und selbstgewählte Interessen, Gesundheit, also die eigene Gesundheit, glaube ich, darunter nur gestärkt werden.
192	I: Ja, kannst du dir vorstellen, dass sich - sorry, dass ich nochmal nachfrage –, aber dass sich der Effekt, wenn jetzt alle Werbeagenturen oder der Großteil der Werbeagenturen eine 4-Tage-Woche einführt, dass sich dieser Effekt auch irgendwann relativieren würde?
193	B: (...) Dass man dann irgendwann sagt „Na, wieso macht man nicht drei Tage?“?
194	I: Zum Beispiel.
195	B: Da würde ich dann wieder wahrscheinlich sagen, naja, irgendwann muss man auch realistisch bleiben, so wie ich das vorhin meinte mit diesen sechs Stunden. Also ich glaube, du musst schon eine gewisse Zeit haben, in der du arbeitest, um wirklich da noch was zu leisten und zu schaffen. Wenn du permanent anfängst und

	<p>schon wieder zu Ende bist und wieder unterbrochen wirst und wieder Freizeit hast, dann ist man, glaube ich, wiederum nicht mehr so produktiv. Man könnte jetzt natürlich zur Debatte stellen „Okay, dann lass‘ uns doch bei acht Stunden bleiben und dann ist es quasi erlaubt nicht / Also, dass man auch innerhalb dieser acht Stunden auch mal ein bisschen Leerlauf hat“, das wäre noch vielleicht eine Überlegung, aber / (..) Also ist es ja aktuell eigentlich nicht - also würde ich jetzt mal so meinen – da steht ja niemand hinter meinem Stuhl und peitsch mich aus, wenn ich kurz mal fünf Minuten einfach nur denke. So ist es ja, würde ich sagen gerade in meinem Kosmos. (...) Ich habe das Gefühl, manchmal schweife ich so von deiner Frage ab. Also ich glaube nicht, dass es sich noch immer weiter quasi relativiert, im Sinne von, dann fordern alle plötzlich eine 3-Tage-Woche und so weiter und sofort, weil ja schon ein Umsatz geschaffen werden muss, um alle Gehälter zu bezahlen, um so ein Unternehmen über Wasser zu halten. Also es muss ja schon die Summe zustande kommen, um sich das überhaupt rausnehmen zu können. (...) Und, also, ein Gedanke, der mir gerade noch gekommen ist, so generell. Was ist für mich eigentlich eine gefühlte Vollzeit? Also nicht einen Maßstab über alle legen, sondern sich zu überlegen, was fühlt sich für mich nach Vollzeit an? Also die Vollzeit an der Person auszurichten. Das ist wahrscheinlich nochmal so ein Aspekt für die Zukunft.</p>
196	<p>I: Ja, auch ein spannender Punkt. Gut. Wärest du damit einverstanden, falls noch irgendwie im Laufe der Auswertung oder irgendwelche Fragen aufkommen, dass wir dich noch einmal kontaktieren?</p>
197	<p>B: Ja, klar.</p>
198	<p>I: Dankeschön. Hast du sonst noch irgendwelche Fragen?</p>
199	<p>B: Nein, ich glaub nicht.</p>
200	<p>I: Okay. Dann beenden wir jetzt die Aufnahme und bedanken uns für deine Zeit. Danke dir, ██████.</p>
201	<p>B: Danke euch.</p>

Anhang 8: Interviewtranskript 4 (B4)

Begrüßung und Aufwärmfragen	
1	I1: Hallo [REDACTED]. Danke, dass du heute die Zeit nimmst, um mit uns das Interview zu führen. Wie ist deine Internetverbindung, siehst und hörst du uns gut?
2	B: Ja.
3	I1: Tip top. Sehr gut. Wir stellen uns nochmal kurz vor. Ich bin [REDACTED] und das sind [REDACTED] und [REDACTED], meine Kommilitoninnen. Wir studieren zusammen an der Universität Hamburg im Studiengang Human Resource Management bzw. Personalpolitik. Im Rahmen eines größeren Studienprojektes führen wir ein Forschungsprojekt durch zum Thema / bzw. wir interessieren uns für die Chancen und Herausforderungen, die sich mit der Einführung einer 4-Tage-Woche in Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Beschäftigten in der Werbebranche ergeben könnten. Ich werde das heutige Interview mit dir führen. [REDACTED] und [REDACTED] hören hauptsächlich zu und werden einhaken, falls ich irgendetwas vergessen sollte oder an irgendeinem interessanten Punkt nicht weiter nachfragen sollte. Passt das erstmal so für dich?
4	B: Ja, das passt so für mich.
5	I1: Sehr gut. Wir wollen auch keine Person oder Organisation identifizieren. Das heißt, wir werden noch alle Namen im Nachhinein anonymisieren. Das noch einmal für dich zur Info. Wir würden uns freuen, wenn du deine ganz individuelle Meinung und Einschätzung zu der 4-Tage-Woche gibst. Also du kannst alles ganz frei von der Seele heraus erzählen. Hast du bis hierhin irgendwelche Fragen?
6	B: Nö.
7	I1: Sehr gut. Dann ist die Aufnahme gestartet. Bist du damit einverstanden, dass wir das Interview aufzeichnen?
8	B: Ja.
Abschnitt A – Beschreibung des Unternehmens und der Tätigkeit (deskriptiv)	

9	I1: Sehr gut. Dann Hallo nochmal. Wir fangen nochmal mit einer grundsätzlichen Beschreibung deines Unternehmens, indem du arbeitest, an, d.h. einfach nur rein deskriptiv. Wir stellen dir ein paar Fragen zu deinem Unternehmen und zu deiner Tätigkeit. Magst du einmal in wenigen Worten das Unternehmen beschreiben, für das du momentan tätig bist?
10	B: Das Unternehmen, für das ich momentan tätig bin, ist eine Werbeagentur mit Sitz in Hamburg. Die Konzentration liegt vor allem auf Kampagnen und Social Media, würde ich sagen. Ich glaube, wir haben so jetzt seit neuestem keine Ahnung, 200 Leute, die da arbeiten oder 500. Ich weiß das nicht so genau. Es ist extrem viel geworden. Was ich aber unter meiner Agentur verstehe, sind ungefähr 60 Personen. Ja, so mittelgroß. Reicht das schon oder brauchst du noch mehr Infos?
11	I1: Das reicht erstmal.
12	B: Wir haben eine 5-Tage-Woche. Also die meisten arbeiten an fünf Tagen die Woche auf 40 Stunden plus Überstunden, wenn sie sein müssen. Es gibt Leute, die arbeiten Halbtags bzw. /
13	I1: Da kommen wir gleich tatsächlich noch mal zu. Ich will dich jetzt gar nicht unterbrechen, aber das machen wir gleich nochmal genauer. Ist das Unternehmen nur in Deutschland vertreten oder noch in anderen Ländern?
14	B: Ja. Nur in Deutschland.
15	I1: Magst du einmal die Abteilung des Unternehmens beschreiben bzw. die Teams und wie die Organisationsstruktur aussieht?
16	B: Es wurde gerade alles neu gemacht, deswegen / Also ich bin Projektmanagerin bzw. Beraterin, das heißt, ich arbeite natürlich entsprechend auf der Seite von den Accounter:innen und mit den Accounter:innen zusammen. Ich habe einen Geschäftsführer über mir sitzen. Ich berichte allerdings an die Geschäftsleitung, so würde ich sie mal nennen. Dazwischen ist auch noch ein Team Lead. Ansonsten sind wir eigentlich eher als großer, ich sage mal, Körper aufgebaut und so ist auch entsprechend jede andere Abteilung oder jedes andere Team aufgebaut. Es gibt eine Kreation, ein Social Media Team. Wir haben eine IT (unv.) rumlaufen und so. Das ist aber alles recht flach von den Hierarchien her, wenn man das so sagen will. Es gibt halt auf jeden Fall

	irgendwie immer irgendjemanden, an den man quasi berichtet. Ist die Frage beantwortet?
17	I1: Alles gut. (lacht). Magst du nochmal kurz sagen, in welchem Team du genau dort arbeitest? Sind es nur Berater:innen, die dort in deinem Team sind oder es ist noch größer?
18	B: Ich finde das relativ schwierig. Ich arbeite in einer Werbeagentur, d.h. ich arbeite natürlich mit meiner Kreation zusammen. Das heißt, was ist mein Team? Wir haben eine Strategie dort sitzen. Ist das jetzt eine eigene Unit oder gehört sie eigentlich / Ich weiß es nicht so genau. Mein Team erschließt sich / ich kann nicht allein meine Projekte machen, d.h. mein Team ist natürlich die Kreation mit und natürlich die Strategie und die Social Media Kolleg:innen. Aber ich als Beratung, wenn es um irgendwas geht und ich halt übergreifende Berater:innenthemen habe, dann würde ich das natürlich nur in meinem Berater:innenteam besprechen und, dann, sitzen da nur Menschen aus der Beratung.
19	I1: Okay. Magst du noch einmal näher deine Position genau beschreiben, also was du als Beraterin machst?
20	B: (Nickend). Ich habe bin noch Mid-Level, d.h. am Ende des Tages, dass ich meine Kunden insofern eigenständig betreue, als das ich eigenständig mit denen Kundenkontakt habe. Wenn es neue Projekte gibt, dann kommen Sie auf mich zu und sagen, wir haben dieses Thema und kannst du mal irgendwie sagen, was uns das kosten würde. Ich schreibe entsprechend immer ein Angebot in Rücksprache mit meinem Vorgesetzten bzw. mit meinem Team Lead, wie auch immer. Also einer seniorigen Person. Ich steuere, dann die Projekte durch, d.h. ich gucke auf die Ressourcenplanung, also, dass ich da Ressourcen draufhabe. Ich buche meine Leute oder bespreche das entsprechend auch mit den führenden Personen in der Kreation, wen ich da auch auf dem Projekt haben könnte. Dann steuere ich das durch. Das geht, dann von Timing über Kostenplanung, Ressourcenplanung bis hin zu der aktiven Beratung des Kunde. Ich sage der Kunde möchte dies und die Kreation sagt, dass macht keinen Sinn, wir würden das sagen, dann kann ich zum Kunden gehen und sagen, aufgrund von XYZ würden wir empfehlen la la la. Das heißt, ich bin da als Bindeglied zwischen Kreation und Kunde unterwegs. Ich halte das Ganze eigentlich für den Kunden

	zusammen, damit der oder die sich aufgehoben fühlt, eine Ansprechperson hat, die, die dann natürlich auch die Interessen der Agentur vertritt.
21	I1: Ja, und seit wann bist du bei dem Unternehmen?
22	B: Zwei Jahre und einen Monat.
23	I1: Okay. Kommen wir nun einmal zu deiner Arbeitszeit. An wie vielen Tagen in der Woche arbeitest du momentan?
24	B: An fünf.
25	I1: Okay. Und wie viele Wochenstunden beträgt eine vertraglich festgelegte Arbeitszeit?
26	B: 40.
27	I1: Wenn du jetzt einmal an die letzte Woche zurückdenkst. Wie viele Stunden hast du da ungefähr faktisch gearbeitet?
28	B: Kann ich mir eine sehr viel repräsentative Woche aussuchen? Weil ich momentan extrem wenig arbeite und es nicht fair ist.
29	I1: Ja.
30	B: Meinst du, was hast du so aktiv gearbeitet?
31	I1: Ja. Also nicht das, was vertraglich vereinbart ist, sondern das, was du wirklich gearbeitet hast.
32	B: Ja. Ich frage nach, denn man hat eine Kaffeepause. Ich bin Raucherin. Ich gehe rauchen etc. Also ich kriege es schon hin / Wir schreiben Stunden. Ich weiß nicht, wie relevant das ist, aber so, wir müssen unsere Stunden auch wirklich gut auf unseren Projekten tracken und diese entsprechend aufschreiben. Ich kriege es bestimmt hin sieben Stunden aufzuschreiben. Auf jeden Fall. Dann ist das halt so eine Sache. Ich bin halt acht Stunden im Büro. Wenn ich im Büro bin oder halt acht Stunden tagsüber erreichbar / Ich weiß nicht. Ich finde es sehr schwierig. Ich würde tendenziell eher auf wirkliche Arbeitszeit 37 bzw. 38 Stunden in einer normalen Woche gehen. Wenn man jetzt davon abzieht, dass ich mit meinem Hund rausgehe, dass ich mir mal einen

	Kaffee mache, dass ich mit meinem Kollegen über irgendetwas rede oder mal schnell durch die Gegend renne. Das würde ich als normale Woche in Anführungsstrichen bezeichnen.
33	I1: Okay. Das heißt, Überstunden sind bei dir eigentlich auch gar nicht so ein Thema?
34	B: Also nein, so grundsätzlich würde ich sagen: Nein, das ist bei mir kein großes Thema. Auf jeden Fall nicht so, dass ich jede Woche denke, so oh mein Gott, Hilfe. In dem Job, in dem wir arbeiten, kommen aber viele Dinge einfach in Wellen, d.h. es ist zum Jahresendspurt meistens oft halt viel, weil die Kund:innen bzw. Unternehmen auf einmal irgendwie Tausende von Euro finden, die sie jetzt noch verbraten müssen. Dann kommen sie um die Ecke und sagen, können wir das mal eben noch fertig machen. Wir sagen ja gerne, denn wir sind Dienstleister und das ist ja kein Problem. Dann gibt es halt unterschiedliche Phasen. Es gibt Hochphasen in Projekten, wo einfach alles auf einmal kommt. Es gibt Pitch Phasen und so. Da habe ich natürlich Überstunden. Die werden dann auch gemacht. Dann weiß ich, aber auch es ist halt leider nicht so, dass ich sagen kann, ich fange jeden Tag um 9:00 Uhr an und gehe jeden Tag um 18:00 Uhr nach Hause und das Leben ist schön und ich kann das danach ausrichten. Ich meine mein Leben ist ansatzweise schön. Ich habe mir das auch ausgesucht, aber es ist halt eher so eine Welle. Mal ist es mehr und mal ist es weniger. Dadurch finde ich persönlich, dass sich das Ganze aber auch relativ gut ausgleicht. Wenn man in den schweren Zeiten, wo es viel ist und wo man halt auch regelmäßig bis um 20:00 oder 21:00 Uhr im Büro sitzt. Wenn man damit klarkommt, dann kann man auch entspannt sein, wenn man halt mal um 16:00 Uhr gehen kann.
35	I1: Ja, okay. Das heißt, wenn du Überstunden machst, dann bist du schon morgens von 9:00 Uhr bis abends um 20:00/ 21:00 Uhr im Büro?
36	B: Das hört sich wirklich sehr lange an. 21:00 Uhr ist wirklich super, super, selten. Also, da ist es wahrscheinlicher, dass ich um 03:00 Uhr nachts da noch sitzen, weil es dann halt gemacht werden muss. Dann sind wir in einem Pitch. Dann muss am nächsten Tag irgendetwas abgegeben werden. Dann ist es so hart, dass du nichts anderes machen kannst. Dann sitzt man halt und sitzt. Dann ist es halt für mich auch eher so ein Ding, dass ich als Beraterin in der Beratung kaum etwas machen kann um 03:00 Uhr nachts oder um 24:00 Uhr außer die letzte E-Mail rauszuschicken. Das ist dann für mich halt so eine Sache, dass ich da für das Team sitze, wenn halt in der Kreation irgendjemand tatsächlich das Bild bauen muss, den Text schreiben muss oder der

	Film den zusammen kloppt. Ich sitze da halt als seelische Unterstützung, so von wegen, okay, du sitzt hier nicht allein, lieber Mensch. Danke, dass du das machst. Wir machen das jetzt zusammen.
37	I1: Okay. Wenn du bzw. ihr Überstunden machst, werden diese vergütet oder in irgendeiner Weise ausgeglichen?
38	B: Nein. Da ist keine Vergütung von Überstunden. Wenn es so ist, dass Wochenend-arbeit anfällt, beispielsweise ich bin auf einem Dreh, dann muss / Das ist schon vorgekommen. Ich war an einem Wochenende auf einem Dreh, dann habe ich gesagt: Hallo, ich hätte gerne mein Wochenende zurück. Das war nicht ganz so einfach, also das ist dann halt auch schon so ein bisschen verbunden mit / also zu dem Zeitpunkt mit, ja, aber du durftest ja auch auf diesen Dreh. Das war doch schon cool für dich. Ja, aber es ist auch cool, wenn ich nicht arbeiten muss. Ich habe, dann doch noch meine beiden Tage bekommen, aber man muss halt zweimal nachfragen. Ich weiß nicht, ob das immer noch so ist. Ich war lange nicht mehr an einem Wochenende auf einem Dreh. Ich glaube, es ist etwas entspannter geworden. Also es gibt Ausgleichstage, aber die muss man extrem einfordern. Sollte es so sein, dass man irgendwie bis um 03:00 Uhr nachts gearbeitet hat, dann muss man nicht um 09:00 Uhr auf dem auf der Matte stehen am nächsten Tag, aber man muss trotzdem kommen. Wenn man mal zwei Wochen lang vor dem Hintergrund einer Produktionsvorbereitung als Beispiel jeden Tag bis um 21:00 bzw. 22:00 Uhr dar sitzt, dann muss man danach auch aktiv hingehen und sagen Leute, ich habe das jetzt gemacht, dass ist auch alles nice, aber ich hätte ganz gerne mal irgendwie bzw. irgendetwas dafür. Die Wahrscheinlichkeit Geld zu bekommen, liegt bei gleich minus zehn Prozent, aber Ausgleichsstunden gibt es schon eher. Man muss die aber wie gesagt wirklich aktiv einfordern.
Abschnitt B – Berufliche Präferenzen auf Basis von den 5C-Dimensionen	
39	I1: Okay. Vielen Dank. Wir gehen jetzt einmal zum nächsten Abschnitt. Hierbei geht es um deine beruflichen Präferenzen, also was dir in deinem Berufsleben wichtig ist. Wir orientieren uns ein bisschen an einem Modell, das untergliedert ist in sieben Dimensionen. Wir gehen jetzt alle Dimensionen mal so Stück für Stück durch. Die erste Dimension oder Präferenz nennt sich finanzielle Sicherheit und da würde uns interessieren, welche Bedeutung für dich finanzielle Sicherheit hat.

40	<p>B: Auf einer Skala von eins bis zehn ungefähr eine 27. Es ist echt wichtig. Das ist eine sehr persönliche Frage. Das ist auch in Ordnung. Das ist aber nicht so einfach zu beantworten. In einem Single-Haushalt, wo man allein verdient, wo ich in meinem Fall auch noch einen Hund habe, da muss ich mich irgendwie nicht nur um mein Essen kümmern, sondern auch noch um das von dem Hund. Da ist es natürlich extrem wichtig. Ich glaube, egal für welchen Menschen / Ja, okay, nein, das ist Quatsch. Für mich ist finanzielle Sicherheit sehr wichtig. Ja. Punkt.</p>
41	<p>I1: Kannst du noch mal ein bisschen genauer erklären, wo das vielleicht auch herkommt, dass dir das so wichtig ist. Musst du natürlich nicht beantworten.</p>
42	<p>B: Dafür bin ich in Therapie. Ich glaube, das sprengt hier gerade ein bisschen den Rahmen.</p>
43	<p>I1: Okay, kein Problem. Thema Unternehmertum, das wäre die nächste Dimension. Inwiefern ist es dir wichtig, in deiner Arbeitsweise selbstständig zu sein?</p>
44	<p>In meiner Arbeitsweise ist mir das sehr wichtig. Das kommt halt aber daher, dass ich denke, dass ich gut bin in meinem Job und, dass mein Arbeitgeber wissen sollte, dass ich das gut kann und entsprechend mir das Vertrauen entgegenbringen sollte meine Aufgaben eigenständig und selbstständig zu lösen und mir halt den Raum zu geben, dass ich sagen kann, wenn ich jetzt nicht weiterkomme, dann komme ich und frage nach Hilfe. Das ich halt so ein Ding ist, wo sie sagen, hier hab Spaß, wir wissen, dass du es kannst. Wir sind aber für dich da, wenn du Hilfe brauchst. So ist die Wunschvorstellung. Ich hatte bis jetzt das Glück, dass ich so arbeiten konnte. Also ich war noch nie in einer Situation / vielleicht ganz früher als Werkstudent, wo ich gar keine Ahnung hatte von nix, aber das mal ausgeklammert. In meinem beruflichen Leben während meiner Karriere über die letzten Jahre war ich noch nie in einer Position, wo das nicht gegeben war. Deswegen ist mir das aber auch sehr wichtig, weil ich halt weiß, wie gut es funktioniert, wenn es so funktioniert.</p>
45	<p>I1: Ja, d.h. Autonomie und auch Verantwortung übernehmen spielt für dich da eine große Rolle?</p>
46	<p>B: Ja, in meinem Fall. (...) Ja, so möchte ich arbeiten.</p>

47	<p>I1: Okay. Kannst du erklären, warum dir Autonomie wichtig ist? Also warum es für dich persönlich einen Mehrwert bietet oder du dieses Bedürfnis hast?</p>
48	<p>B: Na gut, das ist halt so ein bisschen / Es gibt halt nichts anstrengenderes als Menschen, die Micromanagen am Ende des Tages. Es ist so, dass ich dahin gehe und sage Hallo, ich habe ein gewisses Set an Skills und ihr braucht dieses gewisse Set an Skills und dann sagt mein Arbeitgeber okay, cool, dich wollen wir, weil du gut bist. Wir mögen deinen Lebenslauf, du bist irgendwie lustig und trägst immer Schwarz. Du gehörst in die Werbung. So, dich stellen wir ein. Wenn der Mensch oder mein Arbeitgeber mir dann nicht das Vertrauen entgegenbringt, tatsächlich meinen Job zu machen, dann ist es für alle frustrierend, weil ich nicht ordentlich arbeiten kann. Die Person, die über mir sitzt und micromanaged oder halt einfach das Vertrauen nicht entgegenbringt, wird völlig ausgebrannt sein wird am Ende des Tages, weil sie das dann nicht nur mit mir macht, sondern mit allen anderen auch. Denn das ist wahrscheinlich meistens, dann so. Deswegen ist einfach die Freiheit so zu arbeiten, wie ich arbeiten will, extrem wichtig. Weil mich das persönlich brutal abficken und nerven würde, wenn da die ganze Zeit jemand sitzt und mir jetzt bitte auch nochmal vorschreibt und sagt, kannst du mir bitte nochmal die E-Mail schicken und bla bla bla. Ja klar, frag nach und ich mache das auch gerne. Ich bin ein großer Fan von Weekly-Status-Meetings und so. Es ist wichtig, dass man sich irgendwie zwischendurch updated, sodass die Person, an die man berichtet, wenn sie sich dafür auch interessiert, auch weiß, was Phase ist und so weiter und sofort. Damit halt diese Gespräche theoretisch einfach gefühlt werden können, bevor irgendetwas schief geht. Am Ende des Tages mache ich das in meiner Position auch nicht erst seit gestern. Autonomie oder halt vor allen Dingen auch das Vertrauen / Für mich ist das ein Vertrauens Ding tatsächlich. Natürlich will ich so arbeiten, wie ich arbeite. Das ist halt auch wieder so das Ding. Da schließt sich der Kreis. Die haben mich eingestellt. Wenn sie Bock haben auf die Arbeit, die ich mache, dann müssen sie sagen, das funktioniert so nicht.</p>
49	<p>I1: Ja. Wir springen zur nächsten Dimension. Sie nennt sich relationaler Erfolg. Da geht es darum, welche Bedeutung es für dich hat oder haben für dich gute Beziehung zu deinen Kolleg:innen?</p>
50	<p>B: Oh, sehr groß, sehr viel Bedeutung. Das ist mir extrem wichtig. Also es müssen nicht / wenn dort 60 Leute rumspringen, dann muss ich nicht mit allen 60 Leuten richtig doll verhandelt sein. Ich glaube aber vor allen Dingen in der Kreativbranche, in der wir arbeiten und in der ich arbeite, dass es halt wichtig ist, dass man wenigstens auf einer</p>

	<p>Wellenlänge ist. Ich glaube auch und da habe ich auch wieder einfach Glück gehabt in der Vergangenheit, dass ich bis jetzt noch nie irgendwo angekommen bin in einem Beruf bzw. in einem Job/ in einem Büro und dachte so Boah fuck ey, was geht denn hier ab, was sind das denn für Menschen. Ich glaube, das ist so ein bisschen daraus geboren, dass wir alle bescheuert genug sind, genau den Job zu machen, den wir machen. Also grundsätzlich haben wir erst mal / und das ist in vielen Dingen so, aber vor allen Dingen glaube ich in der Werbung. Wenn du so eine leichte Passion für dieses Wahnsinnige hast, vor allem für Agentur, für Kreation und so weiter und sofort und darin so aufgehst, ob du nun in der Kreation bist oder tatsächlich auf der Beratungsseite. Das ist einfach ein gewisser Schlag von Menschen. Da hast du, dann schon mal / die Basis ist gelegt. Und wenn man sich dann auch noch gut versteht und wenn man zusammenarbeiten kann, dann werden Projekte einfach besser. Ich persönlich bin der Meinung, dass ich auch für meine Kreation arbeite und weniger für meine Kunden. Das heißt, ich würde mich immer vor meine Kreation stellen und diese schützen und auch eher auf die Interessen meiner Kreation vertreten, bis der Kunde aber sagt: „Aber wir bezahlen.“ Dann sage ich okay, ihr habt recht, dann bekommt ihr, was ihr wollt, aber das ist dann kacke. Aber das ist euer Problem. Deswegen ist mir das halt grundsätzlich sehr wichtig. Ich glaube, jegliche Art von Silobildung oder halt auch so Lagerbildung wir gegen euch oder sonstiges. Das macht überhaupt keinen Sinn. Es ist nicht Zielführend. Keiner, der in meiner Agentur sitzt, kann irgendein Projekt allein stemmen. Es funktioniert nicht. Deswegen ist es halt einfach wichtig, dass wir da zusammenarbeiten.</p>
51	<p>I1: Ja. Ist es dir auch wichtig, positive Rückmeldungen von meinen Kolleg:innen zu bekommen?</p>
52	<p>B: Es ist auf jeden Fall schön. Also das bedeutet / Ja, ich bekomme gerne Lob. Ich weiß nicht, ob es mir von meinen Kolleg:innen wichtig ist. Es ist mir sehr wichtig von meinem Vorgesetzten. Aber die Menschen, mit denen ich hierarchisch auf Augenhöhe bin, da finde ich es halt einfach schön, wenn sie sagen, so Boah, das ist einfach gut gelaufen und danke. Oder danke, dass du dich eingesetzt hast. Danke, dass du mitdenkst, wenn du mit dem Kunden sprichst oder so. Klar danke / danke, dass du es sagst, aber das ist mein Job. Gerne. Ich persönlich versuche aber meinem Team viel zurückzugeben. Also, dass ich halt sage: „Danke Leute, gute Arbeit, die ist jetzt beim Kunden bla bla bla“. Dass man da halt nochmal eine E-Mail schreibt und so, damit der Teamspirit nicht verloren geht.</p>

53	<p>I1: Ja. Du hast gerade schon deine Vorgesetzten angesprochen. Das heißt, welche Bedeutung hat für dich eine gute Beziehung zu deinen Vorgesetzten?</p>
54	<p>B: Also eine gute Beziehung ist da halt auch immer so eine Sache. Für mich ist eine gute Beziehung, wenn mein Chef sagt, das machst du dann. Dann kann er es aus seinem Kopf rausstreichen und ich kann es halt einfach machen, weil das Vertrauen da ist. Weil er weiß / Seitdem ich dort arbeite, ist mein Vorgesetzter auf meinem Kunden dauerhaft cc. Ich weiß nicht, warum er nicht in der Flut von E-Mails stirbt. Ich habe ihn irgendwann mal gefragt, ob ich das lassen soll. Er sagte nein, das stört mich nicht, dann weiß ich wenigstens, was Phase ist, wenn du mal krank bist. Das heißt nicht, dass er meine E-Mails micromanaged oder sonstiges, sondern einfach, dass er dauerhaft informiert ist. Das ist, weil er halt mitdenkt und denkt, was ist, wenn sie morgen krank ist. So ist sie nicht die einzige Person, die im Thema ist, sondern dann kann ich da halt einspringen. Da ist Vertrauen da, dass ich meinen Job ordentlich mache. Ich kann dann halt auch das Vertrauen in ihn haben, dass er mich einfach vertreten kann, ohne dass er mir auf die Finger guckt oder sonstiges. Auf der anderen Seite ist das halt aber auch so / Ich meine, es ist aber einfach menschlich mal Dinge zu vergessen und dann kann er auch einhaken, wenn irgendetwas ist. Das kann ich, dann bei ihm aber auch genauso. Das ist grundsätzlich für mich eine gute Beziehung zu meinem Vorgesetzten. Es ist halt schön, wenn ich nicht komplett die Augen verdrehen muss, wenn die in den Raum kommen. Das liegt aber meistens daran, dass die mich, dann micromanagen oder respektlos sind meiner Zeit oder meiner Situation gegenüber. Das heißt, es ist für mich wirklich maximal anstrengend / aber man sitzt da irgendwie und macht irgendwas und die Person kommt rein. Ey, ich brauche jetzt nochmal die Präsentation (schreiend). Ja, Hallo, schön dich zu sehen. Danke, ich arbeite hier auch. Ich mache auch gerade etwas. Wenn du etwas von mir willst, dann sag mir das gerne. Ich mache das alles, aber bitte / Das es halt so weiß ich nicht. Das ist wahrscheinlich halt auch eher menschlich, wenn die Leute selbst gestresst sind aus irgendwelchen Gründen und dann halt einfach die Audacity haben zu denken, so, ich bin dein Chef oder ich bin deine Chefin und du machst das jetzt mal so. Da habe ich keinen Bock drauf.</p>
55	<p>I1: Ja. Möchtest du auch eine gute Rückmeldung oder positive Rückmeldungen von den Vorgesetzten bekommen? Hattest du eben schon kurz angesprochen.</p>
56	<p>B: Ja. Ich finde, das ist halt so ein Ding. Natürlich ist die Art und Weise, wie ich arbeiten kann und wie ich arbeiten darf, durch das Vertrauen, was existiert, eigentlich eine sehr</p>

