

Exploring CSR

- An investigation of the Corporate Social Responsibility concept and the influence of the individual on its implementation

Marret Bähr

Supervisor: Cristián Alarcón Ferrari , SLU
Department of Urban and Rural Development

Assistant Supervisor: Hans Peter Hansen, SLU
Department of Urban and Rural Development

Examiner: Erica von Essen, SLU
Department of Urban and Rural Development

Credits: 30 HEC

Level: Second cycle (A2E)

Course title: Independent Project in Environmental Sciences - Master's thesis

Course code: EX0431

Programme/Education: Environmental Communication and Management – Master's Programme

Place of publication: Uppsala

Year of publication: 2015

Cover picture: CSR wordcloud, based on thesis text via <http://worditout.com/word-cloud/make-a-new-one>

Online publication: <http://stud.epsilon.slu.se>

Keywords: CSR, subjectivity, responsibility, Environmental Communication, neoliberal, phenomenology, values, change, sustainability

Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Faculty of Natural Resources and Agricultural Sciences
Department of Urban and Rural Development

Abstract

The idea of ‘business as usual’ in our neoliberal profit-oriented economy is not sustainable and must be changed in order to avoid future social and environmental crisis. Starting and promoting Corporate Social Responsibility (CSR) programs has become very popular among organizations as they are trying to adapt to and even exceed the rising societal demand for sustainable business practices. Despite its popularity, CSR is just a concept and its success depends on the implementation of the individual within the organization. In this thesis, I explore how and why individuals understand CSR in general and responsibility, as a key term for the concept, especially. Furthermore, I am attempting to comprehend how the individuals’ sensemaking affects their behaviour. To answer the demand for a more thorough and subjective investigation of CSR, I carried out a qualitative research in phenomenological terms. I explored the CSR concept in a detailed literature review regarding the different aspects that influence the concept and motivate its implementation. To recreate and understand the CSR context of key individuals, e.g. managers and higher ranking employees, and their sense making processes, I conducted semi-structured interviews in the county of Schleswig Holstein in Northern Germany. Analyzing the empirical material, recreating the interviewees’ subjectivities and combining them with theoretical knowledge from CSR related literature, my findings convey that CSR might lead to improvements within our neoliberal system, but will not change the system as such. Structures, e.g. the economic purpose of profit generation and market mechanism prevent the individual from acting according to personal environmental and social values. To emphasize the importance of the individual in the implementation, I explored the relation between CSR and Environmental Communication. My findings suggest that they both include strategic communication aimed at the representation and legitimization of certain interests, suggesting that similar concepts can be used for very different purposes. However, to achieve a more sustainable future, we need a collective change of values and enable ourselves to think and act outside of the neoliberal framework.

Keywords: CSR, subjectivity, responsibility, Environmental Communication, neoliberal, phenomenology, values, change, sustainability

Table of figures

Figure 1. CSR connect society,environment, politics and the economy	4
Figure 2. Similar methods are implemented within CSR and EC to achieve different outcomes.....	8

Content

1. Introduction	2
2. Problem statement	4
3. Research Aim	5
4. Research Questions	6
5. Literature review	7
5.1 A definition of CSR	7
5.2 Areas of Corporate Social Responsibility	8
5.3 Relevance of the individual to the organisation	9
5.4 Motivations for pro-social and CSR behaviour	9
5.4.1 Relations and sensemaking	9
5.4.2 Values	10
5.4.3 Self-perception and Personality	10
5.4.4 Economic necessity	11
5.5 The neoliberal economic system and Homo Oeconomicus	11
5.6 Environmental Communication	12
6. Research Paradigm	14
6.1 Phenomenology and subjectivity	14
6.2 Justification of the Research Paradigm	15
7. Methodology and methods	16
7.1 Qualitative Research approach	16
7.2 Method: Semi-structured interviews	16
7.3 Research implementation	17
7.4 Data Analysis	17
7.5 Critical reflection on the method	18
8. Data/Empirical material presentation	20
8.1 Interview 1: Financial institution	20
8.2 Interview 2: furniture store/home center umbrella organisation	20
8.3 Interview 3: University	21
8.4 Interview 4: Gastronomy community project	22
8.5 Interview 5: The print company	23
8.6 Interview 6: Harbor logistics	23
9. Analysis	25
9.1 Subjective understandings of CSR	25
9.1.1 Communication	27
9.1.2 Economic viability	29
9.1.3 Sustainability	30
9.1.4 Corporate Virtues	31
9.1.5 CSR implementation proces	32
9.2 Responsibility	33
9.3 Personal and organisational motivations	34
10. Answers to my Research Questions	36
11. Discussion	38
12. Conclusion	41

List of References

- Appendix I: Interview guide**
- Appendix II: Responsibility table**
- Appendix III: Interview transcripts 1-6**

1 Introduction

Our current way of living and consumption rapidly exploits resources and extends far beyond the planetary boundaries (Ahmed, 2014). The greatest challenges that need to be addressed are poverty, inequality, climate change and resource scarcity. Hence, it has been internationally acknowledged that fundamental changes are inevitable in the process of creating a more sustainable future. (Ehrlich&Ehrlich, 2013) In the course of our social development expectations and responsibilities have shifted from political towards multinational economic institutions. Therefore, rising demand for new sustainable perspectives has affected the public dialogue on corporate responsibility. What are corporate responsibilities and how should they be acted on? Global, as well as small to medium sized corporations, and even public institutions as servants of the citizens are now facing similar challenges. (Bina&Vaz, 2011)

The possibility for corporations and organisations to go beyond basic legal expectations and legal requirements has been articulated in the form of a concept named: Corporate Social Responsibility (CSR). Although it has been discussed since the 1930s, CSR gained increasing popularity in the 1970s when social and environmental rights movements spread around the globe CSR depicts the idea that organisations acknowledge and respond to their impact on society and the environment. (Dahlsrud, 2006)

The concept has developed into a complex and highly discussed field, with an increasing amount of definitions, best practices and multiple guidelines. Many organisations have engaged in CSR activities as what is depicted as an attempt to adapt to and manage the new social demands and expectations. Supporters of CSR portray it as a win-win concept, enabling companies to develop sustainably in their own pace without neglecting economic viability. (Hebllich, 2007)

Critics see it as a way for companies to deflect attention from their real practices, as a form of green washing and basically consider it ineffective to create a long-term change for the better (CorporateWatch, 2015). A concept that has been developed within the neoliberal system can always only serve this system and not fundamentally change it. Given the choice between social responsibility and profit generation, the latter will always prevail, especially if CSR efforts are costly. Furthermore, societal and legal control mechanisms have been proven to fail in the face of the neoliberal agenda. (Bauer, 2014)

Neoliberalism as the prevailing political-economic theory in the Western world promotes beliefs and values that favour free markets, privatization, globalization and minimal government intervention. It assumes that everlasting growth via increasing consumption leads to prosperity of corporations and in turn society as market powers distribute the generated wealth. A neoliberal framework of thought measures actions, relations and decisions against their economic viability as everyone strives for the best possible outcome. (Colander, 2013) The idea is relevant in this thesis as the neoliberal mindset not only affects our economic actions but further affects political and social actions, hence framing even our social actions in a neoliberal fashion. This might result in a contradiction: pro-social actions in terms of CSR cannot be social in the sense of socialist, when they follow neoliberal values.

Concerned with the demands for a sustainable future the public discussion on CSR depicts the problems faced by different actors regarding the implementation of necessary steps towards change.

Furthermore, a thorough literature review reveals the vagueness and ambiguity of the CSR concept as it is left open for interpretation. The success or failure of the idea therefore depends on the individual implementation in relation to the judge's position. Why do some people and corporations seem to care about sustainable behaviour while others do not? Why are there so many different approaches towards CSR? One important determining factor for how individuals, e.g. managers make and audit decisions is their subjectivity.

Further influences are the surrounding structures, relations, values, motives and culture. (Inglis, 2012)

The discussion and critique surrounding CSR and in relation our way of living implies that different values, beliefs and perspectives are involved. If we want to successfully change the world for the better, e.g. via Environmental Communication we need to understand why organisations, or rather managers and other responsible persons, are making sense of CSR in a certain way. Dialogue, facilitation and finally change will only be possible if developed and implemented collectively.

Organisations cannot make their own decisions, only authorised individuals within the organisation can. In order to understand these decision making processes and actions, which depend on personal and organisational structures, it is important to understand the individual's context.

I have therefore decided to investigate the creation and influence of subjective perspectives on corporate social responsibility by reconstructing the individual's personal and organisational context via expert interviews. In order to get a better theoretical understanding, as well as to gain a tool to analyze my empirical data I have attempted to investigate the factors influencing the CSR concept. The aim is to understand how different key individuals make sense of the general concept and its different components, mainly responsibility. Further aspects of my exploration are the social construction of CSR and how this in connection to the individuals understanding influences the implementation. I am attempting to explore CSR on a deeper level than the official and theoretical communication allows. My review in chapter 5 describes the development and different understandings of CSR and analyses the role of the individual within the organisations. I have further included background information on motivations for pro-social behaviour and responsibility as core concepts of CSR. Throughout the thesis I will not only explore CSR, but also its relation to Environmental Communication. To successfully manage and facilitate the communication between different groups and actors it is important for us to understand their subjectivities. Chapter 6 will therefore provide insight into Phenomenology as my research paradigm. In this I focus on the concept of subjectivity in connection to qualitative research in form of semi-structured expert interviews in chapter 7.

My research questions aim at giving further insight into what we expect from organisations and the individuals working within, another: what they expect from themselves and thirdly how they manage these expectations and apply them to their everyday reality. The answers to my questions are then presented in chapter 7 and analysed in the following chapter. In chapters 10 and 11 the results of my research and the extent to which CSR could inflict the demanded societal change in our current system are discussed. This research is motivated by my own work experience in CSR and academic background in Economics and Environmental Communication.

2 Problem statement

It has been proven that the concept of 'business as usual' is not a sustainable option in the long-run. On the contrary, extensive consumption and profit oriented growth within our free market society lead to the exploitation of our natural resources resulting in social and environmental problems. (Ehrlich&Ehrlich, 2013) According to Ahmed (2014) an overconsumption of resource accumulates wealth that is not evenly distributed among society, but rather controlled by few elites. He too appeals to "governments, corporations and businesses-and consumers-to recognise that business as usual cannot be sustained, and that policy and structural changes are required immediately" (a.a..p.4)

The answer to these social and environmental challenges, created by the neoliberal economic system, is Corporate Social Responsibility. Instead of implementing political and legislative regulations, corporations are making efforts on a voluntary basis to become more sustainable. (Bauer, 2014) The result is a lack of accountability as well as the implementation (theoretically) relying on the demand within society. Giving the consumer the responsibility to change the market has been heavily criticized as humans do not necessarily act according to their values, especially if lacking incentives. (Bina&Vaz, 2011) The problem is that the system and we in it, as of now, are not able to generate the necessary steps for a sustainable future. In order to understand how to develop and implement the necessary actions, instead of just communication our different interests, we need to understand the subjectivities of the responsible people.

3 Research Aim

Although CSR is widely discussed and often depicted as highly problematic there has been little research regarding the sensemaking of the concept of key individuals within corporations and institutions. All organisations consist of decision making processes. In order to understand the limitations of CSR and initiate successful change it is therefore necessary to find out about their perspectives and practices.

The intention of this thesis is to contribute to the literature on CSR with an empirical study focussing on the subjectivities of the CSR concept, especially the perception of responsibilities and the factors influencing its social construction. This research has been conducted within the phenomenological tradition and the results are supposed to, within the given limitations, help understand how and why certain individuals view and implement corporate/organisational social responsibility. This research can contribute to the comprehension of why CSR is applied in a certain way as well as why and how it can or cannot work.

Attempting to understand the different subjectivities semi-structured interviews were conducted and analysed. This thesis contributes to the discourse surrounding CSR by depicting and linking key-individuals subjectivities to relevant literature on CSR. Furthermore, connections and contrasts between Corporate Social Responsibility and Environmental Communication will be explored in the course of this thesis as they are both concerned with the management of human-nature relations. This thesis is not written as a critique of the depicted organisations but rather to facilitate the understanding and answer to the demand for a greater focus on the *why* as opposed to the *how* and *what* within the field.

4 Research Questions

My research questions aim at giving further insight into our expectations of organisations and their individual employees, their self-expectations and how they apply these to their everyday reality. They are:

[1] How and why so, is CSR understood and practiced by the individuals within their context?

[2] How do the subjects understand and practice responsibility in relation to CSR?

5 Literature review on CSR, Neoliberalism and Environmental Communication

Although several books, instructions, best practices and guidelines for the implementation of CSR exist, it is far from a defined concept. It therefore depends to a large extent on the companies or organisations perspective and, since it is classified as voluntary action, their will to take certain actions. Since organisations are constructed and managed by employees it is important to take their subjectivities into account. Although they are acting within certain structures and are influenced by many factors their understanding of what constitutes CSR can influence its implementation, especially when they are employed in key positions. Dahlsrud, in accordance with Berger and Luckmann (1966 in Dahlsrud, 2006, p.2) stated that “CSR is viewed as a social construction and, as such, it is not possible to develop an unbiased definition”. A pure literature review will therefore certainly provide a valuable background, but will not be able to explain how CSR is constructed within society. The theoretical part of this thesis regarding CSR will therefore relate to the research questions and thus be focused on what the literature reveals about the individual’s role in the CSR context. It is nevertheless necessary to give a brief overview of the context and development as well as a definition of the concept in order to establish a common understanding of relevant terms. Presenting every aspect that influences subjectivity regarding CSR being impossible I will focus on the, in my opinion, most relevant aspects for this thesis.

5.1 A definition of CSR

The European commission (2014) defines CSR as:” [...] companies taking responsibility for their impact on society. ” Furthermore, ”as evidence suggests, CSR is increasingly important to the competitiveness of enterprises”, therefore is it recommended that corporations ”should have in place a process to integrate social, environmental, ethical human rights and consumer concerns into their business operations and core strategy in close collaboration with their stakeholders” (ibid.). Corporate Social Responsibility can be seen as an intersection where corporate, environmental, social and political interests overlap.

The triple-bottom-line or three dimensional approach related to CSR defines it as the management of Profit, People and Planet, involving the economic, social and environmental dimension (Cramer, et al., 2006).



Figure 1 CSR connect society, environment, politics and the economy.

CSR is widely defined corporate engagements within social or environmental areas beyond the legal requirements and exceeds basic expectations and responsibilities (Dahlsrud, 2006). The voluntary aspect is accentuated in various definitions and has been affirmed in empirical studies. CSR related questions are: what are companies responsible for? Why and what should they do about it? In this sense CSR is concerned with the assignment of responsibilities regarding market failures, social inequalities, and environmental concerns. (Benabou, 2010). CSR can furthermore be understood as a way of preventing potential damage or a tool of satisfying this demand via external communication with a questionable impact on processes: greenwashing (Basu&Palazzo, 2008). This is but one reason for CSR being a heavily criticised concept that has e.g. been depicted as a strategic distraction from more relevant and essential problems (Hemingway, 2013).

CSR and its definition have always been discussed and criticised. Yet a common solution, in the tradition of phenomenology, might not be as relevant as the understanding of how it is socially constructed and perceived (Dahlsrud, 2006).

5.2 Areas of Corporate Social Responsibility

CSR is depicted as social responsibilities beyond the law thus being voluntary. Responsibility is a complex social construct, but in this context understood as consisting of expectations on basis of morals, values and laws that have to be met in order to avoid sanctions. It depicts the response of a certain organisation or individual to claims made by other actors. Although responsibility is defined by external circumstances and structures responsibility can only be effective if it is accompanied by inner conviction. (Auhagen, 2002)

According to Carroll (1979) areas of corporate responsibility are economic: to satisfy the society's demand with adequate supply and maximize profits for shareholders and secondly, to act in accordance with the regulations and legislations set by the law. Furthermore, should they act ethically as society expects corporations to respect moral standards and lastly to do voluntarily more than is explicitly expected (ibid.).

Yet, CSR in the sense of acknowledging a more holistic responsibility including all stakeholders within society has been heavily criticized. Friedman (1970) deputed the classic neoliberal view that the sole purpose and responsibility of businesses is to maximize shareholder profits will in the end create the best outcome for society. Critics state that this approach neglects external influences, market failures and imperfect legal frameworks, especially in our increasingly complex, globalized world (Heblich, 2007).

It seems as if a majority within the academic discourse of CSR has moved beyond this limited goal towards a more holistic understanding of a company's responsibilities (Dahlsrud, 2006). Management should therefore evaluate the impact of business activities in a broader sense than simple profit. Some academics demand that social and environmental concerns shift from the prioritization of economic towards social and environmental responsibilities. These claims acquired a new urgency in the light of the recent financial crisis. (Bina&Vaz, 2011) Corporations have become major global players and have taken on an increasingly important role in our society. In the same tradition, due to increased power and impact, their responsibilities and societal expectations to their performance must be extended too. (Patel, 2010) In the following, I will show the different motivations and aspects of CSR as my aim is to investigate the concept by exploring the term in depth and creating analytical tools to analyse the subjectivities which derived from my empirical research.

5.3 Relevance of the individual to the organisation

Individuals' perspectives need to be considered since, according to Maclagan "Corporate Social Responsibility may be viewed as a process in which managers take responsibility for identifying and accommodating the interests of those affected by the organisations actions" (1989 in Hemingway&Maclagan,2004, p.147).

Therefore, it should be in our best interest to learn more about their perspectives and motivations (Benabou, 2010). Former research indicated the individuals' personal values and experiences to have a considerable impact on the implementation and management of CSR in companies. The understandings and values, especially those of employees in management positions with a high degree of responsibility within the organisation can influence the companies development if the given structures and higher management support them. (Hemingway&Maclagan, 2004)

Cramer (et.al, 2006, p.4) understand CSR as "an ongoing, subjective process of meaning-creation or sensemaking based on past experiences that should be implemented with respect towards the individual circumstances and context of the company." A perspective that can be applied in the context of this thesis, as it acknowledges the influence on subjectivity. It has also been taken into account that the individual is also influenced by the organisations or corporation's structures, values, processes and culture which overlap with personal values and understandings or coexist to the degree that they are indistinguishable (Robbins&Campbell, 2010) These problems have been addressed by Hemingway, et al. (2004) but can be marginalized as the focus of this research is the individual sensemaking of CSR within the social context.

5.4 Motivations for pro-social and CSR behaviour

In the following subchapters I will continue my attempt to investigate the CSR concept by depicting the various factors that influence pro-social or socially responsible behaviour of organisations.

5.4.1 *Relations and sensemaking*

CSR extends the organisational responsibilities to their stakeholders beyond the shareholder's perspective. Basu& Palazzo (2008) have argued for a new understanding of organisational sensemaking. According to them, the way in which businesses relate to and interact with their stakeholders are of major importance to their respective understanding and the potential success of CSR (a.a.p.7).

Daft and Weick (1984 in Basu&Palazzo, 2008, p.7) emphasize the importance of the individuals personal values, convictions and experiences inter-related with the organisation and that sensemaking happens on the individual as well as on the organisational level. The individuals', as the corporate identity and self-understanding as the individuals are closely linked to their respective relations with others and therefore to their motivation for social engagement. (Brickson, 2007) "Motives of managers, shareholders, and other key stakeholders shape the way corporations are governed [...] which is vital to understanding CSR, given its societal orientation" state Matten and Moon (2008, p.3).

Understanding the corporation's internal and external relations, identity and its connection to the individual employees will enable an improved understanding of the importance of their self-perception for the organisation and its shareholders. The individual's relations are important for her/his subjectivity and as motivation which is reflected in her/his actions. (Brickson, 2005)

This aspect of stakeholder-management might explain certain managers focus on their employees, distributors or local associations in their CSR understanding and implementation.

5.4.2 Values

The employees' influence within the corporation is restricted by various factors, like certain organisational processes, personal aspects, their area of influence or support from higher ranking employees. Nevertheless do personal values have an impact, supplementary to the organisations' values and objectives and on the decision making process.

(Hemingway&Maclagan, 2004) Values can be defined as "basic convictions that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence" (Robbins, et al., 2010, p.93). They are relatively fixed concepts that help us judge whether certain ideas are good or bad and are individually ranked according to their importance (ibid.).

Values have a great influence on our perception and behaviour. Therefore, they are crucial to understand the individuals' motivation as they are inherently subjective. Since values are our moral guidelines the individual is likely to be happier within an organisation that presents and implements the same or similar values. (ibid.; Hemingway&Maclagan, 2004)

Identifying and understanding the individuals values can help to explain their perception and implementation of the CSR concept. Furthermore, values can be linked to social change as they are, according to Kahle "individual representations of societal goals" (1988 in Hemingway&Maclagan, 2004, p.37).

Similarly, Cramer et.al. (2006) concluded that values are the main determining factors for an organisations understanding and implementation of CSR.

Research implies that values are not only culture-bound to a great extent, but also generation-bound. Yet, it is difficult to generalize this since the individuals' experience and background influence their perception (Robbins&Campbell 2010).

5.4.3 Self-perception and Personality

Differentiation between the various aspects that might simultaneously influence the individuals perception and decision making processes is difficult. It is important to understand the motivations of the individual to understand her/his behaviour: Are individuals for example more concerned with their own, close partners' or the general public's behaviour? (Brickson, 2007)

According to Benabou (2010) most individuals feel the need to help others, are empathic and due to their relations, feel responsible. CSR can be seen as intrinsic to an organisation as the individuals work according to their basic human concern for others and the environment (Basu&Palazzo, 2008). In contrast to the neoliberal idea of a purely utilitarian individual, Bina and Vaz (2011) refocus on humans as inherently social actors. Yet, to act pro-socially can be beneficial in economic and self-esteem matters involving material incentives (Robbins&Campbell, 2010). Participating in social and environmental activities can lead to an increase in social prestige, which can be connected to the need of external communication of CSR. Our self-esteem does depend on how others view us, as well as how we assess ourselves. Mostly, we want to be respected and loved, not only by others but also by ourselves. (Benabou, 2010) Engaging in CSR can support a positive internal and external image (ibid.; Hemingway&Maclagan, 2004). On an organisational and corporate level, this can be translated into the need for legitimization, the need for societal support and acceptance (Campbell, 2007).

CSR is also understood depending on the individual's subjectivity (Benabou, 2010). Although perceptions and attitudes, which are "evaluative statements or judgements, concerning objects, people or events" influence our behaviour there is a possibility for cognitive dissonances (Robbins&Campbell, 2010, p.59). These occur when the individual experiences a clash of different attitudes and behaviours and tries to make sense of the situation while reinstalling consistency. Altering either attitudes or behaviour to justify the disparity is a natural process. This ability might explain why individuals are able to work in systems that constantly challenge their personal values and attitudes, by applying denial, acknowledgement or activism. (ibid.)

5.4.4 *Economic necessity*

Economic benefits, such as production cost reduction through increased eco-efficiency, can motivate companies to implement its CSR activities (Cramer, et al., 2006). Noticeably sustainability in its various forms and definitions has become one of the main concerns and demands in the area of CSR (Dando, 2003). Although it is difficult to measure the explicit benefits of CSR implementations they are considered to be profitable. Depending on the individual implementation CSR can result in image, marketing, economic, ecological and employee related returns. (Heblich, 2007; Carroll, 1979)

The motivations for organisational behaviour are complex but can be categorized into intrinsic altruistic, materialistic and social/image incentives (Benabou, 2010;Robbins&Campbell, 2010). The organisational culture and identity which regulates activities within the corporation has a strong impact on the individuals decisions making. This is because members are assigned certain roles or positions within the organisation and work in accordance with the organisation's goals. (Cramer, et al., 2006) As profit generation is the main goal for most businesses it can be assumed that implementing CSR must be economically justifiable too.

Organisations are therefore more likely to act socially responsibly if social and legislative norms and regulations create a connection between social and financial performance. (Campbell, 2007)

On the other hand, using CSR as a strategic tool of communication has been widely criticised as it can be as a distraction from unethical practices (CorporateWatch, 2015).

5.4.5 *The neoliberal economic system and Homo Oeconomicus*

Organisations work within the economic sphere; therefore I will in the following introduce our current economic system as well as the closely related concept of *Homo Oeconomicus*. I believe that both ideas have a great influence on the understanding of CSR and responsibility on the organisational and individual level.

The economic system in the Western world can currently be described as a social market society, based on neoliberal and ideas. In the following I will therefore briefly explain the term neoliberalism as it is the superior ideology forming our reality and heavily influencing our subjectivities. (Colander, 2013)

From a neoliberalist point of view decisions are based on a cost and benefit analysis, comparing the input with the output and then choosing according to our best financial interest. It assumes that the market, as the main playing field for our society, is controlled by demand and supply mechanisms and economic forces such as the invisible hand. These powers will always operate in favour of society and lead, if individuals are free to pursue their interest and maximize profits, to the best possible outcome for all actors. Price mechanisms will lead to the most efficient allocation of resources. (ibid.) To make predictions within this system neoliberal economists designed the model *Homo Oeconomicus*: an economic thinking human that is determined to use her/his resources and

abilities for utilization and reaching her/his own goals. Economic evolution has always been connected to social and political changes, the neoliberal approach involving the departure from estate as the main source of wealth towards labor and capital and growth as the new aim. Accordingly, nature is viewed as an asset or resource to be managed in economic terms and can be substituted. (Heinberg, 2013)

Environmental problems are viewed and discussed from an economic point of view, as this ideology has become a major influence in our social and political decision making processes. A system critique by Heinberg (2013) is that we are heading towards a situation in which all our activities are reduced to their value in monetary terms. Others denounce the unrealistic assumptions of rational behaviour and the focus on prediction rather than explanation as the basis for economic theory (Becker, 2011). As the models do often not depict reality they demanded the inclusion of subjectivities into economic processes. Becker (2011) states that people are not bounded to rationality, especially in groups, and that we need to know more about the frame, context and situation of individuals to understand their behaviour as there is no one theory for all. Subjectivities according to Söderbaum (2012) become relevant in terms of a more democratic and sustainable economic development, as this is an issue for every actor in civilization. He further indicates the need for a collective change (ibid.).

Although new approaches and models to redesign our economy in a more sustainable and green way have been developed, the neoliberal free market system is, at least in the West, the predominating studied and practiced system (Patel, 2010; Bina&Vaz 2011). Yet, there is a growing demand for a change and a new understanding of individuals, society and our relation with others and nature (Patel, 2010). The need is apparent, however the question of who should be responsible as well as where and how change can be initiated remains. Bina&Vaz (2011) argue for a new and more holistic understanding of humans as compassionate, altruistic, ecological, relation-focused beings and ultimately a change of systems and values. Responsibility should be considered an intrinsic virtue, reflecting values and an extended actor role, resulting in a more meaningful and sustainable lifestyle (ibid.).

Yet, we do not always act in accordance to our values, resulting in an *action-value-gap* (Bina&Vaz, 2011:174). Classical economic theories, on which our current system is based, do marginalize other characteristics and human needs than economic growth and utilisation (ibid.; Blaug, 2013).

Assigning the main responsibility to the consumer and his/her behaviour has been a strategy that allowed the market and its related institutions to continue with their actions instead of seeking for solutions. (Bina&Vaz, 2011) There are other factors, such as institutions, culture and power-structures that have a crucial role in the change process.

Tending to and enjoying the environment is a basic human need and according to Bina and Vaz (2011) will lead to an increase in well-being and satisfaction. The authors argue further for a positive influence of the government on desirable behaviours and increasing education in order to help and support ecological and responsible behaviour development (ibid.).

5.4.6 *Environmental Communication*

Environmental Communication (EC) is an interdisciplinary field of study involving the management and facilitation of human-nature related changes, interactions and conflicts in a sustainable way via communication. Although related attempts have been made since the 1800s the first coherent definition emerged in 1969, making it a rather young field of study. (Jurin et.al., 2010)

According to Schoenfeld (1981 in Jurin et.al.) it refers to a more holistic way of thinking that acknowledges the interdependence of all living things. EC as social construct is very complex and difficult to define.

Cox, being one of the most important scholars in the field (2010, p.20) understands EC as "the pragmatic and constitutive vehicle for our understanding of the environment as well as our relationships to the natural world; it is the symbolic medium that we use in constructing environmental problems and negotiating society's different responses to them." Whereas Jurin et. al. (2010, p.15) offer a more condensed definition: "the systematic generation and exchange of humans' messages in, from, for, and about the world around us and our interactions with it." Most scholars agree that EC is supposed to enhance the responsiveness of society to relevant environmental signals to guarantee a prosper and mutual relationship. It should be implemented to help people to rediscover nature's intrinsic worth and mutual human-nature relationship. (Cox, 2007&2010: Jurin et. al., 2010, Killingsworth, 2007)

Brulle (2010) deems EC as an important factor in the reassessment of our collective efforts to develop effective measures against social and environmental crisis's. Furthermore, EC is connected to public engagement, deliberative democracy and mutual dialogue to create long-term well-being for all present and future members of society as well as nature. (a.a.p.93; Cox, 2007) Killingsworth (2007) states that EC should re-attach people to their environment and nature and take them out of their technological comfort zone. Whereas Brulle (2010, p.94) sees it as a step on our way to becoming "competent adults, responsible for our own actions and future." Cox (2007) says that EC can help with environmental-social conflicts by providing tools and guidelines for the facilitation process. On the other hand is EC often connected to strategic communication and persuasive tactics (Cox, 2010). Although EC and CSR might share communication methods their intentions and goals are very different.