	<p>gute Rückmeldung, dass mir da halt niemand versucht die ganze Zeit einzureden. Auf der anderen Seite ist es glaube ich sehr wichtig, wenn man einfach in einem gewissen Lernprozess ist, egal in welchem Stadium man ist, ob man nun als Junior, Midlevel oder Senior unterwegs ist und selbst als Account Director kannst du wahrscheinlich immer noch irgendwas lernen von irgendjemanden, der das schon zehn Jahre länger macht oder halt andere Themenfelder betreut oder sonstiges. Da Rückmeldungen zu bekommen / Das heißt, egal an wen du hoch berichtest, die Person, wenn sie in der Personalführung unterwegs ist, sollte dir positives Feedback geben. Das sind Gründe, weshalb ich nicht in der Personalführung will. Ich finde, das gehört einfach dazu. Das ist Teil deines Jobs. Dann musst du deinen Job richtig machen. Es ist Teil deines Jobs aufzupassen, dass die keinen scheiß macht auf professioneller Ebene also für das Unternehmen. Aber halt auch geht es der Person gut. Es ist Fakt am Ende des Tages, wenn mir jemand mein Köpfchen streichelt, dann bin ich ganz froh. Das ist das Einmaleins der Personalführung. Ja, natürlich wichtig.</p>
57	<p>I1: Ja, okay. Die nächste Dimension ist Bildung und Entwicklung. Welche Rolle spielt für dich deine berufliche Weiterentwicklung?</p>
58	<p>B: In meinem Leben?</p>
59	<p>I1: Ja. Aber auch in deinem Job.</p>
60	<p>B: Also ich finde es grundsätzlich in meinem Job sehr wichtig, dass Weiterbildungsmaßnahmen und sonstiges angeboten werden. Ich finde, man sollte dafür extrem viel Raum schaffen. Es ist am Ende des Tages so, wenn man irgendwie / Ich meine, ihr seid selbst gerade im Studium. Ich habe auch jahrelang studiert. Man denkt sich, dann so okay, jetzt mache ich noch 27.000 weitere Kurse und so weiter und sofort. Bilde mich halt voll fort. Macht man halt irgendwie nicht. Gut, wenn ihr das macht. Aber man weiß auch, es ist einfach zu viel. Man kann eigentlich alles machen. Ich lese halt voll viel meiner Freizeit und könnte mich dadurch auch nochmal weiterbilden. Aber am Ende des Tages ist so, 40 Stunden plus in meiner Woche sind damit verbracht, in der Agentur zu sein. Das heißt, das ist das, was ich hauptsächlich mache und wo ich dann ja auch besser werden will. Dass ich irgendwann eventuell finanzielle Sicherheit habe oder eventuell mal nicht mehr 40 Stunden arbeiten muss oder halt noch mehr finanzielle Sicherheit habe. Das heißt, ich muss mich weiterbilden. Ich muss besser werden. Ich muss halt eine Fortbildung machen. Ich muss halt nochmal einen anderen Standpunkt einnehmen und was es nun sein muss. Eine blöde Excel-Schulung oder ein wie</p>

	<p>präsentiere ich richtig Termin. Who the fuck cares. Es ist halt am Ende des Tages weitergekommen. Das Know-How ausbauen, das Können ausbauen bla bla. A: Es ist extrem wichtig. B: Dass das unterstützt wird. Ich meine, grundsätzlich sollte man als Arbeitgeber irgendwie davon profitieren, wenn man seine Jünglinge heranziehen will. Das heißt, man guckt, dass man die einstellt, dass man die fördert, dass man die nach vorne bringt und ausbildet auf jeglichen Level und dass man die dann halt auch hält. Deswegen bin ich der Meinung, dass es extrem wichtig wäre, das Ganze auch zu unterstützen. Weil wenn man das nicht unterstützt, dann sucht sich die Person jemand anders, der sie unterstützt. Oder sagt man so lustige Dinge wie z.B. ich gehe jetzt nochmal studieren. Ich komme gar nicht weiter, weil ich die ganze Zeit klein gehalten werde. In meinem Leben ist mir Karriere generell auch wichtig, d.h. auch weiterzukommen / Ich glaube, das ist halt die Verantwortung. Also ich muss keine Verantwortung für Menschen übernehmen, aber ich bin auch stolz auf das, was ich mache. Ich glaube aber es ist mir auch wichtig, wenn man so viel Zeit einnimmt. Wenn es so viel Zeit einnimmt, dann muss das leider wenigstens ein bisschen Spaß bringen. Es gibt voll viele Leute, die sich da einfach hinsetzen und sagen, ich mach jetzt hier meine Stunden und fertig. Dann gehe ich einfach weg. Wenn du das kannst, dann finde ich das mega nice. Ich kann das nicht. Da habe ich keinen Bock drauf. Deswegen ist es für mich einfach wichtig. Deswegen ist mir das auch wichtig, dass ich mich wohlfühle und dass ich da weiterkommen und so weiter und sofort. Die ganzen Dimensionen, die wir da jetzt schon gegangen sind, dass die halt auch stimmen, damit ich da den nächsten Schritt machen kann.</p>
61	<p>I1: Total. Was wünschst du dir denn persönlich für deine eigene Weiterentwicklung in diesem Zusammenhang? (...) Kannst du das sagen, wo es für dich hingehen soll?</p>
62	<p>B: Also, ich habe gekündigt. Ich fange dann in drei Wochen einen neuen Job an (lacht).</p>
63	<p>I1: Ah, okay.</p>
64	<p>B: Genau. Das ist eigentlich ein gutes Beispiel. Am Ende des Tages ist es natürlich so, dass die Agenturwelt einfach eine große Fluktuation hat. Die Leute kommen, die Leute werden verbrannt, die Leute gehen. Die Leute kommen, die Leute haben es gesehen, die Leute gehen wieder. Sie wollen etwas anderes machen. Sie sollen auch etwas Neues machen. Sie wollen sich anders spezialisieren. Dann ist es auch einfach immer noch so, dass man relativ schwierig weiterkommt, ob man nun befördert wird</p>

	<p>oder halt einfach auch Gehaltstechnisch, wenn man bleibt. Also ernsthafte Agentur- gewächse über sieben, zehn oder 15 Jahre sind brutal selten, also unglaublich selten. Wenn ich irgendwie sage, ich bin zweieinhalb Jahre bei meiner alten Agentur gewe- sen. Oh, so lange. Ist krass. Wenn ich wiederum mit meinem Vater beispielsweise spreche, der seit 33 Jahren oder so in seinem Unternehmen hockt und halt nicht ver- steht kann, warum ich schon wieder einen neuen Job habe. Dann ist es aber so, wo bin ich jetzt gerade, komm ich da jetzt weiter, das, was ich will und halt nicht nur die neue Position, die Beförderung mit mehr Geld, sondern halt auch in dem, was ich mache. Oder macht es eher Sinn, jetzt nochmal einen anderen Schwerpunkt zu legen. Das ist am Ende des Tages das, was ich gemacht habe. Das heißt, mein neuer Job wird der gleiche sein, wie der, den ich jetzt auch mache, nur mit einem neuen Senio- rengrad, mit mehr Geld und einem neuen Schwerpunkt. Das heißt, ich werde eine andere Art von Projekten betreuen und mich dadurch natürlich insofern einfach wei- terbilden, sodass ich halt dann sagen kann, okay, ich habe jetzt zwei Jahre lang digital gearbeitet. Dann habe ich zwei Jahre lang Kampagnen gemacht und jetzt gehe ich nochmal ins Design. Sei es, wenn ich das jetzt noch mal zwei Jahre mache oder wie lange auch immer, wie großartig es auch immer wird. Dann kann ich halt sagen, guck mal, wie toll ich das alles kann und wie weit ich gebildet bin dadurch, dass ich halt einfach die unterschiedlichen Stationen gemacht habe.</p>
65	<p>I1: Okay. Ist es denn für dich auch von Relevanz, dass dein Arbeitgeber oder deine Arbeitgeberin dir auch Aus- und Weiterbildung ermöglicht? Jetzt auch z.B. auch in Hinblick auf deinen neuen Job? Hattest du eben schon mal gesagt.</p>
66	<p>B: Klar. Es ist so wild, weil es extrem viele Angebote gibt, aber man nimmt sie voll selten wahr, weil / Also ich nehme sie sehr selten wahr, weil ich keine Zeit habe und im normalen Arbeitsleben oftmals gewisse Angebote auch gar nicht so richtig kommu- niziert werden. Also, es wird dann gesagt, ja, hier kannst du jetzt auf die Website ge- hen und kannst dich einfach anmelden. Mach doch mal so hier so einen Bums. Das wird dann irgendwann mal in irgendeinem Meeting so erzählt und vielleicht nochmal eine E-Mail geschickt und das wars. Wenn du das, dann nicht abspeichert und nicht regelmäßig überprüft, welche tollen Angebote es gibt, dann musst du das halt aber irgendwie / habe ich da Zeit, kann ich da irgendwie nicht nur zwei Stunden, sondern ernsthaft mit Workshop Charakter zwei Tage / bestenfalls nicht mal in Hamburg. Also ich komme aus Hamburg. Wir sitzen in Hamburg. Dann muss ich da noch irgendwo hinfahren und so weiter und sofort. Das heißt, ich glaube es ist auf der einen Seite schön, wenn Sie sagen, so ja, ja wir bilden / also Fortbildung kannst du machen.</p>

	<p>Super. Wir haben diesen ganzen Campus, wo du super viele Kurse belegen kannst. Oder, ob sie dir aktiv halt Unterstützung anbieten. Das wiederum ist mir halt einfach noch nicht passiert. Es ist nicht so, dass jetzt regelmäßig jemand um die Ecke kommt und halt sagt ■■■■■ willst du nicht nochmal oder könntest du nochmal oder ich habe das gesehen und bla. Das ist ein einziges Mal in meinen fünf Jahren Berufserfahrung passiert. Das ist halt ein bisschen schade. Auf der anderen Seite ist es halt so und das ist halt eine gelernte Agenturwelt für mich. Niemand schuldet dir irgendetwas. Du bist absolut in Unschuld. Ich glaube, da ist halt diese Diskrepanz sehr groß. Ich glaube, man sollte die Angebote mehr möglich machen, weil ich glaube, es scheitert dann auch an der Zeit, die man nicht hat. Vor allem nicht in den Phasen, wo es stressig ist.</p>
67	<p>I1: Okay. Die nächste Dimension nennt sich prosoziale Auswirkungen und da geht es darum, inwieweit es für dich von Bedeutung ist, mit deiner beruflichen Laufbahn die Welt zu einem besseren Ort zu machen. Also sozusagen /</p>
68	<p>B: Meinst du in der Werbebranche?</p>
69	<p>I1: Also deine persönliche Einstellung /</p>
70	<p>B: Ne, sag mal.</p>
71	<p>I1: Also, ob es dir wichtig ist, dass dein Job einen prosozialen Impact für die Welt hat.</p>
72	<p>B: Die Welt? Oh Gott. Natürlich. Also bitte (ironisch). Nein, ich arbeite in der Werbung. Ich weiß schon, dass das natürlich absoluter Quatsch ist, was wir da machen. Niemand stirbt, wenn wir nicht zur Arbeit kommen. Wir können was bewegen. Ich habe jetzt die letzten zwei Jahre für ein sehr sozialen Kunden gearbeitet. Da bin ich sehr stolz drauf, weil sich meines Erachtens ernsthaft etwas bewegt hat für die Menschen, die ich angesprochen habe. Also das ist mega schön, dass es so einen Addon gibt für nicht nur das sieht schön aus, sondern das bewegt auch wirklich was. Das ist wirklich cool. Ich glaube, es ist eine absolute Wunschvorstellung vor allen Dingen im Marketing, in der Werbung sich hinzustellen und zu sagen, so das will ich jetzt für immer haben. Ich glaube, ich versuche das halt eher so ein bisschen zu Münzen. Soziale Themen sind mir persönlich sehr wichtig. Das heißt, wenn ich jetzt schon nicht weiter für diesen Kunden oder einen anderen arbeiten kann, der in die Richtung geht / der sozial tatsächlich etwas verändern kann, nicht weltweit, aber so ein bisschen. Dann möchte ich wenigstens in einer Agentur arbeiten, die sich wenigstens mit Themen wie</p>

	<p>Nachhaltigkeit, Diversität ernsthaft beschäftigt und halt nicht nur das Gender Sternchen benutzt, weil man das jetzt so macht, damit sie nicht gecancelt werden. Andererseits glaube ich, dass es eine absolute Möglichkeit ist, die man hat / Ich würde halt niemals für die █████, Atomkraft oder Waffenwerbung machen. Würde ich nicht. Dazu habe ich mal ein Angebot bekommen. Nicht für Waffen, aber für die █████. Ich war so Nein. Das will ich nicht in meinem Leben. Das kann ich nicht. Das ist Quatsch. Ich glaube halt, dass das eher machbar ist als zu sagen „Oh Gott, ich suche mir jetzt“ / Manchmal hat man Glück. Man kann natürlich, also das ist natürlich immer so eine Sache, wonach man geht, wenn man sich einen neuen Job sucht. Geht man nach einer Agentur, weil die Agentur cool ist, geht man nach dem Kunden, weil sie coole Kunden betreuen und so weiter und sofort. Man kann natürlich hingehen und sagen █████, oh wie cool seid ihr denn. Das will ich auch machen und dann landest du bei █████ im Team. Ja, das ist auch wichtig. Wir brauchen alle einen Locher und Tacker aber / Ich glaube, was man dann dort halt gucken müsste, wäre und ich weiß nicht, ob das wahrscheinlich zu weit führt, aber Werbung erreicht halt extrem viele Menschen. Ich glaube, wir müssen uns, egal was wir machen und egal, für wen wir Werbung machen. Wir sollten uns dem Bewusst sein. Das ist halt in irgendeiner Art und Weise da draußen, ob es nun ein Plakat ist oder Social Media oder doch Facebook oder Instagram oder Tik Tok oder halt eine blöde Bannerwerbung, die du am besten noch geblockt oder weggeklickt hast. Du siehst sie. Wenn diese Werbung problematisch, diskriminierend, rassistisch oder sonstiges ist, dann wird sie gesehen. Das ist halt etwas, was ich mir versuche auf die Fahne zu schreiben, dass ich kein Teil einer Kreation in welcher Art auch immer sein möchte, die so kommuniziert. Das heißt, wenn ich das sehe, dann sag ich etwas dazu. Ob das jetzt für den Kunden relevant ist und ob der nächste Sportartikelhersteller jetzt tatsächlich die Welt verändern kann oder, ob es einfach nur wichtig ist, dass wir in unserer Kommunikation auf so etwas achten, sei dahingestellt. Ich mache mir das selbst zur Aufgabe und nicht so sehr mein Arbeitgeber oder den Kunden. Der Kunden am Ende des Tages will ja nur verkaufen.</p>
73	<p>I1: Ja. Auch zu der Dimension prosoziale Auswirkung gehört die Frage, inwiefern du Freude dabei empfindest, andere in ihrer persönlichen Entwicklung zu unterstützen?</p>
74	<p>B: Nicht so viel. Ich will nicht in die Personalführung. Wenn jetzt jemand um die Ecke kommt und sagt █████ ich habe ein Problem. Kannst du mir helfen? Ja. Klar. Was hast du? Ich helfe dir gerne. Je senioriger du wirst, desto mehr wirst du ein Team in Führungszeichen unter dir haben, wo du halt sagst, okay, ich betreue den Kunden, aber meine Projektmanagerin, Juniorin, Werkstudentin, Praktikantin oder was auch</p>

	immer macht halt XYZ und ich bringe der Person etwas bei. Aber ich bin kein Mensch, der Leute führt, also Personalführung übernimmt und Leute anlernt wie auch immer. Ich freue mich für Menschen, wenn sie weiterkommen, aber das macht mich persönlich nicht glücklich.
75	I1: Ja. Zwei Dimensionen haben wir noch. Die nächste nennt sich finanzieller Erfolg. Ist ein bisschen ähnlich zu finanzieller Sicherheit. Es geht aber ein bisschen darüber hinaus. Inwiefern ist es wichtig für dich, finanziellen Wohlstand zu erreichen? Du hast eben schon gesagt, dass es ein sehr persönliches Thema für dich ist. Sag nur das, was du sagen magst.
76	B: Ja. Wohlstand ist halt auch immer so eine Sache. Ich glaube, was das Ziel für mich ist, ist, dass man halt einfach nicht mehr andauernd drüber nachdenken muss. Ich glaube, wenn man das erreicht, als irgendeine Art von Wohlstand, dann muss ich halt nicht die nächsten Tausend auch noch haben. Klar, ganz nice, aber an einen Punkt zu kommen, wo man sagen kann, die Schuhe mag ich, die kaufe ich mir jetzt oder ich habe keinen Bock mehr, ich fahre jetzt am Wochenende nach / Das ist das Ziel.
77	I1: Ja. Welche Maßnahmen ergreifst du persönlich dafür, das zu erreichen? Du hast eben schon gesagt, dass du gekündigt hast und deinen Job wechselst. Ist das auch schon eine Maßnahme? Wahrscheinlich schon, oder?
78	B: Ja, das ist eine Maßnahme.
79	I1: Das heißt, dass auch dieses stetig mehr Geld zu verdienen, hat Bedeutung für dich?
80	B: Ja, auf jeden Fall. Am Ende des Tages kriegt man nicht mehr, da die Inflation kickt. Das heißt, am Ende versucht man eigentlich alles, um auf demselben Level zu bleiben, damit du halt nicht völlig absagst. Aber gut, das ist ein anderes Thema.
81	I1: Ja. Die letzte Dimension ist die Work-Life-Balance. Welchen Stellenwert hat für dich eine gute Balance zwischen Arbeit und Freizeit in deinem Leben?
82	B: Ja. Es ist natürlich so, dass meine Arbeit mein Leben ist und ich / Also es war auf jeden Fall lange Zeit so. Oh Gott. Das ist so schwierig. Es ist mir auf jeden Fall wichtiger geworden. Ich glaube, das geht halt dann los, wenn man auf einmal etwas anderes macht, wie z.B. ein neues Hobby oder sich einen Hund kauft und sich denkt, jetzt

	<p>habe ich auch noch Verantwortung für etwas anderes außer für mich selbst und meinen Schlaf. Dann wird das schon auch wichtig. Dann fängt man so Kleinigkeiten, wo man sich eigentlich denkt, das sollte völlig normal sein, wie ich tatsächlich eine Mittagspause mache / Ich habe dort auch einen Blocker drin, also im Sinne von stell mir nichts ein zwischen 13:00 und 14:00 Uhr. Ich habe einen Blocker drin, damit ich mit meinem Hund rausgehen kann. Das sollte etwas völlig Normales sein, aber es ist extrem schwierig geworden, vor allen Dingen durch Corona und diese Remote Home-office Geschichte und absolute Selbsteinteilung etc., wie du arbeitest, wo du arbeitest, wann du arbeitest, was aber nicht unbedingt gesund sein kann am Ende des Tages. Das heißt, sich aktiv diese Grenzen zu setzen, ist glaube ich nicht so einfach. Ich glaube, man redet voll viel / Ja, natürlich ist eine Work-Life-Balance wichtig und ja, natürlich bin ich abgefickt, wenn ich zwei Wochen in Folge nichts anderes machen außer Arbeiten und Schlafen, weil ich keine Kraft oder keine Zeit habe, irgendwelche sozialen Kontakte zu pflegen. Es ist halt manchmal maximal schwierig, sich selbst diese Grenzen zu setzen, vor allen Dingen, wenn diese einfach nicht unterstützt werden oder wenn man einfach in einer Welt leben, wo, dass der Status quo ist. Das heißt: Ja, ich arbeite dran. Es ist nicht so einfach. Es sollte tendenziell einen wichtigen Stellenwert haben. In der Theorie hat es den auch. In der Praxis ist es manchmal schwierig.</p>
83	<p>I1: Ja und der Aspekt Flexibilität? Inwieweit ist das wichtig für dich? Also nicht nur die Balance, sondern auch flexibel sein zu können?</p>
84	<p>B: Insofern, dass ich denke, dass es gegeben sein muss, dass wenn ich einen Arzttermin habe, ich denn einfach wahrnehmen kann, ohne mich auszuloggen oder auszustempeln oder einen Tag Urlaub nehmen oder mich krankmelden muss, weil ich einfach zum fucking Arzt muss. Lass mich in Ruhe. Dann bin ich halt mal zwei Stunden nicht da, das sollte möglich sein. Davon geht die Welt nicht unter, wenn ich nicht da bin. Für mich ist es schon wichtig, dass es irgendeine Art von Kernarbeitszeit gibt. Denn der Kunde ist erreichbar, ich bin erreichbar, meine Kreation muss erreichbar sein. Das funktioniert nur im Team. Wenn sie eine Frage haben, dann muss ich erreichbar sein, damit sie weiterarbeiten können. Wenn ich sie etwas fragen muss, weil der Kunde mich etwas fragt, dann müssen sie halt erreichbar sein. Das heißt, wenn du zwischen 10:00 und 16:00 Uhr dauerhaft nicht erreichbar bist, weil du lieber um 22:00 Uhr anfängst zu arbeiten, dann ist das dein gutes Recht, aber dann kannst du nicht in einem Team in einer Agentur arbeiten, wie wir das halt brauchen, um den Kosmos aufrechtzuerhalten. Das heißt, Flexibilität auf jeden Fall. Man kann doch über</p>

	<p>alles reden. Ich arbeite jeden Dienstag nur einen halben Tag und am Freitag bin ich gar nicht da. Okay, gönn dir. Dann weiß ich Bescheid. Ich finde es maximal nervig, dass ich dich Dienstagnachmittag und freitags nichts fragen kann, aber das ist dein gutes Recht. Das ist Flexibilität, die planbar ist. Grundsätzlich sollte man dort aber schon darauf achten, dass es halt in den sozialen Normen passiert, die wir halt einfach irgendwie aufgebaut haben, indem wir alle existieren, damit keiner leidet, nur weil irgendjemand um 22:00 Uhr nachts arbeiten möchte. Ist noch nicht passiert aber fällt mir gerade so ein, weil das richtig absurd wäre meines Erachtens.</p>
85	<p>Ja. Stell dir vor, du hättest jetzt einen Wunsch frei. Du darfst einmal in die Glaskugel schauen. Wie würdest du deine ideale Arbeitszeit gestalten? Wie würde sie aussehen und warum?</p>
86	<p>B: Ideale Arbeitszeit?</p>
87	<p>I1: Ja.</p>
88	<p>B: Gar nicht. Oh Gott. Also erstmal würde ich nicht vor 9:00 Uhr anfangen zu arbeiten und auf gar keinen Fall nach 17:00 Uhr arbeiten. Alles Quatsch. Das reicht auch, weil man auch sonst nicht produktiv ist. Egal. Das heißt so 10:00 bis 17:00 Uhr fühlt sich erstmal gar nicht so schlecht an. Vielleicht ist 09:30 Uhr bis 16:30 Uhr auch nicht so schlecht. Dann kann ich früher aufstehen. Das macht Spaß. Dann macht man einfach seinen Job. Ich finde das sehr schwierig. Ich habe Tage, wo ich so viele Calls habe und nicht zu meinen Emails komme und dann ist das aber in dem Moment mein Job. Dann muss ich halt gucken, okay muss ich jetzt alles andere auch noch abarbeiten / also komme ich wirklich zum Arbeiten oder sitze ich nur in irgendwelchen Calls oder ist an dem Tag einfach / Das ist gerade voll die Erleuchtung. Ist an dem Tag eventuell einfach mein Job in diesen Calls zu sitzen und alles andere passiert halt morgen. Kann sein, dass das mal in Ordnung ist. Das finde ich dann auch in Ordnung, weil ich einen sehr kommunikativen Job habe, den ich mir auch aktiv ausgesucht habe. Manchmal habe ich Tage, wo ich halt stundenlang irgendwelche Angebote schreibe, und das ist übertrieben selten. Dann sitze ich hier und habe meine Musik an und schreibe meine Angebote. Da bin ich halt nicht erreichbar. Das macht dann auch viel Spaß. Ich glaube, der Mix macht es. Was halt nicht geht, ist, sechs Stunden lang Calls zu haben und dann noch vier Stunden lang Emails zu beantworten, weil sie nicht warten können bis</p>

	morgen oder wenn man es die ganze Woche nicht geschafft hat. Dann ist es irgendwann nervig.
89	I1: Ja. Kannst du dir denn so etwas vorstellen, auch pro Woche weniger zu arbeiten? Weniger hattest du gerade gesagt, aber auch einen Tag weniger oder so?
90	B: Also, ich kann mir das auf jeden Fall vorstellen. Ich glaube die Krucks an der ganzen Geschichte ist, dass wir dann noch weniger bezahlt werden. Der Mensch ist nicht für acht Stunden Arbeit ausgelegt. Es macht keinen Sinn. Das wissen wir alle. Woher kommt das? Danke, Henry Ford. Das ist völlig bescheuert. Vor allem, weil wir acht Stunden arbeiten plus eine Stunde Mittagspause, die unbezahlt ist, plus An- und Abreise. Das heißt, ich bin elf Stunden am Tag gedanklich mit meiner Arbeit beschäftigt. Wie kacke. Also ich weiß nicht, welcher Mensch heutzutage, der ansatzweise nicht in den letzten Strukturen von vor 50 Jahren unterwegs ist, sagt so nein, das ist genau das, was ich mir vorgestellt habe. Würde ich völlig wild finden. Wenn das seine Erfüllung ist, dann gönn dir hart. Aber es ist einfach zu viel. Natürlich kann ich mir vorstellen, weniger zu arbeiten. Ich kann mir vorstellen, weniger am Tag zu arbeiten. Ich kann mir vorstellen, weniger am Tag zu arbeiten und einen Tag weniger zu arbeiten. Ohne Probleme. Weil ich zuerst der Meinung bin, dass man seinen Scheiß trotzdem schaffen kann. Das Thema hatten wir vorhin schon. Du bist maximal sieben Stunden am Tag, wenn überhaupt produktiv. Sechs reichen wahrscheinlich. Dann arbeitete am Freitag einfach nicht. Ja. Ich kann mir das vorstellen.
Abschnitt C – 4-Tage-Woche	
91	I1: Ja, okay. Du hast gerade schon die perfekte Überleitung geliefert. Wir kommen jetzt einmal zu dem Abschnitt der 4-Tage-Woche. Wir gehen dabei von einem ganz konkreten Modell aus. Das heißt, 32 Wochenstunden verteilt auf vier Tage, sprich acht Stunden pro Tag, von Montag bis Donnerstag bei gleichbleibendem Lohn. Allerdings wird der Output nicht gekürzt, das heißt, die Produktivität soll gleichbleiben wie bei einer 40 Stundenwoche. Wie würdest du das Modell finden?
92	B: Gut.
93	I1: Ja. Kannst du erklären, warum?