Figure 2 Similar methods are implemented within CSR and EC to achieve different outcomes

Jurin et.al. (2010, p.283), e.g. emphasize the effectiveness of marketing and PR-tools as "both are planned approaches to communication to achieve specific objectives using certain techniques" and recommend them for EC practitioners. Nevertheless, do they support Senges' systematic thinking approach (2006,2008 in Jurin et. al., p.295) by stating that "we need to convene a diversity of viewpoints, be open to all options without specific advocacy except for sustainability, and to nurture relationships above money." A view that I personally support as I identify the justification for Environmental Communication as an interdisciplinary field of study that focuses on a more holistic human-nature relation to develop collective social and natural well-being. The importance of Phenomenology for the above demanded variety of perspectives for this thesis in connection to CSR and its relation to EC will be further explored in the following chapter.

6 Research Paradigm

6.1 Phenomenology and subjectivity

Phenomenology, according to Inglis (2012, p.86), “is concerned with how particular persons or groups of people, see, perceive, understand, experience, make sense of, respond to, emotionally feel about and engage with particular objects or circumstance”. This thesis has been created as an attempt to understand how certain individuals perceive a certain phenomenon (CSR) and can therefore clearly be filed in this tradition. According to Harrington, humans are active actors within their own *lifeworld* (2000 in Inglis, 2012) and constantly create and recreate their perceptions in interaction with their surroundings. The *lifeworld* exists outside of our minds, but can only be accessed and perceived through our consciousness and is therefore subjective and objective at the same time (Inglis, 2012, p.88). Although we are influenced by our surroundings the individual has the possibility to change the world, develop plans and act on its own. This makes subjectivity or intentionality one main concept within phenomenology. (ibid.)

Subjectivity is commonly used to explain why the individual perceives and acts in certain ways. It is influenced by culture, beliefs, attitudes, and experiences. Subjectivity is often contrasted with objectivity, a value-free, verifiable and neutral perception the world. A subjective view is the particular understanding of the world by a certain individual based on their experiences and consciousness. (Quentin-Lauer, 1958) Subjectivity is connected to the perception of an individual, which can be defined as “a process by which individuals organize and interpret their sensory impressions in order to give meaning to their environment” (Robbins&Campbell, 2010, p.111). According to phenomenology policies and concepts have no meaning in themselves and only come to life when they are implemented and acted upon. CSR itself is just a concept and needs to be brought alive by human action. In the same way identification is something that occurs and develops through our actions and is therefore constantly changing and adjusting in relation to how we interact with our surroundings. (Inglis, 2012).

Our perceptions influence not only our interaction with the material world, but also our interactions with others. Phenomenology concentrates on the individual as an actor and the interplay of her/his consciousness and interactions in specific situations as well as in the context of *everyday life*. Phenomenology has been applied in research in relation to how reality is socially constructed and as a contrasting position for structuralist or objectivist approaches that credit social institutions and powers as the reason and main influence for individual habits and actions (Inglis, 2012). It has also been concerned with the cultural and inter-subjective influences, taking into account the shared perceptions and ways of making sense of the *lifeworld*. “...Culture creates the ‘commonsense’ ways in which people experience the world” (a.a.p.90). Commonsense is collectively accepted and not questioned by the people within the cultural context and only critically viewed when extraordinary events occur.

The research process transforms “first order”, also called emic, understanding of the individual into a “second category”, or etic, understanding of the researcher through linguistic depiction and further communication (Inglis, 2012, p.91). It is impossible for the researcher to completely understand and reconstruct the consciousness and categorization of the subject. Instead ‘typifications’ can be constructed as an attempt to understand the individual’s *lifeworld*. These typifications are necessary for our everyday interaction and communication, making phenomenology not exclusively individualistic. It rather shows “how individual consciousness is structured and made possible by inter-subjective assumptions held by many individuals”. (a.a.p.92).

According to Berger and Luckmann typifications are not perceived as socially constructed, but rather, due to their institutionalization, ‘natural’, the one possible reality that cannot be changed and is seldom questioned (1966 in Inglis, 2012, p.95). Therefore, “the way things are” (a.a.p.97) is taken for granted. This thought can then be stretched towards the institutionalization of power distribution and certain systems, such as our neoliberal economy.

As Phenomenology and subjectivity are also relevant within Environmental Communication (EC), I will further explore their relation in the following. According to Killingsworth (2007) EC would need to create a sense of ongoing crisis in society in order to implement long-term and lasting change and sustainability. Because crisis depends on the individuals’ perception and therefore subjectivity this is very difficult to achieve. Instead, he depicts phenomenology as the answer to problems like institutional failure, public engagement and communication that occur due to our increasing detachment from nature (a.a.p.59).

Through phenomenological studies we can rediscover our relationship with the world and investigate environment related perceptions.

He furthermore states that the term *lifeworld* is preferable to environment as it indicates an inter-relation instead of a mere surrounding. (Inglis, 2012, p.60) Furthermore, Kinsella (2007) examining Heidegger’s phenomenological work and suggests that Phenomenology can support us in rethinking our mutual relation with nature. It is necessary to not only act according to our, but also natures’ terms to create an ongoing involvement as being part of and within this world (a.a.p.196). As EC is also intended as a way of representing and taking into account different perspectives and subjectivities in order to facilitate human-nature conflicts qualitative research and phenomenological paradigms becomes crucial. In order to have a constructive dialogue and manage democratic communication processes it is important to understand all involved parties. (Cox, 2010)

To work successfully within EC it is important to understand how people make sense of the world and how this affects their actions.

6.2 Justification of the Research Paradigm

I have chosen phenomenology as my research paradigm, because the aim of this thesis is to understand the subjectivities of the individuals who are working with CSR in different organisations. My research questions are designed accordingly as the answer will provide, at least partially, an understanding of how the interviewees understand CSR, responsibility, their motivations and finally how this influences their practices.

Phenomenology alone cannot explain social phenomena, yet it is important for social theorizing, especially regarding our practical consciousness. (Inglis, 2012) Exploring the subjectivities of key individuals working with CSR will not solve the problems we have in our current economic system. However, it can contribute to the more practical understanding of why organisations (or rather people within organisations) act the way they do. In a similar way as it is applied within EC when conflicts between different organisations and actors need to be facilitated (Cox, 2010). Theory and quantitative analysis can only get us so far as to understand certain phenomena and processes. In order to communicate and change we need to comprehend why people do or do not do certain things by taking a look at their realities. (Killingsworth, 2007) I have therefore chosen a qualitative research approach, because this is designed for empirical studies in a complex reality, examining practices and interactions of everyday interactions.

7 Methodology and methods

7.1 Qualitative Research approach

This approach suits my goal of researching various perspectives and understandings because it allows me to take into account the individuals' points of view (emic). Whereas quantitative approaches are always etic and do not have inherent sense: the researcher has to interpret the data from his/her point of view. Potentially challenging aspects which influence the data collection and analysis taken into account are both the context of the interviewee and the subjectivity of the interviewee and researcher herself. (Flick, 2006)

As a method of data collection I have chosen the semi-structured interview which allowed me to design a question-framework in advance. It also allowed freedom regarding the order of the questions and the possibility to extend and adapt the questions during the interview. Since all interviewees have experience within the field of CSR, they can be considered experts in their subjective context. Coding and content analysis have been applied as methods of analysis interpretation. Qualitative research requires a specific understanding of the issue-method relation and the interdependent, non-linear research steps in this approach. Purposeful sampling is important, as it has to be clear about the level of comparison. (Flick, 2006)

My research is aimed at subjective understanding and meanings. Interviewing people with different backgrounds and contexts gave me a variety of answers, but also showed me the similarities in their perceptions. Nevertheless, it is important to think about and clarify the focus of the study which is the analysis of subjectivities and not an attempt of finding a specific solution to the CSR problematic.

7.2 Method: Semi-structured interviews

I decided to conduct qualitative semi-structured interviews with experts in the field of CSR. They offer perspectives and subjectivities on CSR by representatives of the organisations which thus leads to a deeper understanding. My research can be described as a comparative study of different subjective expert views on the aspect of corporate responsibility, as it is a specific part of their expert CSR knowledge. More explicitly, I based my research on the method developed by Meuser and Nagel (1991) as a specialisation of the semi-structured interview to study everyday knowledge according to Scheele and Groeben (1988 in Flick, 2006). In this context subjective theory suggests that the interviewed person has thorough, relevant and complex knowledge of the study topic. They are furthermore able to spontaneously communicate their assumptions by answering open questions, guided by certain methodological aids. (Flick, 2006) The interview covers certain areas of a topic by including open, theory-driven and hypotheses-related questions that are consistent with the researcher's theoretical and methodological background in order to guide and enhance the extraction of relevant knowledge. Each topic is closed with a confrontational question (optional) in order to critically evaluate the views of the interviewee via contradiction of what he/she has said before. Interviewing experts is more restricted and focuses on a pre-decided specific area and tries to extract information from the experts. (ibid.)

Research conducted via this method can contribute to the field by adding existing knowledge and by reconstructing a subjective theory and viewpoint. In the research process, it can reveal the content of subjective theories and their implementation into the professional world. (Meuser&Nagel, 1991)

On the basis of example questions by Flick, I have further online research and in consistency with my research questions developed a question-framework for the interviews (see Appendix I). I divided the interview guide into three areas: a) general background and context of the organisation and individual including a CSR definition, b) CSR activities and implementation and c) questions regarding responsibilities, motivations and personal understanding. The questions were supposed to guide the interview from a general to a more specific and deeper understanding revealing the subjectivities of the interviewees. Although all questions were answered in each interview the order varied and additional questions were asked based on the situational context. Each interview differed regarding the setting, background and work place of the employee and their understanding of CSR.

I have therefore attempted to adapt to the situation in order to extract the most valuable information and gain a deeper understanding of their perspective.

7.3 Research implementation

For several reasons I have chosen the province of Schleswig-Holstein in Germany as my geographical localisation. Conducting the interviews in German, being my and the interviewees first language facilitated communication and prevented misunderstandings. Schleswig-Holstein being my home county further gave me advantage of a local knowledge and personal contacts. The interviewees were chosen from responses I received after sending out 50 requests via email. I received five positive replies, of which three ultimately led to interviews. Three further interviews were arranged via my personal network. In a preparation I conducted an online research about each organisation and their CSR activities prior to the interviews. The interviews were held within a time frame that ranged between 45-90 minutes, depending on the subjects background, understanding and willingness to talk. All of the interviews were recorded with permission and transcribed afterwards to allow me to focus on the interview itself, rather than note taking. Each interview was then transcribed for further detailed analysis; the total data amounted to a 100 pages of material. It needs to be said that, although stating that they had nothing further to add when I posed my last question, most interviewees added further clarifications and deeper insights after the interview had officially ended. I was able to catch most of these “extras” on record, again with the interviewee’s permission and used them to gain a deeper understanding of their subjectivity. It seems as if the subjects felt more comfortable outside the structured conversation especially when it concerned their personal ideas and values.

7.4 Data Analysis

During the analysis of the empirical data material I applied a form of thematic analysis in connection to my qualitative research approach and Phenomenology. “Thematic analyses move beyond counting explicit words or phrases and focus on identifying and describing both implicit and explicit ideas within the data, that is, themes” (Guest et.al., 2012, p.10). It is a common method of analysis in social science and enables me to explore the subjective experience of my interview partners. Connecting thematic analysis and Phenomenology makes sense because the latter is “typically thematic in nature” and “interpretive” (a.a.p.17). Stark and Trinidad (2007, p.1373) describe the steps of the process as “identify descriptions of the phenomenon; cluster [them] into discrete categories; taken together, these describe the “essence” or core commonality and structure of the experience” the product being “a thematic description of the pre-given essences and structures of lived experiences”.

My analysis was conducted based on this process in relation to my research questions resulting in an *exploratory* or *content-driven* qualitative process. (Guest, et.al., 2012,p.7) Hence, during coding I focused on the interviewees' *understandings of CSR, responsibility and personal* as well as *organisational motivations* for implementing CSR. The process of reading the transcripts, identifying and then coding it according to these three main categories was repeated many times until I had gotten a better grasp on the data. Completing these first rounds of coding I was able to start with interpreting and analysing my findings. (ibid.) The results of my analysis are presented in the *chapters 9.1, 9.2 and 9.3*.

In order to gain a deeper understanding on the different subjectivities regarding CSR and understand important aspects of the concept according to the interviewees' and further my analysis I started a second round of coding. At this point I did not use pre-defined categories anymore, although I kept my CSR literature review in mind. Now, I mainly worked with parts of the transcripts that I had not or only superficially included before. The process started with a wider range of rather random codes which were then continuously reduced and narrowed down. My findings suggested that certain ideas, values and concepts connected most of the data in several areas and a set of five main categories emerged. *Communication, Sustainability, Economic viability, Corporate virtues and the CSR implementation process in the different organisations* were reoccurring themes, in their respective subjectivity, within all six interviews. These categories were then used to revise the data again and relevant data finally analysed to provide a deeper and more implicit understanding of CSR by the interviewees'.

The results of this analysis are presented in the *chapters 9.1.1 to 9.1.5*. This way of analysing allowed me to compare specific contents and themes among the transcripts while being open to the data diversity and new categories. (Guest et.al., 2012)

The thus categorized data was presented in the form of a table, for a better overview, and processed into a text connecting, exploring, interpreting and contrasting the different perspectives. I furthermore selected and translated the most significant quotes for the thesis to highlight the most interesting and meaningful statements. The fully transcribed interviews, in German, can be found in Appendix III.

7.5 Critical reflection on the method

Each research approach involves certain disadvantages and challenges. Access to relevant interviewees e.g. managers or other higher ranking employees working with CSR was a problem, since I received a very limited number of positive replies. Conducting the interviews in a way that reveals the desired information was at times challenging, since the subjects got distracted and digressed at points. Furthermore, qualitative research creates a special situation, an intervention into the system and the complexity of the context need to be considered. The interviewee or expert might switch between his expert and private knowledge or give a lecture instead of participating in the desired way. (Flick, 2006)

This certainly happened at some points during the course of the interviews, but as I am investigating the subjectivity in relation to the context and both personal and expert/work knowledge are interrelated this problem can be marginalized. My own subjectivity and understanding of the term CSR, my working and study experience also influenced the process. I too got distracted and engaged in topics that were not of the highest relevance. Becoming a good interviewer takes practice and I learned much about how to pose adequate questions, react to the situation and structure conversations in the course of the study.

Adler and Adler (1978 in Flick, 2006, p.119) have hinted at another problem as follows: there are “two sets of realities about their activities; one presented to outsiders and the other reserved for insiders”.

Another great challenge was the amount of data and the variety regarding the context, background and profession of the interviewees.

Keeping an open and unreserved mind during the analysis was crucial, yet very difficult to maintain as my own perspective constantly influenced my reading, coding and understanding of the data.

I can of course not verify the results of my qualitative research since it centres on the individual perception of the interviewee as opposed to facts and numbers.

Yet, with help of rephrasing and by posing further questions as well as by thorough analysis I am certain to have gained at least a partial understanding of the different subjectivities. Having a personal connection, although very limited, certainly influenced the interview situations as well. In retrospect I can assert that all interviewees were open in their communication and tried to give me an understanding of their perspective.

8 Data/Empirical material presentation

8.1 Interview 1: Financial institution

I conducted my first interview with an employee of a financial head institution. The organisation, being the highest authority within the sector and its 17 sub-ordinate institutions currently consists of 4000 employees, but will be downsized by 50% to 2000 in 2020 in the course of an overarching streamlining process. The aim and responsibility of the organisation is the legislative process in the development of tax laws as well as the collection of taxes within the federal state. The interviewee has been employed there for 25 years and is responsible for the composition and elaboration of tax laws as well as giving advice and service to their customers known as citizens.

The institutions' two main obligations and responsibilities are 1.) Tax collection in order to secure the state income, exercising the same laws to every case, guaranteeing equal treatment and 2.) as an extra service for the citizens: being service minded, citizen-friendly and helpful. Efforts in designing and aligning the financial institutions to being more service minded, friendly and sensible towards citizens have been started in the 1990s. Activities included all associated institutions and employees. Working and study groups discussed and developed guidelines for the communication and implementation regarding service and citizen requests. Employees regularly receive customer training, because finances tend to be a very sensitive and emotionally charged topic.

The interviewee said that CSR in this form is becoming increasingly difficult, since the workload increases while the number of employees decreases. Solutions would be smaller workloads per employee and the government assigning greater responsibilities and higher taxes to international corporations. This would increase the income of the state and benefit society respectively.

Regarding environmental aspects progress has been made in the course of the technical advancement. The documentation and communication processes are now digitalized and therefore paper use has decreased dramatically. Ecological or recycled paper is used and being environmentally friendly is one, criteria in the acquisition process of new fleet cars and other working materials. The ecologically motivated reduction of waste and material use is of secondary concern to economic reasons, followed more in order to stay within the given budget.

8.2 Interview 2: furniture store/home center umbrella organisation

The second interview was conducted with a project leader of an international association for owner managed furniture stores in Germany, Austria, Switzerland and the Netherlands. With over 180 member-stores, it is one of the largest organisations within the industry in Europe. The central organisation of supply purchase and the management of a digital shop platform are associations the main tasks.

In this organisation CSR is defined as a voluntary contribution for a good social cause, a German charity organisation which supports children in need, on purely monetary terms. The organisations motivations are to give something back to society in general and underprivileged children especially, as well as gaining positive press for the organisation and its members.

The corporation is limited to Germany and was initiated by the charity organisation about 2.5 years ago. Members participate voluntarily, they decide if and how much of their profits they wish to donate.

The umbrella organisation provides all the contacts and marketing tools related to this CSR activity via their online platform. The members can connect themselves to the section and market themselves via their donations; the handover of the checks takes place on site, usually accompanied by the local media and press.

According to the interviewee this cooperation is well-received among its members and enjoys full support. Members outside of Germany do not engage because it would be of no interest to their customers, but members are free to initiate their own CSR activities.

The charity cooperation remains the only CSR activity of the organisation up to now for various reasons. The umbrella organisation has many members and their target group is the populace.

This means that they need to cooperate with a charity that basically everyone can support and that is not political or does not polarize in any way. Finding a successful, clean, neutral, (inter)national partner with a good history and promising future is very difficult. According to the interviewee companies do under any circumstances avoid negative press and cannot afford any scandals associated with them which would result in being stigmatized and thereby risking to lose customers. This idea is supported by statements in other interviews (Interview 4 and Interview 6).

The association's CSR results in positive marketing for the furniture shops and increasing funds for the former, and thus represents a win-win situation. The interviewee repeatedly describes the cooperation as positive, clean and profitable. Nevertheless, it is said that the cooperation will only exist as long as the charity "clean" and has a positive association and the cooperation would end immediately should any scandal occur. The members' responsibilities are to serve their customers and work for a profit within our economic system as well as provide jobs and secure their own as well as their employees' survival. The interviewee stated to be personally interested in such charity organisations and thinks that it is important to support good causes. Giving something back is part of the personal self-image as well as the organisations.

A lengthy discussion regarding eco-labels and environmentally friendly furniture gave me a deeper understanding of the subjects understanding of responsibilities. There are several labels, but they are all, according to the interviewee rather untrustworthy and the organisation is not keen on promoting a label that might not turn out to be genuine.

The interviewee says that the free market economy might not be fair or social but that it is the state we are living in and all actors had to play by its rules.

8.3 Interview 3: University

The third interview was conducted with the environmental manager of a University which has been working extensively to decide on and implement the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) certification, an energy as well as a mobility concept. The overall vision for the institution is to become climate neutral by 2030. The inclusion into studies of CSR is possible since alongside the scientific section there is a central administration complex, which can be understood as a service institution for students, professors and scientists being subjected to economic mechanisms.

The main motivation for CSR activities is that the university as the highest educational institution should serve as a role model within the city and society. Therefore, the institution has a special social responsibility regarding resources and management. With more than 35.000 employees and students the university management has a direct impact on its surroundings and CSR implementation is strongly supported by the dean.

Implementing an operating environmental management means that all resources and energy carriers are registered, managed and annually accredited.

Certifications play a vital role within the Environmental Management (EM) and communication processes as tools and proof of success and development. EM is trying to increase the environmental friendliness and efficiency of the technical side, while aiming at values and user behaviour. Another motivation to bring forward environmental friendliness and manage resources more efficiently is: saving on energy costs and thus securing a larger part of the funds for research.

The EMAS certification process, although being a vital element and guaranteeing an improvement in transparency, it is not free from criticism. It is but a structure that provides certain guidelines but leaves space for interpretation and creativity. The most important parts are the activities and measurements undertaken in the process and the vision of the involved people.

Personal motivations for the interviewee to participate were personal interest and education within the environmental field and the university as a work environment offering a wide range of opportunities. The most challenging part was to raise consciousness and awareness among people and gaining acceptance.

Yet, the interviewee personally deems their efforts successful as so far there has been a noticeable change in the level of awareness and understanding and positive feedback from other universities and institutions.

The EM's ongoing efforts are convincing the staff via the environmental and economic efficiency, ecological consciousness as well as the special responsibility of the university as the highest educational institution.

It is furthermore important to consider, that people do not want to participate, change or be included into these processes and show resistance.

Their perspectives should be respected, the question being how to communicate in order to engage people and lead them to changing their behaviour. It is necessary to engage in a dialogue and work towards mutual understanding.

8.4 Interview 4: Gastronomy community project

This interview was conducted with the project leader of a Union and state initiated gastronomy project. Five gastronomic businesses within one town were selected to participate in a CSR project that focuses on the development of new and supportive structures for their employees. The main idea was that gastronomists should not only care for their guests but also their employees, especially in an industry that relies greatly upon the work force but usually offers very little economic or social incentives.

The project lasted from 2011 until 2014 and is now supposed to be continued independently by the members. Corporate Social Responsibility was portrayed as an entrepreneurial effort of taking on extended responsibility towards the employees. This would improve the work-life balance, customer experience and the business itself in the long run. The project is explicitly not initiated to change the world but to change and improve the life of the employees. The employer is supposed to support and appreciate them which in turn usually increases loyalty and support in the employees.

The interviewee states that businesses do nothing if it is not profitable and they get something in return, the project is therefore supposed to be praxis oriented. The specific context and self-understanding of the business is important and hurdles for participation should be very low. According to the interviewee, employers must appreciate the value of their employees and focus on quality or they will not be able to compete. In order to participate, businesses had to be willing, allow all employees to participate and act in accordance with the guidelines. The relative small number of participants acted as a natural barrier for getting around responsibilities.

The project leader said that an education in Ethic and Quality Management influences the perspective on CSR and the understanding of responsibility, as does being employed by a Union. According to the interviewee, businesses do know what is necessary and the right thing to do for their employees. Thus more legislatives would be unnecessary. Individual responsibility should be encouraged and has, within the project, lead to a re-focusing on quality, improved structures as well as positive media attention. The interviewee stresses the importance of communication, visibility and transparency for the success of the process and the recognition of the industries reality and need for economic viability.

8.5 Interview 5: The print company

The fifth interviewee has been working as a CSR manager for several years in different branches of a print company. The company exists in its current form since 1990 as a fusion of several businesses that produce print products in various forms. It is working towards a holistic approach including the whole value chain. CSR is an important topic within and together with economization, the strive towards a greater eco-efficiency being one of the main reasons for the transformation. The interviewee is the manager of the local branch and responsible for the implementation of CSR in form of a forestation project, cooperation and the realization of new sustainable processes: “We are not alone on this planet”. The interviewee stated that the concern wants to act responsibly towards society and the environment and that because of their greater impact, businesses need to compensate for their actions and use of resources. Ecology and economization work very well together and obtaining various certifications as well as being active within CSR has lead to the concerns “green” pole position within the market.

Their CSR activities are extensively communicated via their logo, info material and website and have been rewarded with several awards. According to their vision, Environmental Management and Communication are important, but the actual implementation is even more crucial. Further voluntary projects are an inclusion project with the neighbouring workshops that employ disabled people and a CO₂-forestation-compensation project for the company’s customers and the company itself that has developed into a independent branch.

This interviewee too states that more regulations are not necessary as responsibility should come voluntarily and that market mechanisms will eliminate the bad companies in the long run. The CSR activities have developed over time and in that process they have proven to increase the company’s profit and created new business opportunities and networks. The interviewee states personal experiences and understanding as a main driver for CSR engagement, but acknowledges the need for economic viability and profit generation. CSR is presented as an important part of the concerns self-understanding and processes guiding their actions and development.

8.6 Interview 6: Harbour logistics

The last interview was conducted with a terminal manager of a harbour logistic company responsible for two terminals and over 300 employees, who has been working in this area for over 20 years and reached the personal goal of acceptance and appreciation from employees and customers. According to the interviewee CSR is not defined within the company but rather an intrinsic part of their everyday practices and carried out via different departments. Corporate Social Responsibility and sustainability are important to secure the company’s continuous economic viability and profits which is the main objective.

The interviewee stresses the importance of healthy employees which represents an important part of sustainability. Another factor is the investment into sustainable and long-lasting buildings and equipment as this means stability. Regulations and legislatives must be met, although the decreasing deregulation of security laws for the working place have increased the managers responsibility and make the implementation more difficult. Extensive safety and other regulative measures are costly and give the company a competitive disadvantage due to higher investments. Environmental regulations are implemented and controlled internally and externally. The monitoring of the industry's environment and context is crucial for their success and social responsiveness. Yet, one can only be responsible to the extent of his/her competencies. Feedback and constant communication within the corporation poses a method to reduce the risk of misunderstandings. Working in a good corporation leads to a great degree of loyalty and identification thus further increasing the understanding of personal responsibility, especially towards the employees.

The development towards short-time contracts and temporary employment are in turn decreasing this relationship. The interviewee states that awareness of responsibility is only really activated when the individual is personally affected and, even then, people tend not to act on their knowledge and adapt only slowly. Work and personal life are depicted as inseparable and private values and ideas as having a great impact on the interviewees work attitude. Strategic CSR is seen rather critically as a method by bad companies to cover up their mistakes in order to polish their image and marketing. In general Corporate Social Responsibility is presented as a natural part of the company within the profit goal and a question of personal concern. Companies need to act socially responsible because they have a great impact on society and the environment in comparison to the individual. Therefore, they should compensate for their resource usage.

9 Analysis

In the following I present the analysis of my interview data. I began with the *Subjective understandings and perspectives of CSR*, further explored via the emerging categories: *Communication, Economic necessity, Sustainability, Corporate virtues* and the *CSR implementation process*. Furthermore, I will analyse my findings in the categories of *Responsibility* and *Personal and organisational motivation*.

The difference between the organisations, environments, experiences, positions and education of the subjects is influencing the different subjective understanding to a degree that is difficult to identify. Although all of them seemed open to talk about their personal values, motivations and influences the content of the interviews cannot be verified as cannot the extent of their self-presentation and actual implementation. The interviewees act as representatives of their organisations and will be titled as:

- I1= Financial institution (employee: tax law)
- I2=Furniture store umbrella association (board member)
- I3=University (Environmental Manager)
- I4= Gastronomy cooperation project (Union project leader)
- I5= Print group (Manager/Environmental Manager)
- I6= Harbour logistics (Terminal Manager)

9.1 Subjective understandings of CSR

A philanthropic understanding of CSR was portrayed by the second interviewee as the association co-operates with a charity for children in need. Their CSR is *“purely monetary”* (I2,p.3) and *“imbedded in their marketing activities”* (I2,p.1). The association provides the marketing material and online platform and their members can then choose to participate. Although the association is international, the CSR campaign is only in Germany. CSR is understood as a win-win concept for both economy and society. The cooperation with the charity is the sole CSR activity of the association due to the challenge of finding a charity or organisation that is throughout *“clean, positively perceived and can be supported by the populace”*(I1,p.1) which is the associations target group. Members are free to take further actions on the local level.

This understanding of the CSR concept is challenged and contrasted by the perspective of the fourth interviewee who disapproves of the term and its theoretical and philanthropic execution. I4 opposes this philanthropic CSR understanding and thinks that it is misused as a method of deflection, neglecting the praxis and does not lead to taking on real responsibility and the desirable/promised changes. According to I4 CSR *“does NOT mean to hand over large checks and thereby evade an active involvement”* (I4,p.1). Instead CSR should be understood as *“the constant critical questioning of the business philosophy, as what was good yesterday can be repudiated today”* (I4,p.1). In this interview CSR efforts are understood as practical development of competencies, which related to values and aim at practical implementation. It is a voluntary, but necessary, effort of the various gastronomic businesses to provide better structures for the employees who are the main focus and considered to be the most valuable asset. The project is implemented and developed out of the need for an extended responsibility from work into the life of the employees, since gastronomy generally provide a rather unattractive and harsh environment.

Here, CSR is explicitly *"not designed to change the world"* (I4,p.1), but improve the situation within the entrepreneurial framework, while the executive is aware of the need for economic viability.

A similar focus, on the employees was portrayed in interview 6 by the harbour manager *"we do not define it"* (I6,p.1). Instead social responsibilities are understood as part of the purpose and are implemented in various sections and processes. Continuous profit generation is understood as the main responsibility of the organisation.

"One [...] does not want to navigate into any kind of situation which could potentially harm the existence of the corporation and therefore we have various areas that think about sustainability" (I6,p.1). Sustainability is interrelated with what seems to be the greatest concern of the interviewee: the employees. Certain extra benefits for employees that had been implemented had to be cancelled due to the poor economic situation. Other voluntary activities are small regional co-operations, such as agreements with the local fire department. Strategic CSR is, similarly to I4, rather rejected as an attempt by companies to cover up and distract from their unethical and untenable behaviour. CSR should instead be implicit and linked to the company, economic viability and content employees are a priority (I6).

An example of a thorough external as well as internal and overall very strategic way of implementing CSR was portrayed in interview 5. CSR is part of a greater development and change process within the company towards a more efficient and sustainable way of doing business. *"We are not alone in this world [...] we want to act responsible for men and environment and not just for us but for our children as well"* (I5,p.2). Being socially responsible is presented as a common aspect of the self-characterization of the company. Sustainable practices and certifications accompanied by extensive marketing efforts give the company a competitive advantage within the industry. *"We know that ecology and economy complement one another to a great extent"* (I5,p.2) Yet the interviewee states that they *"are not working out of love of nature"* (I5,p.17) as they are a business and need to work economical.