94	B: Ich glaube, es macht Sinn. Ich glaube, es ist halt wirklich so eine Frage / Haben wir noch ein zweites Modell, auf das wir noch zu sprechen kommen?
95	I1: Wir modellieren da gleich nochmal ein bisschen. Erstmal geht es nur /
96	B: Also ich glaube, das Modell kann auf jeden Fall funktionieren. Ich glaube, für mich persönlich würde das Modell funktionieren. Ich bin der Meinung, dass ich es schaffen kann, mit meiner Konzentration und mit meinem Gehirn und mit meiner Arbeitsweise und wie ich arbeite und wie ich weiß, dass ich arbeiten kann, kann ich 40 Stunden in 32 abarbeiten. Ich glaube, ich kann das. Ja. Das heißt, für mich wäre das kein Problem. Ich glaube aber auch, dass das für andere Leute ein Problem sein kann. Ich glaube, manche Leute können einfach nicht acht Stunden am Tag arbeiten. Fair. Das ist auch anstrengend. Ich habe meinen Faden verloren.
97	I1: Ganz allgemein wie du das Modell findest. Vielleicht auch nochmal im Hinblick darauf, dass die Produktivität eben gleichbleiben sollte. Du sagtest gerade, dass das für dich kein Problem darstellt, aber für andere vielleicht schon.
98	B: Ja, genau. Ich glaube, das ist es halt. Du musst dich halt anders konzentrieren, wenn du die acht Stunden nochmal auf vier Tage aufteilen musst. Die dir quasi fehlt. Aber wie viel fehlt dir denn wirklich? Auf der anderen Seite ist es auch so, dass es wichtig ist, auch zwischendurch mal aufzustehen, mal rauszugehen und sich mal kurz zu entfernen. Das heißt eigentlich / Ja, aber ich glaube, dass die 40 Stunden arbeiten, wenn man jetzt wirklich nur Arbeitszeiten / ist man nicht unbedingt bei 40 Stunden und dann kann man sie auch in 4 Tage reinprügeln.
99	I1: Ja. Das heißt, du persönlich kannst dir vorstellen, in so einer 4-Tage-Woche zu arbeiten? Welche Bedenken hättest du bei dem Modell?
100	B: Ich glaube, die Umstellungsphase oder die Umstellungszeit ist halt extrem hakelig, weil die Menschen denken, oh mein Gott, jetzt fehlt mir ein ganzer Tag. Das muss ich jetzt irgendwie aufholen, d.h. die arbeiten jetzt nicht acht Stunden, sondern eher zehn. Also die versuchen das irgendwie noch darein zu prügeln, was glaube ich Quatsch ist. Weil der Rhythmus, den man hat, man steht morgens erstmal auf, macht sich einen Kaffee, später in der Agentur, gehe erstmal dorthin, gehe erstmal eine Rauchen bla bla bla. Bevor ich überhaupt meine erste E-Mail gelesen habe, ist Minimum eine Dreiviertelstunde vergangen. Das ist halt nice, weil ich ja Zeit habe. Habe ich, dann

	vielleicht nicht mehr. Ist halt so die Frage, wie wichtig einem so etwas ist. Oder halt auch diese Pausen oder diesen Klönschnack. Deswegen wäre eine Umstellungsphase glaube ich schwierig erst einmal und dann / Die Frage war, was die Probleme sein könnten?
101	I1: Genau, welche Bedenken du hättest.
102	B: Ja und dann ist das natürlich so, haben das alle? Also habe, dann nur ich das? Hat das meine komplette Agentur? Was ist mit dem Kunden? Wie doll nervt der mich dann an einem Donnerstag, weil ich am Freitag nicht erreichbar bin. Oh mein Gott, die Welt geht unter. Also ich glaube, das ist halt in der Theorie alles so schön. Ich glaube halt, aber irgendwie sind wir so doll eingefahren in diese Geschichte, dass das schwierig ist. Ich bin persönlich für sieben Tage offene Supermärkte. Ich finde es up fucked, dass Sonntag so ein toter Tag ist. Absolut unproduktiv. Wie scheiße für die Menschen, die arbeiten. Wie asozial von mir. Ich meine, ich brauche wirklich keinen Supermarkt, der bis um 24:00 Uhr auf hat. Das finde ich quatsch, aber an einem Sonntag ja, bitte. Und ja, die Welt geht auch nicht unter, wenn ich sonntags nicht einkaufen gehen kann. Aber man will irgendwie immer alles gleichzeitig und so weiter und sofort. Aber ich weiß nicht, ob die Gesellschaft schon so weit ist.
103	I1: Okay, ja. Welche Chancen würdest du denn in dem Modell für dich persönlich sehen?
104	B: Freitags einkaufen gehen zu können.
105	I1: Okay (lacht).
106	B: Nein. Je länger ich darüber nachdenke, desto blöder finde ich das Modell. Ich glaube, dieser eine Tag ist es halt so / Ach Gott, es ist schwierig. Ich weiß nicht. Eines meiner größten Probleme in meinem Alltag ist es, dass ich es halt nicht schaffe, meine Wohnung aufzuräumen. Mein Stellenwert ist überhaupt nicht hoch, was das angeht. Ich habe einfach keinen Bock die wenige Freizeit, die ich habe, dann auch in etwas zu investieren, dass ich scheiße finde. Heißt das jetzt, wenn ich jetzt den Freitag frei hätte und dadurch einen Tag länger Wochenende, dass ich mich dann darum kümmern oder wer das halt genauso. Ich sitze hier aktuell jeden Tag und habe momentan einfach nicht so viel zu tun, aber ich glaube, ich schaffe es zu saugen. Nein. Ich habe keinen Bock drauf. Ich habe Zeit. Ich hätte auch die Zeit, wenn ich am Freitag nicht

	<p>arbeiten würde, auch wenn ich jetzt normal arbeiten würde, würde ich es trotzdem nicht machen. Das heißt, welche Chance ist das jetzt für mich? Alle haben frei, das heißt, wir können ja alle viel mehr machen, außer die Leute, die in der Gastro arbeiten. Ich persönlich hätte einfach einen Tag länger fürs nichts tun. Geil, nehme ich. Oder halt irgendetwas anderes machen, was mir mehr Spaß bringen würde.</p>
107	<p>I1: Was wäre das denn zum Beispiel?</p>
108	<p>B: Ich habe einen Hund. Ich habe keine Hobbys, aber ich habe einen Hund. Also ich könnte in den Wald fahren zum Beispiel. Ich würde einfach nichts tun. Ich finde, nichts tun sollte nicht unterbewertet werden.</p>
109	<p>I1: Würdest du dich denn durch eine 4-Tage-Woche motivierter fühlen als jetzt?</p>
110	<p>B: Ja, ich weiß schon, was du meinst. Ne. Ich glaube nicht, dass es meine Motivation zur Arbeit unbedingt steigern würde. Es wäre etwas, auf das ich mich einstelle und das ich mache. Punkt.</p>
111	<p>I1: Okay. Glaubst du, dass die 4-Tage-Woche in irgendeiner Weise Auswirkungen auf deine Gesundheit hätte? Physisch, mental, psychisch?</p>
112	<p>B: Ja, ich glaube schon positiv.</p>
113	<p>I1: Kannst du das genauer erklären?</p>
114	<p>B: Ein Wochenende mit zwei Tagen ist einfach zu kurz. Wie oft haben wir uns schon gedacht, einen Tag in der Mitte oder doch irgendwie den Montag, oder ich bin krank, ich habe keinen Bock. Mache ich natürlich nie um Gottes Willen, aber / Es ist einfach zu kurz, um ernsthaft alles aufzuarbeiten oder um alles zu machen. Dann kommt man auf einmal unter der Woche in brutalen Stress, um dann alles abzuarbeiten / Weil einfach keine Zeit dar ist fürs Nichtstun. Man muss einfach brutal produktiv sein die ganze Zeit. Du bist acht Stunden am Tag, oder wir sind ja schon auf elf Stunden gekommen, an denen man jeden Tag mit der Arbeit beschäftigt ist. Dann musst du deine sozialen Kontakte pflegen, musst deine Wohnung aufräumen, musst mit deinem Hund rausgehen. Wenn du noch Familie hast. Gott bewahre. Dann machst du noch Sport in dem Team, im besten Fall noch. Dann schuldest du denen auch noch irgendetwas. Himmel, hilf mir. Es ist so viel, was du pflegen, machen und tun musst. Du musst dich auch noch um dich selbst kümmern. Das musst du, dann auch noch am besten jeden</p>

	<p>Tag nach deiner Arbeit und am Wochenende und wehe du gehst nicht raus, wenn die Sonne scheint. Wenn ich einen Tag länger hatte, wo ich nichts tun könnte oder irgendwas tun könnte, auf das ich Bock hätte, egal was es ist, egal ob lesen, schlafen, Netflix schauen, in den Wald fahren, Kiten gehen, Schach spielen, dann würde es mir einfach besser gehen. Natürlich, ja.</p>
115	<p>I1: Ja, okay. Du hast gerade die nächste Frage schon beantwortet. Deswegen überspringe ich die einmal. Gar kein Problem. Denkst du denn, dass das Modell ein realistisches Szenario für deine Arbeit darstellt?</p>
116	<p>B: Ja, wenn es übergreifend ist, dann auf jeden Fall.</p>
117	<p>I1: Okay. Das heißt, die Bedingungen wäre, dass es übergreifend sein muss für alle oder gibt es darüber hinaus noch Veränderungen, die notwendig wären?</p>
118	<p>B: Also wir müssen halt natürlich von dem Szenario ausgehen, dass wir als absoluter Pionier als die erste Werbeagentur in Deutschland jetzt sagen, so geil Leute, ihr müsst nur noch vier Tage die Woche arbeiten und es ändert sich ansonsten nichts. Ja, okay. Let's go sofort. Geld bleibt gleich. Man einigt sich auf einen Tag von mir aus oder man einigt sich auf unterschiedliche Stunden. Ich glaube, je mehr ich darüber nachdenke, desto sinnvoller wäre es, weniger Stunden am Tag, aber auch fünf Tage zu arbeiten. Das muss man dann halt durchziehen. Ich glaube, das ist halt so ein bisschen das Thema mit dem Durchziehen.</p>
119	<p>I1: Du hast gerade gesagt, das müsste quasi für alle gelten. Wie würdest du das mit deinen Kund:innen machen?</p>
120	<p>B: Die haben Pech gehabt. Wir sind dann einfach nicht erreichbar. Ich meine, wir reden hier am Ende von Werbung. Das Schlimmste, was passieren kann, ist, dass ein Shitstorm ausgelöst wird durch eine blöde Instagram Posting Aktion, wo irgendjemand sagt, so will / Dann kann halt sein, dass der Kunde brutale Marken Schäden davonträgt. Das kann aber auch an einem Samstagfrüh passieren. Das heißt, wenn du in einer Situation bist, wo du in Real Time kommunizierst oder halt einfach Postings planst für Sonntagmittag 12:00 Uhr damit Marianne das dann auch um 15:00 Uhr sehen kann, wenn sie Kaffee und Kuchen macht und sich dann darüber aufregt und alles irgendwie abfuckt ist, dann muss ich eventuell auch erreichbar sein, wenn ich diesen Job habe. Diesen Job habe ich nicht. Gott sei Dank. Auf diesen Job hätte ich keinen</p>

	<p>Bock. Aber ich kann es nachvollziehen, wenn du sowas machst wie Community Management, was oft Teil einer Agentur ist. Es wird angeboten. Es ist extrem wichtig. Ich meine, die Marken kommunizieren mit dem Endkonsument:innen quasi Face-to-Face über den Screen. Es ist abgefuckt, wenn du das nicht ordentlich machst. Dann kannst du das richtig in die Scheiße setzen. Das würde aber so oder so passieren. Das heißt, ob ich nun jeden Tag um 16:00 Uhr oder um 15:00 Uhr Feierabend habe oder am Freitag nicht erreichbar bin. Plant halt entsprechend die Woche darum herum. Ich plane jetzt auch meine Woche drum herum, dass ich Mitarbeitende habe, die aufgrund von Familie oder persönlicher Präferenz einfach nicht erreichbar sind. Das heißt, ich muss meine Ressourcen so buchen. Ich kann keine Calls am Montag einstellen. Ich kann dem Kunden am Montag nichts versprechen, weil die Person nicht da ist. Ja, gut, mach das.</p>
121	<p>I1: Ja. Wir modellieren das Modell ein bisschen. Inwiefern wäre die 4-Tage-Woche attraktiver für dich, wenn du dir den freien Tag selbst aussuchen könntest?</p>
122	<p>B: Das finde ich, glaube ich, schwierig. Da sind wir wieder bei der Flexibilität. Ja, voll, aber es ist dann halt so, dass █████ am Montag nicht da ist, █████ kommt am Dienstag nicht, █████ und █████ sind am Mittwoch nicht da. Versuch dann mal einen Termin zu finden, wo alle können.</p>
123	<p>I1: Ja. Hast du denn sonst eine Idee, wie du deine ideale 4-Tage-Woche noch besser gestalten könntest?</p>
124	<p>B: Auf der einen Seite ist so ein ganzer Tag voll cool, weil man einen ganzen Tag hat, wo man einfach alles machen kann. Auf der anderen Seite habe ich bereits zwei davon. Das heißt, rein theoretisch hätte ich, glaube ich, einfach mehr Zeit jeden Tag. Ich glaube, es ist wirklich ein bisschen besser. Weil diese komplett freien vollen Tage, wo du machen kannst, was du willst, ja das ist voll cool, aber das kann man auch machen, wenn man zwei Stunden weniger jeden Tag arbeiten müsste. Oder zweieinhalb oder so. Man kann halt abends ein bisschen mehr schöne Sachen machen oder halt den Bums, denn man sonst am Wochenende nicht machen würde, weil man dann halt keinen Bock mehr draufhat, weil man da halt schöne Sachen macht.</p>
125	<p>I1: Ja, verstehe. Wer die 4-Tage-Woche für dich immer noch attraktiv, wenn du jetzt nicht den vollen Lohnausgleich bekommen würdest, sondern z.B. nur 90 Prozent</p>

	seines Gehaltes? Also jetzt natürlich nicht runter gerechnet auf eine Teilzeitstelle natürlich, sondern halt ein kleines bisschen weniger.
126	B: [REDACTED] etwas fragen.
127	I2: Sehr aufmerksam. Also ich finde das superspannend. Würdest du dann sogar sagen, du würdest dann doch fünf Tage arbeiten wollen oder sogar noch mehr Tage in der Woche, wenn du sagst, weniger Stunden, weil irgendwie musst du deine Stunden ja rein bekommen oder mit größeren Pausen?
128	B: Auf gar keinen Fall mehr Tage. Ich würde halt einfach die Stundenzahl reduzieren. Wenn man sagt, dass man die Arbeit von 40 Stunden in vier Tage reingequetscht bekommt, dann kriegt man auch die Arbeit von 40 Stunden auf 5 Tage reingequetscht, ohne 40 Stunden zu arbeiten. Also ich glaube, das Ziel wäre eine bessere Work-Life-Balance zu schaffen und dann passiert das Leben nicht nur am Samstag und Sonntag. Wenn ich jetzt Samstag und Sonntag die zwei Tage habe, wo ich wirklich den ganzen Tag tun und lassen kann, was ich will, dann ist das in Ordnung. Dann kann ich das machen. Dann kann ich aber noch fünf weitere Tage haben, wo ich halt jeden Nachmittag, jeden Abend und jede Nacht tun und lassen kann, was ich will und nicht erst ab 19:00 Uhr. 19:00 Uhr voll spät. Ich bin dann um 21:00 Uhr wieder müde. Ich nicht aber Menschen. Es gibt Menschen, die um 21:00 Uhr schlafen. Was machen die denn? Das tut mir voll leid. Die müssen halt so viel schlafen. Naja, anderes Thema. Deswegen nein, auf gar keinen Fall würde ich mehr arbeiten. Noch mehr Tage möchte ich nicht arbeiten als die fünf. Man muss irgendwann auch mal abschalten. Ich glaube, das ist auch ganz wichtig. Das dürfen wir nicht vergessen. Deswegen sind zwei Tage auch extrem wichtig, um wirklich einfach mal wegzukommen. Das reicht natürlich niemals ernsthaft aus, aber diese kleinen Breaks in der Woche sind schon wichtig, bevor wir dann irgendwann in Urlaub fahren, sodass wir ernsthaft wegkommen. Es ist schließlich auch gesetzlich geregelt, wie viel Zeit zwischen dem Ende meiner Schicht und dem Anfang meiner Schicht sein muss, weil die Leute wissen, dass du davon wegkommen musst, wenigstens ansatzweise.
Abschnitt D – Kalibrierung mit anderen Dimensionen	
129	I1: Wir wollen jetzt einmal die 4-Tage-Woche als Ausgestaltungsmöglichkeit der Work-Life-Balance in Relation setzen zu den anderen Dimensionen. Die holen die anderen Dimensionen gerade noch einmal in Erinnerung. [REDACTED] du das einmal teilen?

	Wir haben das noch einmal aufgeschrieben, weil es schwierig ist, das alles aus dem Kopf zu wissen. Wenn du jetzt einmal überlegen müsstest, in welchem Verhältnis für dich die 4-Tage-Woche als Ausgestaltungsmöglichkeit einer Work-Life-Balance zu den anderen sechs Dimension steht. Was würdest du da sagen? Wie wichtig wäre dir die 4-Tage-Woche? Welche Bedeutung hat für dich eine 4-Tage-Woche?
130	B: Also, wenn ich jetzt sage 4-Tage-Woche versus finanzielle Sicherheit, dann gewinnt finanzielle Sicherheit?
131	I1: Ja.
132	B: Ja, da gewinnt finanzielle Sicherheit. Das ist meine erste Aussage auf jeden Fall. Ich möchte nie wieder in eine Situation kommen, wo ich mich entscheiden muss, Rauchen oder Essen. Das ist wirklich eine kack Situation. Da arbeite ich auch lieber sechs Tage die Woche. Ein eigenes Unternehmen führen, da habe ich überhaupt kein Interesse dran. Da würde auf jeden Fall die 4-Tage-Woche gewinnen.
133	I1: Da gehört aber auch das Thema Autonomie zu. Also Unternehmertum. Inwieweit du autonomen und Verantwortung übernehmen kannst und so weiter.
134	B: Das kann ich weiterhin. Das ist kein Problem. Wenn man mir das Vertrauen entgegenbringt und mir die Freiheit gibt, so zu arbeiten, wie ich arbeiten möchte. Autonom. Dann ist das eins zu eins das, was ich will. Ich kriege das Vertrauen frei und autonom zu arbeiten und das in meiner eigenen Zeit in vier Tagen. Das heißt, es würde sich eigentlich nur unterstützen. Alle wären sehr viel glücklicher. Das heißt natürlich wird unsere Beziehung auch glücklich.
135	I1: Okay. Ja. Work-Life-Balance /

136	<p>B: Genau, wenn man das natürlich ansatzweise festhält. Wenn man jetzt sagt, das ist jeden Montag oder jeden Freitag, weil wir weiterhin alle zusammen sind. Work-Life-Balance ist gleich Work-Life-Balance. Ich glaube Bildung und Weiterentwicklung / Es gibt Menschen, die neben ihrem Beruf studieren. Das wird dann halt irgendwann so richtig wild / Also, wenn ich über Fortbildung rede, dann rede ich über irgendeinen Exkurs, den ich mache, wo ich mal zwei Tage lang nicht arbeiten kann, weil ich in einem Workshop sitze. Das finde ich, kann man absolut machen, auch wenn man eine 4-Tage-Woche hat. Wir waren uns eben schon einig, dass man die Arbeit, die man aktuell macht, auch in vier Tagen ohne Probleme schaffen würde, d.h. die zwei Tage, die du, dann nicht da bist, ja bitte schön. Wenn man sich ernsthaft noch anders weiterbildet, dann ist das natürlich irgendwann schwierig. Also was heißt schwierig? Aber dann hat man schon ein ganz anderes Modell. Ich glaube also nicht, dass das problematisch wäre. Ich glaube, man könnte auf jeden Fall Bildung und Entwicklung mit einer 4-Tage-Woche vereinbaren. Wenn ich jetzt sagen müsste, was mir wichtiger wäre, wäre es die 4-Tage-Woche. Meine Weiterentwicklung passiert vor allen Dingen durch meine Arbeit. Ich habe jahrelang studiert. Ich bin durch damit. Ich muss jetzt nicht noch / Keinen Bock mehr. Das reicht mir mit Bildung. Für mich würde das absolut funktionieren und die 4-Tage-Woche wäre mir wichtiger. Prosoziale Auswirkungen. Wenn man es schafft, acht Stunden zu arbeiten und wenn man das gleiche in sechs Stunden dann / Ich weiß nicht. Finanzieller Erfolg. Da sind wir wieder beim Thema. Wenn ich das gleiche Gehalt bekomme für vier Tage wie bei fünf, dann bin ich schon mal safe. Dann würde ich meine Jobs genauso wie meine Projekte durchleiten wie mit fünf Tagen, das heißt meine Arbeit, die derzeit gut ist, tendenziell besser, weil ich mich durch meine Arbeit fortgebildet habe. Ich bekomme eine Beförderung, ich bekomme mehr Geld / Das hat mir mich kein /</p>
137	<p>I1: Ja, okay.</p>
138	<p>B: Aber wenn mir eins wichtiger wäre, dann wäre mir die 4-Tage-Woche wichtiger als der finanzielle Erfolg. Wenn wir auf der Basis sind von wenn man einmal / weil dort steht, stetig mehr Geld zu verdienen. Wieviel muss es wirklich sein? So viel, dass man sagt, ich mache jetzt das, weil ich darauf Bock habe und weil ich es kann. Alles, was danach kommt ist einfach nur purer Luxus. Ist geil. Aber es ist Luxus. Das ist für mich nichts ernsthaft Erstrebenswertes. Dann wäre es für mich doch sehr viel sinnvoller zu sagen / Das worauf ich Bock habe. Die Schuhe mir zu kaufen und so weiter und</p>

	<p>sofort. Mein Leben so zu gestalten mit dem Geld, was ich zur Verfügung habe. Das mache ich jetzt und arbeite einfach nicht mehr so viel.</p>
139	<p>I1: Ja. Könntest du sagen, welche Dimension für dich am wichtigsten ist von den sieben?</p>
140	<p>B: Finanzielle Sicherheit ist existenziell. Ich bin in einer so privilegierten Situation, weil ich immer machen konnte, worauf ich Bock hatte. Ich habe studiert, weil ich darauf Bock hatte, oder ich bin ins Ausland gegangen, weil ich Bock hatte. Ich habe mir einen Job gesucht, auf den ich Bock hatte. Weil ich irgendwann mal einen Job gemacht habe, der mir gezeigt hat, worauf ich eigentlich Bock habe. Ich habe gelernt, worauf ich Bock habe, und ich kann das auch noch machen. Das heißt, ich werde zu hoffentlich 99% in meinem Leben in einer Situation sein, wo ich mir selbst aussuchen kann, was ich wann, wie, wo mache und auch noch Spaß daran habe, weil ich das cool finde. Aber natürlich würde ich jeden Job machen, um finanzielle Sicherheit zu gewährleisten, weil das absolut wichtig ist.</p>
141	<p>I1: Ja. Stell dir mal vor, dein jetziger Arbeitgeber oder jetzige Arbeitgeberin würde die 4-Tage-Woche einführen. Inwiefern wäre das für dich ein Grund bei deinem Arbeitgeber:in zu bleiben?</p>
142	<p>B: Ich mag meinen Arbeitgeber nicht mehr.</p>
143	<p>I1: Stimmt.</p>
144	<p>B: Es ist wirklich schwierig. Ich bin halt in einer Situation, in der es kein Grund wäre. Ich bin da halt raus. Das ist halt das Ding. Ich bin gerade in einer sehr besonderen Position, dass ich gerade tatsächlich gekündigt habe, aus unterschiedlichen Gründen, die aber so relevant für mich sind, dass ich da nicht mehr arbeiten möchte. Es ist egal, was sie machen würden. Selbst, wenn sie jetzt um die Ecke kommen würden und sagen 4-Tage-Woche. Cool Leute aber geht trotzdem bitte [REDACTED]. Wenn ich jetzt aber in einer Situation wäre, wo ich dort gerne arbeite, und dann würden sie mit einer 4-Tage-Woche kommen, dann würde ich sagen geil Leute. Safe. Ich bleibe. Ich würde dann schließlich eh bleiben, weil alles in Ordnung ist. Dann wird es noch besser. Wenn man aber müde des Jobs ist und eigentlich eine Veränderung haben möchte, dann würde die /</p>

145	I1: Okay, d.h. kein ausschlaggebendes Kriterium am Ende?
146	B: Ausschlaggebendes Kriterium inwiefern?
147	I1: Zu bleiben. Bei dem Arbeitgeber.
148	B: Weiß ich nicht. Ich weiß nicht, wie müde ich in meinem Job bin. Wie geil kann es sein, weniger zu arbeiten. Oder wie doll muss ich noch weiterkommen. Oder wie rastlos bin ich dann am Ende des Tages.
149	I1: Ja. Wäre denn die 4-Tage-Woche für dich / Ist jetzt ein bisschen schwierig, weil du ja schon gekündigt hast und hast einen neuen Job. Aber wäre es für dich ein Argument, sich neu zu bewerben, nur für die 4-Tage-Woche?
150	B: Ja, schon.
151	I1: Okay. Das heißt, wenn ein anderer Arbeitgeber das / Also gehen wir jetzt mal davon aus, dass dein neuer Arbeitgeber die 4-Tage-Woche hätte. Wäre das für dich auf jeden Fall ein Grund zu sagen Hey, ich gehe dahin?
152	B: Auf jeden Fall. Wenn jetzt jemand um die Ecke kommen würde und mich bei LinkedIn anschreiben würde und sagen würde: Hey, wir sind eine Kreativagentur, wir machen genau das, was du geil findest, aber nur in 4 Tagen. Auf jeden Fall würde ich mit ihnen sprechen.
153	I1: Ja, okay. Welche der sonst genannten Dimensionen würde dich zu einem Jobwechsel bewegen?
154	B: Wenn ich mich bewerbe, dann gehe ich entweder nach dem Kunden. Dann wäre dieses wir bewegen in der sozialen Welt irgendetwas / Also Agentur XY / Das wäre die heftigste Marke ever, oh mein Gott. Die machen so geilen Scheiß bla bla. Ich muss für die Arbeit. Da will ich hin. Habe ich schon gemacht. Das ist einer der Gründe. Ein anderer Grund wäre Geld. Hallo, hier ist Geld. Bitte nimm unser Geld. Wir wollen dich. Da sage ich natürlich ja. Das wäre ein sehr wichtiger Grund für einen Wechsel. Auf jeden Fall. Was war das letzte?
155	I1: Beziehungen am Arbeitsplatz.

156	B: Ne.
157	I1: Aus- und Weiterbildung.
158	B: Also entweder der Kunde oder sich halt dieser Rastlosigkeit zu stellen. Von mir aus bezeichne es als Weiterbildung. Also in ein anderes Themenfeld reinzukommen, was komplett anderes zu machen oder etwas anderes zu sehen. Genau. Das sind die drei Punkte, um die es immer geht, wenn ich mir einen neuen Job suche.
159	I1: Ja. Eine Frage habe ich noch. Kannst du dir vorstellen / In der Agenturwelt ist die 4-Tage-Woche vollkommen angekommen. Eigentlich bietet fast jede Agentur eine 4-Tage-Woche an. Glaubst du, dass sich dieser Effekt auch vielleicht irgendwann relativiert, dass es Arbeitgeber attraktiver macht?
160	B: Ja, klar. Das ist der Obstkorb-Effekt. Du kannst heutzutage nicht mehr mit einem Obstkorb werben. In unserer Agentur gibt es einen Obstkorb und einen Kicker. Wir haben einen Bierkühlschrank Leute. Wir sind eine große Familie. Das ging mal. Wie geil war das, als das noch ging. Jetzt hat jeder diesen bescheuerten Obstkorb und einen Kühlschrank und einen Kicker. Jetzt schreien alle nach einer 4-Tage-Woche. Niemand will mehr in der Agentur sein im Sinne von niemand will mehr dort sein Leben verbringen. Deswegen natürlich. Es ist kein Alleinstellungsmerkmal mehr. Genauso ist es kein Alleinstellungsmerkmal in der Agenturwelt mehr zwischen Weihnachten und Neujahr zuzumachen oder so. Am Ende des Tages wird dir halt gesagt, dass du dir keine Sorgen machen sollst. Sie stehlen mir schließlich meine Urlaubstage. Sie dürfen das gesetzlich. Finde ich auch gut, weil dann gibt es keinen Stress. Ich habe lieber frei zwischen Weihnachten und Neujahr. Es ist aber nicht so, dass jemand sagt, ja bei uns bekommst du das. Bei uns bekommst du 35 Urlaubstage, d.h. du schenkst mir den Urlaub zwischen Weihnachten und Neujahr. Das ist ein Alleinstellungsmerkmal. Alles andere ist Quatsch. Natürlich will ich eine 4-Tage-Woche, wenn alle eine 4-Tage-Woche haben. Dann sind wir auf dem gleichen Standard, wie wir jetzt schon sind. Auf welche Präsentationsfarbe habe ich Bock. Muss ich jetzt von der grünen Agentur in die blaue wechseln oder ist es dann auch alles das gleiche.

Abschluss

161	I1: Okay. Wir sind am Ende angelangt. Gibt es noch irgendetwas, was du uns abschließend mitteilen möchtest? Irgendetwas, was bisher noch nicht erwähnt wurde? Irgendwelche Gedanken, die du noch hast?
162	B: Ich habe viele Gedanken heute. Es ist schön, wenn man auf einmal mit so Dingen konfrontiert wird, mit denen man sich noch nicht so wirklich auseinandergesetzt hat. Klar haben wir alle schon irgendwann mal über eine 4-Tage-Woche nachgedacht, aber niemals so und auf einmal ist es so, dass wäre besser, nein vielleicht sollte es doch in diese Richtung gehen oder vielleicht wenn man es so macht, dann / Also ich glaube, es wäre auf jeden Fall machbar. Ich glaube jeder Mensch, der sagt, dass das nicht machbar ist, das ist absoluter Quatsch. Es ist auf jeden Fall machbar. Ich glaube, leider ist Deutschland einfach noch nicht so weit. Aber vielleicht kriegen wir es irgendwie hin, wenn die Skandinavier wieder den Vorreiter machen und uns zeigen, dass es geht. Vielleicht kriegen wir das dann in 20 Jahren oder so auch hin.
163	I1: Oder es kommt die nächste Pandemie und plötzlich können wir alle von zuhause arbeiten und das ist gar kein Problem.
164	B: Auf einmal geht sowas. Wirklich faszinierend. Aber jetzt kommt doch bitte mal alle wieder, weil es auch schön ist, wenn wir alle zusammen im Büro sind.
165	I1: Das stimmt.
166	B: Ne. Ich glaube, ich habe heute alles gesagt, was ich dazu sagen wollte.
167	I1: Ja
168	B: Viel Spaß beim Transkribieren.
169	I1: Ja. Falls irgendwelche Nachfragen bei der Auswertung noch entstehen sollten, ist es okay, wenn wir dich nochmal kontaktieren?
170	B: Ja.
171	I1: Super. Noch irgendwelche Fragen?
172	B: Ne. Ich wünsche euch ganz viel Spaß.

173

I1: Danke schön. Wir beenden die Aufnahme und die Transkription jetzt auch. Vielen, vielen Dank für deine Zeit.

Anhang 9: Interviewtranskript 5 (B5)

Begrüßung und Aufwärmfragen	
1	I: Hallo [REDACTED]. Danke, dass du dir heute die Zeit nimmst, um mit uns das Interview zu führen. Wie es dir geht, hast du gerade schon gesagt. Wie ist deine Internetverbindung? Hörst und siehst du uns gut?
2	B: Ja.
3	I: Okay, perfekt. Wir stellen uns nochmal kurz vor. Ich bin Jana, das ist meine Kommilitonin Lina. Wir studieren zusammen an der Uni Hamburg im Masterstudiengang Human Resource Management, sind jetzt im dritten Semester und führen derzeit ein Forschungsprojekt zum Thema 4-Tage-Woche in der Werbebranche durch und möchten da herausfinden, wie Beschäftigte das ganze Thema 4-Tage-Woche in der Werbebranche in Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität sehen. Ich werde das heute Interview größtenteils führen. Lina wird vielleicht ab und zu mal einhaken, wenn ich irgendwas vergessen haben sollte oder mich ergänzen, wenn ich einem an einem wichtigen Punkt irgendwie nicht nachgefragt habe. Passt das erstmal so für dich?
4	B: Voll.
5	I: Sehr gut. Wir wollen auch niemanden identifizieren, Personen, Unternehmen – von daher wird alles anonymisiert im Nachhinein. Wir würden uns einfach freuen, wenn du deine ganz individuellen Meinungen und Einschätzungen zu dem Thema gibst. Hast du bis hierhin irgendwelche Fragen?
6	B: Nö, keine Fragen.
7	I: Okay, dann – die Aufnahme ist gestartet, Transkription auch. Ja, Bild und Ton läuft. Bist du damit einverstanden, dass wir das Aufzeichnen?
8	B: Ja.
Abschnitt A – Beschreibung des Unternehmens und der Tätigkeit (deskriptiv)	

9	I: Sehr gut, dann beginnen wir mit dem Interview, und zwar wollen wir erstmal einmal so ganz allgemein so ein bisschen was über das Unternehmen erfahren, indem du arbeitest, über den Job, den du machst. Beschreibe doch mal, wenn du magst, in wenigen Worten das Unternehmen, indem du derzeit tätig bist.
10	B: Also die Agentur, in der ich arbeite, gibt es schon, glaube, ich, jetzt fast 40 Jahre oder über 40 Jahre. Es hat angefangen als klassische PR-Agentur und ist dann so / Ich meine 2016 oder so hat unser jetziger Inhaber die gekauft und damit auch so ein bisschen einen Wandel angestoßen, weg von reiner PR hinzu so – ja – breiterer Kommunikation. Also, wir sind jetzt eine Kommunikationsagentur. Ich glaube so treten wir nach außen hin auf. Also es ist halt immer noch PR, ist immer noch ein Teil des ganzen Angebots, aber es ist vielfach erweitert worden. Digitale Kommunikation natürlich ganz viel. Aber auch / Ich weiß nicht / Mittlerweile auch so technische Aspekte, also Webseiten, die gebaut werden, konzipiert werden. Das hat sich einfach krass erweitert.
11	I: Ja.
12	B: Das ist so ein bisschen, ich weiß nicht / Ja nicht ganz 360 Grad, aber ich glaube, mit dem Anspruch irgendwie dahin zu kommen.
13	I: Ja. Wie viele Mitarbeiter sind in dem Unternehmen beschäftigt?
14	B: Ach so. Es sind mittlerweile, glaube ich, so 130.
15	I: Okay und ist die Agentur nur in Deutschland vertreten oder auch noch in anderen Ländern?
16	B: Nein, die ist nur in Deutschland vertreten beziehungsweise / Also genau, der Hauptsitz ist in Hamburg und es gibt noch einen Sitz in Hannover.
17	I: Und magst du einmal kurz die Abteilungen und Teams des Unternehmens beschreiben? Also ganz grob die Organisationsstruktur einmal erklären.
18	B: Ja, jetzt vergesse ich hundert Pro irgendwas, aber grundsätzlich ist das bei uns nach Kompetenzbereichen aufgegliedert. Es wird immer in Rollen gearbeitet, weniger so nach Job Description. Das ist alles ein bisschen fließend, aber es gibt / Also ich arbeite in der Kreation als Texter da / Genau, also da ist eben Text

	angesiedelt, aber natürlich auch das Art Department. Wir haben eine Produktions-Unit, die sich um Produktionen kümmert, von Fotoshootings, Videodrehs und dergleichen. Wir haben eine große Digital-Unit, die sich eben um digitale Kommunikation kümmert. Wir haben eine große Brand-Unit, die sich um alles, was irgendwie mit Brand zu tun hat, viel dann auch was mit PR zu tun hat, eine Corporate Communications-Unit und daran angegliedert / Oder Corporate Communications beinhaltet auch – oh Gott – ja so Nachhaltigkeitskommunikation und so.
19	I: Ja.
20	B: Also es ist so ein bisschen nach Themenfeldern irgendwie sortiert.
21	I: Okay, in welcher Abteilung, du arbeitest beziehungsweise, dass du in der Kreation arbeitest, hattest du gerade gesagt. Vielleicht magst du noch mal ein bisschen was über die Position erklären oder erzählen, die du dort machst. Also was genau machst du als Texter?
22	B: Als Texter bin ich dafür verantwortlich, vor allem so / Also ich schreibe keine / Ich kann vielleicht anders anfangen mit dem, was ich nicht mache. Ich schreibe keine Pressemitteilungen oder ganz selten auch mal nur längere Texte wie Websites oder so. Ich schreibe eher kürzere Texte. Ich denke mir Namen für Sachen aus oder Claims, schreibe mal Texte, die auf einem Plakat stehen oder in einer Onlineanzeige auf einem Bild oder in einem Video erscheinen. Ich schreibe Off-Sprecher-Texte. Das ist so der eine Teil, wo es wirklich ganz konkret um Dinge schreiben geht. Und dann ist ein ganz großer zweiter Teil meiner Arbeit Konzeption, also Konzepte entwickeln, Ideen entwickeln, ausformulieren. Ja. Also dann eben auch wieder für alle Bereiche. Dann kann es von Social Media-Konzepten über – ich weiß nicht – Branding-Konzepte und so weiter, also von bis. Es ist ein bisschen schreiben, ein bisschen nachdenken.
23	I: Okay. Und seit wann bist du in dem Unternehmen tätig?
24	B: Ich arbeite da jetzt seit über sechs Jahren. Ich habe im Oktober 2017 angefangen.
25	I: Okay. Jetzt würden wir gerne so ein bisschen was, über deine derzeitige Arbeitszeit erfahren, und zwar an wie vielen Tagen arbeitest du momentan in der Woche?

26	B: Fünf Tage die Woche.
27	I: Okay. Und wie viele Wochenstunden sind laut Vertrag vereinbart? Ohne Überstunden?
28	B: 40.
29	I: Okay, also ganz normal Vollzeit.
30	B: Ja, genau.
31	I: Und wenn du jetzt einmal an die letzte Woche zurückdenkst, wie viele Stunden hast du da in der Woche faktisch gearbeitet?
32	B: Ja, so gut wie 40, vielleicht ein bisschen mehr. 41, 42 irgendwie so.
33	I: Okay und so ganz im Durchschnitt, wenn du – weiß ich nicht – so über das letzte halbe Jahr oder so verteilt guckst, was ist da deine tatsächliche Arbeitszeit pro Woche einschließlich Überstunden?
34	B: Das kommt tatsächlich echt wahrscheinlich am Ende ganz gut bei 40 Stunden raus, also es hält sich echt ganz gut die Waage. Also es gibt mal Phasen, die schlimmer sind, da macht man dann nochmal Überstunden und ist ein bisschen länger da. Dann gibt es aber auch Phasen, wo das nicht so ist, und dann muss man sich da auch nicht bis 18.00 Uhr fest quälen am Schreibtisch. Also es hält sich echt ganz gut die Waage, ungefähr bei 40, ja.
35	I: Ja, okay. Und wenn du Überstunden machst, werden die dann vergütet oder in irgendeiner anderen Art und Weise ausgeglichen?
36	B: Ja, man kann dann über so einen Ausgleich mal sprechen, ob man dann mal einen halben Tag oder so quasi freimacht. Also ich glaube, wenn man jetzt eine Viertelstunde länger da ist, dann wird es ein bisschen schwierig zu sagen „Hey, ich möchte morgen eine Viertelstunde früher gehen“, weil wir jetzt auch keine so super fixen Arbeitszeiten haben. Das ist jedem so ein bisschen selbst überlassen. Es gibt so einen groben Rahmen. Klar, man muss zu jedem Termin irgendwie da sein, zu dem man da sein soll, aber ob man jetzt um 18.00 Uhr oder um 17.45 Uhr dann

	schon geht, das ist dann – weiß ich nicht – wenn es die Arbeit nicht beeinträchtigt, nicht so schlimm. Aber wenn es mehr wird, dann gibt es auch einen Ausgleich so.
37	I: Ja, und das ist dann sozusagen einfach in persönlicher Abstimmung mit der Führungskraft der Fall?
38	B: Ja, genau.
Abschnitt B – Berufliche Präferenzen auf Basis der 5C-Dimensionen	
39	I: Okay gut. Dann springen wir einmal zum nächsten Abschnitt, und zwar würden wir jetzt gerne so ein bisschen was über deine beruflichen Präferenzen erfahren, also deine beruflichen Dimensionen, und da gibt es insgesamt sieben. Wir gehen diese Schritt für Schritt durch und stellen dir zu jeder Dimension ein paar Fragen. Die erste Dimension nennt sich finanzielle Sicherheit und da würden wir gern wissen, welche Bedeutung hat für dich finanzielle Sicherheit persönlich?
40	B: (lacht) Ja, eine ganz große, also bis zu dem Punkt, dass ich meine Miete zahlen kann und leben kann. So, das ist mir schon auf jeden Fall wichtig.
41	I: Ja. Kannst du ein bisschen genauer erklären, woher das kommt, dass es dir so wichtig ist?
42	B: Boah, keine Ahnung, weiß ich nicht. Das ist mir immer so / Ich bin wahrscheinlich recht ängstlich, was so etwas angeht. Ich mache mir da sehr schnell einen großen Kopf, also beziehungsweise so hat sich das bisher irgendwie immer durchgezogen. Mir ist da so eine Sicherheit irgendwie ganz wichtig.
43	I: Ja.
44	B: Ich habe das erste Studium angenommen, was mir angeboten wurde, weil ich gedacht habe, sonst kriege ich keins mehr. Ich habe nicht den ersten Job genommen, der mir angeboten wurde, aber einen der ersten. Das ist so ein bisschen, weiß nicht. Ja, ich bin da nicht so risikofreudig.
45	I: Ja, verstehe. Okay. Die zweite Dimension nennt sich Unternehmertum. Und inwiefern ist es dir wichtig, selbstständig in deiner Arbeitsweise zu sein?

46	<p>B: Also, mir ist das schon wichtig, dass ich so als Angestellter relativ frei agieren kann so in meinem Aufgabenbereich also, dass mir nicht ständig nur gesagt wird, was ich machen soll, sondern dass auch ich selbst entscheiden kann. Aber wenn man jetzt so über Unternehmertum redet, glaube ich, bin ich nicht so ein Unternehmer (lacht). So freiberuflich oder so kann ich mir zumindest zurzeit nicht vorstellen.</p>
47	<p>I: Ja, okay. Ja, es geht auch eher darum, wie wichtig ist es dir in deinen Job, den du tust, autonom zu agieren, Verantwortung zu übernehmen.</p>
48	<p>B: Ach so. Ja doch, also mittlerweile schon. Also am Anfang war ich ganz froh darüber, dass einem da auch viel geholfen wurde oder abgenommen wird. So als Berufseinsteiger finde ich das wichtig, dass man da nicht überladen wird mit Verantwortung und Freiheit, aber mittlerweile ist es mir auf jeden Fall wichtig.</p>
49	<p>I: Ja, und kannst du erklären, warum dir diese Autonomie wichtig ist?</p>
50	<p>B: Also bei mir ist es ja ein mehr oder weniger kreativer Beruf und ich finde, für eine gewisse Kreativität, um das eben abrufen zu können, braucht man eine gewisse Art von Freiheit. Man braucht auch eine gewisse Art von Einschränkung, weil sonst die Gedanken überall hinlaufen, aber ich finde, man braucht halt einen gewissen Spielraum, in dem man sich bewegen kann und das darf nicht zu eng abgesteckt werden. Um gute Ideen zu haben, deswegen ist es mir eigentlich wichtig.</p>
51	<p>I: Ja, verstehe, okay. Die dritte Dimension heißt relationaler Erfolg und da geht es darum, welche Bedeutung für dich gute Beziehungen am Arbeitsplatz zu deinen Kolleg:innen haben.</p>
52	<p>B: Riesengroße. Also es ist supersuperwichtig für mich, dass ich mich mit den Leuten, mit denen ich zusammenarbeite, gut verstehe. Ich finde / Ich habe das Gefühl, dadurch entsteht auch bessere Arbeit, wenn man sich halt versteht. Das heißt ja nicht, dass man mit allen superbeste Freunde sein muss. Aber bisher war das irgendwie / hatte ich da sehr viel Glück, dass ich mich echt mit den allerallermeisten Leuten sehr gut verstanden habe und deswegen auch so lange dageblieben bin oder immer noch da bin, also bei dem Arbeitgeber. Das hört man ja auch von anderen Leuten auch ganz anders so, wenn man sich nur zur Arbeit schleppt und eigentlich jeden Morgen denkt „Boah, so eine Scheiße“ und ich habe überhaupt</p>

	kein Bock da irgendwen zu sehen - dann ist man da auch schnell weg. Also das ist mir superwichtig.
53	I: Ja. Ist es dir auch wichtig, positive Rückmeldungen von deinen Kolleg:innen zu bekommen?
54	B: Ja, auf jeden Fall. Finde ich, das ist auch ein ganz, ganz wichtiger Teil, dass, wenn man sich gegenseitig Feedback gibt, dass man da nicht immer nur auf die schlechten Seiten guckt, sondern auch mal das Positive hervorhebt, sich die Zeit dafür nimmt, sich gegenseitig zu loben, weil das einfach die Beziehung stärkt – deswegen ja.
55	I: Verstehe und wenn wir jetzt mal auf die Vorgesetzenseite gucken, wie wichtig ist es dir da, gute Beziehungen auch zu deinen Vorgesetzten oder deiner Vorgesetzten, deinem Vorgesetzten zu haben?
56	B: Ja, finde ich auch wichtig. Also ich finde, da ist ja immer irgendwie eine Distanz so und das ist auch voll okay. Ich finde auch zu einem gewissen Grad muss es die auch geben, sonst funktioniert es halt nicht so richtig mit diesem Vorgesetzending, aber trotzdem möchte ich auch quasi gerne Feedback von dieser Person bekommen. Also ich möchte wissen, was die über meine Arbeit denkt, ich möchte wissen, wie sie eine Aufgabe angeht, so. Ich möchte dieses Gefühl haben, dass ich das wissen möchte sozusagen und ich finde, das geht nur über eine gute Beziehung, denn wenn die Beziehung zum Vorgesetzten, zur Vorgesetzten irgendwie scheiße ist, dann ist es mir auch egal irgendwann, was die sagt. Dann nehme ich die Meinung nicht mehr so ernst, beziehungsweise, das ist dann irgendwie beeinträchtigt dadurch und das, glaube ich, ist nicht gut.
57	I: Okay. Wenn wir einmal zur Dimension Bildung und Entwicklung springen, was spielt das für eine Rolle in deinem Leben, deine berufliche Weiterentwicklung? Was hat das für eine Bedeutung für dich?
58	B: In welchem Sinne? In so einem Karriere-Sinn?
59	I: Genau, also, dass du dich beruflich weiterentwickeln kannst in deinem Job, generell also.

60	<p>B: Ja. Ja, ist mir auch wichtig. Also ich mag es halt immer wieder neue Sachen irgendwie in diesem Arbeitskontext zu entdecken, also neue Aufgaben zu übernehmen, Dinge zu tun, die ich vorher vielleicht noch nicht gemacht habe oder auszuprobieren. Sich dann eben auch entsprechend weiterzuentwickeln. Neue Aufgaben übernehmen, mehr Verantwortung, keine Ahnung, das finde ich wichtig, damit es nicht zu so einem Stillstand kommt. Also dass man irgendwas hat, worauf man hinarbeitet oder was man sich irgendwie nochmal neu drauf schafft, neu lernt.</p>
61	<p>I: Und was würdest du dir in diesem Zusammenhang für deine eigene berufliche Weiterentwicklung wünschen?</p>
62	<p>B: (...) Ich weiß nicht. Die Möglichkeiten, das zu tun (lacht). Also so dass/ Manchmal weiß man ja auch gar nicht über alles Bescheid und dann hilft es, wenn es Leute gibt, die einem das zum Beispiel nahelegen oder so dazu sagen „Hey, guck‘ mal, in so eine Richtung könnte man es auch machen“ oder „Hast du mal überlegt so und so zu arbeiten“. Also so ein paar Impulse von außerhalb, also sei es jetzt vom Arbeitgeber selbst oder – weiß nicht – von Freunden oder so.</p>
63	<p>I: Okay. Ist es für dich von Relevanz Aus- und Weiterbildungen von deinem Arbeitgeber oder deiner Arbeitgeberin ermöglicht zu bekommen?</p>
64	<p>B: Theoretisch schon. Als ich angefangen habe, als Texter zu arbeiten, war mir das auch richtig, da war mir das ganz wichtig, weil ich das halt nicht gelernt hatte, so offiziell oder irgendwie eine Ausbildung oder sonst was dazu gemacht hat, sondern da so rein geraten bin. Und dann dachte ich „Oh Gott, kann ich das überhaupt? Da brauche ich jetzt hier eine Fortbildung für oder so“ und habe das dann so eingefordert und habe das dann auch bekommen. Dann war ich zwei Tage auf so einer Fortbildung, keine Ahnung, wie man das nennen will, und danach habe ich gedacht „Okay, das war jetzt irgendwie ganz interessant, aber nochmal muss ich auch nicht machen“. Das ist vielleicht aber jetzt auch so speziell auf den Beruf oder so, weil ich immer relativ schwer beschreiben kann, was ich da überhaupt mache. Ich glaube, andere Berufe kann man theoretisch besser herleiten und lernen.</p>
65	<p>I: Ja.</p>
66	<p>B: Deswegen grundsätzlich finde ich das wichtig, dass es die Möglichkeit gibt, wenn man das halt für sich selbst sieht, dass man das braucht, also dass das</p>

	Angebot finde ich sollte schon da sein und dann muss es im Ermessen der Person liegen, ob man das wahrnimmt oder nicht.
67	I: Verstehe. Ich glaube, wir sind schon bei der fünften Dimension, die nennt sich prosoziale Auswirkung und da geht es darum, inwieweit ist für dich von Bedeutung, es mit deiner beruflichen Laufbahn, deinem Job die Welt zu einem – klingt ein bisschen poetisch – besseren Ort zu machen?
68	B: Ja, also prinzipiell ist das auch wichtig für mich. Ehrlicherweise frage ich mich oft so in dieser Branche, macht man nicht eigentlich eher das Gegenteil so? (lacht) Ab und zu macht man mal so Sachen, die irgendwie für eine gute Sache sind und das ist total geil und das macht Spaß und da merkt man, dass alle mit einer ganz anderen Motivation an die Sache gehen, als wenn man sich dann irgendwie – weiß ich nicht – irgendeine Rabattaktion für einen Waschmaschinenhersteller ausdenkt oder so. Also denkt man sich jetzt nicht „Oh geil, da habe ich jetzt aber die Leben von ganz vielen Leuten positiv werden verbessert, weil die bei Facebook einen 30-Prozent-Rabattcode kriegen.“ Aber es ist schön, wenn es die Möglichkeit gibt. Und wenn man diese ganzen Potentiale und Kräfte, die in so einer Agentur konzentriert sind an Leuten und guten Ideen und so, wenn man die für Dinge nutzt, die wirklich einen positiven Einfluss auf was haben, auch was Gutes. Das fühlt sich dann immer direkt richtig an. Ansonsten versuche ich ehrlicherweise dieses Gefühl, wenn das so von der Arbeit nicht so richtig befriedigt wird, das so im Privaten zu suchen, also dass man dann / Weiß ich nicht / Ich schreibe dann halt auch für so privat für andere Organisationen oder Sachen oder so oder bringe mich dann da ein, um da auch wieder so einen Ausgleich herzustellen, also das ist dann nicht nur, weil irgendwie ein guter Zweck oder eine gute Sache ist, sondern auch nochmal mehr kreative Freiheit birgt, aber dieser gute Zweck ist auf jeden Fall ein Teil dessen.
69	I: Okay, das wäre nämlich gerade auch meine Frage gewesen, welche Maßnahmen du sozusagen persönlich angreiffst, um das zu realisieren, dass diese prosoziale Auswirkung dennoch irgendwie in deinem Leben stattfinden kann, sozusagen.
70	B: Ja, also einerseits halt das so und andererseits irgendwie den Punkt halt oft auch dann beim Arbeitgeber irgendwie immer wieder zu machen, so, dass wenn man sowas mal gemacht hat, dass man sagt „Ey, lass‘ uns das öfter machen!“, damit es halt irgendwie präsent bleibt.

71	<p>I: Ja, okay. Eine weitere Komponente von der Dimension prosoziale Auswirkung bezieht sich darauf, inwiefern du dabei Freude empfindest, andere in ihrer beruflichen Entwicklung zu unterstützen. Also ein bisschen quasi Mentor sein oder ja, Unterstützung zu bieten?</p>
72	<p>B: Also, ich habe ganz lange, also jetzt ganz lange, alleine als Texter gearbeitet bei uns und jetzt seit über einem halben Jahr ist eine Junior Texterin bei uns, also das ist ganz neu für mich, dass ich in so einer Rolle stecke. Ich finde es aber sehr cool, also es ist irgendwie so sehr rewarding. Das ist so ein doofes englisches Wort, aber es gibt einem irgendwie nochmal so auf einer anderen Ebene irgendwie was zurück, wenn man sieht, dass jemand, der noch nicht so beruflich weit ist / Keine Ahnung, ich bin jetzt auch nicht so mega weit, aber bisschen mehr Erfahrung als die, und wenn man dann so ein paar Tipps gibt oder „Hey, überleg‘ nochmal in die Richtung“ oder so und das dann umgesetzt wird und irgendwie Früchte trägt und das ist irgendwie cool, also finde ich schon nett. Ich weiß nicht, ob ich jetzt so / Das ist irgendwie halt so Zweck gegeben, dass ich da jetzt halt so ein bisschen der über die Schulter gucke, aber, ich weiß nicht, ob ich so ein mega Mentor bin. Muss ich jetzt sein, aber ich weiß nicht, ob das so mein Ding ist.</p>
73	<p>I: Ja, aber wenn du sagen würdest / Also würdest du sagen, dass du Freude daran empfindest, sie dabei zu unterstützen?</p>
74	<p>B: Ja, schon. Ich finde es aber auch ganz schön anstrengend, also anstrengend im Sinne von so was, was eigentlich nur im eigenen Kopf irgendwie so passiert und solche Prozesse dann zu verbalisieren und das dann in einen Tipp oder sowas umzuwandeln, also so /Ja, also dass jemand anderes was daraus machen kann. Aber an sich macht mir das Spaß, ja.</p>
75	<p>I: Hattest du denn sozusagen Mitspracherecht, als sie eingestellt wurde, oder wurde das entschieden und dir vorgesetzt mehr oder weniger?</p>
76	<p>B: Nein, ich hatte da schon Mitsprache so ein bisschen, weil sich einfach gezeigt hat, dass ich das nicht mehr allein machen kann, so einfach vom Aufwand her beziehungsweise von der Menge der Aufgaben. Und dann wurde halt lange nach jemandem gesucht und dann durfte ich auch in ein paar Vorstellungsgesprächen</p>

	sitzen wie so eine Fliege an der Wand und so eine Stunde nichts gesagt außer „Hallo“ und „Tschüss“ (lacht).
77	I: Ja, spannend. Die sechste Dimension nennen wir oder nennt sich finanzieller Erfolg und grenzt sich nochmal ab von finanzieller Sicherheit, was wir am Anfang hatten, also es geht sozusagen noch einen Schritt weiter. Und wie wichtig ist es dir, finanziellen Wohlstand zu erreichen?
78	B: Nicht so wichtig. Also mir ist wichtig, diese Sicherheit zu haben und dass ich mir keine Sorgen machen muss und halt irgendwie / Ja genau, so über die Runden kommen ohne Probleme und dass falls mal irgendwas Unerwartetes passiert oder so irgendwas – weiß ich nicht – etwas kaputt geht oder so, dass man da nicht direkt in die Krise stürzt. Das ist mir wichtig, aber mir ist nicht wichtig, mega viel Geld anzuhäufen. Ich glaube, dann werde ich auch in einer anderen Branche sonst (lacht).
79	I: Ja, okay verstehe. Und kannst du erklären, warum es dir nicht wichtig ist, also nochmal ein bisschen tiefer da rein gehen? Oder nochmal anders gefragt / Weil meine nächste Frage wäre gewesen, inwiefern ist es dir wichtig, stetig mehr Geld zu verdienen. Das heißt, dir ist es ja quasi nicht wichtig, stetig mehr Geld zu verdienen. Und warum ist es denn so wichtig?
80	B: Naja, also mir ist wichtig, dass ich das Gefühl habe, dass ich für das, was ich mache, fair bezahlt werde. Und wenn ich immer mehr mache oder immer bessere Arbeit abliefern oder keine Ahnung was, dann möchte ich auch entsprechend mehr dafür bezahlt werden. Ich möchte nicht das Gefühl haben, dass ich verarscht werde oder so. Ja, mir ist es nicht wichtig, darüber hinaus zu gehen, also ich bin dann zufrieden, wenn ich abgesichert bin und wenn ich dieses Gefühl habe, so, dann muss ich nicht alle – weiß ich nicht – sechs Monate, vier Monate zu meinem Chef gehen und sagen „So, lass‘ uns nochmal wieder über Geld reden.“ Ehrlicherweise stressen mich solche Gespräche auch unfassbar doll. Ich weiß nicht, woran das liegt, keine Ahnung. Aber bisher lief es auch ohne dem O.K.
81	I: Ja, okay. Ich bohre da jetzt mal ein bisschen nach.
82	B: Cool. (lacht)

83	<p>I: Wenn du sagst, du weißt nicht, woher das kommt – manchmal hat man ja doch irgendwie so eine ganz tief verborgene Ahnung, woher das kommt. Also ist es aufgrund der relationalen Beziehungen, dass du da irgendwie Bedenken hast, oder gibt es da irgendwas, was dir in den Sinn kommt, ein Bauchgefühl?</p>
84	<p>B: Na ja, ich weiß nicht, ich möchte nicht / Wie gesagt, ich möchte das Gefühl haben, dass ich so fair bezahlt werde, dass ich genug kriege. Ich möchte auf der anderen Seite eben auch nicht das Gefühl haben, dass ich dasitze und irgendwie das Doppelte von irgendwem verdiene, wo ich denke „Der macht aber eigentlich die gleiche Arbeit wie ich oder eine sehr ähnliche oder gibt sich genauso viel Mühe oder so“. Das finde ich zum Beispiel ganz schlimm, zu wissen / Ja, weiß ich nicht. Ich frage mich, warum muss man immer mehr Geld verdienen, wenn es eigentlich auch reicht, also wenn man zufrieden ist, dann ist es doch eigentlich schön.</p>
85	<p>I: Ja. Ist es dir in dem Zusammenhang auch wichtig, dass dann / Also das sagtest du ja eben schon, dass Leute, die denselben Job machen, auch das Gleiche verdienen, ist dir das schon auch wichtig oder ist es für dich auch ok, wenn da jetzt ein anderer Texter ist, der auf deinem Level ist, ihr habt ungefähr die gleichen Aufgaben, dass ihr dann dasselbe verdient? Oder bist du auch fein damit, wenn der jetzt 500 Euro mehr brutto verdient im Monat als du. Würdest du das dann als unfair achten oder ist das für dich, solange es halt deine Bedürfnisse deckt und du damit so irgendwie fein bist und das Gefühl hast „O.K., meine Arbeit wird entsprechend mit dem Lohn halt auch gewertschätzt“, dass es dir ausreicht?</p>
86	<p>B: Ja, finde ich schwierig pauschal so zu sagen. Also wenn da jetzt jemand wäre, der genau die gleiche Position hat und genauso super vergleichbar das macht, was ich mache und dann 2000 Euro mehr verdient, dann würde ich schon denken „O.K., wie kommt das denn so?“, aber so weiß ich nicht bei 500 Euro wäre ich ehrlicherweise wahrscheinlich noch so / Ja, keine Ahnung das könnte ich mir irgendwie anders erklären. Weiß nicht, besser verhandelt als ich – fair enough – ich bin scheiße darin. Oder – weiß ich nicht – Jobwechsel oder so, das ist ja auch irgendwie immer so ein großer Gehaltssprung bei und den habe ich halt noch nicht gemacht. Alles ok, cool so, ich verdiene halt nicht weniger dadurch, dass irgendwer anders mehr als ich verdient. Ja, wie gesagt, außer das ist halt echt so eine Riesendiskrepanz, so, dann würde ich schon mal nachfragen, was das denn soll. Nicht bei der Person, aber bei meinem Chef.</p>

87	<p>I: Ja, aber das ist ein schöner Satz, den du gerade gesagt hast. Du verdienst dadurch nicht weniger nur dadurch, dass jemand anderes mehr als du verdienst. Ja. Die siebte Dimension und damit auch unsere letzte Dimension nennen wir Work-Life-Balance. Und welchen Stellenwert hat in deinem Leben eine gute Balance zwischen Arbeit und Freizeit?</p>
88	<p>B: Ja, auch einen hohen Stellenwert. Also, ich finde es wichtig, nicht nur, nicht nur die Arbeit die ganze Zeit im Kopf zu haben, auch wenn es halt schwierig ist, wenn man Vollzeit arbeitet. Man verbringt ja nur mal dann die meiste Zeit der Woche mit der Arbeit und mit den Leuten auf der Arbeit. Aber ich finde es trotzdem wichtig, dass man halt irgendwie einen Ausgleich findet, dass man nicht immer jeden Tag nur noch abends nach Hause kommt, sich noch was zu essen macht, sich ein bisschen um den Haushalt kümmert, eine Stunde entspannt und dann pennen geht und dann geht es wieder von vorne los. Schlimmer wird es ja nur noch, wenn man dann wirklich Überstunden macht und das Gefühl hat „In fünf Stunden bin ich hier wieder“, kann man auch direkt schlafen oder so. Aber so schlimm ist das nicht. Aber genau, also mir ist schon wichtig, dann irgendwie am Wochenende Leute zu sehen, unter der Woche Leute zu sehen, auch wenn das dann manchmal auch ein bisschen zehrend ist.</p>
89	<p>I: Wenn du dann noch mal ein bisschen genauer reinguckst, kannst du erklären, warum diese Balance wichtig ist, also was es dir gibt, da so einen Ausgleich zu haben?</p>
90	<p>B: Es gibt mir das Gefühl, nicht nur für die Arbeit zu leben. Also ich möchte arbeiten, damit ich mir das andere irgendwie leisten kann, also damit ich mir das Leben halt neben der Arbeit irgendwie / damit das halt cool ist, so. Einfach nicht andersrum. Also ich möchte nicht quasi am Wochenende meine Freunde sehen, damit ich unter der Woche wieder geil performen kann, weil ich dann wieder meine Batterien aufgeladen habe oder was auch immer, sondern halt irgendwie das, was mir Spaß macht, irgendwie machen zu können. Das ist auch Arbeit, aber es ist eben nicht nur Arbeit.</p>
91	<p>I: Ja. Und wie wichtig ist dir dabei der Aspekt der Flexibilität?</p>
92	<p>B: Was meinst du?</p>