A public institution, the University (I3) has chosen a similar CSR approach. With strong support by the dean an Environmental Management program has been developed since 2011 and is now being implemented. The goal of these mainly sustainable resource management related activities is to become climate neutral until 2030 in order to live up to the organisations social responsibility and to *"be exemplary in the development of the city and the University"* (I3,p.1). CSR itself and the accompanying processes are defined as constructs that need to be filled with measures, activities and life. Positive CSR effects for the University are a better image, potential development and economization via eco-efficiency. Nevertheless does the interviewee also experience the process as a constant struggle for attention and awareness, but sustainability has now *"arrived at the University and is handled differently"* (I3,p.7).

The first interview stood out in terms of definition because CSR was perceived as something abstract. I1 instead stated that *"our purpose is the collection of taxes"* (I1,p.1). Nevertheless, there have been internal efforts to improve the image of the institution and to become more citizen friendly. *"If one talked about society relations, then maybe go so far as that the fiscal authorities value the principles of citizen friendliness and service."* (I1,p.1). The focus of the CSR efforts is the social interaction between the employees and citizens since the collection of taxes and financial affairs are *"a very sensitive area"* (I1,p.1). Environmental responsibility is portrayed as a side effect of the increasing digitalization. Yet, it was stressed that it should be in the interest of all institutions to limit the use of resources in order to not exceed the budget.

It can be concluded that all interviewees see CSR as voluntary, although some also deem it necessary or natural. CSR is, like every other process, subject to cost-benefit considerations. I6 did not understand CSR as an explicitly marketing related concept.

I2 portrayed a classical-philanthropic understanding of the term and can be contrasted with I4, who explicitly rejects the term and instead favours a practical understanding. I3 and I5 have somewhat similar perspectives using CSR explicitly for image/marketing related activities as well as a lever for internal sustainable change and development processes. I1, I2, I4, and I6 concentrate their CSR understanding on the social/human aspect, whereas I3 and I5 aim at the environment/nature, although they are both related. I4 and I6 emphasize the importance of the employee for the success of the business. CSR can, according to the interviewees generally be classified as beneficial for both society/environment and the organisation/business itself. The degree of internal and external implementation varies, as some seem to mainly implement CSR for marketing reasons, whereas others use it to change processes within the company or apply a mix of both. Nevertheless, CSR is rather understood as an add-on to other economic activities. CSR as a concept that can change processes and structures for the better but does not necessarily question the economic system itself.

9.1.1 **Communication**

All interviewees in some way connected CSR with communication. I1 stated that their citizen service's efforts resulted in guideline-posters that were distributed and displayed in all the administrative district's offices to convey the citizen friendliness internally and externally.

Communication was rather part of the process than explicitly and directly linked to the goal being: the improvement of the citizen service and institutions image through a more personal interaction.

In general *"good press is necessary for companies and their employees' success"* (I6,p.2) and a good communication and feedback circle within the company is crucial for positive development. Similar statements were made by I3 and I4, underlining that internal communication, constant dialogue and the will to work together despite differences are crucial for business in general and in their case voluntary extra activities specifically. According to I6 the company is not using their CSR efforts for marketing or image purposes.

I6 stressed the importance of communication to create liability and personal responsibility; people must understand why they are responsible for their actions. *"Communicate your arguments and justify the concerns of the individual. So he/she knows why something is the way it is. Why do I have to do that? That is a really important question and if you can answer that and if the answer gets through to the other and makes sense so that he/she comprehends it, then you have already won"* (I6,p.20).

I3 and I5 have a comparable understanding of CSR communication as they both mention that *"it is important to have a goal to work towards, also in terms of communication"* (I3,p.3).

Both implemented Environmental Management processes to bundle their efforts, establish structures and create a course of action aimed at a specific goal. I4 said that the vision itself helps to *"create a story"* (I5,p.2), gives justification and keeps their measures on track, especially supporting the external communication. The interviewees further told me that engaging in CSR activities has opened new doors and possibilities for the company, created a better network and positive feedback in the form of awards and positive media recognition. I5 stated that this greater vision might not concern all employees in their workaday life as they have other priorities. According to I5 their CSR efforts are internally communicated via posters, guidelines and brochures as well as, I assume, via the normal communication channels. Additionally their CSR efforts are heavily implemented in their marketing, image and sale activities.

The environmental aspect of their business is now part of the official logo and a whole story, including the forest project and eco-efficiency, has been created and is distributed in form of brochures, videos, lectures and other information material. I5 showed how their environmental report, a mandatory report for companies in Germany, has been developed into a sort of magazine that is also used for marketing purposes. This proves that voluntary actions and legally required activities can become difficult to separate. Social, environmental and economic competencies are used to create a comparative advantage. However, the whole CSR marketing aspect merely is a bonus and creates great emotional value for the customer, the most interesting and purposeful aspect being the company's eco-efficiency.

I3 and I5 agree on the fact that certificates function as a justification for their CSR efforts as they become official and transparent. The relation between the economic, environmental and social benefits is stressed by I3, and I5, and portrayed as a means of communication and justification of the necessity of CSR. People tend to pay more attention to and accept CSR if it is warranted via economization. I3 said that their activities resulted in a positive media feedback and increasing cooperation with and other universities that were implementing similar processes. Nevertheless the internal acceptance and communication, according to I3, is often difficult as people must understand why the university invests into e.g. renewable energies instead of new lab material. Demands and expectations among students regarding CSR are difficult to measure. This results in the communication focussing on the institution's staff. It is important to keep the dialogue between the convinced and unwilling alive and find out why people do or do not work towards a mutual understanding of CSR and sustainability.

Interviewee 4 also stressed the need for internal communication. All employees "*must be included and given the chance to participate*" (I4,p.10). Regular meetings and strict guidelines are used for the managers and seminars, an online platform and certificates are used for the employees. External communication includes a logo on the building, presence at fairs and an online platform where the CSR community concept is presented. Like in I3, I4 emphasized the importance of dialogue and the balance between the vision and realistic implementation. It is important for the individual not to aim at self-realization but be aware of the surroundings. Like in other interviews, I2, I3, I5, it was stated that CSR has led to positive media attention and feedback from customers and employees.

I2 understood CSR as a strategic communication related concept, as it is implemented in the associations marketing activities. Although an altruistic motivation is mentioned the intention to also reap the positive image effects is admitted. The association provides the platform and materials connected to their charity cooperation which can then be used by their members. I2 repeatedly states that the association, due to its size and character, needs a positive, clean and mass-appealing partner for their CSR activities as their target group is the populace. In order to not repel anyone they have chosen children in need as a cause that can be widely supported. Talking about why there is no common eco-label for furniture. I2 stated that in the current situation/structures the association cannot guarantee the validity of a certain label, as there are too many. This decreases transparency and gives room for potentially harm for the association if ever a scandal should occur. The image of the association is its most valuable asset since it attracts and holds its members, resulting in a higher market power via purchase strength. The cooperation with the charity, conceived as being neutral, positive and well established within Germany does therefore not just fulfil their altruistic but also marketing related needs.

Conclusion and relation to Environmental Communication

Concluding, it can be said that CSR in the organisation is subject to internal and external communication, which is seen as crucial for the understanding and internal and external success of the activities.

A greater vision and certain structures such as certifications can help to communicate the success, necessity, transparency of CSR activities and can result in their perception as being official and important. Communication is complex and aimed at different target groups. It is therefore viable to choose the right medium. CSR activities can result in improved image for the organisation, a greater network and positive media feedback. The amount and medium of communication does not determine the depth and extent of the CSR activities. A company can act responsibly beyond the legal obligation and implement such action in their marketing. To determine where marketing ends and genuine social responsibility begins is very difficult. As mentioned in *chapter 5.6* do EC and CSR have communication at the core of their activities share certain methods when they aim for persuasion and support among their target groups.

My findings suggest that CSR and EC both struggle with gaining awareness and support and how to motivate people. In terms of campaigning, PR and marketing related activities only so many possibilities exist, so that both naturally apply the same methods with similar messages, but different intentions. The situation becomes confusing when companies such as *Denso* even title their CSR efforts as Environmental Communication (Denso, 2015). “Who is communicating environmental friendliness and why?” is a question that becomes ever more important.

Perspectives about communication in EC differ as some e.g. recommend using strategies that work in marketing whereas Brulle (2010:91) states that “to mobilize broad-based support for social change, citizens cannot be treated as objects for manipulation. Rather, they should be treated as citizens involved in a mutual dialogue.” Here I see one of the main differences between communication in EC and CSR, as the latter aims at promoting their own interest to increase profit generation whereas EC involves all perspectives. CSR might involve communication about sustainability and creates awareness, but it happens within the neoliberal framework. EC on the other hand aims at people rethinking their relation with nature and social change.

9.1.2 *Economic viability*

CSR started off as the idea of corporations and organisations taking responsibility beyond the legal requirements and average public expectations. Implemented in economic structures in the neoliberal system, it is as every other activity subject to cost-benefit considerations and said to be only implemented if economically viable. I4, I5 and partially I6 shared the opinion that un-ethical companies will be subjected to and thus sorted out by market mechanisms, a view that so far is not supported by evidence, at least not in all industries.

The results of philanthropic CSR engagement, such as a positive image can only partially be evaluated. Yet they are used as a justification together with the fulfilment of altruistic ideas by I2. CSR is understood here as a win-win concept. I2 admits that CSR is a measure of marketing, to strengthen their position, create awareness and recognition amongst consumers and members. One main reason for supporting this one charity is its “*clean, long-lasting, positive and widely accepted commitment for children in need*” (I2,p.1), which creates a positive correlation to the furniture association.

The understanding of CSR as a means of creating a competitive advantage and economic benefit is supported by I3 and I5. Both connect CSR to an increase in eco-efficiency due to a decrease in resource input as well as the reduction of energy and resource costs. They, especially I5, emphasize the positive effects in terms of marketing and image that emerge with the implementation of CSR. Savings on resources such as energy leave more budgets for other activities.

Yet CSR activities are an investment. I6 mentions certifications and the setup of new structures and possibly employees.

These costs must be justified both in the institutional and business world with outcomes such as a better image, a competitive advantage or savings. I3 and I5 both mentioned the creation of new contacts, positive media feedback and greater public recognition of their activities.

I3 stated that the university's CSR activities will in the long run secure their ability to invest into research as they are relatively independent from fluctuations of the energy price and that a better image might attract more students and qualified employees. I5 said that their shareholders expect a return on their investments and CSR is supported because it strengthens the company's position in the market. CSR is used here as a strategic tool accompanying greater changes towards a more sustainable business. Their pole position in the market and their ability to present a variety of certificates as well as a positive image give them an advantage when new legislative regulations are implemented and flexibility regarding customer demands.

Interviewee 4 also stated that CSR is only implemented if profitable and that economization is crucial to the businesses success because "*the competition is fierce* (in line with I5) *and they cannot afford to just be altruistic*" (I4,p.1).

Yet, according to I4 and I5, economic viability and voluntary CSR are not mutually exclusive but can rather lead to a greater competitive advantage by recognizing and developing the core competencies of the organisations such as employees or producing a wide range of environmental friendly products.

I6 states that although CSR is necessary to prevent potential damage to the company it is difficult to balance between the desire for higher value and economic reality, as quality is often more expensive. A similar view is shared by I1 saying that economization is crucial and that voluntary efforts put a strain on the normal activities and work processes within the organisation.

In summary it can be stated that CSR is by all participants understood as an economic concept that is subjected to the same consideration as other activities, mainly cost-benefit and economic viability. Doing more and better than others can lead to a competitive advantage, especially if paired with external communication, but a higher degree of commitment and quality in connection to voluntary activities is also costly. Companies and organisations cannot, according to the interviewees, afford to be altruistic and "doing good" for the sake of doing good, but they need to gain some kind of benefit by engaging in CSR.

It has been argued that CSR makes the most sense and is most successful when understood and implemented as an intrinsic part of the organisation in alignment with its goals and vision. Yet there are successful companies that do not care about sustainability and reap CSR benefits with pure marketing strategies. The interviewees see it as difficult to find the balance between beneficial CSR activities and costly engagement that does not bring positive results and therefore harm the organisation. Some stated that they react to the market demand, since CSR has become more or less of an economic necessity in order to stay in the competition.

9.1.3 Sustainability

Sustainability is understood in different ways by the various interviewees. Yet, certain similarities emerged during the process of analysis. Long-term commitment, thinking and management are aspects that emerged in all interviews except I1. I2 said that they aim at a continuous cooperation that is considered sustainable as long as it is beneficial for all parties. Sustainability in the ecological sense regarding eco-furniture is not a priority since the demand is practically non-existent.

Both I3 and I5 understood sustainability in terms of resource management and environmentally friendly behaviour and processes such as using renewable energies.

I1 said that their processes have become more sustainable and environmentally friendly in the course of digitalization. Furthermore, environmentally friendly aspects are criteria when the institution is purchasing materials such as paper or new fleet vehicles. One of I5 guidelines is “*we are not alone in this world*” (I5,p.2) meaning that sustainability is connected to a greater purpose of not harming the environment or society reflected in the organisations efforts to get a cradle-to-cradle certification.

In I4 sustainability is connected to the employees and therefore understood as their long-term well-being, the construction of supportive structures and a long-term commitment to the commonly developed understanding of CSR by the managers. Local commitment such as holding cooking classes in school is also regarded sustainable as it benefits both the business and its environment in the long-run.

I6 understood CSR as sustainability itself in terms of long-term profit generation and the prevention of and if occurring appropriate handling of damage. To I6 sustainability is, as to I4, connected to the trustful, caring (physical and psychological) and honest management of their employees. In both cases work and personal life are closely related which results in a more holistic understanding of the term leader. Interviewee 6 also mentions the importance of sustainability in terms of investments which can usually either be long-term and high quality or short-term in lower quality. Since to I6 sustainability is related to calmness and stability investments are, if possible made in a manner that focuses on quality and long-lasting. Sustainable investments are more costly which can result in an economic disadvantage although doing the right thing. I6 mentioned that sustainability is difficult to define, but basically means calmness, long-lasting and safety.

In summary, it can be noted that sustainability is a complex concept that allows various definitions. Main emerging categories are long-term viability, ecology, employees/social, quality and resource management. The understanding of sustainability seems to be connected to the understanding and implementation of CSR as these concepts are closely related, one emerging trend within CSR being Corporate Sustainability.

Sustainable economy activities can be considered as something carried out now for the sake of future well-being, an approach that might collide with the current economy ideology of growth and profit maximization.

9.1.4 Corporate Virtues

CSR is, apart from communication and economization, connected to other corporate or organisational virtues such as transparency, quality, integrity, voluntary services and cooperation. I1 states that citizen service would improve in quality via education and the development of guidelines. I2 stated that their CSR activities are a part of their self-understanding, of giving back to society, resulting in benefits on both sides.

I2 says that the cooperation with charity does not only lead to greater marketing gains but has the potential to inspire further CSR activities from their members. Transparency is important and one reason for not actively supporting or promoting eco-labels.

Setting up a cooperative project between various gastronomies to build up supportive structures for the employees leads to a greater identification with their workplace, strengthens trust and communication in the work environment says I4. They further try to work regionally and connect to other local businesses, which develops new contacts and networks.

Including all employees in their CSR efforts leads to a greater degree of transparency and to increasing trust and appreciation and adds a more human and social aspect to the workplace. I4 also states that in the process of the project employers have developed “*a new focus on quality and personal relations*” (I4,p.10).

I3 and I4 agree that certification processes within the CSR processes lead to a higher transparency in the organisation.

CSR has in both cases resulted in an increase “*of networks and new co-operations*” (I5,p.7). Sustainable management is understood as resulting in a higher quality of life as well as a greater integration and identification through a bundled Environmental Management. I3 connects CSR to integrity; the University must not only teach but also translate their lectures into processes and structures. In a similar manner I5 stresses that the company’s and employees environmentally harmful activities such as business trips are compensated through reforestation efforts. I6 on the other hand states that working in a “good” and socially responsible company results in a personally higher degree of identification. Small local types of cooperation with for example the local fire department are beneficial for both sides.

Concluding, it can be said that CSR activities are seemingly connected to an increase in transparency and can, depending on the individual, lead to a higher degree of identification. Some organisations might see CSR engagement as a matter of integrity. Cooperation and local engagement can open new possibilities and further increase the identification with the organisation. Voluntary engagement in CSR is also described as a matter of quality, for the company, the employees and the interviewee. Doing more might include extra costs but there are immeasurable rewards such as identification, workaday quality and perception of integrity. When economic aspects are the brain of an organisation, CSR can be understood as the heart.

9.1.5 CSR implementation process

CSR is portrayed in all interviews as a general concept that requires individual adaption and which implementation depends on the organisation structure and ultimately the individual. It can lead to increased efficiency, innovation and structural improvements. According to I1, I3, I4 and I5 and presuming I2 the guidelines for CSR activities were developed internally. The participation level differed from as many as all employees on various levels in the case of I1 and I3, to the management level in I2, I4 and I5. According to I6 does the corporation not have any specific CSR guidelines, but acts rather in accordance to legal responsibilities and commonsense.

I3 stated that a collective development of guidelines and a common vision including various stakeholder groups took place in the beginning of the process. Trial and error are understood as part of the process and might even lead to new findings and opportunities. CSR activities within the university setting can lead to improving the well-being of the students and employees in terms of e.g. mobility. The EMAS certification and the Environmental Management structures can guide the process but the implementation depends on the individuals’ self-understanding. According to I3 it is important to find an individual CSR approach as general guidelines and solutions do not work in every context. This view is shared with I6 and I4. In the gastronomy project guidelines were developed out of practical needs and experiences. I4 stated that standards are often too broad and simply not useful; CSR is a process that needs to be initiated and developed from within.

The most important aspect for successful CSR is not best-practice but the will to change something and the approach should context related and it possible for everyone to join in if willing to comply to the rules.

I5 said that their individual understanding and development of their CSR processes has given them a competitive advantage in their industry.

CSR seems to be understood as an idea or concept that needs to be developed and implemented according to the individual context, goal and understanding of the organisation. The depth and efficacy of these activities also depends on the will of the organisation. CSR is generally understood as a development process and mistakes happen, which in the least can provide new learning and in the most lead to new ideas and opportunities.

Certifications and standard guidelines can only get an organisation so far, since each works in a different environment and needs to adapt. Best practices might discourage other companies from taking on extra responsibility and the individual and if possible collective approach might therefore be more viable.

9.2 Responsibility

Responsibility as a key component of the CSR concept has been a main concern during the design, execution and analysis of the interviews.

A table, constructed for a better overview of the category can be found in Appendix II. I have tried to understand how and why the interviewees assign certain responsibilities to certain actors. The different structures, contexts and aims of the organisations and of course the individual's sensemaking have an impact on how they comprehend responsibilities.

The interviewees representing a business agreed on the main responsibility of their corporation being the generation of profits for their shareholders within the legal framework. I1 and I3 as public institutions on the other hand state that their main responsibilities are to fulfil their intended public purpose: tax deduction and the academic profession respectively.

Responsibility is in most cases connected to the power to change and influence. In the business world the individual or customer is perceived as having the greatest market power as he/she makes the final purchase decision. It is therefore up to each one to implement the changes she/he would like to see. Society's current consumption and environmental values are deemed un-sustainable by most interviewees, leaving the industry no (I2) or limited (I5) room for social responsibility. I3 observed that the industry will always argue this way, as business cannot afford to provide non-demanded products and services. but sometimes overrules that a better alternative must be provided for us to do so.

I2 added that association's responsibility is to use their influence to negotiate the best possible prices for their members thereby she/he acknowledges a certain kind of market power to the association.

Although repeatedly claiming not wanting to hand all the responsibility to the consumer, furniture shops and associations are portrayed as mere intermediaries between producers and consumers. The interviewee talks mainly about the consumer's market power. If the populace would for example be more interested in ecological furniture the market would react by offering it. The furniture shops need to survive in an increasingly competitive industry and can therefore not initiate change by themselves. At the same time the association is one of the largest in Europe and thus should have a great purchasing power and a significant turnover.

I2 depicts consumers as mature and fully able to make their own decisions "*the responsibility is always with the individual*" (I2,p.17). In contrast I6 portrays a more negative view, stating that the individuals is influenced by the surrounding structures, marketing and media so that she/he finds it very difficult to make informed and critical choices. According to I6 responsibility can only go as far as the individual is able to act and has competencies as "*we can only be responsible for what we are actively able to change*" (I6,p.4).

A middle way between corporate and individual responsibility is depicted in I5, stating that the economy must work and supply according to the public demand, yet also compensate for its impact and offer ecological and certified choices. Only as far as it does, of course, not endanger the company's economic viability. According to I5, it must also be noted that different individuals have different opportunities and resources and that we cannot demand and expect the same behaviour and priorities from everyone. I4 said that businesses can only act and implement CSR if they stay economically viable as well.

However, it is stated that, at least within the gastronomy, the managers know what they should change to keep their employees and therefore their business going. Again, knowledge does not seem to be the problem, but rather the related action.

I3 advocated a similar perspective by saying that what we know and what we do is not necessarily correlated and that *“it is difficult to reach people’s conscience”* (I3:p.6). However, the University as the highest educational institution and as one of the largest employers and organisations in a town needs to act as a role model.

In conclusion, it can be said that actors agree on the main responsibilities for their organisation. Institutions must fulfil their intended purpose and companies generate profits for their shareholders. Discordance between the interviewees exists to the extent of further responsibilities and regarding the view on who in our society is responsible or best designed to initiate change and to what extent this is possibly or desirable. The consumer is depicted as the last instance wielding the greatest market power. However, some interviewees stated that the industry needs to offer various products in order to allow an informed choice. The government should, according to the interviewees refrain from market interference apart from providing the necessary legal standards and regulations that prevent society from harmful goods. Although government interference would certainly lead to changes, real responsibility or a change of consciousness might not be achieved. A better solution would be to create a greater liability and to especially support sustainable behaviour states I6.

CSR as a concept that is operationalized by organisations and businesses will, as every other activity, be used to fulfil the main responsibility, usually being economic viability. Other responsibilities are therefore possibly only acted on if they support this goal or at least do not harm it. The current system only seems to support and create CSR incentives to a certain extend and only if demanded and supported by the consumer.

According to the interviewees, change therefore needs to be initiated in various areas, by the companies offering ecological alternatives, the government supporting this and setting the necessary legal framework and finally society and the individual by changing values and choosing the right products.

9.3 Personal and organisational motivations

I have tried to identify the different motivations stated and implied by the interviewees that have an impact on their and the organisations social responsible behaviour. The motivations were, suitable for my theory and as emerging during the analysis, grouped into personal/individual, economic and organisational values. The extent to which these values influence the individual and the organisation and how they relate to each other cannot be determined.

However, motivations are complex and interrelated, but they all seem to influence the interviewees and their understanding of CSR and responsibilities. How these motivations and values translate into actions is another question.

I1 focuses personally less on citizen service or ecological concerns, than on the purpose of his work which is the creation and implementation of tax laws. I2, I5 and I6 state that their family, and especially having children has an impact on their behaviour as they want them to have a good future and leave an intact environment and society behind. I2 further states a personal interest in charity organisations and sustainable living, yet the implementation is, at least in job relation, hindered by structural barriers and market mechanisms. The economic motivation for CSR is the gain of positive marketing content and a better image due to the associations social engagement. Altruism and the need for pro-social behaviour is value related, however it seems that economic viability is the highest priority.

I3 and I5 mention that working with sustainable practices, eco-efficiency and Environmental Management is fun, a challenge, interesting and exciting. I5 further mentions how the experience of working with disabled people has resulted in gratefulness for being healthy and how this motivates the personal involvement in the inclusion project and the efforts to act socially responsible. To I5, CSR makes sense as our resources are limited and remarks that these activities can create an opportunity for social change towards sustainability. Nevertheless, according to I5 and I4, it is necessary to be aware of the potential discrepancy between own values and expectations and the reality within the business world. CSR is not about self-fulfilment or changing the world but about creating a greater value for share-and stakeholders with consideration of economization.

I4 also states that an education in quality and value management, value to I4 being the employees, as well as working for the union has an impact on the personal CSR understanding. The project focuses on all employees, the creation of supportive structures and transformation of values within the participating gastronomies. Employees are seen as the core value thus supporting and keeping them happy is crucial for the survival of the business and, therefore can be considered economic and value related reasoning.

The University has, according to I3, a special duty to act as a role model for society and for reasons of integrity must implement what they teach. The need for to change towards sustainability for example by using renewable energies is proven by research and should therefore be used and supported by the academia. Eco-efficiency, although an investment at first, leads to future savings and a greater independence of the institution and therefore leaves more funds for research.

A similar perspective is portrayed by I5 stating that efficiency, ecology and economization are related and that CSR activities can lead to a competitive advantage resulting in an increase of profits. According to I5, resource and process efficiency is key to success and that if CSR is done right everyone benefits: the business, society and the environment. I5 too believes that an organisation should live what they present, wherefore the company compensates not only for their own impact and consumption but for their customers as well. Compensation will not be enough, it is the goal of the company to become truly eco-efficient and reduce their impact as much as possible. I5 states that a value change not only within corporations but within society is necessary and that we should not only focus on profit.

I6 shares a similar view on the matter, but adds further personal motivations in terms of support and appreciation from customers and employees. According to him sustainability means long-term and calmness and is a desirable outcome for managers. Furthermore does I6 state a high level of identification with the company and its employees as a motivation. I6 personal idea of living a good life and goal of being amiable and beneficial impacts work life, as they have to I6 become inseparable.

Although I6 wishes for new values and tries to implement them, it was admitted that it is not possible to be perfectly responsible and consciousness about all actions. To I6 CSR is also a concept related to risk management that prevents the company from harmful activities by staying within the legal framework and beyond. One of the company's premises is to do no harm and act accordingly to the impact they have on society.

It can be concluded that personal value and motivations have an influence on and can be connected to the individuals understanding of CSR. However, motivations are very complex and highly inter-related, there is never just one reason for a certain behaviour. Furthermore, do values or at the least their presentation not automatically lead to certain behaviour. Although some interviewees present themselves as interested in ecology and as having values they do not implement them in their CSR activities.

10 Answers to my Research Questions

In this chapter I will answer my Research Questions with the findings from my analysis. The answers are based on my empirical material and will be linked to my literature review and Environmental Communication in my discussion in *chapter 11*.

[1] How and why so, is CSR understood and practiced by the individuals within their context?

The great variation regarding the structure, size and nature of the organisations result in a presentation of the individual's perspective in relation to CSR. These circumstances coupled with the vagueness of the concept lead to differing subjectivities and definitions. Hence, CSR activities range from charity to a restructuring of the whole organisation to become climate neutral. Five out of six interviewees acknowledged that our current economic system and the connected values are not fully sustainable and that some form of change is necessary. Implementing CSR is portrayed as an opportunity to improve the situation within their organisation and, subsequently, for the outside: meaning the environment and society. They assume that limited by our system the market will, according to demand and supply produce the best possible outcome in the form of CSR. I therefore conclude that interviewees portray a neoliberal economic way of thinking which subjects most actions to a form of cost benefit analysis.

My findings suggest that CSR can be used to improve and extend corporate responsibility beyond the legal obligations or consumer's expectations but not beyond the system itself. Most interviewees stated they want to implement changes, but that they cannot compromise profit generation for sustainability. CSR is therefore limited by existing structures; it can improve but not fundamentally change the goal of profit generation or market mechanisms. The concept is portrayed as a means of creating or strengthening the competitive advantage. Institutions and corporations have a purpose and its fulfilment is the main objective for the managers. Although CSR seems capable of influencing the processes and ways by which this is achieved it does not change the purpose itself. The interviewees stated that businesses only invest if they receive something in return, CSR not being an exception. All portrayed CSR means make sense within their specific context and subjectivity in terms of communication, sustainability and economization.

The public financial institution took action to improve their citizen service, because they work in a sensitive area, and this maintains their purpose of tax deduction. The furniture shop association's chose a philanthropic approach as their target group is the populace and this form of CSR could be integrated into their marketing activities. The university strives to live what they teach and to increase their (energy) independence with their Environmental Management efforts. Gastronomies rely on their staff and it is therefore in their best interest to focus their CSR activities on employees whose contentment will result in a better service for the guests. Print usually has a negative resource diminishing connotation. Their CSR efforts aim to create a positive story and appeal to the emotions of customers, increase efficiency and give the company a pole position in the industry.

By investing and restructuring their business they are able to adapt to the increasing demand for sustainable print products and improve their image. Caring for their employees within a physically demanding business, small local cooperation and taking extra measures that prevent the business from potential harm are crucial measures for the success of the harbour terminal. CSR is generally presented as a win-win concept, as the organisations invest and make efforts but also gain the benefits. It can help with internal and external communication resulting in improvements for employees, management and customers/citizens.

Furthermore, all interviewees connected CSR to corporate virtues and sustainability in terms of securing the future of the organisation some by managing their impact and others by giving something back to society. The subjectivities showed that for the interviewees the liberal market economy is a reality that can only be changed collectively and mainly via a transformation of demand and values. Even though they argue for a free market without government intervention they seem to be doubtful about the necessary changes being created by the economy alone. Investigating the subjectivities shows that the interviewees seem to understand CSR as a means to improve within the neoliberal economic system. CSR provides a vision and opportunity to implement their personal values in a system that promotes growth and profit.

[2] How do the subjects understand and practice responsibility in relation to CSR?

The understanding of responsibility as a core aspect of the CSR concept is crucial to the comprehension of the subjectivities, as I see responsibility as the determining factor for how organisations respond to societal expectations and to what extent. My analysis suggests that the interviewees' neoclassical understanding influences the interviewee's perception of CSR. They agreed that the most important responsibility of business is to continuously generate profits within the legal framework. Although the institutions pursue the goal of tax collection, research and education respectively they are subjected to the same cost-benefit mechanisms as the free market corporations.