93	I: Also flexibel in deinem Job zu sein, in deiner Arbeitsgestaltung und auch in deiner Arbeitszeitgestaltung.
94	B: Ja, so mittel wichtig. Also mir ist wichtig, dass mich jetzt keiner anschnauzt, wenn ich um 09.10 Uhr statt um 09.00 Uhr zur Arbeit komme. Ich finde aber auch cool, dass man so einen groben Rahmen hat, wenn man arbeitet, wenn man Leute erwarten kann und so. Ich finde gut, dass es flexibel ist, was den Ort angeht, also dass wir von zu Hause aus arbeiten können, wenn wir es wollen, dass einem das so angeboten wird. Ich finde so eine Flexibilität auch geil – ich weiß nicht – Leute können bei uns so Sabbaticals machen und so oder auch mal länger von woanders arbeiten. Also das nehme ich jetzt vielleicht nicht immer hundert Prozent so in Anspruch, aber dass es halt die Möglichkeit gibt, finde ich gut, fühlt sich halt freier an und weniger eingeengt und weniger restriktiv.
95	I: Ja, okay.
96	B: Oder Flexibilität im Sinne von „Ich könnte jetzt kündigen und morgen woanders anfangen“, meinst du das?
97	I: Nein, eigentlich eher nicht, sondern wirklich eher, dass du deine Arbeitszeit, deine Arbeitsweise gestalten kannst sozusagen, dass du da flexibel bist. Also eigentlich auch so ein bisschen, dass du zum Beispiel auch mal sagen kannst „Ich habe jetzt einen Arzttermin, ich gehe mal zum Arzt“ und dass es nicht so ist, dass du dir die ganze Zeit einen Kopf darüber machst „Oh, ich muss ja jetzt eigentlich von 9.00 – 18.00 Uhr gefühlt arbeiten“ und es ist nicht möglich, zwischen meiner Arbeitszeit einfach auch mal kurz zu sagen „Ja, ich habe jetzt einen Termin um 12.30 Uhr und den muss ich jetzt auch mal wahrnehmen“, also dass du dir halt so ein bisschen auch für dich selber diese Flexibilität und diesen Raum auch nimmst, dass du das dann halt einfach auch machst.
98	B: Ja. Naja okay, das ist mir sehr wichtig, das habe ich aber auch erst gelernt quasi. Also als ich angefangen habe, zu arbeiten, war ich sehr, glaube ich, so von meinem Arbeitsverständnis geprägt von den Jobs, die ich vorher hatte, so Aushilfsjobs und so oder Praktika, und von dem, was so meine Eltern über Arbeit erzählt haben, und da ist man nicht flexibel und man hat keine Freiheiten in der Richtung. Und am Anfang, als ich dort angefangen habe, umgezogen bin / Ich weiß nicht, ich habe mir Urlaubstage genommen, wenn Handwerker vorbeigekommen sind oder so,

	weil ich gedacht habe „Ja, kann ich ja nicht machen, ich kann jetzt nicht hier zwei Stunden mal nicht quasi erreichbar sein oder nur halb.“ Ich wäre ja erreichbar gewesen, das war ja noch das Bescheuertste daran. Und irgendwann hat sich das so eingelebt, dass Leute mir das halt erzählt haben „Das ist doch kein Problem, holst du halt nach oder halt nicht, wenn es nicht wichtig ist. So, alles cool, geh' zum Arzt, wenn da ein Termin frei ist.“ Das ist echt cool, das weiß ich sehr zu schätzen.
99	I: Ja. Hat sich das durch Corona auch verändert?
100	B: Ja, auf jeden Fall. Ich habe vor Corona so gut wie nie von zu Hause ausgearbeitet.
101	I: Hättet ihr es denn gekonnt?
102	B: Ja.
103	I: Ah, okay.
104	B: Aber da war Arbeit für mich noch ins Büro kommen, ganz klar war das für mich und eigentlich auch für die allermeisten bei uns. Und ja, durch Corona hat sich das halt geändert und hat auch gezeigt, dass das ja überhaupt kein Problem ist und dass das funktioniert. Jetzt nach Corona ist es so irgendwas dazwischen, ab und zu mal von zu Hause aus arbeiten. Einige Leute sind quasi immer noch im Lock-Down und kommen gar nicht mehr ins Büro, andere Leute halten es zu Hause nicht mehr aus und sind nur noch im Büro. Ja.
105	I: Okay, danke. Wir würden jetzt gerne einmal so einen Blick in die Glaskugel mit dir werfen. Stell dir vor, du hättest einen Wunsch frei oder auch mehrere und könntest dir deine ideale Arbeitszeitgestaltung selbst aussuchen, also alles, was du dir vorstellen kannst. Wie würde die aussehen und warum?
106	B: Ich glaube, ich würde nicht mehr fünf Tage die Woche arbeiten, wenn das Finanzielle halt stimmen würde. Als du geschrieben hattest und / So generell zur 4-Tage- Woche zum Beispiel ist ja auch irgendwie / Also bei uns kann man das auf jeden Fall machen. Ich weiß nicht, ob das eine Frage ist, ob ich das jetzt vorwegnehme. Das ist auf jeden Fall ein Modell, was sehr viele Leute irgendwie in Anspruch nehmen. Deswegen habe ich da auch schon öfter darüber nachgedacht, es aber nie gemacht, weil ich das Geld, was ich dadurch nicht mehr kriegen würde, ist

	<p>mir zu viel, was da wegfallen würde irgendwie. Das wäre irgendwie krass. Aber in so einer Wunschvorstellung – klar also, dann würde ich vielleicht eine 4-Tage-Woche haben oder sogar eine 3-Tage-Woche, keine Ahnung. Ja, vier ist schon okay (lacht). Und ich glaube, ich würde viel später am Tag anfangen zu arbeiten (lacht). Ich würde später anfangen und dann wäre es auch ok, länger zu arbeiten oder so, aber ich bin kein Morgenmensch.</p>
107	<p>I: Wie viele Stunden würdest du denn dann pro Woche arbeiten wollen konkret? Und auf wie viele Tage verteilt oder wie viele Stunden am Tag?</p>
108	<p>B: Keine Ahnung. 30 und dann halt auf so vier Tage oder so, irgendwie so.</p>
109	<p>I: Ja. Und 30 auf drei Tage?</p>
110	<p>B: Ja, ich mein, also weiß ich nicht, wenn ich dann, wenn ich quasi wie 40 für fünf Tage bezahlt werde (lacht).</p>
111	<p>I: Oder aber auch, ja, 24 oder so. 3 mal 8?</p>
112	<p>B: Ja, das Ding ist / Also ja weiß ich nicht, also was ist das Szenario? Die Wunschvorstellung, ich kann leben wie vorher, dann arbeite ich gar nicht (lacht), dann mache ich nur noch, was mir in meiner Freizeit Spaß macht, und kann mich so kreativ ausleben. Ja so halbwegs realistisch ist wahrscheinlich dann eine 4-Tage-Woche, 3-Tage-Woche maybe, wenn es halt nicht bedeutet, dass ich dann nochmal einen anderen Job annehmen müsste oder so.</p>
<p>Abschnitt C – 4-Tage-Woche</p>	
113	<p>I: Ja, okay. Wir wollen nämlich jetzt einmal von einem ganz konkreten Modell der 4-Tage-Woche ausgehen, und zwar 32 Stunden verteilt auf vier Tage, sprich acht Stunden am Tag montags bis donnerstags. Das heißt, der Lohn bleibt gleich und der Output wird aber nicht gekürzt. Das heißt, dass die Produktivität gleich bleiben soll wie bei einer 40-Stunden-Woche. Wie findest du das Modell?</p>
114	<p>B: Grundsätzlich klingt das gut, klingt interessant. Ich frage mich nur, wie das messbar wäre mit dem Output. Also ja, wahrscheinlich wäre das schon drin, ja.</p>

115	<p>I: Wie würdest du denn darüber denken? Also du darfst weniger Stunden arbeiten, aber müsst den gleichen Output, die gleiche Produktivität wie vorher erbringen. Denkst du, das wäre machbar?</p>
116	<p>B: Ja, ich glaube schon, aber einfach auch nur deshalb, weil das bei mir so projektweise immer kommt. Das ist jetzt nicht so ein gleichbleibender Fluss an immer gleicher Produktivität und gleichem Output, sondern mal ist halt ein Projekt da und dann, wenn man die Zeit hat, dann nimmt man sich die Zeit. Mal sind drei Projekte in der gleichen Zeit, dann muss es halt schneller gehen, aber es funktioniert auch. Also, das ist ja irgendwie so ein Prinzip, was ich da auch gelernt habe – keine Ahnung, ob das jetzt gut oder schlecht ist, das ist eine andere Sache –, aber Dinge gehen eigentlich immer. Das ist nur eine Frage, wie es geht, also ob das dann nur Leute, die bei uns arbeiten, erledigen oder wenn die in ihrer Kapazitätsgrenze sind, ob dann freie Mitarbeiter noch dazu gebucht werden oder so. Grundsätzlich gehen die Sachen aber und ich denke, bei so 32 Stunden die Woche auf vier Tage verteilt würde es auch gehen. Ja. Wobei / Also keine Ahnung, vielleicht muss auch angepasst werden, also dann im Sinne von „Hey, da ist ein Tag weniger“. Das ist ja auch nicht immer nur eine Frage der Stunden, die man auf so etwas arbeitet, sondern auch vielleicht wirklich manchmal der Zeit (niest) Entschuldigung. Also weiß ich nicht, ob ich jetzt acht Stunden an einem Tag auf etwas nachdenke oder über vier Tage verteilt zwei Stunden, das kann ja auch zu ganz unterschiedlichen Ergebnissen führen. (...) Ja, ist schwierig. Ich glaube schon, dass das gehen würde und bei vier Tagen auch nicht so einen Riesenunterschied machen würde.</p>
119	<p>I: Ja. Und wenn du jetzt mal ganz konkret an dich persönlich denkst, inwiefern könntest du dir vorstellen, in solch einer 4-Tage-Woche zu arbeiten?</p>
120	<p>B: Könnte ich mir gut vorstellen. Ich weiß noch nicht, ob ich den Freitag frei nehmen würde oder den Montag.</p>
121	<p>I: Ja, okay, da kommen wir gleich nochmal zu. Welche Chancen würdest du denn in dem Modell für dich persönlich sehen?</p>
122	<p>B: Naja, ich glaube, durch so einen freien Tag mehr, hätte man in einigen Situationen auch einen freieren Kopf, um Dinge nochmal neu anzugehen oder irgendwie auf neue Sachen zu kommen, weil man sich immer nur in so einem gehetzten Tunnel befindet, dann wird es auch manchmal schwer, irgendwie nach links und rechts</p>

	<p>zu gucken, um auf andere Gedanken zu kommen, die einen irgendwie dann wieder auf eine Idee bringen oder so, sondern / Nein, nicht sondern, aber ich glaube, das würde helfen. Ich glaube so einfach in der Freizeit Eindrücke zu sammeln, mehr Zeit dafür zu haben, sich da irgendwie rumzutummeln, dass das dann auch Vorteile für die Arbeit haben kann, gerade in so einer kreativen Arbeit.</p>
123	<p>I: Ja. Inwiefern würdest du dich durch eine 4-Tage-Woche motivierter fühlen?</p>
124	<p>B: Weiß ich nicht. Gleich. Also ich glaube nicht, dass mich das mehr motivieren würde, jetzt mehr zu arbeiten oder so. Das würde mich jetzt auch nicht demotivieren, ich glaube, da würde sich nicht viel ändern.</p>
125	<p>I: Also, du hättest nicht das Gefühl von wegen „Okay, ich habe jetzt nur vier Tage, ich bin jetzt auch motivierter, das auch alles zu schaffen in der Woche“, als dass man irgendwie fünf Tage hat und sagt „Ja okay, ich kann das so ein bisschen mehr über die Woche verteilen, da hab ich jetzt irgendwie nicht so diesen Schaffensdrang“ oder so.</p>
126	<p>B: Nein, ich glaub nicht.</p>
127	<p>I: Okay.</p>
128	<p>B: Also ich habe das Gefühl, das wird sich einfach nur ändern, dann so vom / Ja, der Freitag wird dann der Donnerstag und dann muss es halt bis dahin fertig werden, aber ich glaube nicht, dass also so / Ich werde nicht motivierter oder / Vielleicht am Anfang und dann gibt sich das irgendwann.</p>
129	<p>I: Kannst du dir vorstellen, inwiefern die 4-Tage-Woche Auswirkungen auf deine Gesundheit hätte?</p>
130	<p>B: Nein. Also weiß ich nicht. Ich weiß nicht, ob die 5-Tage-Woche Auswirkungen auf meine Gesundheit hat. Also vielleicht und ich merke es nicht oder ich merke es, aber ich checke nicht, dass es die Arbeit ist aber / Ja, grundsätzlich wahrscheinlich schon. Jetzt konkret an mir gesehen, weiß ich das nicht, weil ich nicht so krass das Gefühl habe, dass die 5-Tage-Woche mich jetzt gesundheitlich beeinträchtigt.</p>
131	<p>I: Und welche Bedenken hättest Du persönlich bei einer 4-Tage-Woche?</p>

132	B: (...) Eigentlich / Also außer diesem finanziellen Aspekt eigentlich keine.
133	I: Aber bei unserem Modell /
134	B: Ach so bei eurem Modell /
135	I: Also von dem wir ausgehen, also das Gehalt bleibt gleich, nur die Stunden werden gekürzt.
136	B: Dann eigentlich so gut wie keine. Wenn das halt von allen Seiten aus irgendwie / Wenn da gut miteinander gesprochen wird und alle dann ein gleiches Verständnis davon haben, dann klingt das eigentlich total gut für mich. Wenn es jetzt aber quasi bedeuten würde, dass die Tage sich viel vollgepackter anfühlen, wenn man dann wirklich versucht alles in immer noch kleinere Zeitintervalle zu schieben, um das dann vielleicht noch weiter zu optimieren, keine Ahnung, ob das dann so hilfreich ist, wenn man dann vier stressige Tage hat, als fünf nicht so stressige Tage. Aber eigentlich finde ich, klingt das total gut.
137	I: Ja, okay. Stelle dir vor, dein Arbeitgeber würde die 4-Tage-Woche einführen, also so wie wir sie genannt haben. Was glaubst du, was das für Auswirkungen – also die Einführung dessen –, was das für Auswirkungen auf dein Leben hätte.
138	B: (...) Ja, gute. Ich weiß nicht, also ich hätte halt mehr Zeit, für mich, für private Projekte oder halt einfach auch fürs Nichtstun oder so. Ich weiß nicht, ob ich jetzt zwingend mehr Freunde sehen würde, außer die hätten alle das 4-Tage-Modell, weil wenn die freitags arbeiten müssen, dann sehe ich dich jetzt auch wieder nicht, aber eigentlich hätte das total gute Auswirkungen auf mein Leben. Ja, jetzt auch nicht riesige, also ich glaube nicht, dass das Einzige, was mich daran hindert jetzt einen Nobelpreis zu kriegen, die 5-Tage-Woche ist. Aber ja, das wäre auf jeden Fall cool.
139	I: Ja. Was würdest du mit der neu gewonnenen Zeit machen?
140	B: Ja, jetzt sagt man wahrscheinlich gerne so „Ich würde mich gerne selbstverwirklichen und eigene Projekte in Angriff nehmen und so und mich selbst zu einem besseren Menschen machen, mehr Sport, besser essen, keine Ahnung.“ Das ist wahrscheinlich zu einem gewissen Teil auch wirklich so. Ich würde wahrscheinlich auch einfach doll ausschlafen, mehr, also viel mehr schlafen, bisschen rumhängen,

	also entspannen auch viel wahrscheinlich. Jetzt nicht nur alles so „Oh, da fällt jetzt ein Tag an Produktivität weg, der muss irgendwie anders aufgefangen werden durch eine andere Produktivität“ – auch, zum Teil, aber auch durch Nichtstun.
141	I: Einfach mal entspannen, ja. Kommt das momentan bei dir zu kurz?
142	B: Das Nichtstun ja, schon. Also jetzt so – weiß ich nicht – das ist jetzt auch so ein akutes Ding, aber so der letzte Monat, die letzten zwei Monate waren da sehr vollgepackt bei mir.
143	I: Ja. Auch privat dann am Wochenende, also es blieb nicht viel /
144	B: Voll.
145	I: Ja okay, verstehe. Ja meinst du denn, dass das genannte Modell ein realistisches Szenario für deine Arbeit darstellt?
146	B: Ja, also schon. Also einfach darauf basierend jetzt, dass dieses 4-Tage-Modell mit der Gehaltseinbuße eigentlich schon da ist, also man muss dann nur nachfragen und dann wird es irgendwie möglich gemacht. Da könnte ich mir auch vorstellen, dass man da irgendwann mal sagt „Ey, wir können auch das gleiche Gehalt behalten.“ So dann ja / Bei uns arbeiten auch sehr viele Leute in Teilzeit und so, also das ist schon da sehr offen.
147	I: Du sagtest gerade, dass das 4-Tage-Modell bei euch auch schon angeboten wird, zwar mit Lohneinbußen, aber wieviel Lohneinbußen sind das denn? Also es wird ja wahrscheinlich nicht prozentual runtergerechnet auf ein Teilzeitjob, weil das ja theoretisch jede:r könnte.
148	B: Ich glaube / Ich meine, es sind einfach dann die 20 Prozent weniger.
149	I: Okay. Gut, das geht ja rein rechtlich sowieso, dass du jederzeit deine Stunden reduzieren darfst. Also jeder könnte sich eine 4-Tage-Woche machen, wenn er dann halt auch nur für vier Tage bezahlt wird und das ist ja gerade das interessante an einer 4-Tage-Woche, dass du eben mehr als für vier Tage bezahlt wirst.
150	B: Ach so ok. Okay, ja, guck' mal, dann habe ich das bisher nie gecheckt. (lacht)

151	I: (lacht) Genau. Gibt es denn Bedingungen, die dafür gegeben sein müssten, dass die 4-Tage-Woche, also dass du für dich eine 4-Tage-Woche einführst, wie wir es eben genannt hatten in dem konkreten Modell?
152	B: Was meinst du damit, was für Bedingungen zum Beispiel?
153	I: Also wären irgendwelche Veränderungen nötig? Teamintern, organisationstechnisch, mit Kunden, projektmäßig?
154	B: Ja, wahrscheinlich müsste man sich vorher mal angucken, ob das wirklich dann noch mit zwei Leuten machbar wäre oder halt nicht, oder ob noch jemand neues eingestellt werden müsste. Natürlich muss das dann auch alles irgendwie mit Kunden und so abgesprochen sein, dass dann der Freitag halt kein Tag mehr ist, an dem man sprechen kann oder an dem noch irgendwie Arbeit erledigt werden kann. Ja halt so diese ganzen Grenzen ziehen, wären, glaube ich, auch sehr wichtig. Also bei einigen Leuten ist das Wochenende jetzt auch nicht unantastbar, was sowas angeht und dann wird es halt noch schwieriger (lacht), wenn so ein ARBEITSTAG auf einmal wegfällt, so ein RICHTIGER Arbeitstag. Aber ja, also genau, das müsste einmal alles geklärt werden. Der Aufwand, wie man sich aufteilt, also nehmen alle den Freitag frei oder ist man da irgendwie so ein bisschen versetzt voneinander unterwegs, ja.
155	I: Wenn wir nochmal kurz auf die Kundenthematik zurückkommen: Siehst du das in deiner spezifischen Position in der Kreation als Herausforderung an, dass du dann vielleicht an einem Freitag eben für Kunden beziehungsweise auch für die Account Manager, mit denen du dann zusammenarbeitest, nicht ansprechbar bist? Oder gibt es da schon Erfahrungswerte von anderen Mitarbeitenden aus dem Unternehmen, die vielleicht auch in der Kreation arbeiten, die in der 4-Tage-Woche arbeiten? Wie läuft das bei denen?
156	B: Eigentlich ganz gut, also die Leute, die ich jetzt so bei mir in der Abteilung arbeiten und das machen, die ziehen das eigentlich ziemlich gut durch. Manchmal kann man ja auch flexibel sein und sagen „Ey, ich mache jetzt doch den Freitag, dafür bin ich Montag raus“, oder man schiebt den Tag hin und her, je nachdem, wenn es dann Aufgaben so erfordern. Ich glaube, wichtig ist, dass halt so zu kommunizieren, weil manchmal Leute halt nicht darüber Bescheid wissen, dass dann eine bestimmte Person an einem Tag nicht verfügbar ist und dann halt mit der

	<p>Person planen und dann / Man sagt ja nicht jeden Tag „Ah ja, Felix, der ist Freitag nicht da“, wenn der da schon anderthalb Jahre arbeitet. Und dann weiß das irgendwann jemand doch nicht und plant Felix auf einem Freitag ein und denkt sich „Warum ist er nicht da?“, „Ja, der ist freitags nie da“. Sowas ist wichtig, also dass alle auch Bescheid wissen über diese Konzepte oder im Zweifel, dass sehr schnell erfahren können oder so, wenn sie halt in der Position sind, Teams zusammenzustellen oder so.</p>
157	<p>I: Okay also für dich persönlich würdest du da jetzt keine größeren Herausforderungen sehen als jetzt im Accounting-Team, also zwischen Kreation und Accounting wäre jetzt kein Unterschied sozusagen?</p>
158	<p>B: Ja, nein, ich glaube nicht, also zumindest nichts, was das Ganze verhindern würde. Ich glaube, das könnte man alles irgendwie regeln.</p>
159	<p>I: Ja. Ja, ist spannend, wir haben jetzt halt bisher hauptsächlich Account Manager:innen interviewt und bei dem Großteil wäre die 4-Tage-Woche auch eine mögliche Alternative diese einzuführen und jetzt wollten wir halt gern noch einmal die Kurations-Seite hören, ob das dann auch da möglich wäre und du sagst „Ja, es ist möglich, es ist einfach nur Kommunikation und Absprache“.</p>
160	<p>B: Ja, ich glaube das halt wirklich, also es ist Kommunikation und Absprache und das ist auch irgendwie Grenzen setzen und die dann halt auch akzeptieren. Also es ist dann vielleicht auch, wenn man irgendwie so ein bisschen mehr Berufserfahrung hat oder länger in dem Unternehmen ist, dann ist man da auch irgendwie irgendwann selbstsicherer. Also am Anfang hätte ich mich überhaupt nicht / Also weißt du, da habe ich am Wochenende gearbeitet so, ja klar, weil das jemand gesagt hat. Aber wenn jetzt / Also weiß ich nicht / Wenn / Jetzt tue ich halt mein Bestes, die Arbeit in der entsprechenden Zeit zu erledigen und wenn dann jemand sagt „Mach's am Wochenende“, dann gucke ich den an und sage „Ja, mach' selbst am Wochenende“, also auf gar keinen Fall. Ich weiß nicht, ich finde es wichtig, dass man da irgendwie auch wieder eine Work-Life-Balance hat, also dass man das halt klar kommuniziert und wenn man da in einem guten Verhältnis steht, dann ist das ja auch überhaupt kein Problem.</p>
161	<p>I: Ja, okay. Wir modellieren das Modell mal ein bisschen wäre die 4-Tage-Woche attraktiver für dich, wenn du dir deinen freien Tag selbst aussuchen könntest?</p>

162	B: Ja.
163	I: Ja? Inwiefern, warum?
164	B: Na ja, also ja, so ist sie auch attraktiv, aber wenn man es sich aussuchen kann, ist es besser, finde ich. Also nicht jeder oder jede findet den Freitag cool, so, „Dann mach‘ den Montag“ oder – ich weiß nicht – der eine Kollege von mir hat mal den Mittwoch genommen und meinte, das ist mega geil, weil es eigentlich immer nur zwei Tage arbeiten – frei – zwei Tage arbeiten – frei. Also ja.
165	I: Ja, und würdest du dann eher für Dich persönlich ein Modell wählen, wo du dir einen fixen Tag in der Woche auch aussuchst und der bleibt dann oder würdest du das jede Woche so neu für dich gucken, was passt?
166	B: Ich glaube, ich wäre grundsätzlich schon eher bei einem Tag, der feststeht, der frei ist.
167	I: Ja, okay. Hast du irgendwelche weiteren Ideen für dich, wie du dir deine ideale 4-Tage-Woche gestalten würdest? Und wenn ja, wie sähen diese Ideen aus?
168	B: (...) Weiß ich jetzt gerade gar nicht. Eigentlich nicht.
169	I: Nein?
170	B: Nein, sorry. (lacht)
171	I: Zum Beispiel: noch weniger Stunden am Tag, solche Sachen, später anfangen, oder noch weniger arbeiten. (lacht)
172	B: Ja, also (lacht), jeden Tag nur eine Stunde, ein Meeting, einmal Hallo sagen, dann wieder gehen. (lacht) Nein. Ja, weiß ich nicht, wie gesagt also diese Wunschvorstellung, das hatte ich vorhin schon gesagt, also wirklich in der super perfekten idealen Welt, dann würde ich halt nicht arbeiten, wenn ich nicht müsste, aber ich muss es und dann ist auch okay und ist auch nicht schlimm. Ja, weiß ich nicht vier Tage, 30 Stunden die Woche, finde ich cool, kann ich mich mit abfinden. Und dann hat man auch Zeit, was zu machen und auch wirklich Zeit reinzustecken und zu überlegen, und man hat auch genug Zeit, um auch bei größeren Projekten involviert

	zu sein und stark involviert zu sein und nicht nur so Randaufgaben zu übernehmen. Ja, finde ich schon gut.
173	I: Kannst du nochmal genau erklären, warum das Modell also vier Tage mit 30 Stunden sozusagen noch attraktiver wäre als das klassische Modell, weil letztendlich sind ja nur zwei Stunden Unterschied?
174	B: Ja, weiß ich nicht, klingt runder.
175	I: Okay. (lacht)
176	B: Klingt runder, weiß nicht, zwei Stunden. Ist doch auch irgendwie cool, wenn man dann montags um 11.00 Uhr anfängt oder donnerstags dann um 16.00 Uhr aufhört oder – keine Ahnung, ja.
177	I: Okay. Tatsächlich haben auch ein paar andere, die wir vorher interviewt haben, auch schon von der 3-Tage-, manchmal sogar von der 2-Tage-Woche gesprochen, also diese Ideen kommen vermehrt. Warum es eigentlich bei vier Tagen belassen, warum nicht noch weiter runtergehen – was denkst du darüber?
178	B: Ja, also im Prinzip finde ich das cool. Ich weiß nur, dass dann, also gerade so in der Kreation, wenn es um so Konzeptionen geht von größeren Aufgaben, größeren Projekten, dann ist es schwierig, wenn man nur an zwei Tagen oder drei Tagen in der Woche erreichbar ist, weil die ganze Woche immer irgendwelche Dinge dort passieren und neue Wendungen sich oft ergeben. Oder ja, neue Voraussetzungen geschaffen werden und es dann eben wichtig ist, über einen längeren Zeitraum da irgendwie für verfügbar zu sein und / (...) Ja, wie gesagt, also meine Arbeit macht mir ja auch Spaß. Das ist eine sehr privilegierte Position, dass mir das grundsätzlich Spaß macht und deswegen möchte ich dann auch bei größeren Sachen mit dabei sein und ich möchte auch intensiv an einer Sache mitarbeiten. Und ich glaube, wenn man nur eine 2-Tage-Woche hätte, wäre es faktisch gar nicht möglich, so stark involviert zu sein wie jemand, der vier Tage in der Woche daran arbeitet.
179	I: Und drei Tage?

180	B: Auch nicht. Also ich glaube echt, drei Tage ist dann schon schwierig, weil du einfach zu wenig mitbekommst beziehungsweise immer dann wieder reinkommst und dann musst du wieder geupdatet werden.
181	I: Ja.
182	B: Hängt natürlich auch davon ab – keine Ahnung –, wenn das ganze Team an denselben drei Tagen arbeitet, dann ist es ja auch etwas anderes, aber / Wenn es eine gemischte Sache ist und Leute arbeiten daran Vollzeit, Leute sind in der 4-Tage-Woche, dann sind das die Leute, die daran logischerweise stärker arbeiten als die Leute, die zwei Tage die Woche da sind. Die leisten auch sehr viele wichtige Sachen und sind ein wichtiger Teil dieses Teams, aber eben nicht der, oft nicht der, der das so nach vorne treibt.
183	I: Okay. Und inwiefern wäre die 4-Tage-Woche immer noch attraktiv, wenn du nicht mehr den vollen Lohnausgleich, sondern zum Beispiel 90 Prozent deines Gehaltes bekommen würdest?
184	B: Ich glaube, mit 90 Prozent wäre das schon deutlich attraktiver als mit 80 Prozent.
185	I: Also das, was bei euch gerade schon angeboten wird, der Teilzeit-Lohnausgleich. Aber es wäre trotzdem für dich noch attraktiv mit 90 Prozent?
186	B: Ja, zumindest würde ich da deutlich realistischer drüber überlegen, das zu machen.
187	I: Was sich ja auch ein bisschen deckt mit deiner anfänglichen Aussage bezüglich der finanziellen Sicherheit, also es ist dir wichtig, dein Leben finanzieren zu können, die deine Miete leisten zu können und so weiter und sofort, aber es ist jetzt nicht wichtig, super viel Geld zu verdienen. Gehst du mit dem d'accord?
188	B: Voll, genau.
Abschnitt D – Kalibrierung mit anderen Dimensionen	
189	I: Okay. Wir wollen jetzt nämlich einmal die 4-Tage-Woche als Ausgestaltungsmöglichkeit sozusagen der Work-Life-Balance mit den anderen Dimensionen, die wir vorhin besprochen haben, einmal ins Verhältnis setzen und Lina teilt dafür einmal

	noch ein kleines PDF-Papier, wo wir die Dimensionen noch einmal aufgeschlüsselt haben, dass du dir das jetzt nicht alles hier merken musst. Magst du es ein bisschen größer machen, ■■■? Bei mir ist das superklein oder gehts bei der ■■■?
190	B: Ja, ein bisschen größer wäre cool.
191	I: Ja, sehr gut. Wir möchten jetzt nämlich gerne einmal wissen, in welchem Verhältnis steht die 4-Tage-Woche als Ausgestaltungsmöglichkeit der Work-Life-Balance im Vergleich zu den anderen Dimensionen? Also wenn du zum Beispiel einmal durchgehst – was ist dir wichtiger – die jeweilige Kategorie oder Dimension oder eine 4-Tage-Woche?
192	B: Soll ich einfach der Reihe nach?
193	I: Genau, ja.
194	B: Okay, ja. Also ja, grundsätzlich ist mir finanzielle Sicherheit wahrscheinlich dann wichtiger als die 4-Tage-Woche. Unternehmertum ist mir nicht so wichtig, also wäre mir weniger wichtig als eine 4-Tage-Woche.
195	I: Ja. Obwohl beim Unternehmertum wir ja auch das autonome Agieren und Verantwortung übernehmen dazuzählen.
196	B: Ach so, ja. Ja dann. (...) Dann wahrscheinlich doch eher das Unternehmertum, dann bin ich jetzt doch ein Unternehmer. (lacht) Der relationale Erfolg. Ja, die Beziehungen zu Leuten bei mir auf der Arbeit ist mir auf jeden Fall wichtiger als eine 4-Tage-Woche, beziehungsweise wenn ich richtige Scheiß-Beziehungen zu den Leuten auf meiner Arbeit hätte, dann würde ich auch eine 2-Tage-Woche machen, das ist dann vielleicht auch irgendwie so ein Punkt, der miteinander zusammenhängt.
197	I: Das heißt, du möchtest auch gerne mit den Leuten einfach Zeit verbringen und das wäre bei einer 4-Tage-Woche weniger gegeben als bei einer 5-Tage-Woche.
198	B: Naja, Zeit verbringen im Sinne von ich arbeite gerne mit denen zusammen und das ist oft irgendwie ein total guter Austausch. Ich habe auch Freunde über die

	Arbeit gefunden aber / Ja also ich gehe jetzt nicht nur hin, weil ich denke „Oh geil, heute kann ich mit denen abhängen“, so.
199	I: Denkst du denn, dass sich so eine 4-Tage-Woche irgendwie auf diese relationalen Beziehungen negativ auswirken könnte oder auch positiv, je nachdem?
200	B: Also negativ glaube ich nicht. Positiv – weiß ich nicht – stelle ich mir auch schwierig vor, wie das positiv sein soll, wenn man sich weniger sieht, um eine Bindung miteinander aufzubauen, aber ich glaube nicht, dass das bei einer 4-Tage-Woche ein Problem ist.
201	I: Okay.
202	B: Aber da war ich jetzt bei Work-Life-Balance.
203	I: Genau, das wäre ja sozusagen ein Teil davon. Von daher die Dimensionen können wir letztendlich überspringen.
204	B: Ja. Bildung und Entwicklung. (...) Ich glaube, da wäre mir eine 4-Tage-Woche wichtiger. Also / Weil ich nicht das Gefühl hätte, dass es dann durch eine 4-Tage-Woche einfach heißt, ich kann mich gar nicht mehr weiterentwickeln beruflich. Ich glaube, das wäre immer noch drin. Das wäre natürlich irgendwie so ein bisschen gedrosselt, aber das wäre okay.
205	I: Ja.
206	B: (...) Gut, das ist schwierig. Wie rankt man die prosoziale Auswirkung? Also ich glaube, da würde ich die 4-Tage-Woche höher einordnen als das, weil ich mir dann denke, durch den freien Tag würde mir auch mehr Zeit zur Verfügung stehen, so einen Beitrag zu leisten im Privaten, dann durch meine Arbeit Also deshalb würde ich denken, da wäre der eine Tag frei besser für genutzt.
207	I: Ja.
208	B: Und ja, finanzieller Erfolg, das habe ich ja schon gesagt, also da wär mir die 4-Tage-Woche wichtiger.