The neoliberal framework and beliefs impact not only the management of corporations, but institutions too. In connection to CSR, interviewees' mention that their organisations, due to size, budget and weight in the region have a special responsibility for pro-social and environmental behaviour. However, economic viability cannot be neglected and therefore businesses not be burdened with being the sole actor for change. Instead society in form of the individual customer should force businesses and organisations to change their practices and supply via demand and purchase decision making. My findings support the assumption that a social transformation process must be accompanied by a collective change of values. Yet, from an outsider perspective it seems as if the interviewees do not see any need to fundamentally change the economic system itself. The government e.g. should not intervene too much and impose stronger regulations; instead it is expected to just create a legal framework for businesses to operate on which prevents citizens from harmful products. Organisations are responsible for doing the best they can for their own and society's benefit and CSR is depicted as one possible method within our system and structures to achieve this. As businesses are designed to generate profits for shareholders all other responsibilities, although not mutually exclusive are subjected to this purpose. Even though the individual might personally feel that more responsibility should be taken on or executed the economic reality sets limitations. The individuals and organisations understanding and prioritization of responsibilities seem to be connected to their CSR activities. When e.g. employees were depicted as the main corporate asset and as personally important to the interviewee then they were the focus of the CSR activities. CSR can only be implemented if the organisation is aware and able to do so within the system and without neglecting other responsibilities. The interviewees seemed to be dedicated and perceive themselves and their organisations as actors in society that should act socially and environmentally responsible. However, the execution of these responsibilities is limited by external and internal structures which prevent them to become active agents and fully carry out their personal agenda.

11 ..Discussion

The view that organisations have a greater impact on the environment and society than the single individual and as a result have an extensive responsibility to compensate for their effects and consider stakeholder interests (European Commission, 2014; Dahlsrud, 2006) is shared by most of the interviewees. Hence, as economic actors are of growing importance for our society, they do need to adapt to new expectations and responsibilities. Although these understandings are commonly expressed through the subjectivities the translation into action among the different organisations differs. The extent of their engagement varies extremely, a divergence that is on the one hand caused by the variation within the samples. On the other hand subjectivities are regarding CSR as influenced by personal values and experiences. (Hemingway&Maclagan, 2004) Depending on their education, personal and work experience the interviewees seem to either focus on an environmental, societal or economic implementation of CSR.

This supports Auhagen's (2002) connection between responsibility and values, as interviewees stated that them having a family causes a greater awareness for future generations and development. Another important driver for the subjectivities seems to be their relation and understanding of stakeholders as indicated by Brickson (2007). The prioritization of stake- and/or shareholders seemingly has an impact on the subjective understanding of CSR. Whereas some activities are focused on employees, others concern consumers or partner corporations. Corporate Social Responsibilities as defined by Carroll (1979) are economic, legal, ethical and voluntary and although all of them are part of the subjectivities, the first one depicted as a priority. According to the data the interviewees would probably disagree with Friedman (1970) on business being the *only* purpose of business and CSR therefore being unnecessary. Yet, they depicted profit generation as the *first* responsibility and purpose of the company's activities.

Economic viability is also a necessity for institutions existence and enables it to fulfil its purpose. All interviewees seem to think within a neoliberal economic framework (see ch.5.5) as they are repeatedly referring to cost-benefit mechanisms as standards of success.

According to them CSR can enable their organisations to further develop their human resources and technical potentials, yet these processes are also measured in terms of the best possible outcome. In accordance with Basu and Palazzo (2008) they portray CSR as a competitive advantage resulting in the conformance of corporate responsibilities and the increasing expectations of society. Doing good in terms of CSR according to the interviews results in, e.g. resource optimization, innovation and communication as well as increasing legitimization. Therefore, CSR does, as portrayed by Hemingway (2013) not only lead to tangible, but also intangible benefits connected to the organisations virtues and prestige. As indicated by the influence of personal social values on the understanding of CSR the assumption of a purely rational and utilitarian *Homo Oeconomicus* (Patel, 2010; Colander, 2013) can be discarded. Instead, my findings suggest that human actors, even in our neoliberal economy, seem to feel the need for empathy and altruism and are more content if they are able to implement these in their work life in accordance with Bina and Vaz (2011).

Although economic and altruistic motivations are impossible to separate the wish to do good and help others becomes apparent. Nevertheless, the subjectivities show varying degrees of possible cognitive dissonances (Robbins&Campbell, 2010), as their own values and perspectives are confronted with the reality of our economic system. The interviewees have repeatedly stated that they would rather offer only environmentally friendly products, change and do more and extent their responsibilities. Their subjectivities are therefore significantly driving their CSR efforts, as some of them appear personally involved and interested in their projects to a high degree. Yet, cost-benefit instruments and demand-supply mechanisms, in connection with a lack of interest within society, prevent them from doing so.

The neoliberal economic theory, related values and beliefs seem to be taken for granted as a fixed part of our reality. The individuals appear to cope by assigning the main responsibility to the consumer or implementing CSR as a strategic tool. Linking economic and social-environmental concerns via CSR gives them the possibility to act on these responsibilities simultaneously. In accordance with Campbell (2007) strong social and legal standards are portrayed as encouraging companies to implement CSR. This installs a link between the environmental-social and financial performance, as undesirable behaviour is punished by decreasing purchases or penalties. Although I think that CSR can thus lead to improvements within our current system it will not lead to any real changes as long as the neoliberal framework prevails in our society.

Corporate Social Responsibility as developed and adapted by organisations within the neoliberal framework can only lead to the concept becoming a means of profit generation (Bauer, 2014). Accordingly, my findings suggest that by implementing CSR business might become greener and more pro-social, but it will remain business as usual. Although the interviewees portray agency, the will and need for sustainable practices, they remain limited by what is perceived as the economic reality. CSR is used to represent organisational interests via strategic communication. It is therefore reproducing the system and not changing it, because even a greener neoliberal economy is still relying on extensive growth and consumption exhausting the planetary boundaries.

As our society is coming to terms with the fact that we need to fundamentally change our way of living, we now need to agree on how to approach this problem (Heinberg, 2013). Communication shapes our understanding, relations and actions of the world (Inglis, 2012) and is at the core of this attempt to social transformation. Therefore, I will in the following explore and discuss the connections and differences between Environmental Communication (EC) and CSR. The empirical and theoretical findings suggest that CSR and EC are both designed to manage and communicate societal, environmental and economical relations and issues. Furthermore, they do share strategic elements that aim at mobilizing support for their cause. It is hence not surprising that the empirical data demonstrates similarities between EC and CSR practices. The way many organisations implement CSR could be indeed interpreted as an economic institutionalized form of EC. As both are rather vague in their definition their implementation to a large extent depends on the perspectives and intentions of the agent as well as the context of application. One way of differentiating and identifying the underlying objectives is, as demonstrated in this thesis the study of subjectivities of responsible individuals.

Efforts aimed at improving the current system versus changing the system and installing new values and conflict emerges. The situation becomes confusing for the individual as different organisations simultaneously communicate their opinion on social and environmental problems.

The answers to questions such as: *what is really sustainable?* And: *who is responsible and why?* need to be found as fast as possible. Yet, consensus is difficult as different sides have their own interests and offer different solutions.

CSR, as presented by the interviewees is limited by the prevailing neoliberal system, where profit generation is the highest priority. EC, in my understanding, aims at deliberation and the creation of new values as a step towards a more sustainable future. Although sharing certain areas and methods they fundamentally differ regarding their purpose and underlying assumptions. My findings suggest that real change will not be possible as long as neoliberal values prevail as this system can only produce answers that make sense according to its values and norms. Instead, we need a collective change of values and structures in order to avoid and manage future social and environmental challenges. The aim must be to create a system that allows us to act upon and prioritize social, non-profit values which will lead to a more holistic human-nature relationship.

As suggested by certain interviewees this might be achieved via education, information and thus promoting awareness. Furthermore, EC can play an important role in the facilitation of this change process. We need to acknowledge and act upon our social responsibility from the individual up to the corporate level and communication will play an important role in the process. Organisations and individuals should be careful as the application of similar methods and messages for different purposes impede the right choice.

12 Conclusion

Businesses and institutions as major pillars of our society, are becoming aware and trying to manage and adapt to the new expectations and challenges by applying CSR. Is the solution developed and produced by the very economic system that has led to so many of our environmental and social problems viable?

In this thesis, I have explored the concept of CSR to identify the different aspects and motivations for corporate and organisational social behaviour. As a vague concept, CSR entirely depends on the subjective implementation. CSR is seen as a voluntary activity; therefore the individual's perspective has an impact on shareholder prioritization and acknowledgement of responsibilities. The idea that CSR can work as a leverage point for change within the current status quo seems to be non compatible with the neoliberal reality. It can improve the economic system thus allowing organisations to address their various responsibilities simultaneously, but apparently not overcome neoliberal values and sensemaking. The growth and consumption ideals prevail as the neoliberal ideology has an extensive influence on our social, political and economic behaviour. This economic reality sets limits. Therefore, pro-social action do not only depend on internal conviction but also external incentives. The development towards a more sustainable future is therefore a collective effort for all actors and areas within society. CSR and EC are connected through their aim at representing and pursuing certain goals and purposes regarding human-nature management via communication. Both ideas play vital parts in the negotiations regarding our future development, one aiming at better business as usual, and the other at a reformation of the system.

Further research should be conducted regarding the limitations of CSR in terms of implementation and competitive advantage in our society. The viability of alternative economic approaches that are not subjected to the neoliberal ideology and their understanding of CSR could give further inspiration

List of References

- Ahmed, N. (2014, March)** NASA-funded study: industrial civilisation headed for ‘irreversible collapse’? // *The Guardian*, in The Global Economy Course Reader, Autumn 2014, Vol.1 [online] Available at: <http://www.theguardian.com/environment/earth-insight/2014/mar/14/nasa-civilisation-irreversible-collapse-study-scientists> [Accessed 30 March 2015]
- Anon (2013, September)** When did globalisation start? // *The Economist*, in The Global Economy Course Reader, CEMUS, Uppsala University, Autumn 2014, Vol.1 [online] Available at: <http://www.economist.com/blogs/freeexchange/2013/09/economic-history-1> [Accessed 30 Max 2015]
- Ashforth B. E., & Gibbs, B. W (1990)** The double-edge of organisational legitimation. // *Organisation Science*, Vol. 1:2, pp. 177-194. [online] Available at: http://www.researchgate.net/profile/Blake_Ashforth/publication/247824089_The_Double-Edge_of_Organizational_Legitimation/links/541c5d370cf2218008c7432b.pdf [Accessed 10 February 2015]
- Auhagen A. (2002)** Competence and Responsibility // *Zeitschrift für Personalforschung/ Magazine for Human Resource Management*, pp.230-249 [online] Available at: http://rhverlag.de/Archiv/2_02_Auhagen.pdf [Accessed 15 March 2015]
- Basu K.& Palazzo, G. (2008, January), G.** CSR: A process model of Sensemaking // *The Academy of Management review*. Vol 33:1, 122-136, pp. [online] Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1350373> at http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1350373 [Accessed 28 February 2015]
- Bauer, J. (2014)** The problem with corporate social responsibility // [online] Available at: <https://www.opendemocracy.net/joanne-bauer/problem-with-corporate-social-responsibility> [Accessed 8 May 2015]
- Becker, V., A. (2001)** On the economic crisis of economics // *Real-world economics review*, issue no.56, pp.72-94, in The Global Economy Course Reader, CEMUS, Uppsala University, Autumn 2014, Vol.1
- Benabou R. & Tirole, J. (2010, December)** Individual and Corporate Social Responsibility // *Economica*. Vol. 77:305, pp.1-19 [online] Available at: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0335.2009.00843.x/full> [Accessed 25 March 2015]
- Bina, O. & S.G., Vaz. (2011, September)** Humans, environment and economies: From vicious relationships to virtuous responsibility // *Ecological Economics*. Elsevier, pp.1-9. [online] Available at: http://www.academia.edu/1055961/Bina_O_and_Vaz_S_2011_Humans_environment_and_economies_from_vicious_relationships_to_virtuous_responsibility_Ecological_Economics_Doi_10.1016_j.ecolecon.2011.09.029 [Accessed 10 April 2015]
- Blaug, M. (2013)** Economics // *Encyclopedia Britannica online*. in The Global Economy Course Reader, CEMUS, Uppsala University, Autumn 2014, Vol.1
- Brickson, S. (2007, July)** Organisational identity orientation: The genesis of the role of the firm // *Academy of Management Review*. Vol. 32:3, pp. 864-888 [online] Available at <http://asq.sagepub.com/content/50/4/576.refs> [Accessed 8 February 2015]
- Brulle, R.J. (2010)** From Environmental Campaigns to Advancing the Public Dialog: Environmental Communication for Civic Engagement // *Environmental Communication*, 4:1, 82-98 [online] Available at: <file:///C:/Users/Marret/Downloads/Civic%20Engagement.pdf> [Accessed 27 May 2015]
- Campbell, J.L. (2007)** Why would Corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility // *Academy of Management Review*.- 32:2, pp. 946-967 [online] Available at <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.321.6698&rep=rep1&type=pdf> [Accessed 5 February 2015]
- Carroll, A.B. (1979)** A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance // *The Academy of Management Review*. Vol. 1:4, pp. 497-505 [online] Available at http://www.researchgate.net/profile/Archie_Carroll/publication/239354892_A_three_dimensional_conceptual_model_of_corporate_social_performance/links/0f31752e27bf9468e1000000.pdf [Accessed 7 February 2015]

- CorporateWatch (2015) Corporate Watch website, WHAT'S WRONG WITH CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY? : The arguments against CSR [online] Available at: <http://www.corporatewatch.org/content/whats-wrong-corporate-social-responsibility-arguments-against-csr> [Accessed 19 January 2015]
- Cox, R. (2007, May)** Nature's "Crisis Disciplines": Does Environmental Communication Have an Ethical Duty? // *Environmental Communication*, Vol. 1:1, pp. 5-20 [online] Available at: <file:///C:/Users/Marret/Downloads/Crisis%20Disciplines.pdf> [Accessed 28 May 2015]
- Cox, R. (2010)** *Environmental Communication and the Public Sphere* // Thousand Oaks: Sage publications ed.2
- Cramer J., Van der Heijden, A. & Jonker J. (2006, September)** Corporate social responsibility: making sense through thinking and acting // *Business Ethics: A European review*. Vol.15, No. 4, 380-389 [online] Available at: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8608.2006.00459.x/abstract> [Accessed 3 February 2015]
- Dahlsrud, A. (2006, January/February)** How Corporate Social responsibility is defined: An analysis of 37 Definitions // *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol.15:1, pp. 1-13. WileyinterScience [online] Available at: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.132/epdf> [Accessed 1 February 2015]
- Dando N., & Swift, T. (2003, May)** Transparency and assurance: Minding the credibility gap // *Journal of Business Ethics*. Vol 44: 2-3, pp. 195-200, [online] Available at: <http://link.springer.com/article/10.1023%2FA%3A1023351816790#page-1> [Accessed 10 April 2015]
- Denso (2015)**, company homepage: CSR and Environmental Communication // [online] Available at: <http://www.globaldenso.com/en/about-us/at-a-glance/> [Accessed 28 May 2015]
- Ehrlich, R. P. & Ehrlich, H.A. (2007)** Can a collapse of global civilization be avoided // in *The Global Economy Course Reader*, CEMUS, Uppsala University Autumn 2014, Vol.1
- European Commission (2014)** Corporate Social Responsibility (CSR) [online] Available at: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm [Accessed 11 January 2015]
- Flick, U. (2006)** *An introduction to qualitative research*, third edition, Sage publications, book
- Friedman, M. (1970, September)** The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits // *The New York Times Magazine*, Available at: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html> [Accessed: 8.11.2014]
- Guest, G., MacQueen, K., & Namey, E. (2012)**. *Applied thematic analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage, book
- Hebllich, S. & Falck, O. (2007)** CSR: doing well by doing good // *Business Horizons*, No.50, 247-254 [online] Available at: http://www.researchgate.net/profile/Oliver_Falck/publication/223756667_Corporate_social_responsibility_Doing_well_by_doing_good/links/00b4951a7586953d49000000.pdf [Accessed 3 April 2015]
- Hemingway, C.A. & MacLagan, P.W: (2004, March)** Managers' Personal Values as Drivers of CSR // *Journal of Business Ethics*. Vol. 50:1, pp. 33-44 [online] Available at: <http://link.springer.com/article/10.1023%2FB%3ABUSI.0000020964.80208.c9#page-1> [Accessed 16 April 2015]
- Hemingway, C.A. (2013)** *Corporate social entrepreneurship: integrity within* // Cambridge University Press, book
- Inglis, D. (2012)**. (With Christopher Thorpe) *An invitation to Social theory*, 2012, polity, book
- Jurin, R.R., Roush, D. & Danter, J. (2010)** *Environmental Communication* // Springer, 2nd edition, book
- Killingsworth, M.J. (2007, May)** A Phenomenological Perspective on Ethical Duty in Environmental Communication // *Environmental Communication*, Vol. 1:1, pp.58-63 [online] Available at: <file:///C:/Users/Marret/Downloads/Phenoperspective.pdf> [Accessed 29 May 2015]

- Kinsella, W.J. (2007, October)** Heidegger and Being at the Hanford Reservation: Standing Reserve, Enframing, and Environmental Communication Theory // *Environmental Communication*, Vol. 1:2, pp. 194-217 [online] Available at: <file:///C:/Users/Marret/Downloads/Heidegger.pdf> [Accessed 30 May 2015]
- Matten, D. & Moon, J. (2008)** Corporate social entrepreneurship: integrity within Implicit and explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility // *Academy of Management Review*. No 33: 2, 4040-424 [online] Available at: <http://carleton.ca/ces/wp-content/uploads/MattenMoon-in-AMR-2008.pdf> [Accessed 20 February 2015]
- Meuser, M. & Nagel, U. (2011)** ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion/ SSOAR - Open access repository [online] Available at: http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/2402/ssoar-1991-meuser_et_al-expertinneninterviews_-_vielfach_erprobt.pdf?sequence=1 [Accessed 5 February 2015]
- Patel, R. (2010)** The value of nothing // Riemann, book
- Quentin-Lauer, S.J. (1958)** OccupyTriumph of Subjectivity// Fordham University Press, NY, book
- Robbins S., Judge T. & Campbell, T. (2010)** Organisational Behaviour // Pearson, book
- Söderbaum, P. (2012)** Democracy and sustainable development: Implications for science and economics // *Real.-world economics review*, issue no.60, pp. 107-119 in The Global Economy Course Reader, CEMUS, Uppsala University Autumn 2014, Vol.14 [online] Available at: <http://www.paecon.net/PAERreview/issue60/Soderbaum60.pdf> [Accessed 30 May 2015]
- Starks, H. & Trinidad, S.B. (2007, December)** Choose Your Method: A Comparison of Phenomenology, Discourse Analysis, and Grounded Theory // *Qualitative Health Research* Vol. 17 No. 10, pp.1372-1380 [online] Available at: http://www.tree4health.org/distancelearning/sites/www.tree4health.org.distancelearning/files/readings/Starks_Trinidad_choose_your_method_article.pdf [Accessed 4 May 2015]

Appendix I: Interview guide

Topics	Main questions	Additional questions	Clarifying questions
What kind of CSR practices does the company have <ul style="list-style-type: none"> - definitions - Activities - involvements - Accessible info - Data 	<p>How does your organization define CSR?</p> <p>Can you please describe and explain the CSR activities of your organization?</p>	<p>When did you start implementing CSR?</p> <p>What kind of CSR activities do you have (permanent, philanthropic, events,)?</p> <p>What is the scope of your activities?</p> <p>Have your activities changed over the years?</p> <p>How much do you spend on your CSR projects?</p> <p>How do your activities relate to your corporation?</p>	<p>Can you expand a little on this?</p> <p>Can you tell me anything else?</p> <p>Can you give me some examples?</p>
How is CSR implemented <ul style="list-style-type: none"> - communicated - decided - strategies 	<p>Why does your organization use CSR?</p> <p>How do you measure the success of your CSR methods?</p> <p>How is CSR communicated to the outside and to the inside?</p> <p>What are the values, norms and rules influencing your form of CSR practices?</p>	<p>Explicit or implicit CSR?</p> <p>What is the motivation?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Different? - Did they change? <p>What are the costs and benefits of CSR activities?</p> <p>To what extent are the employees involved and how? Code of conduct/CSR training</p> <p>Is CSR used as a marketing tool?</p> <p>What are long- and short term goals and how does CSR relate?</p>	<p>Can you expand a little on this?</p> <p>Can you tell me anything else?</p> <p>Can you give me some examples?</p>
Perception of the individual <ul style="list-style-type: none"> - own thoughts - personal view - motivation - conflict - dilemma 	<p>What are your own motivations for working with CSR, why is it necessary?</p> <p>How do you understand "doing things right"?</p> <p>What impact does CSR have on the company and its practices?</p> <p>Do you see any contradictions between CSR and other company activities?</p> <p>How satisfied are you with your organizations CSR activities?</p>	<p>Which structures are/should/could support "good practices"?</p> <p>What are the main problems/achievements?</p> <p>Have you encountered any contradictions from within or outside the company?</p>	<p>Can you expand a little on this?</p> <p>Can you tell me anything else?</p> <p>Can you give me some examples?</p>

Appendix II: Responsibility table

	1	2	3	4	5	6
Organisation	Tax deduction Equal treatment of citizens	Generate profit for shareholders Economic viability	Exemplary function institution Academic purpose	Economic viability Employees and critical development	Generate profit for shareholders Actor for change	Generate profits for shareholders
Economy	Pay taxes	Supply according to populace demand Lobbyism Work legally	Offer ecological alternatives	Act on responsibility Generate profit	Supply the demand Contribute to value change Work legally Compensate	Work legally Compensate for impact Do no harm
Society	Support institution/pay taxes	Must demand change Change of values needed	Initiate change	Get active	Ecological interest/Demand Change of values	Needs to change values and behaviour
Government	Manage institutions Check economy	Legal framework Protect citizens from harm standardized labels Let market be free	Support institutions	Not interfere with market Support accountability	Not interfere with market Legal framework to support sustainability	Provide structures for economy Pressure change if necessary
NGO		Education of citizens				
Media		Education of citizens	Recognizing CSR activities	Recognizing CSR activities		Not manipulate individual
Individual	Pay taxes Common sense	Greatest market power Demand decides supply Change agent	Act/Decide via behaviour	Will to change Act on it	Greatest market power Last decision maker Act for change	Change behaviour limited within current structures

Appendix III: Interview transcripts 1-6 in German

Ich würde dich bitten damit anzufangen, was und wo du arbeitest:

A.: Ich arbeite in der Steuerabteilung in SH im Einkommenssteuerreferat, bin unter anderem zuständig für die Gesetzgebung von Steuergesetzen und wir bringen die unter Aufsicht dann nach SH. Wir sind von SH von allen Finanzämtern die Oberbehörde.

Wie lange arbeitest du schon dort?

A.: Ich arbeite da seit 25 Jahren.

Wie aktiv seid ihr in dem Bereich CSR aktiv, also ob und wie ihr es definiert und ob ihr da kommuniziert und wie das intern kommuniziert wird?

A.: In CSR also das passt nicht ganz so auf unsere Aufgabe der Finanzverwaltung, unsere Aufgabe ist die Steuerhebung und Sicherung der Staatseinkommen. Wenn man da Gesellschaftsbezogen spricht, dann vielleicht in sofern, dass in der Finanzverwaltung die Grundsätze der Bürgerfreundlichkeit und des Services gegenüber den Bürgern wichtig ist. Es hat da vor einigen Jahren eine große Erhebung gegeben. Da haben Arbeitsgruppen erarbeitet wie man das Erscheinungsbild in der Öffentlichkeit verbessern kann vor dem Hintergrund, Erreichbarkeit, Serviceleistung usw. usw.

Also geht es eher um die Repräsentation nach außen oder ging es auch um die interne Arbeitsweise und Kommunikation?

A.: Wie gesagt unser Zweck ist ja die Erhebung von Steuern, und in der Verwaltung und im Finanzwesen ist das ein sehr sensibler Bereich, also das ist für die Mitarbeiter und die Betroffenen oder Bürger dann eben nicht immer ganz angenehm. Und das muss man denen dann so schonend wie möglich beibringen da soll eine angenehme Atmosphäre erzeugt werden,

also bei der Beratung und dem ganzen Drumherum auch den Fragen die da auftauchen.

CSR und Verantwortung sind natürlich sehr breite Konzepte, aber da Spaß dann schon irgendwo Bei euch ist es dann natürlich wichtig strenge Richtlinien für die Vorgänge zu haben?

A.: Also nicht Ethik aber gesetzliche und verwaltungsinterne Vorgaben davon würd eich reden. Also einmal die Speicherung der Daten das sind Gesetze da gibt es die Grundgesetze und auch die Vorgaben. Also bei uns im Land SH das gibt es natürlich Verordnungen und Gesetze die müssen ausgeführt werden und separate Verwaltungsanweisungen und an die Gesetze und Verordnungen sind alle gebunden. Steuerverwaltung und auch die Bürger und die steuerberatenden Berufe, was die Verwaltungsbereiche anbelangt da sind nur die Mitarbeiter da direkt betroffen.

Gibt es denn strenge Strukturen die jeder befolgen muss und an die ihr euch halten müsst?

A.: Es gibt strenge Strukturen Mhm wir bewegen uns ja was die Steuergesetze anbelangt das sagt ja schon der Name Gesetz im Bereich der Juristerei und ein Gesetz muss immer auf den Sachverhalt angewandt werden um zu funktionieren. Das heißt du als Bearbeiterin Im Finanzamt und es kommt jemand mit der Steuererklärung mit Verklauselungen [] der Sachverhalt wird dann nach Steuergesetz behandelt werden.

Also wenig individueller Spielraum

A.: Grundsätzlich ja, außer es ist vielleicht ein neuer Sachverhalt wo das Gesetz oder die Gesetzenanwendung nicht hinreichend geklärt ist haben die Berater und Verwalter einen gewissen Spielraum in dem sie dann agieren können.

Du hattest jetzt eine Erhebung angesprochen mit Workshops. Worum ging es dabei genau in Sachen Bürgererreichbarkeit?

A.: Das war das sogenannte Leitbild in Form eines Leuchtturms wurde ein Konzept erarbeitet wie die Außendarstellung des Finanzamtes in der Öffentlichkeit verbessert werden kann. Und der Leuchtturm wurde auch vervielfältigt und an die Finanzämter verteilt und von den Kollegen und Kolleginnen in den Büros aufgehängt. Um gegenüber der Öffentlichkeit zum einen zu dokumentieren dass wir Bürgerfreundlich sind und eben auch sich selbst zu erinnern und die Grundsätze sichtbar zu haben.

Wurde die Öffentlichkeit da mit einbezogen oder war das ganze intern?

A.: Das war intern,

Hat sich seitdem etwas verändert, verbessert oder habt ihr Feedback bekommen?

A: Feedback was das anbelangt da von einigen Organisation gibt es da so regelmäßige Erhebungen also als ich die letzten Tage Presseschau gemacht habe stand da glaube ich etwas im Focus da stand eben eine Liste der bürgerfreundlichsten Finanzämter und da tauchte Eckernförde auf dem 18. Platz auf . Also in sofern gibt es da schon Untersuchungen anhand derer man dann eigentlich ein gewisses Ranking feststellen kann. Es hängt aber immer davon ab nach welchen Methoden die jeweiligen Untersuchungen betrieben werden, also ich weiß jetzt nicht woran die das genau festgemacht haben.

Hast du persönlich an dieser Erhebung teilgenommen? Hat sich dadurch persönlich für dich etwas ergeben oder verändert?

A.: Also ich kann mich da jetzt auch nur dunkel daran erinnern, also das ist jetzt auch schon 20 oder 25 Jahr her, ich meine also das ich jetzt nicht unmittelbar beteiligt war, ich war da nur zeitweise mal dabei. Also bei dieser Optimierung der Finanzabläufe und der Öffentlichkeit. Also ich hab

es zur Kenntnis genommen aber für mich war das eigentlich abstrakt also gegenüber Menschen und Bürgern und Bürgerinnen also wenn ich da Anrufe bekomme, reagiere ich so wie es angemessen ist. Wenn jemand freundlich und bemüht ist, bin ich auch freundlich und bemüht und wenn mich jemand anmacht versuche ich den Ärger runterzuschlucken aber entsprechend kürzer fallen die Auskünfte dann auch aus.

Ist j auch ein sensibler Bereich. Habt ihr sonst noch andere Aktionen oder Bemühungen das Image nach außen oder nach innen hin zu verbessern?

A.: Also es gab da noch 2 weitere Maßnahmen, einmal Aufgabenkritik das ist eine Großuntersuchung durch Wirtschaftsprüfung ende der 90er Jahre und vor 2,3 Jahren gab es hier in SH die Amba 2020 da ist versucht worden in verschiedenen Unterarbeitsgruppen die Verwaltung zu verbessern die Arbeit zu straffen und auch darauf zu reagieren dass die SH Finanzverwaltung nur noch 4000 Beschäftigte hat in 2020 sollen es nur noch 2000 Beschäftigte sein die man das dann mit verstärkten EDV auffangen kann.

Das sind ja eher soziale Maßnahmen. Gibt es da auch etwas in Richtung Umwelt etwas?

A.: also umweltbezogen gibt es in der Form, dass natürlich hinsichtlich der Materialbeschaffung in der verwaltungsgängigen Praxis Ökopapier verwendet wird und nicht wie zu Beginn meiner Ausbildung das Büttenweiße. Und ich vermute auch mal, dass bei der Anschaffung der Flottenfahrzeuge das da auch Umweltkriterien eine Rolle spielen.

Gibt es bei euren Maßnahmen deinem Empfinden nach eher um die Repräsentation nach außen oder geht auch nach innen?

A.: Also ich würd erstmal sagen dass die erste Erhebung und Untersuchung dass war stark nach außen gerichtet mit Öffentlichkeitsarbeit während die anderen beiden eher Richtung intern und die Optimierung der internen Verwaltungsabläufe gingen, [die 2.) und die

3. nach innen gerichtet wie man die Verwaltungsabläufe optimieren kann mit weniger Mitarbeitern.

Werden dabei die Mitarbeiter einbezogen?

A.: Das sah seiner Zeit so aus, dass es da diverse Arbeitsgruppen gegeben hatte und Unterarbeitsgruppen und Workshops und die haben dann zusammengearbeitet und die Ergebnisse dieser Untersuchung sind dann aufgeteilt worden in verschiedene Module, Erarbeitung, Umsetzung und Optimierung. Das sah am Ende so aus, dass dann natürlich auch die Kollege Innen beteiligt worden sind wenn sie nicht ohnehin schon in den Arbeitsgruppen saßen, dann sind die Ergebnisse auch an die Finanzämter Transport worden und es gab Diskussionen zu diesen Modulen.

Gab es da bei euch <Schulungen zum CoC?

A.: Es gibt natürlich Schulungen vor allem wenn es um außenkontakt geht, Das wären zum einen natürlich Schulungen um die konkrete Rechtsauslegung und psychologische Seminare und das Zusammenspiel mit den Kunden also Bürgern und wie man Gespräche führt . Gefährliche Situationen, in bestimmten Bereichen wie z.B. der Vollstreckungsstrecke, es gab letztes Jahr z.B. einen Mord in der Finanzstelle da ist ein Kollege erschossen worden sowas wird natürlich nicht geschult aber schon jetzt bei arg Konfliktbeladenen Situationen wie man da angemessen und adäquat reagiert.

Also man versucht die Mitarbeiter vorzubereiten. Habt ihr freiwillige Leistungen oder Unterstützungen oder Spenden oder Mitarbeitengagement für gute Zwecke?

A.: Es gibt da was, aber da ist nicht direkt bezogen auf die Finanzverwaltung es gibt schon Möglichkeiten z.B. am Tag der deutschen Einheit der wird ausgerichtet und da wird man als Mitarbeiter der

Verwaltung gefragt ob man am SH Stand mitarbeiten möchte. Also bei offiziellen Anlässen.

Gibt es da noch andere Beispiele?

A.: Im Hinblick auf meine Tätigkeiten so direkt nicht. Das hat jetzt auch nicht soviel mit der Verwaltung zu tun, da ist was anderes als ein normaler Unternehmer der Geld spendet oder irgendetwas macht, der sich spezialisiert.

Gibt es deiner Meinung nach Verbesserungsmöglichkeiten im Bereich Verantwortung oder wie wäre das idealerweise bei euch? z.B. das Training oder generell G

A.: Hängt immer davon ab unter welchen Kriterien man das betrachtet wenn man sagt, Gesellschaftsverantwortung insofern als das man möchte dass die Finanzverwaltung stark unter Servicegesichtspunkten agiert das wird schwierig, weil die Kolleginnen da nicht so geschult sind und man stößt da an seine Grenze, weil man immer mehr Arbeit in immer weniger Zeit bearbeiten muss und der Aufgabenberg immer weiter anschwillt. Wenn man das nicht unter Service betrachtet sondern unter dem Gesichtspunkt Gesellschaftliche Verantwortung bedeutet der Allgemeinheit also allen Bundesbürgern möglichst viele finanzielle Mittel zur Verfügung zu stellen damit z.B. der Straßenbau verbessert werden kann, Schulen besser ausgestatte werden können kann ich natürlich sagen die Steuereinnahmen könnten in einem bedeutend größeren Maßstab sprudeln wenn die Steuern konsequent erhoben werden könnten, also nicht die Beitreibung sondern die Verantwortung der natürlichen Personen und Unternehmen und dadurch das wir eine Vielzahl automatisierte Abläufe haben und in der Kürze der Zeit nicht jeder Fall so genau untersucht werden kann die vor 20 Jahren ist es gut denkbar das Steuerinnahmen verloren gehen. Die Untersuchung die das ganze jetzt beziffert, also das wäre jetzt wenn man dort mehr Personal einsetzen könnte und mehr Zeit investieren könnte man vermutlich Milliarden mehr generieren und dann der Allgemeinheit zukommen lassen können.

Stichwort Steuerflucht oder große Unternehmen die in Deutschland keine Steuern zahlen müssen.

A.: Das sind dann so Großkonzerne wie IKEA oder Google die dann nichts bezahlen müssen und das wäre dann eine Möglichkeit.

Früher gab es genauere Prüfungen. Hat es sich deiner Erfahrung nach eher positiv oder negativ entwickelt?

A.: Also strengere Prüfung, also so kann man das jetzt auch nicht sagen, das Problem ist jetzt wie überall eigentlich das Aufwand und Ertrag in einem Verhältnis stehen müssen. Es ist natürlich so die Leute durchlaufen also die Kolleginnen durchlaufen eine 3 jährige Ausbildung. Früher wurden die Fälle auf dem Tisch in vollem Umfang geprüft und haben sich dann an Kleinigkeiten vielleicht festgebissen und aufgerieben obwohl die Auswirkung vielleicht 4 Euro war. Also darum geht es halt das versucht wird von dieser Vollumfänglichen Prüfung der Steuerprüfung wegzukommen. Und nach Risikomeerkmalen zu schauen, also muss das dieser Fall überhaupt angefasst werde. Da gibt es dann bestimmte Parameter ob der Fall Prüfungswürdig ist. Das läuft in der Wirtschaft glaub ich genauso und die Untersuchungen gehen jetzt dahin das diese System und das Risikomanagement dass das jetzt auf keinen Fall nennenswerte Steuerausfälle produziert es geht eher in die Richtung, dass wenn man mehr Personal einsetzen würde und dann die Personalkosten abziehen würde man meiner Meinung nach trotzdem ein großes Plus hätte weil das mehr an Personal auch mehr Steuern festsetzen könnte.

Bsp. Ökopapier, gibt es noch ähnliche Veränderungen in eurer Arbeitsweise? z.B. digital.

A.: Sollte eigentlich, aber das hängt auch wieder vom einzelnen ab also ich weiß nicht wie die einzelnen Finanzämter damit umgehen, also was da jetzt meinen Arbeitsbereich anbelangt wir vor 10 oder 12 Jahren sah das noch so aus, das ich teilweise noch selber geschrieben hab und abgelegt

und eingeklebt, da wird jetzt getippt und Sachen mussten früher immer hin und hergeschickt werden mit Post, da ist mittlerweile nicht mehr. Also ich hab jetzt 2 Monitore und wir haben jetzt auch die elektronische Akte, bis vor 2 Jahren war das noch so wenn Altvorgänge reinkamen dann wurden immer noch ganze Wälzer beigefügt und das alte Schriftstück war dabei, das haben wir nicht mehr, das ist jetzt alles digital. Alles erfolgt jetzt fast voll elektronisch und digital

Unter Ökogesichtspunkten auch wenn wir Informationen herausgeben dann erfolgt das digital die Verbreitung an die Finanzämter wird dann digital geteilt über eine Plattform. Im Einzelnen wird das dann von den einzelnen Stellen gesteuert und geprüft die haben ja auch nur bestimmte Budgets und machen dann die Mitarbeiter darauf aufmerksam dass die Papier sparen müssen oder so.

Ökologische Gestaltung dann im Einzelnen?

A.: Also das hängt dann davon ab wie die ihr Budget einsetzen da sollten die ja aufs sparen bestrebt sein.

Wie ist denn die eigene Motivation für die Verantwortung im ökologischen und sozialen Bereich?

A.: Die Motivation jetzt unter Servicegesichtspunkten spielt für mich jetzt eher eine untergeordnete Rolle weil ich arbeite in einem Bereich in erster Linie politisch orientiert sprich im Bereich Gesetzgebung es gibt da Bundesgesetze die wir bearbeiten aber die Länder sind daran beteiligt also da müssen die Länder beurteilen ob sie dem zustimmen müssen, als weitere Aufgabe sind Dienst und Fachaufsicht, also ich muss drauf achten dass die alle gleichmäßig arbeiten und die Sachverhalte gleich würdigen. Das ist für mich wenn du jetzt vom Beruf als Berufung ausgehst, also das entscheidende für mich ist die Tätigkeit und was wir am meisten Spaß bringt ist das das. Also wenn Anfragen von Bürgern kommen, in Schriftform oder telefonisch bearbeite ich das selbstverständlich auch, also es sieht so aus, ist nicht unbedingt mein Bereich, wir machen das zwar mit, also eigentlich ist das bei den Finanzämtern auch angesiedelt. Aber wir

erledigen es aus Bürgerfreundlichkeitsgesichtspunkten mit und die Bürger nicht zu verprellen und zu vermitteln und auch das Finanzministerium ist daran interessiert das die Bürger uns auch unter Servicepunkten und unsere Hilfe wertschätzen und in sofern muss ich sagen, was das dann anbelangt spielt das eher eine untergeordnete Rolle.

Also die ökologischen Gesichtspunkte sind auch eher untergeordnet?

A.: Das spielt eher eine Nebenrolle also das geht über was die materielle Ausstattung anbelangt oder die Ausstattung mit Arbeitsmitteln in Form von EDV und dann unter ökologischen Gesichtspunkten unbedenklich ist aber das ist natürlich nicht der Hauptgesichtspunkt warum man sagt also wir gucken was verfügbar ist und dann das optimale herauszuholen, also auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten.

Also gibt es bei euch auch weniger Konflikte im Verantwortungsbereich?

A.: Also die gehen dann eher gegen 0.

Wie definiert euer Unternehmen denn CSR?

Also wir definieren das unter dem Aspekt der freiwilligen Extraleistung sozusagen wir haben da eine Kooperation mit X die wir eben mit Spenden unterstützen um etwas an die Gesellschaft zurückzugeben und das hat dann natürlich auch positive Aspekte für uns ist also mit Marketing verknüpft-

Könntest du mir bitte erklären was und wo du arbeitest, in welchem Unternehmen und was generell deine Arbeitsbereiche sind?

Also mein Name ist ich Projektleiter IT und Organisation bei einem sehr großen und bedeutenden Möbel-Einkaufsverband. Zu uns gehören 180 Möbelhäuser wir sind der Dachverband in der Region Deutschland Österreich und Schweiz und auch in den Niederlanden mit ungefähr 400 Verkaufsstellen. Das sind alles Möbeldändler mittelständischer geprägt und Mitarbeiter orientiert und wir haben eine zentrale Onlineplattform. Das ist die Einrichtungspartnerring.de eine Shoppingwelt, ein sogenanntes digitales Schaufenster an dem sich unsere Gesellschafter und Möbeldändler andocken können. Und darunter ist auch implementiert ein Marketingbereich den wir aufgesetzt haben und zwar arbeiten wir mit XXzusammen XXist sehr positiv besetzt in Deutschland in Österreich nicht so und in der Schweiz auch nicht so das ist da nicht so bekannt, das ist eine Kampagne die wir ausschließlich in Deutschland machen. Das hat ein bisschen was mit der Organisation von XXzu tun [] Also XXist sehr positiv besetzt also hat eigentlich einen sehr guten Leumund in Deutschland ist nie aufgefallen durch irgendwelche negativ Propaganda wir arbeiten mit denen zusammen schon seit 2.5 Jahren meine ich und Gesellschafter spenden Geld an XXund tun damit was Gutes und wir sind der Meinung das Kinder immer etwas Hilfe brauchen und sind da so also sehr aktiv.

Die haben dann ja auch die Kinderheime die Einrichtung benötigen und in Deutschland ansässig sind, also habt ihr da ja auch einen Bezug zu.

Warum wir das jetzt auf Deutschland fokussieren liegt daran dass wir separate Organisationen sind, also wenn wir jetzt eine Aktion in Deutschland machen, dann partizipieren zum Beispiel niederländische oder österreichische oder Schweizer daran nicht. Also die haben dann da selber Organisationen und das ist sicherlich ein bisschen also das ist so wie es ist aber das ist sicherlich ein bisschen Nachteil dieser Organisationsstruktur von XXalso dass das jetzt so national ist.

Also es gibt keine länderübergreifenden Kooperationen, sondern das bezieht sich dann spezifisch auf die Länder?

Genau, Genau

Wie lange arbeitest du denn schon in diesem Beruf?

Wieder seit 7 Jahren in diesem Beruf.

Und weißt du wann ihr angefangen habt mit XXzusammenzuarbeiten?

Ja also das machen wir jetzt seit 2.5 Jahren.

ist das dann euer einziges Projekt in Deutschland oder gibt es noch andere CSR Aktivitäten die ihr habt?

Also das passiert dann auf lokaler Ebene also wir als Verband machen nur das unterstützen das natürlich auf allen Kanälen also im Internet, Social Media und auch in Print. Also weitere Kooperationen haben wir nicht, ist im Moment auch nicht geplant. Also einige Gesellschafter machen im Bereich Umwelt einige Aktivitäten also das verbreiten also nicht das verbreiten aber publizieren von Ökolevel bei Möbeln, das ist zum Beispiel auch etwas was sehr angesagt ist aber das passiert dann halt auf lokaler Ebene.

Also das ist dann nicht vom Verband organisiert sondern das machen dann die einzelnen Unternehmen vor Ort?

Genau.

M: Okay, ist vielleicht eine unternehmensinterne Frage aber wie sind die Aufwendungen für diese Kooperation? Sind die relativ intensiv... oder?

Meinst du jetzt personell oder monetär gesehen?

M: Beides

A: Also personell und monetär gesehen ist das überschaubar weil das in vorhandene Marketingaktivitäten eingebunden wird und naja wir spenden eben und das XXfreut sich, aber wir machend das ja auch nicht nur aus Nächstenliebe sondern auch das ist natürlich der Hauptaspekt aber das ist natürlich auch also wir sind ja auch ein Unternehmen mit einem wirtschaftlichen Erfolg den wir erwirtschaften wollen also ist das natürlich auch ein bisschen Werbung das ist ja klar.

M: Also das ist dann in euer Marketing mit eingebunden und integriert?

A: Genau

M: Also es passiert dann etwas Gutes für den Verein und ihr habt dann auch noch etwas davon.

A.: Also ich könnte jetzt nicht sagen... also der Scheck ist ja sozusagen ein entgangener Ertrag des Möbelhändlers das wäre schon also er spendet ja einen Betrag seines Ertrages an XXalso ich bin da jetzt nicht vorbereitet also ich könnte jetzt nicht sagen wie hoch der entgangene Gewinn ist weil das negativ besetzt ist oder positiv also es sind mittlerweile einige 100.000 Euro gespendet worden also das ist dann genau positiv für Xund monetär ein entgangener Gewinn für uns.

M: Also werden diese Spenden dann von der Vereinigung organisiert oder machen das dann diese Möbelhäuser?

A.: Also das organisieren wir dann zentral und die Gesellschafter können sich dann an dieser Aktion beteiligen oder können auch sagend dass ist für mich nicht so interessant das gibt es dann auch aber die weitaus meisten docken sich da an.

M: Das ist dann eben gemeinschaftlich organisiert?

A: Genau

M: Also die Motivation hatten wir ja schon angesprochen also einerseits natürlich etwas Guts tun für die Kinder und andererseits Etas Marketing sagen wir jetzt mal. Also dann würde ich jetzt noch gerne Fragen wie ihr auf XXgekommen seid? Und wo der Bezug zu eurem Unternehmen ist?

A: Also der Bezug zu unserem Unternehmen ist eigentlich gar nicht da. Also wir sind ja ein Möbeleinkaufsverband, also ja man könnte natürlich sagen die Kinder sollen ja anständig leben mit anständigen Möbeln so könnte man da sicherlich sagen, aber eigentlich sind wir darauf gestoßen also es ist jetzt schwierig also wir als Verband arbeiten ja mit Inhabergeführten Unternehmen das sind ja keine Filialen , das sind ja nun wir müssen eine Organisationsform treffen im Bereich Social Marketing wo man alle abholt also wo man eben keinen negativ Touch hat also es gibt ja durchaus einige Organisationsformen die durchaus also zum Beispiel Kirche trifft nicht jeden also es gibt ja auch Leute die nicht in der Kirche sind also das ist dann auch wieder ein bisschen tendenziös also da hat Xeinfach einen guten Leumund ist nie aufgefallen durch negativ Presse und ist positiv besetzt. Hat aber keinen direkten Bezug zu Möbeln.

M: Aber ihr habt euch dann bewusst für einen "guten" Verein entschieden hinter dem ihr alle stehen könnt?

Genau

M: Habt ihr da Werkzeuge um den Erfolg eurer CSR Aktivitäten zu messen?

A: Ja. Ja. Also wir messen oder trecken das im Bereich Internet wir haben natürlich eine Treckinganalyse Software und verfolgen natürlich wie oft Leute auf unsere Website und die unserer Gesellschafter klicken. Und wir haben da eben eine Verlinkung von Xund das ist erheblich also da sind viele Tausend Besucher die sich da also nicht nur für Möbel interessieren sondern auch dafür.

M.: Also das ergibt dann einen positiven Effekt den ihr dadurch erzielt?

A: Genau. Wird übrigens auch von der Presse weitergegeben also wenn wir da dann einen Scheck übergeben an Xan das jeweilige Xdem macht dann das Möbelhaus vor Ort oder der Gesellschafter das wird also auch sehr rege von der Presse kommentiert.

M: Also ein positiver medialer Effekt?

A: Genau

M: Gab es denn CSR Aktivitäten vor X?

A: Nein.

M.: Weißt du Warum Ihr damit angefangen habt? Also euch für soziale Projekte zu engagieren?

A.: Also was ward er Grund? Also das kann ich jetzt so gar nicht sagen, Also der Anlass war wenn ich mich recht erinnere ist XXauf uns zugekommen. Also irgendwie ist ein Kontakt entstanden zwischen unserem Hauptgeschäftsführer und Xauf irgendeiner Tagung also ich

meine also ich glaube dass also weiß es nicht ganz genau aber ich meine das X einen Vortrag gehalten hat auf im Zentralverband der Verbundgruppen also wir sind ein Einkaufsverband und sind wieder organisiert in kleineren Gruppen und ich meine das die da einen Vortrag gehalten haben und sich das dann so ergeben hat.

M: Also eher zufällig?

A: Genau eher zufällig.

M: Interessant. DU hast ja schon über die Kommunikation nach außen hin gesprochen, wie kommuniziert ihr das denn innerhalb des Unternehmens?

A: Also es ist jetzt so das diese Werbebanner und diese Werbemöglichkeiten die dahinterstecken, also die Einbindung in die Werbemittel alles was unsere Gesellschafter angeht im Bereich X wird von uns frei zur Verfügung gestellt. und die Gesellschafter docken sich dann da entsprechend an und können dann da eben auch Kund tun wenn sie dann da eine Aktion starten also z.B. so und soviel % vom Umsatz geht an X dann wird das eben entsprechend beworben und es gibt dann auch eine Scheckübergabe und wird dann eben auch als Werbemittel in der örtlichen lokalen Presse kommuniziert.

M: Also es handelt sich um ein zentral organisiertes Spendenverfahren? Auf freiwilliger Basis hast du ja gesagt. Die Vorteile hatten wir ja schon angesprochen also positive Presse für euch und die Motivation etwas Gutes zu tun für die Kinder.

Genau.

M.: Gibt es denn konkrete Richtlinien in eurem Verband also wie ihr mit euren CSR Aktivitäten verfährt?

A.: Nein, also generell ist es in der heutigen Zeit sehr schwierig eine Kampagne zu finden die einmal sauber ist und zwar X aber ist dass man

da auch in einigen Jahren noch sauber herauskommt also durchgängig positiv besetzt ist und zwar z.B. das kann bei Ökolabels für Möbel also da gibt es immer wieder schwarze Schafe und da kann auch also da gibt es ziemlich viele negative Beispiele aber Xist eben durchweg positiv besetzt das war dann eben durchaus ein Grund sonst halten wir uns da eher sehr zurück.

M: Ist euch denn an einer langfristigen Kooperation gelegen oder wie ist da eure Planung im Bereich CSR?

A.: Genau.

M.: Also so lange es positiv bleibt wollt ihr euch da auch engagieren?

A.: Doch schon, solange das gut geht und die Presse gut ist [lacht] also wenn dann da der erste Missbrauchsskandal ist dann äh sind wir da auch raus.

M.: Wie ist es denn mit der Mitarbeiterbindung? Sind die direkt involviert oder ist das ganze dann auf Spendenbasis ausgelegt?

A.: Genau, das läuft dann monetär ab.

M.: Du hattest den Bereich Ökologie angesprochen. Ihr seid ja jetzt mehr im sozialen Bereich aktiv. Wie sind da eure Haltung und eure Ambitionen?

A.: Also Ökologie ist ein Thema da ist der Verbraucher natürlich auch angesprochen also es gibt da welche die auch ökologische Möbel haben wollen und leider ist es da jetzt so also wir sind als Verband da also salopp gesagt bedienen wir den Bauch der Gesellschaft. Wir sind ein sehr breit aufgestellter Einkaufsverband und die breite Masse der Endverbraucher interessiert sich leider nicht so sehr für Ökologie sondern mehr für billige Preise das ist einfach so nichts desto Trotz gibt es immer mehr junge Leute und auch gebildete Leute die Wert darauf legen das

Teakholz eben nicht aus Indonesien kommt sondern aus irgendwelchen Plantagen mit irgendwelchen Siegeln aber es gibt leider noch keine Normung der Siegel. Es gibt eben durchaus einige wenige Label die auch positiv besetzt sind aber das ist im Möbel Bereich sehr sehr schwierig. Also da macht es jetzt auch keinen Sinn dort ein Label zu bewerben das jetzt im Nachhinein nicht als Betrug aber als etwas wo man nicht ganz so. Also wo man dem Endverbraucher gegenüber nicht ehrlich ist.

M: Also die ökologische Priorisierung liegt dann auch eher beim einzelnen Möbelhändler als bei dem Verband?

A: Ja also Ja Also letztendlich würde ich den Ball eigentlich zum Verbraucher hinspielen. Also würde der Verbraucher in der Regel immer mehr ökologische und nachhaltige Möbel nachfragen was ja im Prinzip sehr gut und auch wünschenswert wäre und sehr schön dann ist natürlich auch der Hersteller und der Handel muss dann auch dieser Nachfrage gerecht werden.

M.: Gibt es denn auch gesetzliche Strukturen in dem Bereich oder ist das noch offen?

A.: Für Kindermöbel und einige Bereiche gibt es natürlich Vorgaben das ist klar aber also was PVC/PKV und so angeht und die erden natürlich erfüllt und geprüft aber das ist jetzt bei Weitem nicht so wie im Bereich Lebensmittel z.B.

M: Also die Nachfrage ist da noch nicht groß genug zum ökologischen hin oder?

A.: Ja Leider, also dieser berühmte Slogan Geiz ist geil von einer großen Elektrofachkette zieht sich durch also der ist ja Programm. Und leider ist es so, dass die meisten Leute sich eher von Rabatten locken lassen als von einem entsprechenden Ökolabel das kann sich mal wandeln also da

bauen wir natürlich auf die junge Generation die nachwächst aber im Moment ist das einfach nicht so.

M.: Es hat ja in den letzten Jahren schon eine Art Wandle oder Trend zu ökologischen Themen gegeben, habt ihr den bemerkt oder wart zu irgendeinem Grade involviert?

A.: Nicht wirklich, also in er Möbelbranche ist das noch nicht angekommen. Also mal ein paar Daten also wir sind Nummer 2 im Bereich der Möbeleinkaufsverbände in Europa mit weitem Abstand und de Umsatz der sich mit Ökolabeln und Ökomöbeln erwirtschaften lässt, der ist so homöopathisch der ist noch nicht mal bei 0,1 %. Das ist leide im Moment noch Überhaupt kein Thema. Man muss auch fairerweise sagen man kann da dem Verbraucher keine Richtlinien geben, wenn man jetzt im Möbelhaus nach ökologischen Möbeln fragen würde, dann kommt der Verkäufer ins stottern weil der gar nicht die Unterlagen zusammenbekommt um das lückenlos beweisen zu können. Also es gibt da zu viele Label und wir unterstützen mit dem Verband der Möbelindustrie die Normierung weil das gibt Sicherheit da kann man sich drauf verlassen, das gibt auch dem Endverbraucher dann klare Aussagen. Bei diesen Labeln muss man sich da so drauf verlassen.

M.: Überrascht mich dass es da keine Richtlinien gibt, die haben wir ja sonst für alles.

A.: Also kaum, da müsste ich gucken also bei Leuchten gibt es ein Umweltzertifikat wegen Energieverbrauch aber ein richtiges Label aus ökologischem Anbau da gibt es diverse.

M.: Wären denn strengere Richtlinien oder Label von eurer Seite aus wünschenswert?

A.: Unbedingt! Also das hat ja auch für alle Vorteile der Endverbraucher weiß genau was da jetzt drinsteckt, der Verkäufer kann auch klar sagen,

der der das Zertifikat ausgibt ist dann auch dafür verantwortlich das die Regeln eingehalten werden. Kann er so heute nicht weil es zu viele gibt, wäre aber auf jeden Fall wünschenswert ja.

M: Okay, von welcher Richtung sollte die Initiative denn ausgehen, also wen siehst du da in er Verantwortung?

A: Am ehesten vom Bundestag also klar von der Gesetzesebene.

M.: Gibt es da denn aktuell Bestrebungen und Vorgänge?

A.: Ne also wüsste ich jetzt nichts von also es gibt da bestimmt Tätigkeiten aber es ist da jetzt nicht soviel Druck da.

M.: Wie sieht es denn da mit dienen persönlichen Motivationen im Bereich CSR aus? Also warum engagierst du dich da außerhalb des gesetzlichen Rahmens für?

A.: Also einmal Nachhaltigkeit aus persönlichen Gründen, also ich versuche selber die Umwelt nicht zu zerstören und dazu kommen natürlich noch Kinder, also meine Kinder denken da ähnlich also das ist ein ganz normaler fortschrittlicher Gedanke.

M.: Und wie verhält sich das dann mit eurer Kooperation mit dem SOS?

A.: Also im sozialen Bereich auf jeden Fall aber es wäre auch wünschenswert so etwas im Bereich Ökologie zu haben.

M.: In dem Bereich ist dann das Problem einen verlässlichen Partner zu finden?

A.: Ja, da ist ein Problem, das ist ein wesentlicher Punkt aber mindestens genauso gewichtig ist es das ganz offensichtlich unsere Verbraucher und Kunden und auch Händler eben nicht danach fragen.

M: Also zu geringe Nachfrage ?

A.: Genau das ist einfach noch so.

M.: Also eure XCSR Aktivität hat ja einen positiven medialen Effekt nach außen hin, aber hat es auch etwas innerhalb der Organisation verändert? Hat das etwas inspiriert oder Gedankenanstöße gegeben?

A.: Ich selber habe mich schon vorher mit solchen Organisationen auseinandergesetzt aber könnte ich mir vorstellend dass bei dem einen oder anderen da etwas passiert ist. Ich kann mir gut vorstellend dass durch die Scheckübergabe und den direkten Kontakt mit X zu unseren Gesellschaftern da etwas Positives entstanden ist.

M.: Du hattest ja schon den Aspekt der Kundenwünsche angesprochen, hat die Erfüllung dieser Wünsche für euch oberste Priorität oder wie würdest du das einordnen?

A.: Unbedingt also als Vertreter einer Einzelhandelsorganisation ist die Frage wie motiviere ich jetzt den Verbraucher in mein Geschäft zu kommen also ich konkurreiere mit dem Internet. Also jeder Gedanke ist eigentlich die Position zu stärken durch den Einkauf, Preise und entsprechende Kampagnen die positiv besetzt sind helfen, das ist gar keine Frage.

M.: Wie beeinflusst denn das Internet eure Geschäfte und Preispolitik?

A.: Der Druck ist da, aber der Umsatz des Onlinehandels von Möbeln ist momentan noch homöopathisch. Nichtsdestotrotz gibt es eine Generation das wirst du selber wissen die argumentiert, dass was es nicht im Internet gibt, gibt es nicht. Also die werden vom stationären Geschäft nicht angesprochen und dem müssen wir uns natürlich stellen, gar keine Frage. Wobei wir in dem Bereich die ROPO Strategie verfolgen also Research

Online an Purchase Offline. Also das wir, positiv besetzt, die Leute vom Interne ins Geschäft zum Kauf dann locken.

Und wo wir gerade den ökologischen Aspekt habend das könnte man ja auch ökologisch weiterspinnen und [Vergleich Amazon liefert Einzelartikel mit schlechten Arbeitsbedingungen und das ist auch nicht ökologisch]

M.: Also haben die Möbelhäuser da einen Vorteil?

A.: Also ja ich bin da nicht naiv, ich weiß das die Lieferzeiten gleich sind, im Geschäft kann man sich aber wenigstens alles angucken und direkt aussuchen, also das gleich sich aus. Also der Druck ist noch nicht so groß, aber er schreitet voran keine Frage.

M.: Sind denn CSR Aktivitäten in dem Bereich eine Möglichkeit sich abzugrenzen und etwas extra zu tun?

A.: Ja, das ist ein guter Gedanke. Also das ist momentan kein Gedanke aber das könnte einer werden, ja.

M.: Das man sich also als wirkliches Unternehmen hinstellt und sich engagiert.