209	I: Ja, okay. Und wenn du jetzt mal alle Dimensionen beziehungsweise die 6 Dimensionen und die 4-Tage-Woche so in eine Reihenfolge bringen müsstest, was würde für dich ganz oben stehen oder so die ersten drei?
210	B: Die ersten drei (...). Ja, wahrscheinlich finanzielle Sicherheit (...), der relationale Erfolg (...) und (...), ja, Work-Life-Balance, aber die zählt jetzt nicht, oder? Dann die 4-Tage-Woche. (lacht)
211	I: Genau, die 4-Tage-Woche wäre sozusagen ein Teil der Work-Life-Balance. Okay, das heißt, finanzielle Sicherheit, relationaler Erfolg und dann würde auch die 4-Tage-Woche im Sinne der Work Life Balance schon kommen.
212	B: Ja, wahrscheinlich ja.
213	I: Okay, ja spannend. Stelle dir folgendes Szenario vor: Dein Arbeitgeber führt die 4-Tage-Woche ein, also so, wie wir sie vorhin besprochen haben mit dem vollen Lohnausgleich. Wäre das für dich ein Grund, bei deinem Arbeitgeber zu bleiben?
214	B: Ja.
215	I: Ja?
216	B: Ja, voll.
217	I: Und wenn dein Arbeitgeber die 4-Tage-Woche NICHT einführt, wäre das wiederum für dich ein Argument, sich neu zu bewerben?
218	B: Ja, weiß ich nicht, wenn sonst alles stimmt und nur das nicht gegeben ist, dann ist das für mich kein Grund, da wegzugehen. Wenn ich aber eh schon auf der Suche bin und mich beruflich verändern möchte oder so und ich suche nach neuen Arbeitgebern und die haben das im Angebot, wäre das für mich ein Riesenpluspunkt und dann vielleicht auch so ein Faktor, der es für mich entscheiden würde, bei wem ich mich bewerbe. Wenn man so mehrere Agenturen oder Arbeitgeber oder so ins Auge gefasst hat und einer davon bietet das an, wäre das auf jeden Fall attraktiver für mich als jemand, der das nicht anbieten würde.

219	I: Ja, aber letztendlich ist es ein Nice-to-have aber kein Must-have, weil trotzdem noch andere Dimensionen für dich wichtiger sind?
220	B: Ja, auf jeden Fall. Also, ja definitiv. Also das wäre Super-nice-to-have aber eben nicht das Einzige, was die Entscheidung beeinflusst.
221	I: Ja. Welche der sonst genannten Dimensionen würden dich denn zu einem Jobwechsel bewegen? Oder so ganz generell, muss ja keine Dimension davon sein, aber was würde dich dazu bewegen?
222	B: Ja, so berufliche Entwicklung ist mir dann auch wichtig, also beziehungsweise, dass ich halt das Gefühl habe, dass ich vorankomme, dass ich nicht auf der Stelle trete. Das könnten aber auch so richtig stumpf dann vielleicht – weiß ich nicht – irgend so ein supercooler Kunde oder so sein, wo man sich denkt, „Das wäre so krass, dafür zu arbeiten. Das ist eine super Möglichkeit.“ Dann kann es ja auch / Also das ist dann vielleicht auch gekoppelt mit so einem gesellschaftlichen Engagement, wenn man da irgendwelche Kunden hat, wo man das Gefühl hat „Oh ja, das wäre mal was Gutes. Das wäre nicht egal, dafür zu arbeiten“, sowas.
223	I: Das heißt eher inhaltlicher Natur wären dann /
224	B: Inhaltlicher Natur, voll. Also, weiß ich nicht, ich habe auch schon mal ein Vorstellungsgespräch geführt, einfach weil die ihr Startgehalt in die erste Nachricht reingeschrieben haben und das war das Doppelte von dem, was ich verdient habe. Natürlich habe ich mit denen gesprochen. (lacht) Aber das war halt nicht das, was ich machen wollte, und dann war das auch okay für mich. Das heißt ja jetzt nicht, dass mir Geld komplett egal ist. Aber ja, so jeder dieser Faktoren, die ihr da aufgeschrieben habt, die sind irgendwie wichtig und ich finde, man kann keinen davon komplett außer Acht lassen. Es sind halt nur ein paar wichtiger für mich als andere.
225	I: Glaubst du denn, dass sich dieser positive Effekt einer 4-Tage-Woche relativieren würde, wenn diese in allen Werbeagenturen eingeführt werden würde?
226	B: Nein, glaube ich nicht.
227	I: Okay. Warum nicht?

228	<p>B: Also ich glaube / Naja, also weiß ich nicht. Wieso, sollte er? Wieso sollte das schlechter sein, wenn das alle auf einmal haben? Ist doch eigentlich cool. Weiß ich nicht, vielleicht macht das dann auch die Arbeit insgesamt besser und dann denkt man sich „Oh wow, die haben jetzt auch nochmal vorgelegt, jetzt muss ich auch“, und dann wird man wieder reingezogen in den Strudel, aber glaube ich eigentlich nicht, glaube ich nicht.</p>
229	<p>I: Okay. Wenn man es jetzt tatsächlich mal mit Corona vergleichen würde, wenn es Unternehmen vor Corona gegeben hätte, wie zum Beispiel die Agentur, für die du arbeitest, die schon Homeoffice anbietet und das auch so ganz, ja offen quasi kommuniziert, wiederum andere das halt gar nicht haben. Aber jetzt durch Corona haben es ja quasi alle Unternehmen mehr oder weniger und jetzt ist es ja kein krasser Benefit mehr, wenn in der LinkedIn-Stellenanzeigen steht „Du kannst Homeoffice machen“, das war nur unser Gedanke dahinter. Denkt man dann nicht irgendwann „Ja okay, die haben eine 4-Tage-Woche, gut, dass ist jetzt echt nichts mehr besonderes“ oder so.</p>
230	<p>B: Ja genau, wie du sagst, wenn das alle anbieten würden, irgendwann wird das halt zu so einer Selbstverständlichkeit. Gefühlt ist das bei Agenturen auch sehr häufig, dass so Sachen, die in anderen Branchen total geil wären, wenn sie angeboten werden, immer mit so einem müden Lächeln gesehen werden. „Ah ja, labere mich nicht voll, ich kann bei euch umsonst Kaffee trinken. Oh ja, bla bla.“ Aber ist voll krass so eigentlich, also ich weiß nicht, ich habe auch in sehr vielen Unternehmen gearbeitet, wo die Leute für den Kaffee bezahlen mussten und für, weiß ich nicht, was alles sonst noch.</p>
231	<p>I: Das heißt, würdest du sagen, Agenturen sind da eher schon fortschrittlicher?</p>
232	<p>B: Ich glaube grundsätzlich, wenn man so wirklich super grob und auf ganz Deutschland oder so bezieht, glaube ich, sind Agenturen, was so Arbeitsbedingungen angeht, in vielen Bereichen ganz gut aufgestellt. In ganz vielen Bereichen auch nicht, sowas wie Überstunden und so, wie das gehandhabt wird. Aber ja, ich habe das Gefühl, das ist oft so ein Wille da, irgendwie neue Modelle auszuprobieren.</p>

234	I: Okay. Thema Überstunden nochmal kurz: du sagtest ja am Anfang, dass es bei dir jetzt eigentlich gar nicht so das krasse Problem in der Agentur ist, aber meinst du so ganz generell in der Werbebranche ist es ein Problem?
235	B: Ja, ich glaube schon. Also das war jetzt nur auf mich sehr persönlich bezogen. Es gibt auch Kollegen und Kolleginnen bei mir deutlich mehr Überstunden machen als ich. Das liegt dann, glaube ich, irgendwie so daran, dass wir nicht an deren Stelle sind, wo die in einem Projekt dazu kommen oder so. Wenn es jemand ist, der am Ende alles nochmal schick machen muss, dann ist das auch oft die Person, die dann am Tag vorher nochmal abends da länger sitzt. Das bin dann glücklicherweise nicht ich, weil ich keine Sachen schick machen kann, aber grundsätzlich sind Überstunden ein Riesenthema in Agenturen.
236	I: Ja, es ist nur ganz spannend, weil tatsächlich auch die Interviewpartner:innen, mit denen wir schon gesprochen haben, bei denen ist es allen auch nicht so ein Thema. Also fragen wir uns gerade, ist es denn überhaupt noch so ein Thema mit Überstunden?
237	B: Ja, also meine Art-Kollegen zum Beispiel, die sitzen oft länger an solchen Sachen, weil die dann halt immer diejenigen sind, die am Ende alles bauen und so. Also die sind auch am Anfang irgendwie beteiligt, aber die stehen eben auch irgendwie am Ende dieses Prozesses so von ‚man hat eine Idee – dödödö – cool – wir haben es geplant‘; am Ende muss es halt einer machen und an diesem machen, da hängt es dann heute häufig dran.
238	I: Ja. Glaubst du bei denen wäre dann eine 4-Tage-Woche nicht unbedingt möglich?
239	B: Doch, möglich wäre die auch. Also, ich weiß nicht. Ja, machen auch ein paar. Das ist dann auch gut. Man merkt auch den Unterschied direkt, also so im Wesen, um es mal so ganz spirituell auszudrücken.
240	I: Inwiefern merkt man das bei dem was?
241	B: Na ja, die wirken nicht mehr so gestresst und nicht mehr so gehetzt.
242	I: Ja, spannend. Ja, ist ja interessant, weil du sagst auf der einen Seite, die Art-Fraktion, so nenne ich sie jetzt mal, hat oder macht normalerweise viele

	Überstunden, dennoch ist eine 4-Tage-Woche möglich und sie sind dadurch weniger gestresst.
243	B: Ja.
244	I: Also sie haben eigentlich weniger Zeit, ihre Arbeit zu schaffen, und trotzdem klappt es und es wirkt sich sogar noch positiv aus. Das klingt ja irgendwie paradox, aber in der Realität funktioniert es.
245	B: Ja genau, also es wird dann irgendwie umverteilt, so wie man das eigentlich vorher auch schon hätte machen sollen, sodass es halt irgendwie erträglicher für alle ist.
Abschluss	
246	I: Ja, okay, sehr gut. Wir sind am Ende angelangt. Gibt es abschließend noch irgendwas, was bisher noch keine Erwähnung gefunden hat, was du uns noch mitteilen magst, irgendwelche Gedanken, die dir noch gekommen sind, rund um das Thema 4-Tage-Woche?
247	B: Nein, eigentlich nicht. Ich hoffe, das hat euch irgendwie geholfen.
248	I: Auf jeden Fall. Wenn wir im Laufe der Auswertung irgendwie feststellen, dass wir noch irgendwie Nachfragen zu irgendetwas haben, wärst du damit einverstanden, wenn wir dich nochmal kontaktieren?
249	B: Ja, voll.
250	I: Super. Gibt es sonst irgendwelche Fragen von deiner Seite?
251	B: Nein.
252	I: Dann beenden wir die Aufnahme. Vielen, vielen Dank für deine Zeit, ████████ , auch noch einmal deine Sicht zu hören. Vielleicht hat es dir ja auch ein bisschen Spaß gemacht, darüber mal so nachzudenken.
253	B: Ja, total. Danke euch.

Anhang 10: Interviewtranskript 6 (B6)

Begrüßung und Aufwärmfragen	
1	I: Hi ■■■. Danke, dass du dir heute die Zeit genommen hast, um mit uns das Interview zu führen. Wie geht es dir?
2	B: Sehr gut.
3	I: Wie ist deine Internetverbindung? Hörst und siehst du uns gut? Dann stelle ich uns nochmal kurz vor: Das ist ■■■ meine Kommilitonin und ich bin ■■■. Wir studieren zusammen an der Universität Hamburg im Studiengang Human Resource Management und im Rahmen eines größeren Studienprojektes interessieren wir uns für die Einschätzung wie Beschäftigte aus der Werbebranche die 4-Tage-Woche einschätzen in Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität. Ich werde das Interview heute mit dir führen. ■■■ wird hauptsächlich zuhören und mich ergänzen, wenn ich irgendetwas vergessen sollte oder irgendwo mal nicht nachhacken sollte. Wir wollen auch niemanden identifizieren weder Personen noch Organisationen. Von daher werden wir auch alle Namen im Nachhinein anonymisieren. Also keine Sorge. Wir würden uns einfach nur freuen, wenn du individuell deine Meinung und Einschätzung zur 4-Tage-Woche in der Werbebranche im Hinblick auf die Arbeitgeberattraktivität mit uns teilst. Hast du bis hierhin irgendwelche Fragen?
4	B: Ne, noch nicht.
5	I: Sehr gut. Aufnahme ist gestartet. Bist du damit einverstanden, dass wir das Interview aufzeichnen?
6	B: Ja.
Abschnitt A – Beschreibung des Unternehmens und der Tätigkeit (deskriptiv)	
7	I: Danke. Dann beginnen wir einmal mit dem ersten Teil, da geht es erst einmal darum, was das für ein Unternehmen ist, in dem du arbeitest, was du für eine Tätigkeit ausübst, erst mal nur rein deskriptiv. Vielleicht magst du einmal beschreiben, in wenigen Worten, was das Unternehmen, in dem du derzeit tätig bist, macht.

8	B: Ja. Seit dem 1.12., also jetzt erst seit ungefähr einem Monat, bin ich in einer Medienagentur in Hamburg und arbeite im Programmatic-Advertising-Team als Consultant, d. h. ich berate unterschiedliche Marken in ihren programmatischen Werbepattformen und da bin ich noch ganz frisch im Team, d. h. das ist eine Agentur. Vorher war ich vier Jahre, ich sage das mal dazu, weil dazu kann ich dann viel mehr sagen, in einer Kommunikationsagentur in Hamburg, die ungefähr 100 Mitarbeiter hat, d. h. so mittelgroß, im Digital-Marketing und habe mich da viel um Digitalstrategien gekümmert und viel Beratung im Bereich Social-Media-Marketing.
9	I: Und wie viele Mitarbeiter sind in dem Unternehmen, in dem du jetzt arbeitest, beschäftigt?
10	B: Knapp 600.
11	I: Und ist die Firma nur in Deutschland ansässig oder auch in anderen Ländern?
12	B: Nur in Deutschland und wir haben insgesamt sechs Standorte in Deutschland.
13	I: Kannst du uns etwas zu Organisationsstruktur sagen, also wie sind die Abteilungen und Teams aufgebaut?
14	B: Das ist relativ kompliziert. Wir haben verschiedene Abteilungen, die sich meistens mit einer Marketingdisziplin beschäftigen. Wir haben ein Social-Media-Team, wir haben ein TV-Team, wir haben aber auch ein Planner-Team, die sich vor allem um Kundenberatung kümmern und für den Kunden verantwortlich sind und unsere Abteilung kümmert sich eben nur um programmatisches Advertising und da sind wir dann noch aufgeteilt in kleinere Teams, die den unterschiedlichen Aufgaben nachkommen, d. h. wir haben als Consulting die beratende Rolle. Wir haben mehrere operative Teams, die sich um verschiedene Aufgaben kümmern und bei uns hat jede größere Abteilung und jeder Standort auch seine eigene Geschäftsführung.
15	I: Was kann man genau unter programmatischen Advertising verstehen?
16	B: Also im Endeffekt hat man im Internet und auch Digital-out-of-Home mittlerweile verschiedene Möglichkeiten Werbung zu schalten, also Banner-Werbung, Native-Werbung, auch Social-Media-Werbung, alles Mögliche und da gibt es zum einen Festbuchungen, d. h. im Grunde sage ich, ich möchte immer zu dieser Zeit mit

	<p>diesem Werbemittel auflaufen und es gibt aber auch ganz viele Plätze, die nicht fest gebucht sind und alles, was nicht fest gebucht ist, läuft in eine Plattform ein, wo man dann anzeigen in einer Auktion schalten kann. D. h. alle Plätze, die nicht I/O gebucht sind, also nicht fest gebucht werden, können zur Freigabe herausgegeben werden und dann werden da Kampagnen geschaltet, die über eine Zielgruppenorientierung dann angesteuert werden.</p>
17	<p>I: Wie groß ist das Team, in dem du arbeitest?</p>
18	<p>B: Wir sind insgesamt sieben Leute, d. h. eine Leitung, ein Director, das ist bei uns aufgeteilt in fachliche Kompetenz und Mitarbeiterführung und dann sind wir noch fünf Mädels.</p>
19	<p>I: Ok. Kannst du die Abteilung noch mal ganz kurz erklären, was ihr macht als Team von sieben Leuten?</p>
20	<p>B: Wir sitzen quasi zwischen unserer Operativen und dem Planner, d. h. der Planner bekommt ein Briefing vom Kunden rein, bekommt eine Anfrage rein und geht auf uns zu und sagt: „Wir haben folgendes Briefing bekommen, was könnt ihr daraus machen?“ Und unsere Aufgabe ist dann zu schauen, was können wir dem Kunden anbieten, welche Plattformen würden wir ihm anbieten, wie viel Budget, für welche Preise und machen ihm quasi ein Angebot fertig, wie wir aus dem Budget, was der Kunde hat, das Beste herausholen können. Das geht dann wieder über den Planner an den Kunden und wenn das gebucht wird, ist es unsere Aufgabe, die Buchung vorzubereiten, die Deals in den Einkauf einzubriefen und alles so weit vorzubereiten, dass dann unsere Operative die Kampagne einbuchen kann.</p>
21	<p>I: Kannst du uns noch mal mehr erzählen zu der Position, die du aktuell ausübst?</p>
22	<p>B: Ja, tatsächlich ist es mehr oder weniger genau das, was ich gerade gesagt habe, dadurch dass wir so wenige sind, machen wir eigentlich alle das Gleiche, nur auf unterschiedlichen Kunden, d. h. wir betreuen in der Regel, ich glaube momentan 90 verschiedene Kunden, die sind auf alle Leute aufgeteilt und so machen wir eigentlich alle das Gleiche nur auf verschiedenen Kunden mit verschiedenen Schwerpunkten. Dadurch, dass ich jetzt die letzten vier Jahre sehr viel Social-Media-Marketing gemacht habe und mich da ganz gut auskenne, bin ich auch ein bisschen für Produktentwicklung zuständig, d. h. wir schauen immer, was kann man</p>

	denn Kunden vielleicht auch Neues anbieten. Meine Agentur entwickelt auch Tools und Möglichkeiten für den Kunden selbst, d. h. wir versuchen selber auch Lösungen anzubieten und da bin ich ein bisschen mit drin.
23	I: Die nächste Frage wäre gewesen, seit wann du in dem Unternehmen tätig bist, aber das hast du anfangs ja schon gesagt. Jetzt einmal zu deiner derzeitigen Arbeitszeit. An wie vielen Tagen arbeitest du momentan in der Woche?
24	B: Fünf Tage.
25	I: Fünf Tage. Und wie viele Wochenstunden beträgt deine vertraglich vereinbarte Arbeitszeit?
26	B: 40 Stunden.
27	I: Also die normale Vollzeit. Und wie viele Stunden hast du in der letzten beziehungsweise vorletzten Woche faktisch gearbeitet, inklusive Überstunden?
28	B: Tatsächlich ist dieser Monat gar nicht repräsentativ, weil ich nur Onboarding gemacht habe, d. h. bisher habe ich eher, ich glaube so 38 Stunden gemacht, also habe meine Zeit gemacht, aber jetzt auch nicht mehr, gerade vor Weihnachten, deswegen glaube ich, das ist noch nicht so richtig repräsentativ. Zu dem Job davor, habe ich im Schnitt, es ist immer phasenweise gewesen, aber schon eher, ich sage mal in Richtung 45 Stunden die Woche, also schon im Schnitt eine Stunde mindestens mehr gemacht.
29	I: Gut, jetzt ist deine derzeitige Tätigkeit noch nicht so, dass du über die Arbeitszeit so viel sagen kannst, aber kannst du es vielleicht bei deinen direkten Kolleginnen in deinem Team sagen, was glaubst du, wie das da so ist, ob die eher Überstunden machen oder eher nicht?
30	B: Tatsächlich ist es jetzt bei ■■■ sehr gut geregelt, weil wir eine sehr starke Zeiterfassung haben, d. h. jede Stunde, die wir länger machen, über unsere acht Stunden hinaus, muss von der Geschäftsführung oder von unserem Vorgesetzten freigegeben werden, d. h. die haben einen ziemlich guten Überblick darüber, wie viele Stunden wir eigentlich wirklich machen. Wir müssen das tatsächlich dann auch in Führungsstrichen rechtfertigen, warum wir länger gemacht haben, die achten da tatsächlich sehr drauf und besprechen das dann auch. Dadurch regelt sich das

	<p>eigentlich immer ganz gut. Wir haben auch so ein bisschen, ja wir haben schon Vertrauensarbeitszeit, d. h. wir können auch mal früher anfangen und dafür früher gehen, oder auch andersherum, dadurch regelt sich das eigentlich immer ganz gut. Ich würde sagen, bei uns im Team ist es sehr phasenweise. Es gibt Phasen, da ist einfach super viel zu tun, weil ganz viele Buchungen reinkommen, da werden Überstunden gemacht. Bisher habe ich aber das Gefühl, dass man das ganz gut wieder ausgleichen kann in den Phasen, wenn wieder weniger los ist. Also dass es wirklich immer so Schübe gibt, gerade zum Anfang des Jahres, wenn dann die ganzen Buchungen reinkommen und wenn dann erst mal alles läuft, wird es wieder weniger, dass es sich tatsächlich ganz gut ausgleicht, wenn man die Monate, wo man dann weniger zu tun hat, dann auch wirklich nutzt, um ein bisschen entspannter zu machen.</p>
31	<p>I: Das heißt Überstunden werden in dem Sinne ausgeglichen, als dass ihr diese abbummeln, könnt im Nachhinein, sie werden also nicht finanziell vergütet, okay. Ich glaube, das ist noch nicht so relevant, können wir dich in ein paar Monaten noch mal fragen.</p>
<p>Abschnitt B – Berufliche Präferenzen auf Basis der 5C-Dimensionen</p>	
32	<p>I: Wir würden jetzt gerne einmal zu deinen beruflichen Präferenzen springen. Wir haben sieben Dimensionen und wir gehen die Dimensionen alle einmal Schritt für Schritt durch, stellen dazu ein paar Fragen, um herauszufinden, was dir in deinem Job, in deinem Arbeitsleben generell, wichtig ist. Die erste Dimension nennt sich finanzielle Sicherheit und da würden wir gerne wissen, welche Bedeutung hat für dich finanzielle Sicherheit?</p>
33	<p>B: Schon sehr hoch. Ab einem gewissen Alter hat man einen gewissen Fixkostenanteil und die müssen natürlich gedeckt sein und man möchte natürlich auch sparen, d. h. ein gewisses Grundgehalt muss da sein, dass man abgesichert ist. Sicherheit ist auf jeden Fall dann, wenn genug Polster auf dem Konto ist, dass wenn man mal einen Monat keinen Job hat, auf jeden Fall klarkommt. Ich würde aber das Finanzielle bei mir nicht an oberste Stelle tun, also Sicherheit ja, im Sinne von man muss irgendwie abgesichert sein, ich würde aber nie den Job nur danach auswählen, dass ich sage, das ist das größte Gehalt, was ich bekommen kann.</p>

34	I: Super. Die zweite Dimension nennt sich Unternehmertum und da geht es jetzt nicht nur darum selbstständig zu sein, sondern inwiefern ist es dir wichtig in deiner Arbeitsweise selbstständig zu sein und autonom handeln zu können?
35	B: Sehr wichtig, deswegen bin ich auch in der Agentur, deswegen habe ich mich auch noch mal dazu entschieden in eine Agentur zu gehen, weil ich genau das an Agenturen schätze, dass man die Möglichkeit hat, Dinge mitzugestalten und in der Regel, dass alles noch nicht so festgefahren ist, d. h. man kann noch sehr viel mit entscheiden, verändern, man darf sich selber ausprobieren, man darf selber auch ein bisschen Grenzen sprengen, was so die eigenen Aufgaben angeht und das ist meistens nicht so eine starke Rollenbezeichnung mit, „Das musst du machen und da bleibst du auch“, sondern man kann sehr viel mehr drumherum mitgestalten. Das finde ich sehr wichtig.
36	I: Inwiefern ist es dir hier auch wichtig, Verantwortung zu übernehmen?
37	B: Ich glaube, es ist vor allem wichtig für die Motivation, dass man selber ein gewisses Verantwortungsbewusstsein hat, um auch das Gefühl zu haben, man kann etwas bewegen, man spielt eine Rolle, man macht was. Gerade in solchen Jobs wie im Marketing, wo man nicht das Gefühl hat, da kommt wirklich irgendwo ein Produkt bei raus, sondern es ist sehr viel Kommunikation, ist es umso wichtiger, dass man das Gefühl hat, man kann trotzdem was tun, man kann etwas bewegen. Von daher auch sehr wichtig.
38	I: Die nächste Dimension nennt sich relationaler Erfolg und da geht es darum, welche Bedeutung gute Beziehungen zu deinen Kolleg:innen haben, erst mal nur zu Kolleg:innen?
39	B: Auch sehr wichtig. Das Zwischenmenschliche muss auf jeden Fall stimmen in dem Job und wenn man ein gutes Team hat, ist jeder Job deutlich Spaßiger und einfach viel angenehmer, als wenn man ein Team hat, mit dem man sich gar nicht versteht. Auch das ist ein Vorteil an Agenturen, dass du einfach sehr viele junge Leute hast, die irgendwie alle in einem gleichen Status sind, mit denen man sich sehr gut versteht, wo man sehr eng ist und gerade auch dann, wenn es darum geht, dass eben stressige Phasen sind, man viele Überstunden macht, ist das, wenn man das teilt, immer ein bisschen angenehmer.