A.: Also das ist sicherlich ein Punkt in dem sich das mittelständische Unternehmergeführte Unternehmen sich von einem No Name Unternehmen im Internet unterscheidet dass ja sowieso sehr viele Zertifikate benötigt um seriös zu sein. Und wenn wir dann mit CSR und vielleicht noch ökologischen Aspekten punkten können, und positiv besetzten Labeln, dann hat da Vorteile.

M.: Das geht dann auch wieder zu einem direkteren Bezug zwischen Gesellschaft und Unternehmen. Dann seid ihr vor Ort natürlich von Vorteil?

A.: Sicher, aber da gibt eben auch andere Beispiele wie z.B. Tourismusunternehmen. Da gibt es zwar persönliche Beratung, aber da macht das Internet die Musik. ich weiß aber nicht wie das in unserer Branche weitergeht, da wollen die Leute noch Probe sitzen und die ganze Haptik erfahren, aber mal gucken wie e da weitergeht.

M.: Wie wichtig ist denn die Kooperation mit Xin eurem Unternehmen?

A.: Wichtig! Also sehr anerkannt, positiv besetzt, wird auch nachgefragt wird auch anerkannt von en Gesellschaftern, unterstützt und auch nicht hinterfragt, es gibt nur wenige die das nicht unterstützen also wenn die z.B. an der Grenze wohnen und ihre Hauptumsätze in anderen Ländern haben. Also die können an der Kampagne dann nicht teilnehmen weil das Xgibt es in Luxemburg nicht, also das interessiert dann die Kunden in Luxemburg nicht und hat dann nicht den Vorteil, aber nicht weil sie das doof finden. Sondern eher praktische Gründe.

M.: Gibt es irgendwelche Probleme mit dieser Kooperation?

A.: Nein, nein wir arbeiten gerne zusammen und es ist alles sehr positiv besetzt.

M.: Gibt es in dem Bereich für dich auch irgendwelche Widersprüche zwischen CSR und euren Zielen im Unternehmen?

A.: Nee, Nee keine Widersprüche, also nein.

M.: Ergibt sich das teilweise daraus das Xnicht direkt mit eurer Branche verknüpft ist?

A.: Es geht einmal um Kinder die eben eine Heimat brauchen gibt es die und gibt den Kindern ordentliche Möbel also im wietesten Sinne gibt es da einen Bezug.

M.: Du hattest gesagt, ist es wichtig im Handel Profit zu erzielen und A.:
notwendig! genau. Dann aber Geld zu spenden an Xist das kein Problem?

A: Nein, also das braucht man nicht Rechtfertigen will der Ertrag ist ja im
Prinzip ein kleiner entgangener Ertrag den man positiv spendet und das
könnte man ja tun also das Geld muss ja sowieso aufgewendet werden
und ob das jetzt der Staat oder ob die Unternehmen sich da jetzt positiv
besetzt beteiligen also das wird ja wohlwollend gesehen. Das ist ja
klassisch ein Unternehmer der ja auch nichts zu verschenken hat ist ja
auch ein gutes Beispiel wie man mit Erträgen positiv agieren kann

M.: Das gehört dann also zum Charakter des Unternehmens etwas
zurückzugeben?

A.: Genau also da ist dann das Selbstverständnis unseres Verbandes und
den Inhabergeführten seit Generationen Möbelhäusern dann.

M.: Würdest du wir noch weitere CSR Kooperation wünschen?

A.: Würde ich gut finden, wobei es natürlich schwierig ist eine Kooperation
zu finden die durchweg positiv besetzt ist. Das ist ja heutzutage eine
Schwierigkeit, dass man auch eine langfristige Partnerschaft sucht und wir
möchten auch unseren Namen und die unserer Gesellschafter die auch
regional einen guten Leumund haben durch gute Geschäftspolitik die
wollen auch einen Partner haben im sozialen Bereich der auch langfristig
am Markt ist, aber man muss sehr vorsichtig agieren.

M.: Gibt es da strenge Richtlinien bei euch, wer jetzt Gesellschafter
werden darf?

A.: Ja, also menschliche nicht, das kann man nicht prüfen, aber sie
müssen Inhaber geführt sein, die müssen wirtschaftliche Regularien
erfüllen und genau haben eine Mindestgröße und Sortimentsgröße, das

sind Anforderungen, aber keine menschlichen also sozial engagiert oder nicht das spielt vielleicht leider für die Aufnahme keine Rolle.

M: Gibt es zur Wiederholung: keine Pläne für weitere Kooperation?

A.: Nee wir sind da zufrieden. Also wenn uns jemand fragen würde und mit einer positiv besetzten flächendeckenden Idee die dann passt und auch für uns passt für einen Einrichtungseinkaufsverband würden wir nicht nein sagen.

M.: Gesellschafter beteiligen sich freiwillig?

A.: Also die Unternehmen sind Inhabergeführt und haben immer den gleichen kleinen Anteil und die eigenen Kooperationen sind denen überlassen, wir zwingen keinen. Wir als Verband wenn wir eine positiv besetzte Kampagne starten dann machen die aber auch meist mit. Das ist halt unsere Daseinsberechtigung, also wir übernehmen eben gebündelt den Einkauf damit alle auf dem Markt bestehen können und natürlich organisatorische und logistische Parts die die Gesellschafter so nicht machen können.

M.: Also primäre Aufgabe ist dann wirtschaftlich, also die Machtposition im Markt um dann Vorteile für die Gesellschafter zu erzielen?

A.: Genau

M.: Warum habt ihr denn keine weitere Kooperation oder engagiert euch weiter CSR mäßig?

Also das größte Problem ist eigentlich eine saubere Zone oder ein Label zu finden was man wirklich flächendeckend einsetzen und umsetzen kann weil es gibt immer irgendwo einen Haken oder negativen Aspekt oder wenn es politisch und religiös ist, spricht es den einen an und den andern stößt es ab. Also es muss irgendwie eine saubere Sache sein und a gibt

es nicht so viele. Also Kinder also eine Organisation die sauber für Kinder eintritt ist also etwas eine gute Geschichte aber ähm die fängt ganz viele ein. Also nachwachsende Rohstoffe wenn es da ein flächendeckendes gesichertes multinationales Label gibt wären das auch fein. Dann könnte man dem Verbraucher sagen, ja da ist ökologisch diese Möbel aus Teak sind aus Plantagenanbau die kosten 50 Euro mehr aber das hat auch seinen Grund. Entscheiden muss nachher immer der Verbraucher und leider ist es so, dass in unserer Branche die Leute nachher immer eher auf den Preis achten. Also der Rabatt ist dann wichtiger als die Herkunft.

M.: Könntet ihr denn a irgendwelchen Einfluss nehmen?

A.: Ja könnten wir. Das ist aber so das ist dem Verbraucher nicht immer ganz klar, aber der Verbraucher macht die Musik. Das ist wie mit Elektroautos also wenn da keiner Anforderungen stellt, dann wird da auch nicht produziert. Dann sind die teuer und keiner kauft oder sie werden nicht verkauft. Also bei Möbeln wenn die Nachfrage da ist dann wird der Händler natürlich darauf achten und der muss ja seinen Umsatz halten und dann eben das Angebot anpassen.

M.: Also dann eher bottom-top Approach? Also ist der Verbraucher da in der Verantwortung richtig zu entscheiden?

A.: Ja also schon, ich möchte uns da jetzt nicht völlig rausnehmen aus der Verantwortung aber der Verbraucher hat auf jeden Fall eine Marktmacht. Die sehr groß ist.

M: Also ihr richtet euch da nach der Marktmahct der Verbraucher?

A.: Also die Marktmacht die wir haben die ist zum Wohle der Gesellschafter eingesetzt also der Möbelhändler es gibt da ja auch Auflagen also FCKW und so weiter und Inhaltsstoffe und Textilkennzeichen die ausgewiesen werden müssen. Es gibt für Babyzimmer gesetzesauflagen die werden erfüllt. Es gibt aber auch immer

wieder schwarze Schafe wie z.B. IKEA die haben dann falsch deklarierte Ware verkauft und wie gesagt ich weiß das auch bei IKEA die Leute kaum nachfragen wo das Zeug herkommt, die fragen nicht und die interessiert nur billig und sieht gut aus.

M.: Also es müssten dann mehr staatliche Strukturen her oder? CSR ist ja freiwillige Verantwortung das sollte man da lassen.

A.: Die Verantwortung trägt immer der Einzelne und das Individuum man kann nicht immer alles von Staatswegen kontrollieren, da bin ich kein großer Freund von. Also aber ein Ökolabel oder andere Label und Vorgaben und Ausweisungen das ist Aufgabe einer Gesetzgeber Initiative das kann man nicht einzelnen Organisationsformen überlassen, das gibt sonst Interessenskonflikte. Das muss so geregelt werden. Aber letztendlich macht der Verbraucher die Musik und a bin ich großer Freund der Verantwortung des Individuums. Dann wenn halt wir z.B. Sachen nachfragen dann kriegen wir die auch.

M: Könnte man da mehr tun für Aufklärung? Mehr Bewusstsein und Ausweisung.

A.: Ja bestimmt. Das ist klar, es gibt ja also im Bereich Einrichtung Möbelhäuser also große auf großen Flächen die wir bei uns auch haben, die in einigen Fachabteilung also auch Massivholzmöbel aus Plantagenanbau haben und darauf hinweisen, aber das ist umsatztechnisch so klein die Nachfrage, das macht auf den gesamten Umsatz einen so winzigen Bruchteil aus, dass das noch keine Geschäftsidee ist. Aber das ist ausbaufähig also wenn der Anteil steigt, also dem Gesellschafter kann man diese Verantwortung nicht an die Hand geben der hat eine andere Aufgabe, der macht das ja nicht aus Spaß. Der muss sein Quadratmeterflächenproduktivität achten und den Druck ausgleichen, also gleichmäßig verkaufen. Also ich will jetzt den Ball nicht immer dem Verbraucher zuspielen aber der Verbraucher hat eine Macht. eine Marktmacht der der Einzelne nicht unterschätzen sollte. Also mehr

Aufklärung und Bewusstsein. Da sind die Medien gefragt und Umweltschutzverbände, Naturschutz Umweltschutz die müssen sich noch mehr darum kümmern und dem interessierten Bürger Informationen geben. Aber ich will nicht sagen ich bin skeptisch aber Geiz ist Geil die Leute gucken auf den Preis.

M.: Das ist in der Umweltkomm. was ganz anderes, eine andere Welt, da ist es interessant zu sehen, wie die breite Masse da reagiert/agiert.

A.: Finde ich total wichtig und klasse, aber genau aber wenn du dich umhörst bei deinen Freunden dann oder wenn du zu IKEA fährst dann weißt du wie voll der Parkplatz am Samstag ist.

M.: Gerade Möbel sind ja eigentlich teuer und hat die lange, obwohl durch IKEA sich da ja auch was verändert hat. Oder hat es sich? Gibt es da jetzt einen Trend zum ständigen Umbau weil das günstiger ist?

A.: Der Trend, also die hochwertigen Möbel, also das ist in der Einrichtungsbranche ein Trend. Also das ist ein Trend zu vermehren, also die Hochwerteinrichter, die also wertige und teure Möbel verkaufen sterben vor sich her. Die leben schon seit vielen Jahren schlecht und werden immer weniger. Unser Verband ist ja der Bauch der Gesellschaft also wir stellen das her was die breite Masse des Publikums kauft. Es gibt dann auch noch Roller und Pogo da möchte ich nichts zu sagen, die hat ja gar nichts mit Öko zu tun, da ist ja mehr Chemie als Möbel, aber trotzdem ist der Anteil ... also wir haben einen Umsatz von ca. 4 Milliarden Euro in unserem Verband, davon sind 25% Polster, 25% Küchen also diese Beiden machen 50% von diesen 4 Milliarden und Küchen sind in der Regel durch die Wand wertiger und der Anteil von Massivholz liegt bei weit unter einem 1% , weil eine Massivholzküche kostet mal schnell 40-70.000 Euro und a gibt es nicht so viele Leute die das kaufen.

M.: Hätte größere Nachfrage denn Auswirkungen auf den Preis nachhaltiger Möbel?

A.: Klar, dann könnten sich mehr das leisten. Also der Einkauf läuft immer über Zuteilung, also wir gucken was läuft, also das ist ja in allen Branchen so. Also um z.B. einen Tisch, den so einzukaufen also das der für eine gängigen Marktpreis vermarktbar ist, wird der entsprechend geordert bei der Industrie von unserem Verband, bedeutet einen besseren preis wegen der Menge. Wäre bei ökologisch genauso. Wäre die Nachfrage größer könnten wir das mehr nachfragen und auch ordentlich günstiger vermarkten. Momentan ist das jetzt eher noch die Preisfrage auszuschnäuzende das eher ein Nischenprodukt ist.

M.: Die Discounter, hat sich da der Trend, wie du sagtest, hochwertiges wird kleiner, also werden die anderen größer?

A.: Ja, ganz klar, Pocos und Rollers der Welt, dieses Segment wächst, weil wir eben einen Spreizung der Gesellschaft haben, eine gute verdienende Mittelschicht haben wir, die möglicherweise drauf achtet was sie kauft, also die gebildeten, aber die breite Masse, die auf RTL2 abends, so die Blonde (D.Katzenberger) die da wirbt, das wundert uns jetzt vielleicht aber das kommt an. Das ist leider der Trend, das ist momentan noch ein wachsender Umsatzanteil, ob das so bleibt sei mal so hingestellt.

M: Sind die denn im CSR oder Nachhaltigkeitsbereich aktiv?

A.: Das wird schwierig, kann ich mir nicht vorstellen, das geht rein um den Preis. ich würde die Gegenfrage stellen, also wenn du einen angeblichen Holzstuhl für 19 Euro dort kaufst, wie nachhaltig ist der dann produziert.

M.: Der Preis sagt ja mittlerweile auch wenig über den wert von etwas aus.

A.: Das ist natürlich ein Thema auch ein gesellschaftsthema wenn es um die Wertigkeit eines Produktes geht. Es ist wie mit de Kernkraft ein Kernkraftwerk ist erstmal billiger als ein Kohlekraftwerk, aber nur solange wie du Dinge wie Endlagerung und Gefahrenpotential nicht mit

einkalkulierst wenn du das tust, dann ist es natürlich teurer als alles andere und andere Formen der Energieerzeugung. Das ist immer eine Frage wie wertig und wie ist die Kalkulation.

M.: Und wie wird dann der Preis bestimmt?

A.: Das geht alles über die Nachfrage, das bestimmt nur der Markt. Also wir leben ja in einer Marktwirtschaft und ob die jetzt gerecht oder frei ist das ist ja ne soziale Frage aber generell wird das verkauft was der Kunde haben will. Also es gibt ja wenige Produkte also iPad also wenn das keine guten Funktionen hätte dann würde das keiner kaufen.

M.: Von neoliberal zur grüner Ökonomie wie könnte man das umgestalten, Beispiel Burger 200 Dollar, wenn man alles miteinbeziehen würde.

Man könnte natürlich erzieherische Maßnahmen anwenden, aber da ist dann auch immer wieder die Frage einer Ideologie. Also man könnte jetzt hingehen und sagen der Staat muss da eingreifen und muss jetzt z.B. sagend er Burger kann nicht 1Euro kosten weil das Rind aus Argentinien rüberzuschiffen kostet ja Energie und die Agrarindustrie usw. usw. aber dann hat man ja auch wieder eine Planwirtschaft und wenn du das als Verbraucher so siehst musst du halt mit den Füßen abstimmen und ein Unternehmer wäre ja mit dem Klammerbeutel gepudert wenn er das verkaufen würde was der Kunde nicht haben will. Also wenn die Leute die Nase rümpfen und sagend das stinkt hier nach FCKW und das will ich nicht habend dann wäre Roller wohl ein Ökohändler. Also dem Inhaber dem Herrn Tessel unterstelle ich mal dass dem das egal ist er ist da völlig wertefrei.

M: Also dem Unternehmer geht es einzig und allein um die Befriedigung der Kundenwünsche? Wenn billig gewollt ist dann billig, wenn öko dann öko

A.: Genau, man kann natürlich als Staat eingreifen und gewisse Vorgaben einfordern. Denk an die Autos, also da ist ja eine gewisse Eingreifsreserve gewesen indem der Staat einfach gesagt hat Katalysatoren sind Pflicht und alle Autos brauchen das. Man hätte ja auch sagen können man klärt die Leute auf und dann müssen sie 2000 Euro mehr ausgeben und dann hätten die ein sauberes Auto. So hätte es vielleicht funktioniert aber mit dem Gesetz hat es ganz sicher funktioniert. Und so könnte das ja auch funktionieren indem man sagt bestimmte Stoffe dürfen in einem Möbelstück wo sich auch Menschen mit aufhalten nicht drin sein. Das wäre dann solch eine staatliche Aufgabe, wo man sagt, wo man sagt mehr als 60% Anteile mit Chemie in einem Raum wo auch Kinder sich aufhalten das darf nicht verkauft werden.

Wäre das wünschenswert?

Das wäre dann vielleicht, mit meiner persönlichen Meinung nach wünschenswert, weil dann dürften schädliche Produkte auch nicht verkauft werden.

Also das wäre dann ja ein Eingriff vom Staat bei dem die Verbraucher nur bedingt entscheiden können.

A.: Genau, aber letztendlich, aber da ist ja auch nur ein kleines Segment, das geht ja noch viel weiter, aber wo zieht man dann da die Grenze, wie weit darf der Staat eingreifen aber letztendlich ist der Verbraucher ja mündig und muss selbst entscheiden und dann sollte der Staat nicht zu viel eingreifen.

m.: Also eigentlich müssten die Leute mehr nachdenken und besser entscheiden?

A.: Genau, also Bildung, Reflektion und Aufklärung. Genau

M.: und das dann von politischer oder staatlicher Seite?

A.: Also bestimmte Dinge sollten halt vom Staat unterstützt werden obwohl meine persönliche Meinung dass die Einflussnahme des Staates jetzt nicht ausufert, also das nicht jedes Detail bestimmt wird. Also schädliche Dinge sollten sicherlich geregelt werden, aber sonst ja z.B. ob man jetzt auf jedem Stück Papier ein Label brauche, also kommt das jetzt aus Finnland oder kommt das jetzt aus Bangladesch weil die Bäume da jetzt so oder so für wie viel Geld gefällt werden und wie die Leute bezahlt werden. Wenn man jetzt danach fragen würde nach der Herkunft, dann hätte das andere Papier aus Bangladesch keine Chance aber das wäre jetzt meiner Meinung nach nicht Aufgabe des Staates, auf jeden Block Papier draufzuschreiben wo kommst du denn jetzt her.

M.: Du hattest ja jetzt auch NGOs angesprochen. Mit denen zusammenzuarbeiten wäre jetzt schwierig für euch oder die Wirtschaft?

A.: Das ist schwierig weil da sind ja Gruppierungen die haben eine Botschaft die sie verbreiten; also das Thema Xist ja positiv weil wir helfen Kindern denen sonst keiner hilft: aber keine Ahnung obd er vorsitzendes des Xin der cdu oder sonstwo ist: Bei NGOs haben die ja nicht nur positive Dinge sondern hinter Greenpeace stecken auch Aktionen da kann man eben auch durchaus eben gegen Walfang sein, aber es gibt eben auch Leute die in unserem Verband sind, die Mitglied in einer christlichen Gruppierung sind und Gewalt jeglicher Art ablehnen, auch wenn es nur ein Schlauchboot ist geht gar nicht.

M.: Also da würde es dann zu Interessenskonflikten zwischen Wirtschaft und CSR kommen?

A.: Genau NABU oder BUND auch die haben teilweise politisch Interessen und die ähm sobald irgendwo Politik in so einer Struktur drin ist, ist die eigentlich schon Vermarkt mäßig vom Teller. Das muss ne saubere Geschichte sein, also sauber heißt absolut wertfrei, keine Gewalt keine

politische Ausrichtung. Also so dass sich jeder dahinter stellen kann oder eben Werte haben, die 99% der Bevölkerung positiv sehen.

M.: Also da müsst ihr als Verband sehr vorsichtig sein?

A.: Das wäre so als wenn wir eben halt Kirche unterstützen (wie NGOs) auszuschnäuzende in der Kirche sind ja nur noch mittlerweile die Hälfte der Bevölkerung, also nur die würden sich interessieren. Ganz zu schweigen von den ganzen verschiedenen Konfessionen.

M.: Aber sonst im Großen und Ganzen sind die NGOs als Aufklärungseinheiten für Nachhaltigkeit und Ökologie schon wichtig?

A.: Doch auf jeden Fall, aber nicht als Partner für die Unternehmen, solange sie nicht ideologisch sind in jedem Fall haben die ihre Aufgabe. Viele Organisationen lassen sich ja ideologisch verhaften und sind dann verbrannt. z.B. Greenpeace würde oder Amnesty International würde sich da fällt mir im Moment jetzt nichts negative siena aber das ist ja eine ganz gefährliche Gradwanderung, da würde sich der oder die Vorsitzende ein Interview halten mit einem amerikanischen Präsidenten der Waterboarding betreiben lässt, dann ist das ja schon im Zwielficht, die Gratwanderung ist extremst und das wäre so als würde Xmit den Kinderheimen in Rumänien wo man behinderte Kinder wegen der Diktatur wegschloss treffen würde. Das muss sauber sein. Und jede Gruppierung die angreifbar ist ist kein Partner für den Handel, für die Industrie für die Wirtschaft, da kann sich ja keiner identifizieren. Das sind dann halt Gruppierungen mit denen sich dann nur bestimmte Leute identifizierend die sind dann nicht breit genug aufgestellt.

M.: Das ist ja unserer Umweltblase in Uppsala etwas anders, man muss das unterstützen alle und breit auszuschnäuzende Umwelt ist ja wichtig, wie kann man da nicht machen. Unsere Prioritäten sind d anders.

A.: Es ist ja nie schwarz oder weiß da sind ja immer Grautöne zwischen aber das ist ja für ein Unternehmen extrem wichtig, sonst wird man verbrannt. Nimm an das wäre so mit AI saubere Gruppierung ist positiv besetzt und dann passiert was.

M.: Das ist zu verstehen von wirtschaftlicher Seite, was müssen Unternehmend denn der Gesellschaft geben so Sicherheit, Jobs, Produkte.

A.: Die da und die da, ich persönlich denke ich finde dass absolut Kacke wenn du jedenfalls weißt wenn du auf der Möbelmesse siehst was für tolle Möbel es gibt und was dann auf der Hitliste steht und was sich die Leute dann kaufen. Aber der Möbelhändler ist ja selber traurig, also die meisten sind ja gelernte Schreiner die haben das durch Generationen gemacht und die UNternehmensgründer sind ja alles Schreiner und die wollen den Mist überhaupt nicht verkaufen.

M.: Also die müssen sich dann nach dem Markt richten um zu überleben.

A.: z.B. dein Vater der hätte Estrich, Bioestrich und normalen, der Bio ist dann besser für die Umwelt in 100 Jahren wenn das Haus abgerissen wird. Aber wenn er nur das verkaufen würde und da ist teurer als normal wär er wohl pleite Der Markt macht die Musik, aber wenn er nur Kunden hätte die sowas haben wollen dann würde er das auch machen. Also Nachfrage.

M.: Also einerseits hat der Kunde die Verantwortung, aber der Markt besteht ja aus mehreren Teilen und die Unternehmen gehören ja auch dazu und die Politik. Also einerseits müssen die Kunden umdenken, aber es müsste vielleicht auch mehr vom Markt und den Unternehmen auch eine gewisse Verantwortung übernehmen und umdenken.

A.: Ja, also die Unternehmen haben ja auch Verantwortung. ich will ja nicht die ganze Verantwortung abschieben, aber es gibt natürlich auch die kleinen Ökoläden aber es gibt dafür keinen Markt aber es gibt den aber der ist soo klein, nicht mal 0,001 % Ökomöbel, davon kann keiner leben. Da kannst du 200m² mieten und Schild dran schrauben und verkaufst mal nen Tisch und nen Stuhl, aber wir reden von 400000 m² die 800 Mitarbeiter ernähren müssen, davon kann dann keiner leben.

M.: Also das Nachhaltige ist dann mehr im individuellen Kleinen?

A.: Ja und das kann man bedauern, keine Frage, aber ... und dann gibt es eben kein einheitliches Label, also was ist ein Ökolabel also woher kommt denn dieser Massivholztisch her (klopft auf Tisch) kann ich dir aber auch nicht sagen woher der kommt, ist das echt Teak oder Nussbaumnachgemacht oder ist da indonesischer Urwald für draufgegangen. Der Möbelhändler weiß das auch nicht, der kann en Lieferanten fragen und wenn der ehrlich ist sagt der das. Und da kann man sagen also das ist Ökotisch und Ökoholz aus nachhaltigem Anbau und da wenn man das hätte dann wäre das gut.

M.: Also fehlen da die Strukturen, die so etwas unterstützen?

A.: Genau , dafür sind so Organisationsstrukturen wie BUND und NABU gut die machen Lobbyarbeit im Bundestag sind Heerscharen von Lobbyisten, das ist auch gut so und so gewollt, das die Politiker auch von außen Einflüsse kriegen und nicht nur in ihrem Dunstkreis beraten. Dass darf man jetzt nicht nur so negativ sehen. Aber ja es müssen dann auch solche Leute diese Arbeit machen.

M.: Der Bereich wird ja auch langsam übernommen und nicht nur der Wirtschaft überlassen. Da gab es sehr erfolgreiche Kampagnen.

A.: Genau da könnte man auf jeden Fall noch was tun.

Könntest du dich bitte einmal vorstellen und dein Arbeitsfeld hier an der Universität.

A.: Also mein Name ist S. ich bin an der Uni für deren EMAs Umweltmanagement zuständig, offizielle Bezeichnung ist Umweltmanagement Koordinator und neben dem EMAs Prozess bin ich auch noch für den großen Bereich Konzeptentwicklung für die Zukunftsuniversitätsverhalten aller Uni Angehörigen und die Entwicklung in diesem gesamten Bereich und der Angehörigen zuständig und besonders für den Bereich Klimakonzept dem Schwerpunkt Mobilität und allem was dazu gehört.

Und wie lange arbeitest du in dem Bereich?

A.: ich bin seit Oktober 2012 an der Uni in der zentralen Verwaltung angestellt.

Uni anders, aber man kann trotzdem von CSR sprechen, habt ihr in dem Bereich eine eigene Definition?

A.: In dem Sinne wird das dann von unserem von unserem Kanzler vorgegeben er gerne sozusagen die Uni als höchste Bildungsinanz sieht und darum in der gesellschaftlichen Verantwortung sieht und dazu gehört eben auch der Umgang mit Ressourcen und gerade den Bereich der zentralen Verwaltung wir sind ja sozusagen eine Serviceeinrichtung für alle Dozenten und Studenten und Forschenden und Wissenschaftler. Und dann ist es unsere Aufgabe auch irgendwo vorbildhaft die Entwicklung des hiesigen Standortes für die Universität mitzugehen und zu gestalten. Also wir sind ca. 30.000 Studierende und ca. 4000 Beschäftigte auf 170 Gebäude und 140 Hektar verteilt also wir sind eine kleine Stadt in der Stadt und die Art und Weise wie man diese Stadt betreibt ist auch schon eine Frage nach dem Umgang mit Ressourcen und auch einer Frage nach einer gesellschaftlichen Vorbildfunktion als höchste Bildungsinanz.

In welchen Bereichen siede ihr besonders aktiv?

A.: Also angefangen hat das damals mit das die Uni eine professionelles Umweltmanagement etablieren wollte und das man dann 2 Jahre diese Strukturen aufgebaut hat und betriebliches Umweltmanagement heißt das man automatisch alle Energieträger und Ressourcen erfasst und Ziele und Leitlinien überlegt wie man zukünftig mit diesen Ressourcen umgehen will und mit diesen Zielen gibt es dann Maßnahmen um diese Ziele zu erreichen. Und einmal im Jahr kommt ein externer Gutachter der staatlich akkreditiert ist und schaut sich alles an , Ziele und Maßnahmen und geht in die Einrichtungen spricht mit den Menschen und zertifiziert im Endeffekt ein funktionierendes Umweltmanagement erfolgt nach den EMAs Vorschriften die sind EU Vorschrift genau und das war sozusagen die Basis um dann irgendwie zu sagen okay über dieses Umweltmangement und diesen Zertifizierungsprozess hinaus will man eigentlich ein größeres Ziel verfolgen und das war dann schon im November 2012 vom Senat und dem Zentrale verabschiedet das wir bis 2030 Klimaneutral werden im Betrieb, das ist das übergeordnete Ziel. Und diesem Ziel ordnen wir dann alle Maßnahmen unter und auch das Umweltmanagement ist sozusagen nur ein Teil dieses Ziels. Wir haben natürlich

mehrere Großziele, zB der Bereich Energie in diesem Bereich haben wir Ersparnis, Energieberatung auch auf nichttechnischer Ebene, was primär aufs Nutzerverhalten sich auswirkt und auch abgekoppelt ist von den technischen Dingen die auf dem Campus passieren wie zB die Bereitstellung von Technik und Umbauten und Erneuerungen gegenüber hier geht es dann eher um kommunikative Aspekte und Aufmerksamkeit machen und Leute einbinden Öffentlichkeitsarbeit so diesen ganzen Bereich. Um ein unterstützendes Netz an Materialien an Kampagnen Und Maßnahmen entwickelt. Wir haben da einmal der große Bereich Mobilität für den ich auch zuständig bin. Die Frage wie kommen 30000 Leute jeden Tag hierher und bringen ihren ganzen Kram mit und das ist natürlich auch eine Flächenfrage, wie viele Parkplätze hält man bereit, das kannst ehr schwierig sein. Und dann haben wir noch den großen Bereich Energieversorgung also wie soll da die Zukunft der Versorgung der Uni aussehen, also das ist natürlich auch eine Kostenfrage also wieweit will man Energie selbst produzieren. Ein ganz großer spannender Bereich der sich nicht von heute auf morgen lösen lässt ist auch immer wieder damit verbunden mit dem Einsatz von erneuerbaren Energien wie soll das aussehen. Also das sind so die Plätze auf denen wir uns bewegen.

Also ihr versucht überall aktiv zu sein um klimaneutral 20130 zu erreichen.

A.: Das ist unser Schwerpunkt, also unser Klimaschutzkonzept (klik) was wir hier erstellt haben, das war auch 2012 das Büro hat ein Konzept einen Fahrplan entwickelt an welchen Schrauben man drehen muss um dieses Konzept umzusetzen und dieses Ziel zu erreichen .

Also angefangen hat das alles 2012 oder gab es da vorher schon Bestrebungen in dem Bereich?

A.: Ja es gab vorher schon Aktivitäten das ging vor allen von den Studierenden aus teilweise ist in die 90 er zurück aber es gab eben auch letztendlich ausschlaggebend war ein Bund von Studierenden 2010 die die Einführung on Umweltmanagement hier an der Uni gefordert haben. Dann ist ein Aufsichtsrat an einen Dozenten aus der gekommen, das er sozusagen ein Konzept für die Einführung von UM entwickeln sollte, dann wurde eine Verwaltungsperson eingestellt um die Strukturen aufzubauen und 2012 war dann zum 1. Mal der Gutachter da und hat dann zum 1. Mal das UM beurteilt und geguckt ob das funktioniert.

Also es ging von den Studierenden aus?

A.: Ja genau, von den Studenten und Dozenten.

Haben sich die Aktivitäten in eurem Bereich über die Jahre stark verändert oder hattet ihr schon immer dieses Konzept das ihr jetzt verwendet?

A.: Ja also in sofern man muss immer gucken mit welchen Ressourcen kann man welche Ergebnisse erzielen und so setzt man welche Schwerpunkte man kann nicht

alles bespielen man ist eben ein kleines Thema und Manpower ist eben begrenzt und man muss sich halt schon entscheiden welche Themen will man beackern wo steckt ne gute Erfolgsaussicht dahinter und gerade auch die technischen Frage aus welchen Maßnahmen machen wir primär am meisten?

Wie viele Leute hat das Team?

A.: Wir sind 4 Personen, nur 2 volle Stelle, die anderen 2/3 Stelle

Eure Aktivitäten sind bis 2013 angelegt? In welchen Schritten oder Zeiträumen?

A.: Ne, also das ist quasi so, bis 2030 klimaneutral zu werden ist eben so eine Vision die man braucht um alles zu planen und langfristig anzulehnen. Das ist natürlich ein großer Zeitraum, die Leute die das entschieden haben sind dann wahrscheinlich schon lange nicht mehr da. Also das ist noch etwas fraglich, aber es ist wichtig ein Ziel zu haben um daraufhin zu arbeiten auch als Kommunikation das man einfach ein Ziel hat und ich glaube das war schon wichtig auch nach außen das zu tragen auch wenn das halt [9.13] mit vielem zusammenhängt und man da Streit haben kann aber ich glaube jetzt nicht das man sich damit irgendwie lächerlich macht.

Also mehr ein roter Faden, etwas zum drauf hinarbeiten. Die Ressourcen dafür sind dann öffentlich oder von der Uni? Reichen die aus?

A.: Das ist so teils, die Angestellten sind teilweise über Drittmittel angestellt, nur zum Teil Co finanziert. Die Umsetzung der größeren Maßnahmen passiert aus dem zentralen Haushalt und aus dem Umweltministerium des Landes und die ganzen Bau und technischen Sachen dafür hat jetzt unser Kanzler gekämpft das die Uni einen 3 stelligen Millionenbetrag vom Land bekommt um diesen Anschluss findet und Geld für Großprojekte zu haben. Wir machen jetzt eher keinen Umsatz von technischen Sachen wir haben jetzt nur einen kleinen Etat für die öffentliche Arbeit.

Wie messt ihr den Erfolg eurer Aktivitäten? Feedback?

A.: Ja also wir machen jetzt in dem Sinne keine Erfolgssicherung in Form von Umfragen, also wir gucken eben ob die 10% Einsparung funktioniert und messen das messbare, bei uns geht's ganz viel um Verhalten und die Einstellung dazu und die Unterstützung und ressourcenschonendes Verhalten zu fördern. Also wir machen immer mal Umfragen aber das sind dann weniger Fragen wie sich das Verhalten verändert hat, wir zielen da eher auf die Bedarfsanalyse also was brauchen die Leute. Wo fehlen noch Informationen und Maßnahmen, muss man irgendwelche Lücken schließen? Konkret hatten wir ne große Umfrage wo es darum ging festzustellen welche Bedürfnisse haben diese ganzen Menschen an dieser Uni warum müssen die mitm Auto kommen, warum fahren die nicht Bus und was muss man tun um mehr aufs Fahrrad zu bekommen. Also und mit dieser Bedarfsnachfrage kann man dann Maßnahmen planen.

Ihr seid vor allem für die Kommunikation zuständig, wie funktioniert innerhalb eures Teams und zu den Studenten hin?

A.: Zu den Studenten ist das etwas schwieriger da haben wir die Frage wie weit interessiert die das und ist denen das überhaupt wichtig und das ist schwer einzuschätzen weil wir kaum Kontakt zu Studierenden haben, wir machen zwar viele Veranstaltungen die sich an die Studierenden richten, aber gut besucht ist was anderes. Also man hat so einen kleinen Kreis, auch beim Asta gibt es ja auch Ökologie Aspekte, man hat so Themen da geht man Hand in Hand miteinander und wir haben auch immer wieder Bemühungen Aktivitäten die wir im betrieblichen Bereich haben auch mehr in die Lehre zu kriegen, dass man da dann eben was mit den Studierenden gemeinsam macht, das ist halt schwierig weil wir keine Lehraufträge haben und keine Prüfungen abnehmen können, das heißt wir brauchen dann immer willige Dozenten die dann gemeinsam was mit uns machen. Hier in so einem großen Laden ist das für Dozenten auch schwierig, die kommen nicht auf einen zu, da muss man dann hingehen und was anbieten und auch für uns ist es schwierig weil wir primär mit anderen Dingen beschäftigt sind und wenn sich da was ergibt, dann ist es nicht so wie man das machen könnte.

In der Wirtschaft geht es ja immer um den Bedarf oder die Nachfrage und wie kann man die am besten Befriedigen. Und versucht ihr diese Nachfrage zu beeinflussen.

A.: Aufmerksam machen und es gibt ja direkten Handlungsdruck, die Uni hat so einen gewissen Etat für zB Energiekosten und das muss dann die Uni aus dem zentralen Haushalt bezahlen also die Uni bezahlt das aus dem Etat nicht das Land und wenn die Energiekosten steigen dann muss die Uni mehr für Energie ausgeben, aber gleichzeitig haben die dann weniger Geld für Forschung Und Lehre.

Also geht es auch um wirtschaftliche Vorteile?

A.: Genau und das hat irgendwie zu kommunizieren über die gesellschaftliche Verantwortung heraus wir agieren hier ja auch mit Steuergeldern und die Nutzen Kosten müssen sich auch halten, es sind dann ja auch Drittmittel sind in den seltensten Fällen eben auch Unterhaltungskosten für Energie, man will da ja nicht dran rütteln aber es geht eben auch um Aufmerksam machen. Also die Gratwanderung zwischen alt und trocken und einen schonenden Umgang mit Ressourcen hinzubekommen.

Also ihr arbeitet an beiden Fronten. Die Studenten aufmerksam machen und vielleicht die Nachfrage zur Nachhaltigkeit zu lenken und die Strukturen zu ändern. zB Fahrradverleih . Mehr Möglichkeiten

A.: Also wir arbeiten auch hauptsächlich mit den Beschäftigten so, welche die eben auch einen größeren Einfluss haben. Wir haben auch Studierende auf dem Schirm aber erhoffen uns von den Beschäftigten eben eigentlich den Einfluss auf die Uni weil die auch länger hier sind und einen anderen Bezug haben. Man merkt halt bei den Studierenden hat sich das extrem geändert. Also mit der ganzen Umstellung auf

Bachelor und Master heißt das da ist weniger Zeit für Engagement für außerhalb des Studiums da merken auch die etablierten Einrichtungen die haben dann Nachwuchsproblem. Da fehlt dann die Verbindung.

Wie sind denn so die Reaktionen auf euer Programm und eure Aktionen?

A.: Ja also ist immer die Frage was man anbietet, also grad für Studierende gibt es ganz wenig was wir aktiv direkt anbieten können, es gibt wenig Projekte oder keine wo man sich mit einbringen kann weil wir oft keine Kapazitäten haben wo man die betreuen kann und wo dann was rauskommt. Von daher beschränkt sich das eher auf Informationsveranstaltungen oder auch mal ein Event was ein bisschen mehr Spaßcharakter hat, wir haben im Mai mal ne größere Sache zu Mobilität mit Parcours und Dreirädern. Also mehr Spaßfaktor, aber da wir da sowenig anbieten können sind die Studierenden wenig angesprochen und fühlen sich wenig angesprochen, immer noch mehr Infos konsumieren ist ja auch keine Lösung. Wenn man die jetzt ansprechen und fragen würde ob Ihnen das wichtig ist, würden sie sicher sagen ja. Aber das ist immer die Frage, aber da ist der Kontakt klein, weil das nie mit ihnen zu tun hat, die kommen halt für die Lehrveranstaltungen her.

Du hast gesagt die Studenten und Angestellten sollten mehr Nachhaltigkeit, wie sind die Richtlinien für euer Konzept entstanden? Worauf gehen die zurück?

A.: Also im UM da gibt es diese Leitlinien und einen Arbeitskreis UM mit einem Vertreter von allem Fachrichtungen und Departments auch von Asta da hat man sich dann gemeinsam übergeordnete Ziele und ein gemeinsames Selbstverständnis und Leitbild geeinigt und verabschiedet das ist dann quasi die Basis auf der die Ziele für die nächsten Jahre entwickelt, zB 10% Stromersparnis über 3 Jahre, also aus den Zielen ergaben sich dann die Maßnahmen.

Praktische Umsetzung der Richtlinien durch konkrete technische Implementierung und Kommunikation.

A.: UM generiert zT neue Maßnahmen oder macht bestehende Maßnahmen sichtbar, wir haben halt ein Umweltprogramm wo alle Maßnahmen aufgelistet sind mit Zuständigkeiten. Es wurde ja vorher nicht nichts gemacht, aber jetzt hat alles den Denkmantel UM

Zusammengefasst und Kommuniziert. Was sind die Vorteile dieses Klimakonzeptes? Was bringt es der Uni?

A.: Außen und Interne Vorteile, das Klik Konzept selber hat so einen Fahrplan aufgezeigt, Uni X hat sich das als erstes erstellen lassen in Deutschland, wurde gefördert darauf sind andere Unis aufmerksam geworden und das hat einen gewissen ernsthaften Stellenwert gehabt. Andere Unis machen das anders nach anderen Richtwerten, vielleicht sogar mehr. Aber das hier hat schon wurde schon wahrgenommen, das man sowas hat und eins strategisches Ziel darauf entwickelt hat. Es ist eine Art Leitfaden, man weiß wo Schwerpunkte liegen in den nächsten

Jahren was will man angehen und ändert. Mitarbeiterbeteiligung, IT, Mobilität, also man hat eine Größenordnung in welchen Bereichen man Schwerpunkte setzen kann und soll. Was einen großen Einfluss hat intern und extern hat dieser Zertifizierungsprozess vom UM das eben einmal im Jahr ein externer Gutachter kommt und in die Bereiche hineingeht und das ist halt schon was anderes als eine interne Prüfung, einfach eine Wahrnehmung der Mitarbeiter und Studierenden da ist an der Uni einfach a anderes wenn jemand von außen kommt und rumfragt und Sachen anguckt.

Eine Bestätigung.

A.: Das man eben staatlich akkreditiert wurde und das ist ja ein Behördenprozess nach EU Verordnung und mit korrektem Wege und das hat dann eben auch nen Stellenwert und ist ehrlich und ist auch eine Verlässlichkeit und ist eine Form von Transparenz, weil da Umweltmenschen verlangen das man Ergebnisse auch immer der Öffentlichkeit zugänglich machen muss. Und das ist dann eben auch ein Standard den man zeigen kann, das hat eben nach innen und außen Vorteile.

Eben die konkrete Umsetzung dessen was man macht.

A.: Das steckt eben dahinter, wie da sind er konkreten Praxis aussieht ist eben den andere Perle, man guckt eben nicht so auf die einen oder anderen Sachen, man hat da auch so eigene Schwerpunkte, das ist ja auch nicht Kritikfrei der EMAS Prozess, manchmal oberflächlich.

Es ist ein Anfang.

A.: Kommt eben auch auf die Ausgestaltung an, ist eben auch ein großer Bürokratie aufwand da geht's um Dokumentlenkung, ganz viel Papier sortieren aber immer die Frage wie man es eben halt intern in der Kommunikation benutzt und für viele ist es eben auch was wert und dann ist die Frage warum das einmal so stark geregelt ist und auf der anderen Seite ganz viele Freiräume lässt. Ist eben die Frage wie man sowas auch mit Leben füllt also ich glaube so ein Zertifizierungsprozess also der ist zwar gut, aber quicklebendig wird so ein UM oder Klimaschutzkonzept also erst durch die Maßnahmen und Projekte die man tut und umsetzt also ein Zertifizierungs Prozess ist eben nicht alles. Also jede Uni hat soviel Managementbereiche.

Also es kommt viel auf die Beteiligten an und wie die das umsetzen. Deren Vision.

A.: Genau

Was ist denn diene Motivation in diesem Bereich zu arbeiten?

A.: Ich fand es halt spannend in so nem riesigen Gebiet wie der Uni das man sich da halt ausprobieren kann das man theoretisch ganz viele Möglichkeiten hat und im UM eben ganz viele Projekte anschieben kann. Wir sind ja jetzt am Umsetzen wo man intern Schwerpunkte setzen will das entschiede ich ja nicht allein da gibt es ja auch

Zuständigkeiten und den Bürokratieprozess und alles. Ich fand halt die Entwicklungsmöglichkeiten spannend.

Das man nicht in so festen Strukturen gefangen ist...

A.: Genau thematisch halt nicht, es ist halt öffentlicher Dienst ne Uni sät halt Verwaltung alles ist mit Dienstweg und so und die Strukturen sind schon sehr stark aber ich hatte das Gefühl das die Themenwahl und was man halt angehen will das das halt sehr frei wählbar ist, das ist halt ne Spielwiese und das die Universitätsleitung und dem Kanzler eben sehr mitgetragen wurde.

Also die Unterstützung von ganz oben war da.

A.: Also ja die ist sehr gut und sehr bestrebt, also der Prozess ist eben freiwillig on top für alle die Leute beteiligen sich halt an irgendwelchen Projekten und verteilen Materialien das ist ja alles deren Arbeitszeit die dafür ja nicht dafür entschädigt werden, das machen die ja auch on top. Das ist eben auch ein freiwilliger Prozess und das ganze EMAS ist eben auch ein freiwilliger Prozess. Keine Uni ist dazu verpflichtet und deshalb ist die Art dieses Gutachtens das ist ja auch schön wenn man an diesem Prozess teilnimmt und aus eigener Kraft und darüber redet. Und das war für mich halt spannend

Sind die Themen auch für dich persönlich wichtig.

A.: Doch auf jeden Fall also würde ich am Ende gucken würde ich viele Sachen anders machen aber so generell sind da viele Themen dabei mit denen ich mich auch identifizieren kann, die auch persönlich sind.

Und die Konzepte die ihr erstellt habt haben die Einfluss auf die Universität und wenn ja in wieweit?

A.: Ja zB also man unternimmt schon viele Anstrengungen um zB den Energieverbrauch zu senken, da ist ne Menge investiert worden und viele Sachen angeschoben, wir sind dabei jetzt viele Dinge umzusetzen. Also es hat jetzt auch viel Einfluss insofern das mit den Themen jetzt anders umgegangen wird. Also man spürt schon eine andere Aufmerksamkeit, man weiß auf jeden Fall das es UM gibt und es diese Zertifizierung gibt und dass das jetzt zum Thema wird und langsam in die normalen Arbeitsprozesse einsickert. Es kommt halt an, es braucht alles seine Zeit aber konkret wird es halt wenn man diese Maßnahmen umsetzt und ganz konkret anfängt zu planen wo könnten denn Standorte für Solarzellen sein und was würde das kosten. Es brauch halt alles seine Zeit und so es geht nicht so schnell wie man das sonst gewohnt ist oder erwartet aber das halt kontinuierlich was folgt.

Also die Bestrebung ist generell da.

A.: Man halt in den letzten Jahren ganz viel zeit mit Überlegungen und Kontakten verbracht, die Planphase ist vorbei und jetzt ist man auch bereit da umzusetzen man

hat eben auch Interesse an den Einsparungen und eben diese Verantwortung umzusetzen.

Was sind denn die Schwierigkeiten bei dieser Arbeit?

A.: Das alle somit Behörden zu tun hat und man eben auch manchmal intern an seine Grenzen kommt und alles seine Zeit braucht. Es geht ja auch nicht nur um das ökologische sondern auch darum noch andere Strukturen aufzubauen. Es geht auch manchmal gegen die Beschäftigten und das man eben auch über das hinausgeht was gefordert wird, will ja eben alles on top ist und freiwillig.

Sollte das alles von allen umgesetzt werden an den Unis oder lieber freiwillig?

A.: Also freiwillig ist es ja aber man könnte da noch mehr unterstützen, es gibt schon einen gewissen Hang aber es geht ja auch immer noch mehr und zB im Bereich Mobilität mit der katastrophalen Bussituation und die Parkplatzsituation, die Frage muss man die Parkplätze haben und freihalten und die Fläche anders nutzen man muss auch Ausgleiche schaffen und Anreize um die Leute zum umdenken und umstiegen zu bewegen, also das sind Probleme auch da und die Frage nach Freiwilligkeit also das kommt auf das Selbstverständnis an

Das sollte aus der Organisation selber kommen? Sollte Unternehmen und Organisationen freiwillig CSR machen oder sollte das vom Gesetzgeber unterstützt oder gefordert werden?

A.: Es ist immer die Frage was passiert wenn man solche Gesetze hat, ich glaube Vorgaben sind nicht falsch aber wenn keine innere Überzeugungshaltung dazu da ist, kann eben auch ganz schnell eine Frustration darüber entstehen. Ein Gespräch dazu zu vermitteln durch Gesetze ist wichtig das eben diese Themen wichtig sind aber dann müssen die selber noch zu der Überzeugung kommen und das umsetzen. Also man muss die Leute aber vorher in die Lage versetzen das zu erkennen und ich finde das eben auch an der Uni als höchste Bildungsinanz es gibt ja auch einen betrieblichen Ablauf und die Uni hat eben auch schon eine besondere Verantwortung im Bereich der Bildung .

Also wir brauchen eigentlich erstmals ein Bewusstsein in der Bevölkerung zur Nachfrage Änderung (altes Interview)

A.: Ja das Ding ist hält auch wie gesagt also uns sind da ein bisschen die Hände gebunden also man muss bei den Unis also ganz klar zwischen Forschung und Lehre und dem Verwaltungsbereich unterschieden. Also wir haben eigentlich keinen direkten Kontakt zu den Studenten. Wir sind eine Serviceeinrichtung die dafür da ist, dass UM und EMAs umgesetzt werden und das lässt uns führt uns viele Sache klar vor Augen, aber wir können eben keinen Einfluss auf die Dozenten nehmen. Wenn die das nicht thematisieren wollen dann müssen die das auch nicht tun. Dann wenn das Interesse da auch nicht da ist, dann kann man auch nur bedingt was tun.

Was ist denn für dich jetzt eure wichtigste Aktivität?

A.: Also da ich gerade an dem Mobilitätskonzept soviel getan habe, weil das auch gerade sehr viel Daten sammeln und das Bedürfnis und die Erwartungen der Menschen erfahre steckt da ganz viel Aufmerksamkeit von mir dadrin. Dann sit immer noch die Frage der Maßnahmen, Umsetzungen und die Gelder noch da. Weil das vor allem Dinge sind die sich nicht so gegenrechnen lassen. Das geht mehr in Richtung Werte. Bei der Energieeinsparung ist das eben einfach zu sagen, Einsparung von 5%.

Ist es einfacher ökonomische Einsparungen zu kommunizieren? Ist ja in der Wirtschaft gerne so gemacht oder beliebt.

A.: Also es ist natürlich gut, weil es ja auch mit Steuergeldern finanziert wird und wir müssen unsere Aufgaben ja auch rechtfertigen. Tja ist ja auch ne Frage man muss gucken was lässt sich machen wie zB eine Fahrgemeinschaftsplattform anbieten, das kostet dann so 2000 Euro im Jahr und da kann man dann natürlich nicht gegenrechnen, dass man soviel Parklätze dafür eingespart hat weil sich Leute ein Auto teilen. Also es gibt da keinen konkreten Gegenwert, aber trotzdem.

Sind diese Konzepte denn jetzt erfolgreich?

A.: Also da kommt jetzt, manches gibt es schon aber es wird jetzt professioneller auch Strukturmäßig.

Gibt es denn im dem Bereich auch Problematiken oder Schwierigkeiten?

A.: Also es gibt da auch viele Leute intern die also man muss das schon erleben das in Lehre und Forschung die Wissenschaft und wenn dann an einigen Stellen wenig Reaktionen da sind und man sich immer rechtfertigen muss und warum dafür Geld ausgegeben wird. Wir hatten auch Probleme mit Widerständen, im Finanzministerium, Bildungsministerium, Landesministerium und Baubehörden, warum muss sich die Uni mit der Energieversorgung auseinandersetzen. Also das hat sich aber geändert über die Jahre, also die Kommunikation wird besser so langsam, ist alle sein Prozess und es wird halt schon zum Thema vor allem an den Hochschulen. Was den Studierendenbereich angeht also man kämpft halt um Aufmerksamkeit also es ist eben schwer denen was näher zubringend die brauchen halt Angebote wo sie aktiv mitmachen können weil nur Informationen reichen halt nicht. Das ist bei den Beschäftigten ähnlich, da steckt zwar noch ne andere Motivation dahinter und es werden viele Sachen on top gemacht weil die ja auch einen anderen Status und eine andere Bindung haben. Es gibt eben auch immer wieder Diskussion um die Freiheit von Forschung Lehre.

Das es denen Aufgezwungen wird?

A: Also nicht gezwungen aber es gibt halt Leute die machen unter schwierigen Bedingungen Experimentforschung und wenn da jetzt irgendwie die Parkplätze weiter weg sind und sie da nicht direkt vor der Tür parken können, da gibt es denn Diskussionen, warum soll ich denn noch 500 Meter laufen wenn ich a

Spitzenforschung betreibe? Die fühlen sich dann vielleicht ein bisschen gegängelt, da fehlt dann vielleicht ein bisschen Verständnis dass wir Ihnen das Leben erleichtern wollen und nicht erschweren.

Interne Widerstände.

A.: Genau und die Leute selber haben ja auch nichts davon von unserem Konzept, also zu Hause würde man das Licht nicht 10 Stunden brennen lassen wenn man nicht da ist, aber durch dass die an der Uni sind und nicht direkt betroffen von den Einsparungen und keinen direkten positiven Ausgang haben... Man muss eben an das ökologische Gewissen und die Vorbildfunktion der Uni haben.

Also Nutzen des Individuums.

A.: Ganz klassisches Problem von Betroffenheit. Kein direkter Vorteil warum die Extraarbeit. Man macht es halt aus ideologischen Gründen oder die Uni hat sich dem verpflichtet und es gibt auch andere Unis die sind halt knallhart, die legen Ihre energiekosten auf die Abteilungen um, wer mehr verbraucht bezahlt, wer weniger bezahlt kriegt das Geld zurück. Dan haben die direkt was davon oder müssen den Mehrverbrauch zahlen, die zu Hause und verhält sich dann anders.

Die Uni Xmacht das nicht? Warum?

A.: Noch nicht nein.

Widersprüche: Forschungsauftrag vs. Klimakonzept ? WI ist das an der Uni? Gibt es Probleme?

A.: Ne eigentlich es gibt schon einige die auf uns zukommen und das ist doch Quatsch oder haben konkrete Fragen und die vermitteln wir dann an die entsprechenden Stellen weiter aber s gibt in dem Sinne jetzt keine Probleme. Also es gibt keine Kollision zwischen den verschiedenen Zielen der Uni Kiel.

Uni hat ja eine Vorbildfunktion das geht damit einher?

A.: Das nehmen wir eben auch als internen Aufhänger wir haben nen gesellschaftlichen Verantwortung wir können jetzt nicht irgendwie Forschungen für Klimaveränderung betreiben und dann uns nicht kümmern.

Also Integrität spielt auch eine Rolle?

A.: Genau

Wie zufrieden bist du mit eurer Arbeit?

A.: Ja gute Frage, also generell schon zufrieden. Wobei man im Laufe der Zeit seinen eigenen Weg finden musste auch mit der Verwaltung und UM ist ja auch nur ein kleiner Teil davon. Man muss für Aufmerksamkeit an allen Seiten kämpfen und dann ist es sehr gut, dass die Universitätsleitung dem Thema sehr offen

gegenübersteht und dem Gebäudemanagement auch und das man das Gefühl hat, das man unterstützt wird und nicht alles kämpfen muss. Daher habe ich das an vielen Stellen einfacher als zB Kollegen an anderen Unis wir sind auch mit recht viel Geld ausgestattet in diesem Bereich. Allein Was auch Öffentlichkeit und Kampagnen angeht, haben wir recht freie Hand, arbeiten da natürlich mit der Pressestelle eng zusammen, und wir können da auch selbst mitgestalten.

Gabe s denn zu eurer Arbeit ein Medienreaktion?

A.: Also ja an regionalen Medienstellen gab es d Reaktionen oder Events oder wenn eben größere Sachen anstehen. Also wenn einer der größten Verbraucher und Abnehmer und Arbeitgeber in der Stadt sowas macht dann besteht da eben auch Interesse.

Hat das denn Auswirkungen auf die Stadt Kiel?

A.: Also wenn die Uni Xüberlegt sowas macht sich zB entscheidet die Energie nicht mehr von den regionalen Stadtwerken zu beziehen sondern selber zu produzieren dann ist das natürlich politisch was.

Gab es denn da konkret Situationen?

A.: Ja also wir haben schon Einfluss, wir sind ja einer der größten Abnehmer und auch im Bereich Verkehr also ÖPNV her leidet seit Jahren an Überlastung da ist eben auch die Frage wie weit man da jetzt noch was angeht oder versucht die Probleme anders zu lösen inwieweit das dann kooperativ geklärt ist, was wir ja versuchen.

Gibt es da Kooperationen mit anderen Unis?

A.: Ja man steht da so mehr oder weniger im Austausch und da sind andere an uns herangetreten und haben unsere Konzepte und eben das EMAs Klimaschutzkonzept übernommen und des gibt da in dem Sinne kein Konkurrenz denken man tauscht eben Erfahrungen aus mit den Anderen, man streitet auch nicht um gemeinsame Fördergelder, es ist eher eins ehr positiver Austausch.

Doing things right? Wie verstehst du das persönlich im Bereich UM?

A.: Also ich weiß nicht, da gibt es keine richtige Anleitung aber man kann schon also es gibt schon ein Grundgerüst in vielen Bereichen da gibt es Orientierungsgerüste und es gibt natürlich ganz klassische Fehler die man machen kann, vor allem im Bereich Kommunikation. Aber man muss eben viele Dinge auch einfach mal ausprobieren und Fehler sozusagen zulassen und eben lernen, die Dinge brauchen eben auch ihre Zeit und wenn man dann begründen kann warum man Dinge so und so getan hat... es ist ein großer Lernprozess. Da ergeben sich mitunter ja auch neue Optionen und manchmal ist des auch die Übertragbarkeit schwierig. Aber da syst. generell auch ein deutsches Phänomen das man generell keine Fehlerkultur entwickelt hat, also mal ausprobiert und das man auch mal scheitern darf und was

falsch machen darf. Wenn man irgendwie auch mal was falsch macht wenn alles neu ist muss das ja auch in Ordnung sein, das hat ja seinen Zweck. Und wenn an eben auch begründen kann warum man die Schritte so gegangen ist dann muss das da auch in Ordnung sein, wenn man das nicht so aus Laune heraus gemacht hat, weil an der Stelle gibt es schon gewisse Dinge die übertragbar sind, aber die erarbeiten eben nicht immer gleich und wie man das möchte.

Siehst du dich an der Uni im Vergleich zur Wirtschaft in einer vorteilhaften Position?

A.: Kann ich jetzt so nicht sagen, ich denke schon wir müssen uns auch für alles rechtfertigen, von daher.

Gibt es bei euch selbst Widersprüche bei dem was wir tun wollt, sollt und könnt?

A.: Das ist so Alltag, das ist im Leben eben so, das man Dinge gern anders gemacht hätte, Schwerpunkte anders gesetzt hätte und Maßnahmen eben anders umgesetzt hätte das ist ja normal. Immer die Frage, ob man an anderer Stelle selbst verwirklichen kann, das muss sich halt die Wage halten. Also wenn eine Sache gut argumentiert ist, dann ja oder wenn ich da keinen Bock drauf hat, man muss sich d an gewisser Weise anpassen.

Aber im Großen und Ganzen passt das? Arbeit und eigene Überzeugungen?