40	I: Ist es dir in dem Zusammenhang auch wichtig, positive Rückmeldungen von deinen Kolleg:innen zu bekommen?
41	B: Ja, Feedback ist grundsätzlich superwichtig, gerade auch in Agentur-Strukturen, weil man wenig Hierarchien hat. Man hat wenig Möglichkeiten, man hat meistens schon einen Vorgesetzten, aber du hast nicht so viele, die dir Feedback geben. Umso wichtiger ist es, dass man das im Team auf jeder Ebene macht und viel miteinander redet, um zu lernen und besser zu werden, gerade im Online-Marketing kommen immer wieder neue Themen auf und man hat irgendwie nie richtig ausgearbeitet und um weiterzukommen ist es wichtig, dass man sich gegenseitig auch Feedback gibt.
42	I: Wenn wir das Ganze jetzt einmal auf die Ebene der Vorgesetzten heben, welche Bedeutung haben für dich gute Beziehung zu deinen Vorgesetzten?
43	B: Auch wichtig, dass man sich versteht. Ich finde, es immer schwierig, wenn es zu freundschaftlich wird, auch das ist ja manchmal so ein Thema bei Agenturen, dass es dann alles zu eng wird, aber ich finde es wichtig, dass man eine gute Basis hat, dass man miteinander reden kann, offen reden kann auch gegenseitig Feedback geben kann, dass es auch in beide Richtungen gehen kann und man nicht das Gefühl hat, man darf sich nicht äußern und man kann nichts sagen und das kommt quasi nur von oben herab, das finde ich schon wichtig und gerade das spielt auch ein bisschen mit dem zweiten Punkt zusammen, dass man die Möglichkeit hat, auch Sachen mitzugestalten und auch dafür braucht man natürlich die Unterstützung von der Führungskraft, dass die auch vertraut.
44	I: Im Sinne von autonom handeln können, Verantwortung übernehmen, o. k.. Hastest du eben auch schon kurz angesprochen, Feedback. Ist es dir wichtig positive Rückmeldungen von deiner Vorgesetzten oder deinem Vorgesetzten zu bekommen?
45	B: Ja, ist es, aber ich würde auch sagen gar nicht nur Positives, sondern ich finde es genauso wichtig zu hören, was die Punkte sind, an denen man noch weiter arbeiten muss und wie man weiterkommt, grundsätzlich Feedback finde ich wichtig und ich bin auch ein Freund davon, dass es direktes Feedback ist, dass man nicht

	nur einmal im Jahr ein Gespräch hat und da hört man einmal, wie das Jahr war, sondern dass man wirklich regelmäßig im Austausch ist.
46	I: Kannst du erklären, warum es dir wichtig ist?
47	B: Zum einen ist positives Feedback eine Art von Wertschätzung, dass man das Gefühl hat, es wird gesehen, wenn man etwas Gutes macht und wenn man Erfolge feiert und dann natürlich auch Feedback im Sinne von, wie kann man noch besser werden, wo kann man sich selbst noch weiterentwickeln. Ich finde es aber auch immer spannend, mit jemand anderem darüber zu sprechen, wo die eigenen Stärken liegen und wo man sich hin entwickeln kann, gerade wenn man noch relativ jung im Berufsleben ist, finde ich, ist das ja auch immer noch so eine Findungsphase, wo geht es eigentlich hin, wo sind denn die eigenen Stärken und wo möchte man sich dann eigentlich auch hin entwickeln. Dafür finde ich so etwas auch superwichtig, also in beide Richtungen dann auch. Was sind Stärken, was sind Themen, wo man noch weiter dran arbeiten muss.
48	I: Wunderbare Überleitung zu unserer nächsten Dimension, die nennt sich nämlich Bildung und Entwicklung. Welche Rolle spielt für dich deine berufliche Weiterbildung?
49	B: Da gibt es zwei Ebenen, vor allem in den letzten zwei Jahren gab es bei mir zwei Ebenen, das war einmal die Weiterbildung von fachlichen Kenntnissen, dass man sich fachlich weiterentwickelt, neue Disziplinen dazu nimmt und da einfach das Wissen aufbaut und auf der anderen Seite gab es bei mir auch immer einen Punkt von Entwicklung im Sinne von selbst zur Führungskraft zu werden, wie bilde ich eigentlich andere Leute aus, wie muss ich mit anderen Leuten umgehen, wie kümmere ich mich um Trainings usw.. Finde ich beides sehr wichtig, beides aus der spannend, also vor allem die fachliche Entwicklung hat bei mir ein bisschen abgenommen in den letzten Jahren, was für mich tatsächlich dann der Grund war, warum ich den Job gewechselt habe, weil ich gesagt habe: „Ich möchte fachlich noch mehr einsteigen und ich möchte mir das Wissen mehr aufbauen und eben die zweite Komponente wieder ein bisschen nach hinten schieben.“
50	I: Was wünschst du dir denn in diesem Zusammenhang für deine eigene berufliche Weiterbildung? Hast du eigentlich auch gerade schon ein bisschen

	angesprochen, aber vielleicht, dass du diese fachliche Richtung oder vielleicht auch die Führungsebene noch mal ein bisschen ausführst?
51	B: Ich finde es eigentlich schön, wenn man beides kombinieren kann. Ich hatte in meinem letzten Job sehr viel mit Junioren und Trainees zu tun und konnte viel ausbilden, konnte viel Mentorin sein, das hat mir sehr viel Spaß gemacht, einfach dieses Wissen an andere Leute weitergeben, vor allem auch jungen Leuten, die vielleicht gerade von der Uni kommen, den Start in das Berufsleben zeigen und vereinfachen, diese zwischenmenschliche Komponente für jemanden da zu sein und denen zu helfen und auf der anderen Seite dann aber auch die fachlichen Qualitäten zu haben, tief ins Berufsleben einzusteigen. Für mich ist das eine Kombination aus beidem, dass man sich zum einen selbst eine fachliche Ebene aneignet, um vielleicht irgendwann in eine Position zu kommen, um so ein Team leiten zu können, sowohl zwischenmenschlich als auch fachlich.
52	I: Verstehe. Inwiefern ist es für dich von Relevanz, auch vom Arbeitgeber Aus- und Weiterbildung ermöglicht zu bekommen?
53	B: Ich habe tatsächlich in den letzten Jahren nur eine Schulung gemacht und das Gefühl, dass wir tatsächlich im Alltag, gerade durch das Agentur-Leben, dass man immer wieder neue Kunden hat, sehr wechselnde Branchen, sehr wechselnde Tätigkeiten auch so genug gefordert wird im Alltag, dass ich das Gefühl habe, da kommt genug zusammen, dass ich jetzt zusätzlich noch eine Schulung oder Weiterbildung mehr als Stress empfinden würde, weil man das Gefühl hat, man hat schon so viel Input, von daher finde ich es momentan gar nicht so relevant. Ich finde es gut, wenn es angeboten wird und wenn man die Möglichkeit hat, für mich ist es aber nicht so wichtig, dass ein Unternehmen so klare Strukturen hat im Sinne von du kriegst alle drei Monate auf jeden Fall eine Schulung und das kannst du dann machen, sondern eher, wenn man danach fragt, dass es angeboten wird und möglich ist.
54	I: Die nächste Dimension, drei haben wir noch insgesamt, die nennt sich prosoziale Auswirkungen. Inwiefern ist es für dich von Bedeutung mit deiner beruflichen Laufbahn, klingt ein bisschen poetisch, die Welt zu einem besseren Ort zu machen?
55	B: Das ist so ein Thema, was man sich im Marketing schon irgendwann mal fragt, welchen Sinn hat das Ganze eigentlich, welchen Purpose sieht man denn darin.

	<p>Man überlegt sich immer, was kann man da machen. Ich glaube, das Einzige, was man im Marketing so richtig machen kann, wenn man da wirklich irgendwie so eine Sinnhaftigkeit sehen will, sich ein Unternehmen zu suchen, was in den eigenen Augen einfach wirklich ein Purpose hat. Das könnte ich mir gut vorstellen, dass ich irgendwann, wenn ich sage: „Agentur ist jetzt durch das Thema“, in ein Unternehmen gehen, wo ich das Gefühl habe, dass die einfach wirklich Sachen machen, sei es nachhaltig oder sozial engagiert sind. Ich finde aber, man kann das auch voneinander trennen, ich kann auch meinen Job machen und sagen, das ist in Ordnung, dass das jetzt nicht einen krassen Sinn verfolgt und dafür privat mich anderen Dingen widmen, dass man einfach die Sachen voneinander trennt. Aber ich könnte jetzt auch nicht für einen Konzern arbeiten, der moralisch oder sozial komplett verwerflich ist, man achtet da schon auch drauf für welche Marke da jetzt eigentlich unterwegs ist.</p>
56	<p>I: Welche Maßnahmen ergreifst du denn persönlich, um in dieser Hinsicht prosozialer zu werden, in deinem Job, aber auch im Privatleben?</p>
57	<p>B: Also was man als Berater natürlich nutzen kann ist, dass man einen engen Kontakt zu Kunden hat und versucht immer in eine gewisse Richtung zu schieben und dem Kunden vielleicht auch mal zu sagen hey, ihr sitzt da doch gerade an einer neuen Produktentwicklung, habt ihr euch nicht schon mal überlegt, ob das nicht noch nachhaltiger geht oder das natürlich auch begründen mit Feedback aus der eigenen Community, den eigenen Kunden zu sagen hey, die Leute wünschen sich, dass ihr mehr das und das macht habt ihr das nicht mal mitgenommen, könnt ihr da nicht mal drüber nachdenken oder habt ihr schon mal überlegt, ob ihr irgendetwas tun wollt bei XY, irgendwas ist in der Welt passiert und man kriegt das mit und man geht eben bewusst auf den Kunden zu und sagt „Hey, ihr habt da doch auch Standorte, habt ihr was geplant, wollt ihr irgendetwas machen, sollen wir euch unterstützen“, dass man die Leute bewusst in eine gewisse Richtung berät und ihnen bewusst zu machen, was irgendwie gefordert wird von den Leuten, das würde ich jetzt beruflich sagen. Privat sonst eher so klassische Dinge, was wahrscheinlich jeder macht, dass man versucht selbst nachhaltiger zu sein, darauf zu achten nicht so viel Fleisch zu kaufen, Müll zu trennen, so Klassiker.</p>

58	I: Meine kommende Frage hattest du eben schon angesprochen, inwiefern du Freude daran empfindest, andere in ihrer beruflichen Weiterentwicklung zu unterstützen?
59	B: Sehr, das ist für einen selbst ja auch ein schönes Gefühl, wenn man jemanden ausbildet und dann merkt, dass er das erste Mal alleine was macht, und es läuft alles und ich freue mich, dass die Person gut klarkommt und irgendwie selbst glücklich ist und da etwas machen kann und das ist auch ein gutes Gefühl, wenn man merkt, man hat jemand anderes etwas Gutes getan und man kann sein eigenes Wissen und seine eigenen Fähigkeiten dazu nutzen, andere zu unterstützen.
60	I: Die vorletzte Dimension nennt sich finanzieller Erfolg. Das ist quasi eine Erweiterung von der ersten Dimension finanzielle Sicherheit, d. h. wir gehen noch einmal einen Schritt weiter, wie wichtig ist es für dich, finanziellen Wohlstand zu erreichen?
61	B: Schon wichtig. Karriere ist schon auch ein Thema, ich glaube nicht, dass ich jetzt jemand bin, der sagt: „Ich werde auf Biegen und Brechen über Ellbogenmentalität auf jeden Fall meinen Weg nach oben machen“, aber ich möchte schon ein gewisses Gehalt erreichen und einen gewissen Weg gehen. Ich weiß, dass es momentan noch schwierig ist, weil Agenturbranche nicht das Bestbezahlte ist, aber ich sehe es immer so ein bisschen als den Start, den man gehen muss, den harten Weg am Anfang, wo man sehr viel lernt, aber eben auch sehr viele Herausforderungen auf einen zukommen, die man irgendwie braucht, um später erfolgreich zu sein. Aber wie gesagt, ich würde es niemals für mich an allererste Stelle stellen.
62	I: Was machst du denn für dich persönlich, um dort hinzukommen?
63	B: Also bei uns sagt man eigentlich immer in der Agenturbranche, „wenn du deinen Job machst, dann bist du o. k. und wenn du den Schritt darüber hinaus gehst, dann bist du erfolgreich“, es ist eigentlich immer so, dass man natürlich die Möglichkeiten hat, dadurch, dass es alles sehr flexibel ist, sich gewisse Themen zu nehmen, sich in gewisse Sachen einzubringen und einfach immer den extra Schritt zu gehen und zu zeigen, dass man gewillt ist voranzukommen. Ich bin schon jemand, der gerne Verantwortung übernimmt und auch gerne Herausforderungen annimmt und einfach gerne Themen in die Hand nimmt und das hat mir bisher immer sehr gutgetan,

	dass ich zeigen konnte, dass ich den Anspruch habe voranzukommen und gewisse Dinge anzunehmen und meinen Weg zu gehen.
64	I: Du hast das immer mehr Geld verdienen eben schon angesprochen, dass es momentan noch, in deiner jetzigen Situation, einfach schwierig ist, aber dass du das schon als Ziel für dich siehst. Ist es dir wichtig, stetig mehr Geld zu verdienen oder denkst du auch, dass du irgendwann an einen Punkt kommst, wo du sagst, ob ich da jetzt noch mehr verdiene oder nicht ist eigentlich auch nicht so relevant?
65	B: Ich würde es gleichsetzen in Richtung finanzielle Sicherheit. Was viel ist, ist Definitionssache. Ich habe den Anspruch, so viel zu verdienen, dass ich mir später den Lebensstil ermöglichen kann, den ich gerne hätte, sprich vernünftiges Polster, was Eigentum angeht, Haus, Wohnung, irgendwas selbst besitzen, Familie, Kinder, dass man einfach genug Geld hat, um vernünftig zu leben. Das ist für mich so das Wichtigste, aber trotzdem dabei einen Job hat, bei dem man sag: „Da gehe ich gerne hin und da habe ich Lust drauf und da passt auch die Work-Life-Balance immer noch zusammen“, gerade, wenn es dann später Richtung Familie geht.
66	I: Kannst du erklären, woher dieser Anspruch kommt oder dieses Bedürfnis, diese finanzielle Sicherheit oder auch finanziellen Erfolg irgendwann zu haben?
67	B: Es ist auch einfach, wie man es selbst erlebt hat, ich bin selbst aufgewachsen in einem Eigenheim, in einem großen Haus mit riesigem Garten und drei Geschwistern und Hund und habe es sehr genossen als Kind so leben zu können und möchte mir das selbst auch so halten können, diesen Lebensstandard, den man selbst vorgelegt bekommen hat, von den eigenen Eltern, von der eigenen Familie, den man einfach gerne halten möchte.
68	I: Okay, letzte Dimension nennt sich Work-Life-Balance. Welchen Stellenwert hat für dich in deinem Leben eine gute Balance zwischen Arbeit und Freizeit?
69	B: Wenn ich jetzt sagen würde, sehr hoch, wäre es gelogen, ich habe in den letzten vier Jahren deutlich mehr gearbeitet, als gut ist. Das ist auch so, wenn man in der Agenturbranche startet als junger Mensch und einen gewissen Anspruch hat. Das hat aber auch seinen Triumph gefordert, ich habe auch schon einige Breakdowns dadurch erlebt, deswegen versuche ich mittlerweile mehr darauf zu achten. Es war eine ganze Zeit lang, auch coronabedingt, man war im Home-Office, man hatte

	<p>dauerhaft den Laptop auf und man hatte gefühlt auch nicht so richtig was anderes zu tun und hat einfach 24/7 gearbeitet. Wir haben dazu noch Geschäftshandys gehabt, d. h. man war dauerhaft erreichbar und hat deutlich mehr gearbeitet als alles andere, was grundsätzlich für mich in Ordnung ist, wenn ich das Gefühl habe, alles andere kommt nicht zu kurz und es macht mir Spaß. Aber ich habe gemerkt, dass es mir irgendwann nicht mehr gutgetan hat, der mentale Druck einfach extrem zugenommen hat, wenn man immer mehr Verantwortung haben möchte und danach fragt, dann wird es einem halt auch gegeben und irgendwann merkt man, dass es einfach zu viel wird und das hat mir gesundheitlich gar nicht gutgetan, weshalb ich dann einen Schritt zurückgegangen bin und gesagt habe: „O. k., das kann so nicht sein, ich muss mehr darauf achten.“ Ich glaube, bei mir wird es nie ganz im Gleichgewicht sein, dafür bin ich auch einfach zu sehr Workaholic, aber ich finde so lange man selbst damit glücklich ist und sagt: „Es macht mir Spaß und ich mache es gerne“, ist es o. k., aber gerade in der letzten Agentur, Überstunden waren durchaus ein Thema, Wochenendarbeit war durchaus ein Thema, Verantwortung war recht hoch, vor allem für andere Leute, für Kunden, man muss auch sagen wir handeln in Agenturen mit sehr hohen Geldern um uns, schmeißen da mit sehr viel Geld rum, das ist natürlich eine gewisse Verantwortung, die man den Kunden gegenüber hat und dadurch hast du natürlich auch einen sehr starken Bezug dazu, dadurch ist man sehr loyal, man hat ein sehr hohes Verantwortungsbewusstsein, man hat auch das Gefühl, man muss immer sehr darauf achten, es darf natürlich nichts schiefgehen und ist einfach sehr involviert in diesen Job.</p>
70	<p>I: Okay, d. h. eigentlich würdest du gerne eine bessere Work-Life-Balance haben, aber andererseits auch nicht, weil du vom Wesen her eigentlich mehr Workaholic bist, als dass du diese Balance so halten kannst.</p>
71	<p>B: Ja, es ist ganz schwierig eine gute Grenze zu ziehen und das ist der Nachteil von der Agentur es gibt nicht wirklich eine Grenze, dadurch, dass es keinen klaren Bereich gibt, was deine Verantwortung ist und da stoppt es, sondern es immer darauf ankommt, was du selbst aus den Dingen machst, ist es super schwierig die Grenze zu ziehen und zu sagen hier ist jetzt gerade Schluss, sondern es geht immer weiter nach oben und man hat natürlich auch den Anspruch weiterzukommen und sich selbst weiterzuentwickeln und möchte die Herausforderungen annehmen und da ist es halt super wichtig eine Führungskraft zu haben, die ein Auge darauf hat und dann auch mal sagt: „Hey, stopp, du musst da jetzt auch mal auf dich selbst achten und da müssen wir jetzt mal eine Grenze ziehen, weil das ist eine Nummer</p>

	<p>zu groß.“ Das ist auch eine Sache, die superwichtig ist in der Führung, das Gefühl zu haben, ich habe ein Sicherheitsnetz, ich stehe hier nicht alleine, wenn ich jetzt so eine Kampagne für zweieinhalb Millionen mal eben an die Wand fahre, dann ist irgendjemand da, der mir den Rücken stärkt. Für mich ist nicht der zeitliche Druck das Problem, ich habe kein Problem damit mal mehr zu arbeiten, wenn man in einer Aufgabe drin ist und man die gerne macht, dann habe ich auch kein Problem damit, nach 18:00 Uhr da noch mal eine Stunde zu sitzen, sondern das größere Thema ist eigentlich der mentale Druck, den man hat, wie gut man damit umgehen kann und wie sehr man das dann mit in den Feierabend nimmt, auch das ist so ein Thema, schafft man es nach der Arbeit die Arbeit dann auch sein zu lassen oder denkst du die ganze Zeit noch darüber nach und bist eigentlich mit dem Kopf noch da und kannst nicht einschlafen, weil du immer noch an den nächsten Tag denkst. Dann ist die Frage auch, ist das jetzt nur, weil man um 18:00 Uhr Feierabend gemacht hast eine gute Work-Life-Balance, wenn du trotzdem noch die ganze Zeit darüber nachdenkst?</p>
72	<p>I: Ja, guter Punkt, wie wichtig ist dir denn dabei der Aspekt der Flexibilität?</p>
73	<p>B: Sehr wichtig, zum einen, was Arbeitszeiten angeht und zum anderen auch was Home-Office-Strukturen angehen, da ist man natürlich durch Corona, da hat man einfach gelernt, dass es auch gewisse Vorteile hat, im Home-Office zu arbeiten und gerade bei uns im Job macht es wirklich keinen Unterschied, wo ich mit meinem Laptop sitze, von daher finde ich das wichtig, dass man die Flexibilität hat, dass man auch mal sagen kann okay, ich bleibe jetzt zu Hause, weil irgendwie tut mir das gut und ich brauche das jetzt gerade mal oder ich kann da besser arbeiten, aber auch die Möglichkeit des Office hat, dass man sich das selber einteilen kann und das Vertrauen bekommt von den Führungsebenen, dass sie sagen, ich vertraue dir, dass du im Home-Office keinen Mist machst, sondern dass du trotzdem deinen Job machst.</p>
74	<p>I: Wir gucken jetzt einmal zusammen in die Glaskugel, stell dir vor, du hättest einen Wunsch frei und könntest dir deine ideale Arbeitszeitgestaltung selbst aussuchen, wie würde diese aussehen und warum?</p>
75	<p>B: Ich habe tatsächlich schon sehr häufig darüber nachgedacht eine 4-Tage-Woche zu machen oder vielleicht sogar noch weniger, aber ich glaube, es wäre eher eine 4-Tage-Woche, weil man gefühlt mehr vom Wochenende hat und nicht das</p>

	<p>Gefühl hat, wenn man eine kürzere Woche hat, man kennt das ja, wenn man mal Urlaubstage hat und nicht die ganze Woche frei hat, sondern einfach den Freitag oder Donnerstag, gefühlt effizienter arbeitet in kürzerer Zeit, weil man weiß, man hat weniger Zeit, aber man hat halt trotzdem die Aufgaben, die man erledigt. Gerade bei uns in der Branche ist man sehr eigenverantwortlich und bei uns hieß es immer, es ist egal, wann du arbeitest und wie lange du arbeitest, Hauptsache, du machst deine Aufgaben zur richtigen Zeit, von daher könnte ich mir das sehr gut vorstellen, idealerweise würde ich auf eine 4-Tage-Woche gehen. Ich finde Teilzeit, also einen kürzeren Tag immer nicht so praktisch bei uns in der Branche, weil man dann gefühlt doch nicht rechtzeitig herauskommt, wenn alle anderen länger machen, d.h. ich würde weiterhin bei Vertrauensarbeitszeit bleiben, sprich dann arbeiten, wann es am besten passt, egal wann man anfangen möchte und wie lange man arbeiten möchte, da würde ich gerne die Flexibilität haben und dann eben in vier Tagen, damit man ein bisschen mehr von der Freizeit hat.</p>
76	<p>I: Wie viele Stunden pro Woche würdest du dann konkret arbeiten wollen?</p>
77	<p>B: Ich würde dann die acht Stunden von dem einen Tag abziehen, vielleicht ein bisschen weniger, irgendwie so um den Dreh.</p>
78	<p>I: Du hattest eben gesagt eine 4-Tage-Woche, vielleicht auch sogar noch weniger, ist das auch ein Gedanke, der ab und zu mal kommt, vielleicht doch noch weniger als vier Tage?</p>
79	<p>B: Kommt auf die Situation an, klar ist es schön mal einen Tag freizuhaben und mehr Zeit zu haben, um private Dinge zu erledigen. Das wäre dann für mich finanziell einfach ein Thema. Wenn ich jetzt auf eine 3-Tage-Woche gehen würde, dann würde mir das Gehalt einfach nicht reichen für finanzielle Sicherheit beziehungsweise auch den eigenen Anspruch, was man so an Geld zur Verfügung haben möchte und ich glaube tatsächlich, auch wenn man sich das so nicht vorstellen kann, wenn man so im stressigen Alltag ist und sich denkt, ach, ich hätte gerne frei, dass es irgendwann auch langweilig werden könnte, wenn man nur drei Tage die Woche arbeitet, deswegen finde ich vier Tage eigentlich immer ganz cool. Ich hatte das eine Zeit lang, dass ich mir tatsächlich mal einen Monat lang jeden Freitag freigenommen habe. Ich fand es deutlich entspannter, weil man mit einem anderen Gefühl in das Wochenende geht, also wenn man den Freitag nutzt, um die To-do-Liste, die man privat hat, abzhaken und schon mal einkaufen zu gehen, schon mal</p>

	<p>zu putzen, geht man einfach entspannter ins Wochenende, weil man das Gefühl hat, ich habe schon ein bisschen was geschafft, ich habe schon was erledigt und das, was ich sonst Samstag, Sonntag machen würde, habe ich schon durch, dadurch ist man entspannter und hat gefühlt am Wochenende einfach mehr Zeit, um sich wirklich ausruhen. Es gibt verschiedene Modelle bei uns, ich kenne das aus beiden Agenturen, dass man sich das einteilen kann, beziehungsweise dass es durchaus möglich ist, zu sagen, ich hätte gerne eine 4-Tage-Woche, muss man dann natürlich alles absprechen, wie das machbar ist, aber ich fand das eigentlich immer sehr angenehm, weil man mit einem anderen Gefühl ins Wochenende geht.</p>
80	<p>I: Aber in den Agenturen, in denen du gearbeitet hast und jetzt auch bist, wäre das dann mit einem Lohnverzicht gekoppelt?</p>
81	<p>B: Das kommt darauf an, wie gut man verhandelt. Was am häufigsten gemacht wird ist, dass man hinget und sagt: „Ich verzichte auf eine Gehaltserhöhung, dafür möchte ich eine 4-Tage-Woche.“ In der Regel klappt das nicht, weil der Sprung natürlich deutlich höher ist als eine normale Gehaltserhöhung, aber auf sowas kann man sich natürlich einigen und sagen gut, dann mache ich einen Tag weniger und dafür gehen wir soundso viel Prozent runter. Das gab es auf jeden Fall, habe ich auch mitbekommen, dass viele oder ein paar das gemacht haben. Es wird nicht so gerne gesehen, weil Kapazitäten super eng sind in den meisten Teams, deswegen ist es nicht immer gewollt, aber auf jeden Fall möglich, aber da kommt es dann auf die Verhandlungsbasis an, da gibt es jetzt keine klaren Grenzen, wer wie viel verdient bei wie vielen Stunden.</p>
<p>Abschnitt C – 4-Tage-Woche</p>	
82	<p>I: Wir wollen jetzt von einem ganz konkreten Modell der 4-Tage-Woche ausgehen, und zwar 32 Stunden verteilt auf vier Tage Montag bis Donnerstag, fixe Tage. Der Lohn bleibt aber gleich, du kriegst das gleiche Gehalt wie vorher, Output soll nicht gekürzt werden, d. h. die Produktivität soll auch gleich bleiben wie bei einer 40-Stunden-Woche, wie würdest du das Modell finden?</p>
83	<p>B: Gut, man braucht schon so einen 8-Stunden-Tag, auch wenn der sich manchmal lang anfühlt, ist schon gut, um einiges zu schaffen, wenn man dann einen Tag kürzt, dass man dann die anderen Tage auch wirklich intensiv arbeitet. Ich glaube, dass es tatsächlich der Produktivität helfen würde, weil man gefühlt entspannter in das</p>

	<p>Wochenende geht und dadurch ausgeruhter ist und dadurch montags anders in den Tag startet, wenn man weiß, man hat sich ausgeruht, man hatte Zeit, um herunterzukommen und man kann dann einfach besser in eine Woche starten. Ich glaube, dass man tatsächlich in vier Tagen genauso viel schaffen kann, wie in fünf Tagen, wenn man produktiv ist und effizient arbeitet. Von daher, finde ich so ein Modell gut, bei gleichem Gehalt ist natürlich auch gut, das kriegt man leider schwierig durch bei den meisten, aber grundsätzlich weiß ich, dass es immer wieder ein Thema ist, wenn es gemacht wurde, es gab immer mal wieder einzelne Leute, die danach gefragt haben, dass es durchaus bei vielen ein Thema war, die gesagt haben: „Eigentlich hätte ich da echt Lust drauf und 4-Tage-Woche wäre schon ganz cool.“</p>
84	<p>I: Bedenke noch mal den Aspekt, dass obwohl du weniger Stunden arbeitest, du trotzdem die gleiche Produktivität erbringen sollst und das einfach gleich bleiben soll. Wie empfindest du das? Denkst du, das ist kein Problem, das zu schaffen, oder würde das vielleicht auch den Druck, den Stress erhöhen?</p>
85	<p>B: Man merkt schon, dass wenn man eine Woche hat, wo viel los ist, dass man deutlich produktiver arbeiten kann als in anderen Wochen. Es hängt auch davon ab, wie viel man auf dem Tisch hat. Ich zum Beispiel kann überhaupt nicht gut damit umgehen, wenn ich nichts zu tun habe, dann werde ich superlangsam, weil man nur rumdödelt, wenn man viel zu tun hat, dann schafft man echt was weg. Klar, wenn man jetzt dauerhaft nur noch vier Tage hätte, dann hätte man wahrscheinlich weniger Phasen, wo man entspannter machen kann, wo man ruhiger machen kann, sondern wäre wahrscheinlich dauerhaft auf Spannung. Ich kenne das bei uns so, wir hatten noch nie eine Kapazitäten-Planung, d. h. wir waren immer selbst dafür zuständig, unsere Kapazitäten einzuteilen, und das passt man dann ja auch auf die Stunden an, d. h. man muss selbst gucken, was schaffe ich eigentlich alles in der Zeit, was kann ich der Woche realistischerweise erbringen und ich glaube schon, dass es möglich wäre, die Produktivität hochzuhalten und das entsprechend dann die Kapazitäten-Planung angepasst werden muss von einem selbst.</p>
86	<p>I: Okay. Wenn du jetzt noch mal ganz generell über das Modell nachdenkst, was würdest du sagen, was findest du gut und was findest du schlecht?</p>
87	<p>B: Vorteil vor allem, dass man mehr Zeit für sich selbst hat, für das Privatleben, dass die Arbeit weniger Zeit einnimmt, dadurch, dass du einen Tag mehr hast,</p>

	<p>Work-Life-Balance natürlich besser ist, als wenn man fünf Tage die Woche arbeiten würde. Was natürlich nicht so gut wäre, wenn es jetzt alle wären, wenn jetzt ein komplettes Team freitags frei hat, du natürlich das Problem hast, dass freitags niemand mehr erreichbar ist, dass sich dann alles auf die vier Tage bald. Wie macht man das dann als Agentur, sagt man den Kunden dann, freitags ist keiner mehr erreichbar, was ist, wenn freitags doch irgendwas sein muss. Gerade im Online-Marketing ist ja dauerhaft on, eigentlich passiert immer was, wenn müsste es sein, dass man das schichtweise hat, dass ein paar Leute montags freihaben und andere freitags, dass man das verteilt. Und was dann natürlich ein Problem ist, dass man Schwierigkeiten hat, Meetings einzustellen, also wenn du versuchst, das ganze Team zusammenzukriegen, aber jeden Tag hat jemand frei, dann kriegst du es natürlich schwieriger hin, alle an einen Tisch zu kriegen. Solche Sachen sind dann natürlich schwieriger, wir haben das ganz viel mit Teilzeitkräften, die nur einen halben Tag da sind, ist super schwierig, mit denen Meetings einzustellen, weil die ihre Meetings alle geblockt haben auf dem Vormittag und dann hast du da kaum Zeit drin, das stelle ich mir schwierig vor, wenn das jetzt tatsächlich bei vielen Leuten oder sogar so einem ganzen Team so wäre, jetzt so vereinzelt, dann kann man da noch drauf achten, aber Zeit, in der man grundsätzlich mit den Leuten kommunizieren kann, ist dann natürlich knapper.</p>
88	<p>I: Inwiefern könntest du dir persönlich vorstellen, in solch einer 4-Tage-Woche zu arbeiten? Welche Bedenken hättest du vielleicht, welche Chancen siehst du, auch an dem Modell?</p>
89	<p>B: Wenn jetzt nur ich darin arbeiten würde, hat man schon manchmal ein schlechtes Gewissen dem Team gegenüber, wenn jetzt alles super stressig ist und man selbst sagt: „Ich gehe jetzt am Donnerstagabend, viel Spaß euch morgen“, also dem Team gegenüber hätte ich ein schlechtes Gewissen, neigt man dann doch dazu zu sagen ja komm dann setze ich mich vielleicht doch ein paar Stunden hin oder ich mache doch noch mal hier und da was mit. Das ist so ein Thema, wenn man selbst der Einzige ist. Es ist natürlich vertraglich so festgelegt und muss man sich davon dann trennen können, weil es ist im Endeffekt ja auch ein Job und es geht nicht um die Freundschaft in dem Moment. Das wäre so ein Punkt, wo ich immer ein schlechtes Gewissen hätte. Ich habe tatsächlich die Zeit, wo ich den Freitag frei hatte, dann doch ab und zu freitags noch mal, was gemacht, weil man weiß alle anderen sind da und es sind wichtige Termine usw. Aber grundsätzlich könnte ich mir es schon vorstellen, für mich selbst wäre es gut mehr Zeit zu haben,</p>

	<p>um abzuschalten, weil ich auch Probleme damit habe, dann nach Feierabend wirklich den Kopf ausschalten, zu sagen, ich mache jetzt etwas anderes und denke nicht mehr an die Arbeit, irgendwie ist es dann doch häufig noch da und wenn man so einen komplett freien Tag hat, fällt es mir doch leichter abzuschalten. Wenn ich Freitag sagen würde, ich mache einen halben Tag, dann hätte ich trotzdem irgendwie schon so den Kopf in der Arbeit drin.</p>
90	<p>I: Ja, total. Kannst du dir vorstellen, dass du dich durch eine 4-Tage-Woche eventuell auch motivierter fühlen würdest?</p>
91	<p>B: Ja, weil man natürlich den Druck hat, in weniger Zeit mehr zu schaffen. Und dadurch effizienter arbeitet, weil man natürlich dann schon ein bisschen vor sich rumdödelt, wenn man weiß, na ja, ich habe ja noch genug Zeit, ich kann das ja alles noch morgen machen, dann mache ich das halt morgen. Und wenn man weiß, man hat weniger Zeit und irgendwo ja auch, dass wenn jetzt die Führungskraft sagt: „Hey, ich mache das, wir machen jetzt einen Deal, du kriegst das gleiche Gehalt aber für die 4-Tage-Woche“, hat man ja auch das Gefühl ok, die sind mir jetzt entgegengekommen, also muss ich auch zeigen, dass ich das schaffe in vier Tagen, dass man dadurch eben auch noch einmal so einen anderen Ansporn hat und eben wie ich meinte dem Team gegenüber zu sagen ok, ich möchte natürlich die Zeit, die ich dann da bin trotzdem nutzen, um das Team zu unterstützen und nicht den halben Donnerstag Däumchen drehen und sagen hier Leute, Freitag, das könnt ihr jetzt alles für mich erledigen, weil ich bin jetzt weg.</p>
92	<p>I: Was glaubst du denn, inwiefern die 4-Tage-Woche Auswirkungen auf deine Gesundheit hätte?</p>
93	<p>B: Ich glaube tatsächlich schon mehr als man denkt, weil der mentale Druck und der Stressfaktor an so einem Arbeitstag, gerade in Wochen, die echt extrem sind, hoch ist und es einfach ein besseres Gefühl oder ein gutes Gefühl ist, wenn man sagt: „Okay, ich kann den Freitag erst einmal ausschlafen und ich muss mich nicht an den Laptop setzen und ich habe einen Tag für mich“, weil meistens hat man am Wochenende dann ja auch wieder Termine und ballert sich die Tage voll und wenn man dann einen Tag zusätzlich hat, wo man sagt: „Okay“, sich selbst vielleicht auch dazu diszipliniert zu sagen, „das ist jetzt ein Tag, den ich für mich nutze, um</p>

	herunterzukommen“ und ich glaube schon, dass das Auswirkungen haben kann, dass man einfach mehr diesen Ruhepunkt findet.
94	I: Wenn du dir jetzt vorstellst dein Arbeitgeber führt die 4-Tage-Woche ein, so wie wir sie eben genannt hatten, was glaubst du, wie sich die Einführung auf dein Leben auswirken würde?
95	B: Gute Frage. Am Anfang denkt man sich wahrscheinlich total cool, ich habe Freizeit gewonnen und es fühlt sich sehr positiv an, weil man mehr Zeit hat, um Dinge zu machen und man ist weniger gestresst, weil man das Gefühl hat, na ja ich habe ja einen Tag mehr, an dem ich Dinge erledigen kann. Ich glaube aber, dass sich das relativ schnell wieder normal anfühlt, dass man wieder das Gefühl hat, das ist jetzt wieder Alltag und man das dann nicht mehr als so krass positiv wahrnimmt, weil es nicht mehr diese Änderung gibt, sondern irgendwann wieder Normalität ist. Ich glaube aber trotzdem, dass der Druck heruntergehen würde oder der Stress, weil man einen Tag mehr hat, an dem man sich nicht mit Arbeit beschäftigt, sondern mehr mit dem Leben, dass die Work-Life-Balance einfach besser wird.
96	I: Was würdest du denn mit der neu gewonnenen Zeit machen?
97	B: Wahrscheinlich ganz viel schlafen. Ja, ich glaube tatsächlich einfach Zeit für sich selbst nehmen, entspannt in den Tag starten, in Ruhe ausschlafen, in Ruhe frühstücken, also erst mal so den Stress der Woche abfallen lassen und dann einfach die To-dos, die man sonst am Wochenende macht, die man sonst vor sich herschiebt und am Wochenende versucht zwischen den Terminen, die man hat herinzuschieben, schon einmal erledigen, damit man das Wochenende für sich selbst oder für Freunde hat.
98	I: Inwiefern denkst du, würde das genannte Modell ein realistisches Szenario für deine Arbeit darstellen?
99	B: Ich glaube, zu hundert Prozent kann man es nicht machen, weil wir dafür zu viel Arbeit haben. Da müsste man gucken, wie man das kapazitär hinkriegt, ob sich das wirklich rechnet. Also klar, ich glaube, dass es möglich ist, die Produktivität so hochzuhalten, dass man trotzdem die gleiche Arbeit schafft, aber dadurch, dass wir Dienstleister sind, ist es natürlich superschwierig, dem Kunden zu sagen wir sind freitags jetzt zu. Das ist, glaube ich, nicht möglich. Dafür ist Online-Marketing

	<p>einfach zu dynamisch, zu schnelllebig, da kann ständig etwas passieren, dann hat man doch wieder den Fall, dass man einen Notfallkontakt braucht, dann bist du doch wieder halb erreichbar. Es ist als Dienstleister einfach superschwierig zu sagen, wir legen uns die Zeiten, so wie wir es jetzt wollen und ihr müsst euch daran anpassen. Dann müsste man das wirklich schichtweise machen und sagen o. k. der hat freitags, der hat montags und usw., damit es immer besetzt ist. Wir haben selbst jetzt während der Feiertage i. d. R. Notfallkontakte und i. d. R. muss trotzdem jemand reingucken, weil online passiert halt immer was.</p>
100	<p>I: Das wäre auch meine nächste Frage gewesen, unter welchen Bedingungen oder welche Veränderungen dafür nötig wären. Wir wollen das Modell jetzt noch mal modellieren, inwiefern wäre die 4-Tage-Woche attraktiver oder immer noch attraktiv für dich, wenn du dir deinen freien Tag selbst aussuchen könntest? Es muss nicht der Freitag sein, das kann auch jeder andere Tag sein.</p>
101	<p>B: Das fände ich grundsätzlich realistischer. Ich fände es auch gar nicht so schlecht, wenn es nicht bei allen der gleiche Tag ist, weil man sonst in einen Modus kommt, wenn jetzt alle meine Freunde freitags frei hätten, würde man sich wahrscheinlich freitags genauso viele Termine vornehmen und hätte wieder nicht so einen Tag zum Abschalten, wenn man das ein bisschen variieren würde, dann wäre es aufgeteilter und würde sich mehr wie ein Tag anfühlen, den man für sich und zum Abschalten hat. Und ich glaube, dass es durchaus auch Vorteile hat, zu sagen man hat vielleicht Montag frei oder man hat Mittwoch frei oder wie auch immer, dass es vielleicht sogar flexibel ist. Ist wahrscheinlich schwieriger in der Umsetzung, wenn man das flexibel hält, aber grundsätzlich ist es realistischer, weil wir als Dienstleister einfach immer erreichbar sein müssen, irgendjemand muss immer da sein.</p>
102	<p>I: Hast du denn weitere Ideen, wie du für dich deine ideale 4-Tage-Woche gestalten würdest?</p>
103	<p>B: Ich würde tatsächlich bei dem klassischen Modell bleiben und vier Tage lang voll arbeiten, bei dem gleichen Pensum und dann einen kompletten Tag freinehmen, um einfach gar nicht erst in diesen Arbeitsmodus zu kommen. Das wäre für mich das Optimale.</p>

104	<p>I: Das heißt das klassische Modell wäre für dich das, was du dir vorstellen könntest?</p>
105	<p>B: Ja, viele haben zum Beispiel auch freitags nur einen halben Tag, aber ich habe das Gefühl, man kommt dann einfach nicht so gut weg, dann kommt doch noch mal was rein, dann bleibst du irgendwie länger sitzen, dann bist du mit dem Kopf irgendwie dabei, dann musst du Sachen teilweise noch weiter übergeben, weil du sie dann nicht ganz geschafft hast. Ich glaube, du kannst besser abschalten, wenn du gar nicht erst an den Laptop gehst, als wenn du schon einen halben Tag drin bist und dann doch mit den Gedanken schon voll in der Arbeit.</p>
106	<p>I: Inwiefern wäre die 4-Tage-Woche für dich immer noch attraktiv, wenn du nicht den vollen Lohnausgleich bekommen würdest, nicht hundert Prozent, sondern z. B. nur noch 90 %, auch nicht prozentual heruntergerechnet auf eine Teilzeitstelle, weil das könnte ja theoretisch jeder Mitarbeitende machen, sondern du würdest 90 % des Gehalts bekommen und du hättest eine 32-Stunden-Woche?</p>
107	<p>B: Bei 90 % würde ich es noch machen. Es kommt darauf an, wie viel da tatsächlich runtergehen würde. Weil man sich natürlich auch nicht verschlechtern möchte, ich würde jetzt ungern noch mal wieder komplett heruntergehen, auf 90 % würde ich mich noch einlassen, wenn man jetzt sagen würde, dann gehen wir wirklich noch mal einen Schritt zurück, fühlt sich das halt an wie ein Schritt nach hinten anstatt nach vorn.</p>
<p>Abschnitt D – Kalibrierung mit anderen Dimensionen</p>	
108	<p>I: Ja, absolut. Wir wollen jetzt alles das, was wir über die 4-Tage-Woche besprochen haben mit den anderen Dimensionen, die wir am Anfang hatten, kalibrieren und wir verstehen die 4-Tage-Woche als Gestaltungsmöglichkeit der Work-Life-Balance. Kannst du, ■■■ würde das gleich auch teilen, dass wir das noch mal vor Augen haben, einmal durchgehen, für dich, jede einzelne Dimension, was für dich wichtiger ist zum Beispiel finanzielle Sicherheit oder 4-Tage-Woche, dass du das für dich so ein bisschen kalibrierst? Bei Unternehmertum steht noch ein eigenes Unternehmen führen, das ist wirklich eher so diese Verantwortung übernehmen, selbstständig sein, autonom handeln.</p>

109	<p>B: Ich würde sagen eins bis drei, finanzielle Sicherheit im Sinne von Grundsicherheit, das, was man wirklich braucht und vielleicht ein bisschen mehr darüber, autonomes Handeln und auch positive Beziehungen mit anderen Leuten auf der Arbeit wäre mir ja auf jeden Fall wichtiger tatsächlich als eine 4-Tage-Woche. Aber Work-Life-Balance gehört genau da rein, mit der 4-Tage-Woche verbessert man seine Work-Life-Balance. Bildung und Entwicklung ist ein wichtiges Thema, ist für mich jetzt aber kein Punkt, der nicht mit einer 4-Tage-Woche möglich wäre. Das kann man zusammenbringen, weil ich das Gefühl habe, dass man in meiner Position im Alltag oder ich persönlich im Alltag genug an Weiterentwicklung habe und Herausforderungen, dass ich jetzt keine zusätzlichen Schulungen bräuchte. Prosoziale Auswirkungen habe ich tatsächlich ein bisschen aufgegeben in meinem jetzigen Job, dadurch dass ich gewechselt habe, weil das Team einfach anders aufgestellt ist. Dadurch, dass wir so wenige sind, habe ich keine Mitarbeiterverantwortung mehr, wie ich es vorher hatte, das fehlt mir, das ist schade, aber ich habe das in dem Moment zurückgestellt, weil ich gesagt habe: „Ich muss mich erst mal auf meine eigene Karriere konzentrieren“, deswegen würde ich das sogar unterordnen. Finanzieller Erfolg, das ist tatsächlich ein Punkt, wo ich mir nicht ganz sicher bin, zum einen möchte man natürlich auch vorankommen und die Arbeit, die man leistet, soll natürlich auch vergütet werden und man möchte ja auch den nächsten Schritt machen, der ja auch immer so mit Finanziellem zusammenhängt, auf der anderen Seite, denke ich, gerade jetzt, wenn man noch jung ist und auch noch viele andere Dinge machen möchte, ist Freizeit eben auch ein sehr hohes Gut und auch sehr wichtig. Deswegen finde ich den Punkt tatsächlich am schwierigsten einzuordnen, was wichtiger ist, obwohl, auch das lässt sich zusammenbringen, ich glaube, dass man trotzdem eine gewisse Leistung auch in vier Tagen schaffen kann und dadurch dann auch eine gewisse Vergütung erreichen kann.</p>
110	<p>I: Das heißt du würdest sagen, die ersten drei Dimensionen sind für dich am wichtigsten und wo würdest du auf dieser Skala die 4-Tage-Woche einordnen?</p>
111	<p>B: Tatsächlich, die drei Sachen würde ich als Erstes sehen und danach die 4-Tage-Woche.</p>
112	<p>I: Stell dir jetzt einmal folgendes Szenario vor, wenn dein jetziger Arbeitgeber die 4-Tage-Woche einführen würde, inwiefern wäre das für Dich ein Grund, um bei deinem Arbeitgeber zu bleiben?</p>

113	B: Es wäre schon ein positiver Aspekt, aber die anderen Punkte müssten auch stimmen, gerade diese ersten drei Punkte müssten dafür geben sein und wenn das stimmt, wenn ich zufrieden mit meinem Job bin, wenn ich mich in dem Team wohlfühle, coole Leute um mich herum habe, das Gefühl habe, ich habe eine gewisse finanzielle Sicherheit, wenn das für mich stimmt, dann wäre es auf jeden Fall ein positiver Faktor zu sagen, ich bleibe, wenn die anderen Sachen aus dem Gleichgewicht kommen, wäre es glaube ich nicht mehr ausschlaggebend.
114	I: Es wäre also nice to have, aber kein Must-have?
115	B: Ja, es gibt andere Kriterien, die wären wichtiger, dass die Aufgaben stimmen, dass man daran Spaß hat, dass das Team stimmt und die Rahmenbedingungen stimmen. Wenn ich jetzt zwei Arbeitgeber hätte, die würden mir genau das Gleiche bieten und der eine hat die 4-Tage-Woche und der andere nicht, dann würde ich mich dafür entscheiden, aber an oberster Stelle steht, dass mir die Arbeit Spaß macht und dass das Team für mich passt.
116	I: Wenn dein jetziger Arbeitgeber die 4-Tage-Woche nicht einführen würde, inwieweit wäre das für sie für dich ein Argument, sich neu zu bewerben?
117	B: Erst einmal keins, sofern die anderen Dinge für mich stimmen, also wenn der Rest passt, wäre das erst einmal kein Argument. Ich habe ja gerade den Bewerbungsprozess hinter mich gebracht und ich muss sagen, ich habe danach jetzt nicht explizit gesucht. Es gibt auf jeden Fall Anbieter, die sowas ja auch anbieten, jetzt schon und danach habe ich nicht explizit geguckt, sondern was ich gucke, ist vor allem erst einmal die Aufgaben und die Arbeit an sich und ob mir die Kultur des Unternehmens gefällt und ich glaube, das sind so die wichtigsten Punkte und das andere ist dann eher so ein nice to have, wenn es geboten wird, würde ich es mitnehmen.
118	I: D.h. welche der zuvor genannten Dimensionen würden dich zu einem Jobwechsel bewegen?
119	B: Vor allem das Menschliche, wenn ich jetzt in einem Team wäre, was mir gar nicht zu spricht, dass ich das Gefühl habe, ich fühle mich da gar nicht wohl, wäre das für mich tatsächlich der wichtigste Punkt und dann generell einfach die Jobbeschreibung an sich, welche Aufgaben habe ich, macht mir das Spaß, fühle ich mich

	da herausfordert. Das ist dann auch so ein bisschen der Workaholic in mir, der dann lieber mehr arbeiten würde, sofern ich daran Freude habe und sofern ich da vorankomme, als die Freizeit zu wählen.
120	I: Vielleicht gar nicht unbedingt Workaholic, sondern eher dein Leistungsmotiv, dass du immer mehr erreichen möchtest, immer mehr lernen möchtest und da für dich mehr herausholen und aus dir mehr herauskitzeln willst.
121	B: Genau, ja.
122	I: Glaubst du denn, und jetzt kommen wir auch zu der letzten Frage, dass sich der positive Effekt einer 4-Tage-Woche relativieren würde, wenn das plötzlich in allen Werbeagenturen eingeführt werden würde?
123	B: Nein, ich glaube, dass das einigen Werbeagenturen sehr guttun würde. Die Frage ist, inwieweit das dann wirklich gelebt wird, weil auch das ist so ein Thema, eigentlich soll man fünf Tage die Woche arbeiten, es werden dann aber meistens doch mehr Stunden und manchmal auch mehr Tage, dann ist die Frage, inwiefern das wirklich durchgezogen wird. Das ist auch Theorie und Praxis, also wenn man jetzt sagt, wir führen eine 4-Tage-Woche ein, wird es dann auch wirklich so gelebt oder wird dann eigentlich doch erwartet, dass man den Freitag vielleicht doch da ist, falls ein wichtiger Termin ist oder so. Das wäre auch ein Unterschied in den Agenturen, dass man definiert, was bedeutet jetzt eine 4-Tage-Woche, heißt es Rufbereitschaft oder heißt es, ich kann wirklich den Laptop zu lassen und das ist dann auch o. k. Ich glaube, dass das noch einmal einen Unterschied machen würde, aber ich glaube nicht, dass das die Attraktivität verlieren würden, wenn das alle machen würden, weil die wenigsten wählen ihren Job wirklich nur danach aus, nach dem Kriterium. Das ist dann wie der Obstkorb, den auch alle haben.
Abschluss	
124	I: Wir sind am Ende des Interviews angelangt. Gibt es noch abschließend irgendetwas, was du uns mitteilen magst? Was bisher noch keine Erwähnung gefunden hat?
125	B: Ich weiß nicht, inwiefern ihr auch darüber diskutiert habt, ob eine 4-Tage-Woche für Teams oder auch für Führungskräfte gleichermaßen gilt, das fände ich noch mal spannend, auf welchen Ebenen, das denn so gelebt werden würde. Das könnte

	<p>noch mal einen Unterschied machen. Ich finde, dass generell, bei allen möglichen Sachen, was Vertrauensarbeitszeit angeht, aber auch wie man an die Arbeit ran-geht, sind die Führungskräfte irgendwo auch immer die, die das Vorleben, gerade in Branchen wie bei uns, wo einfach sehr viele junge Leute da sind, die den ersten Job haben und natürlich sich selbst noch orientieren. Wenn zum Beispiel eine Führungskraft auch eine 4-Tage-Woche machen würde und dann konsequent den Laptop am vierten Tag zu macht, dann wäre das auch ein Signal, Leute, das ist ok, das könnt ihr auch so machen. Ich finde das noch mal einen spannenderen Aspekt, inwiefern wird das auf allen Ebenen gelebt.</p>
126	<p>I: Im Sinne der Vorbildfunktion. Ja, auch spannend. Können wir auf jeden Fall noch in unseren Limitationen mit hineinbringen bzw. in weitere Forschungslücken, die man noch mal erforschen könnte. Wenn im Laufe der Auswertung noch irgendwelche Fragen entstehen sollten, wärest du damit einverstanden, wenn wir dich noch einmal kontaktieren?</p>
127	<p>B: Ja.</p>
128	<p>I: Super, hast du sonst noch irgendwelche Fragen?</p>
129	<p>B: Nein, erst einmal nicht. Kann ich die Ergebnisse sehen? Das würde mich interessieren, was ihr so herausbekommen habt.</p>
130	<p>I: Ja klar, ich kann dir gerne den Bericht am Ende zuschicken, dauert noch ein bisschen, wir müssen den Mitte-März abgeben, dann kann ich dir den gerne zuschicken.</p>
131	<p>B: Okay. Vielleicht schick ihr das noch mal an alle möglichen Agenturen?</p>
132	<p>I: Ja, wir machen eine Pressemitteilung. Okay, dann beenden wir die Aufnahme.</p>

Anhang 11: Codebaum

1 Arbeitszeit	0
1.1 Anzahl Arbeitstage	10
1.2 Vertragliche Arbeitszeit	6
1.3 Faktische Arbeitszeit	7
1.4 Tatsächliche Arbeitszeit	10
1.5 Überstundenausgleich	0
1.5.1 Zeitlich	0
1.5.1.1 Ja	11
1.5.1.2 Nein	2
1.5.2 Finanziell	0
1.5.2.1 Ja	0
1.5.2.2 Nein	6
2 5C-Dimensionen	0
2.1 Finanzielle Sicherheit	0
2.1.1 Gering	0
2.1.2 Hoch	8
2.1.3 Essenziell	14
2.2 Unternehmertum	0
2.2.1 Gering	0
2.2.2 Hoch	13
2.2.3 Essenziell	11
2.3 Relationaler Erfolg	0
2.3.1 Gering	6
2.3.2 Hoch	23
2.3.3 Essenziell	22
2.4 Bildung & Entwicklung	0
2.4.1 Gering	3
2.4.2 Hoch	19
2.4.3 Essenziell	3
2.5 Prosoziale Auswirkung	0
2.5.1 Gering	10
2.5.2 Hoch	19
2.5.3 Essenziell	3
2.6 Finanzieller Erfolg	0
2.6.1 Gering	8
2.6.2 Hoch	15
2.6.3 Essenziell	4
2.7 Work-Life-Balance	0
2.7.1 Gering	0

2.7.2 Hoch	15
2.7.3 Essenziell	9
2.7.4 Ideale Arbeitszeitgestaltung	32
3 4-Tage-Woche	0
3.1 Einschätzung des klassischen Modells der 4-Tage-Woche	0
3.1.1 Vorstellung in 4TW zu arbeiten	0
3.1.1.1 Ja, vorstellbar	4
3.1.1.2 Nein, (eher) nicht vorstellbar	1
3.1.2 Generelle Einschätzung	0
3.1.2.1 schlecht	1
3.1.2.2 mittel	0
3.1.2.3 gut	10
3.2 Chancen	0
3.2.1 Mehr freie Zeit/ Freizeit	6
3.2.1.1 Organisatorische Dinge/To-do-Liste abhaken	11
3.2.1.2 Zeit für Familie/Freunde	8
3.2.1.3 Hobbies	3
3.2.1.4 Nichts tun	4
3.2.1.5 Reisen/Wochenendtrips	3
3.2.1.6 Me-Time	15
3.2.1.7 Sport	6
3.2.1.8 Selbstverwirklichung	1
3.2.1.9 Ehrenamt	2
3.2.2 Regeneration/Abschalten	11
3.2.2.1 Stressreduktion	3
3.2.2.2 Mit besserem Gefühl/Entspannter ins Wochenende	3
3.2.3 Motivation/Spaß	8
3.2.4 Steigerung des Wohlbefindens/Gesundheit	16
3.2.5 Nachhaltige Realisierung	3
3.2.6 Generelle Auswirkungen auf das eigene Leben	3
3.2.7 Wertschätzung durch Arbeitgeber	1
3.2.8 Besserer Output	1
3.2.9 Flexibilität	3
3.2.10 Bessere Ideen bei der Arbeit/Kreativität fördern	4
3.2.11 Finanziell	2
3.2.12 Arbeitsbeziehungen	2
3.2.13 Produktivität/ Effizienz	22

3.2.14 Arbeitsbelastung	7
3.3 Herausforderungen	0
3.3.1 Kein wirklicher Mehrwert	3
3.3.2 Relativierung positiver Effekte/Normalität	6
3.3.3 Keine Konsequente Umsetzung der 4TW	5
3.3.4 Schlechtes Gewissen gegenüber Kolleg:innen	1
3.3.5 Strukturelle Limitationen	1
3.3.6 Umstellungsphase	1
3.3.7 Kund:innen	4
3.3.8 Koordination/Kommunikation	5
3.3.9 keine Bedenken	2
3.3.10 Externe Wahrnehmung	5
3.3.11 Finanziell	3
3.3.12 Arbeitsbeziehungen	3
3.3.13 Produktivität/Kapazitäten (Arbeit nicht schaffbar)	9
3.3.14 Motivation	4
3.3.15 Gesundheit	2
3.3.16 Arbeitsbelastung	7
3.4 Realistisches Szenario	0
3.4.1 Realistisch für sich selbst	0
3.4.1.1 Ja	11
3.4.1.2 Nein	2
3.4.2 Realistisch für andere	0
3.4.2.1 Ja	4
3.4.2.2 Nein	1
3.5 Realisierungsbedingungen	25
3.6 Modellierung des Modells	0
3.6.1 Freier Tag fix	0
3.6.1.1 Ja	4
3.6.1.2 Nein	2
3.6.2 Freie Tageswahl	0
3.6.2.1 Ja	5
3.6.2.2 Nein	2
3.6.3 Attraktivität bei 90% des Gehalts	0
3.6.3.1 Ja	6
3.6.3.2 Nein	1
3.6.3.3 Bedenken/Neue Impulse	1
3.6.4 Ideale 4-Tage-Woche	13
4 Kalibrierung der 5C-Dimensionen mit 4-Tage-Woche	0
4.1 Allgemeines Ranking der Dimensionen	8

4.2 Finanzielle Sicherheit	0
4.2.1 Unwichtiger als 4-Tage-Woche	0
4.2.2 Wichtiger als 4-Tage-Woche	7
4.3 Unternehmertum	0
4.3.1 Unwichtiger als 4-Tage-Woche	4
4.3.2 Wichtiger als 4-Tage-Woche	2
4.4 Relationaler Erfolg	0
4.4.1 Unwichtiger als 4-Tage-Woche	2
4.4.2 Wichtiger als 4-Tage-Woche	4
4.5 Prosoziale Auswirkung	0
4.5.1 Unwichtiger als 4-Tage-Woche	3
4.5.2 Wichtiger als 4-Tage-Woche	1
4.6 Bildung & Entwicklung	0
4.6.1 Unwichtiger als 4-Tage-Woche	6
4.6.2 Wichtiger als 4-Tage-Woche	1
4.7 Finanzieller Erfolg	0
4.7.1 Unwichtiger als 4-Tage-Woche	6
4.7.2 Wichtiger als 4-Tage-Woche	1
5 Potenzielle Auswirkungen auf Verbleib bzw. Wechselabsicht	0
5.1 Grund für Verbleib	0
5.1.1 Ja	4
5.1.2 Nein	6
5.2 Grund für Arbeitsplatzwechsel	5
5.2.1 Ja	6
5.2.2 Nein	6
5.2.3 Sonstige Gründe für Arbeitsplatzwechsel	11
6 Arbeitsbedingungen in der Werbebranche	0
6.1 Überstunden	18
6.2 Allgemeines	28
6.3 Inhaltliches/Spaß an der Arbeit	12

Anhang 12: Tabellarische Übersicht Arbeitszeiten, Überstundenregelungen und Arbeitszeitwünsche (B1 – B6)

	B1	B2	B3	B4	B5	B6
Anzahl Arbeitstage	5	5	5 (aber jeden 2. Freitag frei)	5	5	5
Vertragliche Arbeitszeit	40 h	40 h	36 h	40 h	40 h	40 h
Faktische Arbeitszeit	45h	30-32 h	Etwas mehr als 40 h	35-40 h	40-42 h	45 h
Tatsächliche Arbeitszeit	35-40 h	40-50 h	36h	37-38 h	40 h	40 h
Zeitlicher Überstundenausgleich	Ja, in eigenem Ermessen	Ja, in eigenem Ermessen	Ja, in Absprache	Ja, aber muss aktiv eingefordert werden	Ja, in Absprache	Ja
Finanzieller Überstundenausgleich	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
Ideale Arbeitszeitgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> • 32-35 h • 4-Tage-Woche, freitags frei 	<ul style="list-style-type: none"> • 3-Tage-Woche, (Di-Do) 	<ul style="list-style-type: none"> • 24-32 h • 4-Tage-Woche oder sogar 3-Tage-Woche 	<ul style="list-style-type: none"> • 6 h à 5 Tage (30 Stunden) 	<ul style="list-style-type: none"> • 30 h • 4-Tage-Woche 	<ul style="list-style-type: none"> • 4-Tage-Woche

Anmerkung. Eigene Darstellung in Anlehnung an Interviews B1 – B6 (Abschnitt A – Beschreibung des Unternehmens und der Tätigkeit).

Ehrenwörtliche Erklärung

Wir versichern hiermit ehrenwörtlich, dass wir die vorliegende schriftliche Ausarbeitung des Referates selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel – insbesondere keine im Quellenverzeichnis nicht benannten Internetquellen – benutzt haben.

Die Arbeit wurde vorher nicht in einem anderen Prüfungsverfahren eingereicht.

Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quellen kenntlich gemacht.

Hamburg, den 15.03.2024

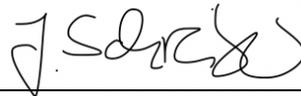
Ort, Datum



Unterschrift (Lina Meinass)

Hamburg, den 15.03.2024

Ort, Datum



Unterschrift (Jana Schreiber)

Hamburg, den 15.03.2024

Ort, Datum



Unterschrift (Alina Schröder)