A.: Ja im Großen und Ganzen schon, also das kann ich schon unterstützen zB den Zertifizierungsprozess von EMAS und es ist halt sehr bürokratisch man beurteilt da nach bürokratischem Aufbau und Ablauf, kann man alles gucken was man daraus macht und es ist eben im öffentlichen Dienst und in der öffentlichen Verwaltung da muss man sich an bestimmte Abläufe halten und das muss alles passen. Ja weil wir relativ freie Hand haben wie man die Maßnahmen kommuniziert, also ich finde EMAs Prozesse in ganze jetzt auch kein ausgefeiltes System. Aber es ist sehr nützlich für die Kommunikation auch nach innen, dann kann man eben viel besser argumentieren, wenn das als Part von EMAS gesehen werden kann. Man kann daran jetzt noch arbeiten und allein schon wie viel Zeit man in bürokratische Prozesse stecke, aber ich weiß auch nicht was die Uni oder Gutachter davon hat oder wenn ich die Zeit in ein richtiges Projekt einsetzen würde. Ist schwer zu sagen.

Habt ihr eure Ziele erreicht?

A.: Also das Thema ist in der Uni angekommen und es hängt von der Verarbeitung ab, das muss halt Thema bleiben und dauernd dran gearbeitet werden, also an der Uni passiert halt dauernd was anderes auch. Also der ganze Bereich on top muss man halt immer dafür arbeiten dass man immer Aufmerksamkeit aufrecht erhält, trotz hoher Fluktuation an Menschen, also man darf sich nie zurücklehnen, klar kann man sagen dass man mal was geschafft hat. Nach nem Projekt kann man sich mal zurücklehnen, aber man muss diesen Prozess eben immer wieder von vorne starten.

Zusatz:

Also man versteht nicht warum jemand da nicht machen möchte, sich zu engagieren, von meinem Standpunkt aus jetzt.

Genau und was habe ich da gesagt, es ist ganz wichtig sich damit auseinanderzusetzen warum jemand das nicht will. Und dann halt zu überlegen, man kann natürlich versuchen eine Beziehung aufzubauen mit irgendwelchen Inhaltlichen Sachen und das dann damit abzuhandeln. Also ich kann mir jetzt nicht vorstellen, dass da jemand sich das dann über Informationen geht. Das ist letztendlich natürlich die spannende Frage warum machen die Leute das und warum nicht, man weiß ja mittlerweile ganz viel so was mehr als vor 20 und 30 Jahren, bei solchen Fragen ist das spannende ja das Verhalten. Warum ist der Mensch nicht in der Lage das zu verstehen. Also die Umweltauswirkungen sich dafür irgendwie einzustehen für Veränderungen.

Wir hatten ja schon das Beispiel warum Leute nicht 500 m vom Parkplatz laufen möchten, hier an der Uni, wo liegt denn da der Grund. Da ist ja im Prinzip lächerlich

Vielleicht ist dann aber wieder die Frage nach der Alternative ob dann da also man muss sich irgendwie damit auseinandersetzen und versuchen das zu verstehen und damit umgehen können.

Sinn meiner Abreit: dahinter zu kommen, warum? Wirtschaft: wir bedienen nur die Kunden und wenn Leute nicht danach fragen. Tun wirs nicht freiwillig ohne ökonomischen Anreiz.

Ja, ja die Frage wenn jetzt ich zwei Produkte da gegenüberstelle lass eich da dem Kunden die Wahl und sollte dann da jetzt eher schauen wonach greift der Kunde, also wenn ich die Preise nicht ändere und nichts anbiete dann gebe ich ja keine große Wahl.

Ja man gibt dann die Verantwortung eigentlich nur ab. Müsste man da nicht das Angebot ändern, aber dann ist die Frage warum? Warum sollten wir das extra freiwillig machen und uns umstellen? Dann gehen die zur Konkurrenz, weil billiger

Ja, ist dann immer die Frage nach dem Prinzip. Also Ökumenen wirtschaften ja auch in Ihre eigene Produktentwicklung und dann ist halt die Frage ob soviel Umsätze soviel gewinn generieren warum sie dann nicht in eine nachhaltige Produktentwicklung investieren und damit was Gutes tun. Wird ja immer damit gerechtfertigt mit dem Preis, dass der Gewinn genutzt wird um das Produkt weiterzuentwickeln.

Schwierig zu sagen, weil es ja für alles viele Motivationen gibt und viel damit reinspielt. Wirtschaftlich, persönlich

Ja und den find eich da halt spannender, weil klar werden Unternehmen da in die Verantwortung nehmen aber die werden dann auch immer mit dem strukturellen Ansatz ankommen. d a immer aufgezeigt aber die werden ja auch von der kulturellen und individuellen Einfluss gelenkt und das ist dann halt spannender. Warum Menschen sich halt nicht dafür interessieren und davon angesprochen fühlen, aber andere schon. aber das geht dann halt immer von Kommunikationssicht also welche Kommunikationsart muss ich wählen um mein eigenes Anliegen zu übertragen, also wie bekomme ich Menschen dazu etwas zu tun und die das dann auch freiwillig tun.

Die eigene Überzeugung das Nachhaltiges Leben wichtig ist und die Strukturen verändern müsste, aber wenn es nur so Leute geben würde denen das wichtig ist, dann würden sich die Strukturen ja von selber ändern. Also kommt es auszuschneuzender aufs Individuum an, aber wie weit muss man da strukturell unterstützen.

Ja das ist dann der Verantwortungssalat.

Dann würde ich sie zuerst darum bitten sich einmal vorzustellen und was Sie tun.

A.: Also mein Name ist V. und ich bin KoordinatorIn des Verbandes und für das Projekt Xdes Y. Nordforums. Das ist eine Tochter von Y Gewerkschaft beschäftigt sich aber ausschließlich mit der Projektierung, Planung und Umsetzung von nationalen, internationaler Projekten. Dieses Projekt ist entstanden im Rahmen der Förderperiode CSF, unter der Überschrift CSR: Übernahme Gesellschaftlicher Verantwortung im Restaurant und Mittelstandbereich.

Wann haben sie dieses Projekt gestartet.

A.: Dieses Projekt ist im 311214 ausgelaufen, also 3 Jahre seit 2011 sind wir gestartet im Juni auch. Wir hatten 24 Monate beantragt, waren aber dann so erfolgreich, dass wir gesagt haben wir nehmen noch ein weiteres Jahr dazu und habend die maximale Förderlaufzeit. Das Projekt ist jetzt offiziell beendet weil die Förderperiode beendet ist, so aber eben nicht unser Projekt, die Guten Gastgeber haben sich zusammengeschlossen und das Projekt wird auf Eigenfinanzierungsbasis weitergeführt. Das war mir sehr wichtig, ich arbeite seit ca. 20 Jahren IM Projektbereich und das ist ein sehr gutes Signal, wenn die Projekte weiterlaufen und nicht nur am Fördertopf hängen.

Das ist dann ein Zeichen für Erfolg?

A.: Das sollte ja auch so sein und eigenverantwortlich weitergeführt werden. Und eben wenn auch das Geld dafür in die Hand genommen wird, nicht nur für mediales, Homepage und so weiter sondern das sind dann monatliche Beiträge die da gebraucht werden und dann auch kommen.

Also die unterschiedlichen Aktivitäten dieses Projektes, würden sie die bitte noch einmal kurz beschreiben?

Beispiel geb ich gleich nochmal. Das ist auch wichtig wie das Projekt entstanden ist, also die Ursprünge, entstanden aus Leitlinien die gemeinsam erarbeitet worden sind, die Akteure haben sich eben unter meiner Federführung alle 4 Wochen getroffen und haben Leitlinien konstruiert die Ihnen in ihrer täglichen Arbeit mit dem Personal besonders wichtig sind. Da eben auch nochmal der Hinweis, dass dieses CSR Projekt einzig und allein das Ziel verfolgt das Personal in den Fokus zu rücken und die Übernahme Gesellschaftlicher Verantwortung der Unternehmen gegenüber der Gesellschaft so zu legen dass das Personal so eingebunden wird dass es sich dauerhaft wohlfühlt und eben auch dort in den jeweiligen Häusern bleibt. Schwerpunkt der gesamten Handlung ist das Personal, das war immer das wichtigste und die Ausrichtung. deshalb finden sich in den Leitlinien eben auch so banale Sätze wie was weiß wir wollen Spaß an der Arbeit haben. Da geht es nicht um Theatralik im Sinne von wir wollen die Welt verbessern, sondern wir brechen es runter auf den Arbeitsalltag. Unser Ziel war wirklich Handlungsorientiert, also sich nicht in Phrasen verlieren sondern in Aktivitäten, banal Hotel Gastronomie ist ja ne Branche Inhabergeführt mit den Auszubildenden mit den Führungskräften mit dem mittleren Management und eine leichte Aktion die Auszubildenden sagen wir schaffen es

aufgrund der Schichten es nicht mal zum Theorieunterricht für den Führerschein also haben wir in der Region keine Fahrschule gesucht und gesagt wir haben 5 Betriebe und 50 Azubis bitte bietet uns zu besonderen Zeiten theoretischen Unterricht. Ich habe mit Mitarbeitern Gespräche geführt Schichtdienst ist schön und gut aber wenn meine Tochter erkrankt ist was soll ich machen, oder Pflegebedürftige und ich zerreiße mich hier. Wir haben Kooperationen abgeschlossen mit der Stiftung Familie und Beruf und die Gastgeber zahlen dann ein eher sehr geringes entgelt kommen dann aber in den Genuss einer voll Versorgung Kind krank und so also dann werden diese Strukturen angeboten; entweder ist in 1 Stunde eine Pflegemutter dort oder es wird sich anderweitig gekümmert. Wir haben für diese guten Gastgeber ein Immobilienunternehmen gefunden, das bei der Wohnungssuche hilft. Also wenn Mitarbeiter von weither wechseln wollen, dann wird da geholfen und die Suche abgenommen. Für uns ist ein guter Gastgeber auch dann gut wenn er seinen Mitarbeitern auch Abstrich abnimmt, du wenn er auch wenn er die Strukturen anbietet die unterstützen. Das sind sie so ein paar Elemente wir sind jetzt dabei neue Kooperationen einzugehen, also wirklich sehr bunt wir haben keine Coop mit einem Fitnessstudio mit einem Blumenladen das ist Alltag, das ist keine das sind keine Leitlinien die irgendwo geschrieben sind, das ist Alltag das gehört dazu.

Also über das übliche weit hinaus. Es werden also alle Bereiche damit einbezogen.

A.: Also wir leben in einer Branche, die da wirklich unattraktiv ist. Ich hab da parallele Projekte im Gesundheitswesen also es ist egal ob ich da oder da bin, wir haben familienunfreundliche Arbeitszeiten wir haben teilweise nur Mindestlohn wir haben relativ geringe Karrierechancen wir haben ein unfreundlicher werdendes Publikum, da sagen meine GG wir haben eine sehr schlechte Trinkgeldkultur. Wir haben nicht die Strukturen und Elemente die dazu führen das der Job automatisch Spaß macht, wir haben tolle Leute die sagend das ist meine Berufung und wir haben Unternehmen mit keinem finanziellen Spielraum, wir versuchen eben das die Leute denen Arbeitnehmern etwas bieten und es macht es halt Sinn sich zusammen zu schließen um dann auch etwas zu erreichen mit mehreren.

Also Coops um das ganze besser zu gestalten.

Deshalb war es wichtig eine Überschrift zu haben unter der man sich versammeln kann, also unsere guten Gastgeber haben auch alle das Schild an der Tür wir sind eben wir haben versucht eine Community zu aufzubauen.

Also gemeinsam das Gewerbe stärken und attraktiver machen? Den Arbeitnehmern etwas zurückzugeben. die Aktivitäten sind über 3 Jahr gelaufen. Wie haben sich diese verändert?

Genau, genau. Also der Projektanfang ist ja immer schwierig, man hat irgendwelche Ideen eine Idee war das wir Schulungen durchführen, die Schulungen hatten wir vorgegeben im Projektantrag, das sollte klassisch zugehen also im Bereich Gesundheit und Benimm für die Azubis, haben wir im 1 Jahr auch gemacht. Also ich hab dann parallel gesammelt und habe gefragt was würd euch interessieren, da sind

dann sehr banale Dinge entstanden, ZB Wein und Cocktail Schulung. SO ne Farbe und Stilberatung für Servicekräfte, von einer Angestellten. Da war ein Azubi, da haben wir dann auch etwas für Nichtraucher gemacht, weil der Chef so ein Gesundheitsfanatiker war. Laos wir haben dann im 1 Jahr eigentlich alles gemacht was wir in 2 Jahren machen wollten und haben dann im 2 Jahr uns ein eigenes Seminarprogramm gemacht, ich habe Ideen gesammelt in sogenannten Steuerungsgruppen da sind dann Führungskräfte die hängen Zettel auf in den Betrieben und da kann dann jeder Ideen eintragen, da sind auch verrückte Sachen bei aber es wird gesammelt die Ideen werden auf die Homepage gestellt und dann gibt es immer einen Votingszeitraum und dann wird abgestimmt unter den Mitarbeitern, die entscheiden dann was im nächsten Jahr stattfinden soll.

Also ein sehr starker Einbezug der Mitarbeiter?

Richtig, also die Azubis, das war auch mein Ansinnen so Einzelgespräche zu führen, mit Freigabe der Geschäftsführer, also mit Mitarbeitern beliebig z sprechen, mit Azubis und allen, hatte dann meine Checkliste und habe dann auch Dinge raus gefiltert, die im Arbeitsalltag untergehen. Ich hatte dann einen Azubis de mit erzählte dass er parallel DJ ist und das ist dann auch, der Tritt in Clubs auf, als es dann um Azubi Party ging dann sagte ich, dann nehmen wir den, also das wir Alltag und Hobbies mit dem Unternehmen zu verbinden um Ihnen auch mehr Spaß an der Arbeit zu geben.

Bei der Uni ging es zB auch darum die eigene Integrität zu wahren weil die gesagt haben, die können nicht nachhaltige Master anbieten, dann aber selber nicht in der Richtung verfahren, passt das auch auf GG die Gäste und Personal sich wohlfühlen lassen wollen?

Ja klar, das war sicherlich auch ein Entwicklungspunkt. Das wirkt sich dann auch wieder sehr stark auf die Gäste aus. Also zB das Thema Trinkgelder, also wir haben ja auch diese Strukturen in Deutschland und diese Kultur. Das die Gäste nicht nur freundlich sind, wir hatten auch ein Seminar wie sich eine Führungskraft verhalten soll wenn sie zwischen Gast und Mitarbeiter steht, also nur weil der Gast das Geld hat muss man nicht hinter dem stehen. Also tut es nicht vielleicht auch dem Mitarbeiter gut wenn er sie merkt dass sich der Chef für ihn stark macht. Also wie gehe ich mit meinen Leuten um, also dieses emotionale Stabilität die kann ich nicht in einen Indikator packen die ist aber unglaublich wichtig für den Betrieb, die sitzt B auch sehr wichtig, wenn der Chef mal mit dem Mitarbeiter zu einem Seminar geht. Mal die Grenzen fallen lassen weil man dann gemeinsam einen Mehrwert hat und bei uns ist Integrität ganz wichtig, diese Seminar sollen nicht auf Fachvermittlung hinauslaufen, es geht nicht um Fachwissen, weil das haben die Menschen in der Regel, es geht durchaus um Wertschätzung und das Menschliche.

Also Rückhalt und Vertrauen im Unternehmen. Erfolg hatten sie ja schon gesagt, dass das Projekt weitergeführt wird, was gibt es a noch?

Also wegkommen von CSR als etwas biblisches zu behandeln und wirklich reingehen in den Bereich der klassischen Unternehmenssicht die Unternehmen machen nichts wenn es ihm nichts bringt, es hat kein Unternehmen Zeit sich damit zu beschäftigen mit Dingen weil die gut sind oder die Welt verbessern können also das kann sein, aber das ist nicht die Norm, zumindest in der Gastronomie, also da geht es um wirtschaftliche Aspekte. Ein Erfolg ist der, wir haben eine Jobbörse, nur der GG aufgebaut, die ist mittlerweile eine Arbeit und Auszubildenden Jobbörse und der Traum ist da sin 1-2 Jahren das Schüler sagen wenn Gastronomie dann GG, uns ist eben die Zukunft auch wichtig, da ist also ein Indikator die Anzahl er Klicks die wir auf unserer Seite haben. Der 2 Indikator, wir haben erstmals die normalen Jobbmessen angeguckt und gemerkt das passt nicht. Wir haben dann in Zusammenarbeit mit der Region eine eigene Messe initiiert mit einem Bruchteil des Publikums was da normalerweise auf den großen Messen läuft aber mit einer Erfolgsquote, es sind alle 5 Unternehmen da gewesen und haben sich vorgestellt, haben gekocht und sich vorgestellt. Und an diesem wurden 4 Azubiverträge geschlossen, also man hat sich kennengelernt, daraus resultierten 4 feste Verträge, also das war ein derartiger Erfolg den gab es auf Großveranstaltungen nicht, also dieses face-to-face. Es hat auch zu einem umdenken bei den Häusern geführt, weg von den großen hin zu der Überschrift mit hoher Qualität mit GG und Verwöhnprogramm mit hoher Aufmerksamkeit statt einfach durchzuschleusen.

Also sich wirklich kennenlernen? Also das Unternehmen in der Gesellschaft und im Mitarbeiterbereich wieder ankommen lassen. Standortgebundenheit ist ja eh eher gegeben.

Mihm.

Das Logo haben sie ja schon angesprochen und jetzt die Messe, was für weitere Kommunikationswege gab es denn noch?

Also wir haben, also das was sehr arbeitstäglich war, da ist einmal der Ausdruck über email, das war mein medium also das war eine feste Grippe da haben wir laufen hin und hergeschickt, wir haben alle 6 Wochen sogenannte Steuerungsgruppen gebildet. Das heißt es hatten sich dann die Führungskräfte der 5 Unternehmen unter meiner Leitung dann immer Reihum immer in den Häusern getroffen, da heißt jeder GG ist auch einmal GG für die Kollegen ähm wir haben dann natürlich unsere Homepage mit einem Bereich für die Unternehmen, der wird noch nicht so wahrgenommen weil es nicht zur Arbeitsmethodik passt, das was sehr sehr gut ist, dass durch diese Runden mit max. 2 Stunden, ich bereite das vor und schrieb Protokolle und bin diejenige die auch nachhakt, da muss man einfach wissen, das diese Schichtbetriebe, die lesen die Emails auch manchmal um 2 Uhr morgens, also da spaßt dann einfach die rufen nie an, aber die wissen, dass ich einfach mehrmals täglich meine Mails lese und a ist eine Kommunikaitonsebene die eben funktioniert.

Also bezogen auf die Struktur und intern gab es Listen und haben die Mitarbeiter mit einbezogen, war das mit online vorrangig?

Und man darf die Infobörse der Seminare nicht unterschätzen also die Seminare sind exklusiv an Mitarbeiter gerichtet. Also das man da mal sieht, 2012,2013,2014 und 2015 und da ist jedes Unternehmen mal verantwortlich für in Seminar mit unterschiedlichen Themen. Also jedes Unternehmen trägt die Verantwortung für ein Seminar und ist dann auch GG für alle anderen Mitarbeiter aller andern Häuser mit vorgegebenen Aufbauten und Funktionen und Catering und Versorgung, es geht nicht um reine Wissensvermittlung. Das Seminar eben auch als Anerkennung für erbrachte Leistung und der Austausch der Mitarbeiter zwischen den Häusern wird eben durch das gemeinsame Seminar total gepusht, die haben dann eben eigene Gruppen zu Whatsapp für alle Azubis, da muss man chintz viel steuern, da sind dynamische Prozesse die entstehen wenn man dafür dann mal die Tür öffnet. Die würden sich ja sonst nicht kennlernen, die Azubis vielleicht von der Berufsschule, aber sonst halt nicht. Eine Strategie die mir noch sehr wichtig erscheint, die wir seit Anfang der Woche eben noch initiiert haben wir führen einen Ringaustausch in Absprache der Handelskammer aus, also eine Azubi der bei einem GG beginnt kann im 2. Bei zwei andere GG die er sich aussuchen kann dann jeweils 4 Wochen oder 2 Wochen reinschnuppern, da mussten wir rechtlich absichern. Die Philosophie war eben, das war mir wichtig, die Ausbildung attraktiver zu machen also wenn jemand in der Kantine eine Ausbildung macht, der kann dann auch mal ins Gourmetrestaurant das ist dann eine Bereicherung ob man das toll findet oder nicht, das läuft dann ganz unbürokratisch ab.

Sie hatten ja dann die konkreten Richtlinien angesprochen die haben sich dann in Gesprächen mit beteiligten entwickelt?

Also ich habe das Projekt begonnen und komme aus dem Bereich Qualitätsmanagement und Werteorientiert und habe beide en Häusern als Plan einen Check durchgeführt, wie gut sind sie in CSR. Es gibt da nur eine einzige Checkliste, die kommt aus der Schweiz, die habe ich gegooglet, genommen, durchgeführt und bin dann zu dem Ergebnis gekommen im Rahmen der Maßnahmen. Das von 100 maximalen Punkten alle Unternehmen 90 und 100 Punkte haben und das Projekt nicht brauchen, weil sowieso alle gnadenlos gut sind, bin dann aber zu dem Ergebnis gekommen, das wir das Projekt doch durchführen, da ist einfach zu leicht zB die Frage wie energiesparend ist ihr Unternehmen Achten sie auf Ressourcen? Und das tun alle Unternehmen, das ist keine neues Thema. **Daher finde ich alles, was es im Bereich CSR gibt zu standardisiert ist und man da selben nur mit Blick auf die einzelnen Häuser und Unternehmen richtig umsetzen kann.** Und da habe ich dann gesagt das geht so nicht, da müssen wir einen anderen Weg gehen. Was ist uns in unserer Runde wichtig, das was war ein langer Prozess, w wir haben 6 Monate gebraucht um Punkte für uns zu erarbeiten an denen wir uns orientieren wollen, so sind die Leitlinien entstanden und der letzte Schritt war dann eine Ranking zu erstellen, also was ist am wichtigsten. Und dann zB war uns ein vertrauensvolles Verhältnis und ein gutes Betriebsklima wichtig, das fördern der Zielgruppe 50+ aber nicht in unserer Runde, also da ist wirklich aus den Rückmeldungen der Akteure entstanden und neue GG die wir dazu gewinnen wollen müssen sich eben diesen

Leitlinien unterwerfen, die müssen nicht sagen da haben wir alles perfekt drauf aber die müssen sagen wir sind auf dem Weg und arbeiten daran, also das ist wichtig, ich mach den keine benchmarking, dh good practice ist der Tod des Kleinunternehmens die stehen dann da uns sagen das können wir alles nicht die brauchen dann Werkzeug für den Alltag und meine Leitlinien sind so zu verstehen das die erkennen was getan werden muss und wo ist mein kleinster gemeinsamer Nenner und dann nehmen wir diese Unternehmen auch mit auf.

Das ist meiner Recherche nach auch der neue Trend im CSR Bereich wir brauchen nicht dieses schwammige da versteht keiner, mit 500 Definitionen das muss individueller sein. Das ist das einzige was zu anreizen und Umsetzung führt.

Na gut ich muss ja auch immer nochmal die Chance habend das es machbar ist, wenn ich mir da eine zu hohe Hürde schnappe dann kann ich nur verlieren und dann macht da sein Unternehmen und ein anderes sagt schaff ich nicht und das ist dann schade , weil das Grundgerüst ist ja schon da also das die erkennen wir müssen was tun und verbessern , der Ansatz ist schon mal viel und die halbe Miete und dann unterstützen und gemeinsam kommen wir da schon hin.

Also ein Prozess anhand der Leitlinien.

Genau.

Das ist ja schon nach innen gerichtet die GG, das wird dann ja auch angebracht und präsentiert. Haben sie da Rückmeldung von en Gästen? Gabe es da auch Rückmeldung von außen?

Also das was wir geschafft haben da hätten wir sonst alleine nicht geschafft wir haben für unsere Verhältnisse ein relativ große Medienpräsenz, wir sind d ziemlich fot genannt worden, es gab da Berichte ZB Jobcenter, also diese Erklärungen da war die Presse dabei, der Stadtpräsident der das als sehr gelungenes Projekt für die Region Neumünster gewertet hat also diese Rückmeldung war da sehr wichtig, hatte natürlich auch einen positiven Effekt für die GG die einzelnen Unternehmen wurde immer jedes einzelne Unternehmen genannt und wenn wir ehrlich sind eine Rathauskantine gelangt nicht in die Öffentlichkeit. Also weder durch gute Qualität oder zufriedenen Kunden und so, also mit der Philosophie wir treten an um gute Arbeitgeber zu sein, gab es das nicht, Also da ist schon in großer Öffentlicher Beitrag es Projektes auch für jedes einzelne Unternehmer Und diese Schilder sind eben edle Acrylschilder die an der Tür angebracht worden sind. Also das haben die Gäste gefragt wir hatten d auch mal ein GG Menü also haben wir auch versucht mit solchen Kampagnen auf uns Aufmerksam zu machen, aber es kann auch jeder erklären. Es gibt dann den Grundsatz also wir sind für sie werter Gast ein GG aber nur weil wir tolle Leute haben und die gut arbeiten. Aber es wird wirklich zB nie erwähnt, was sich ganz wichtig finde dass es ein CSR Projekt ist, das wäre für mich der absolute Tod einer Bemühung, denn damit pack ich das in eine Schublade die nicht passt, unter welcher Überschrift man das laufen lässt kann für einen Förderantrag wichtig sein, aber nicht für den Alltag das muss ein gemeinsames Verständnis sein, da sind

Arbeitgeber die wissen, dass sie einen kostbaren Schatz vor haben, Die können auch brutal sein wenn es nicht läuft das sind nicht nur Gutmenschen, aber die Wertschätzung der eigenen Mitarbeiter ist wichtig, die wissen was sie an denen haben.

Handelt es sich bei dem Projekt denn um implizite Verantwortung und das Verständnis dass es einfach innerhalb wichtig ist, und nicht für Marketing, dass es uns und dem Gast gutgeht.

Also das steht ganz klar im Fokus.

Wie ist denn ihr eigenes Verständnis? Was ist Ihre Motivation für dieses Projekt?

Laos da ist natürlich, da entspringt meiner Vita ich habe viele Jahre im Bereich BNI gearbeitet da im Bildungskonzept, Bildung zukünftig werden zu lassen. **Und habe als 2. Standbein das gesamte Qualitätsmanagement unter der Überschrift der Werteorientierung und Management gesteuert und Werteorientiert heißt für mich ausgerichtet auf Mitarbeiter.** Wir haben da auch Themen, also Werte auch innerhalb des Hauses zu schätzen, also zB in der Küche, dass das Werte sind das kann mitschwingen, materielles. Also meine Motivation war rauszukommen Mitarbeiter kann man nur mit Geld, also die monetäre Betrachtungsweise, also reinzugehen in diese Thematik was muss ich tun in einer Branche die kein gutes Image hat um wirklich daran zu arbeiten ohne mich auf einen Multiphasenkatalog zurücklehnen zu wollen. Wir haben auch Unternehmen zwischenzeitlich verloren, das ist mir auch sehr wichtig, die die an den Start gehen die müssen auch was leisten. Es gibt auch Unternehmen die gerne das Aushängeschild hätten aber nichts dafür tun wollen deshalb ist in meinem Bereich der dass ich laufend Audits durchführe, also ich treffe mich mir vereinbaren Ziele für ein Jahr, die werden in Zusammenarbeit erarbeitet und diese Ziele von mir dann formuliert mit Meilensteinen. Ich nehme dann ein banales Ziel, wir wollen gesundheitsfördernd für alle Mitarbeiter betreiben, die müssen dann an 2 Gesundheitstagen teilnehmen könne, dafür trägt im Vertrieb jemand die Verantwortung. Also mein Ziel und meine Motivation ist die, ich will in en Häusern arbeiten, weil in kleinen Schritten und ich habe alle Kontakte zu diesen externen also das so Drumherum aufgebaut ist und ich habe alle Kontakte ehrgestellt , das waren aber auch Rücksendungen aus den Audits aus den internen Gesprächen das ist dann für mich werteorientiert, das was ich sonst auch tue in den Unternehmen die ich sonst betreue. Also ganz wichtig sich nicht nur mit der FührungsEbene unterhalten also die meisten Impulse kamen von Azubis und Aushilfskräfte, die lernen so viele Häuser kennen und haben so eine guten externen Blick und legend en Finger wirklich in die Wunde, das ist manchmal schmerzhaft. Das muss man auch sagen. Also man kann auch übertreiben aber so ein Funken ist auch immer drin und so darüber reden wir dann in er nächten Steuerungsrunde, also da ist dann durchgetaktet in er ersten Januarwoche steht de Plan für das ganze Jahr, der ist dann auch fest und da werden keine Termine verschoben, ich geh dann lieber das Risiko ein, dass man da nur zu 2. Oder 3. Sitzt. nur das verschieben von Terminen führt zu einer Beliebigkeit, aber ich will Verbindlichkeit.

Also es gibt ein klares Konzept, was dann aber auf die einzelnen Häuser zugeschnitten wird. Individuell bezogen die haben Mitspracherecht.

Genau.

Dieses Konzept hat das einen konkreten Einfluss in en Unternehmen?

Also es ist so dass ich habe im ersten Jahr habe ich einfach Unternehmen vorgefunden die über keine , meinen Wünschen entsprechend, keine Kommunikationsstruktur hatten es gibt keine wiederkehrenden Treffen und wenn nur mit einem bestimmten Mitarbeiterkreis also es war nie ein Azubi dabei, da warne wir einfach bemüht das aufzubrechen auch ein Dokumentation hinzubekommen, es gibt d auch ein GG Buch das dann bei den Gesprächen da trägt dann einer die Punkt eine. Also dieses Thema Kommunikation ist ein ganz wichtiges, also das darüber auch immer eine Rückkopplung da ist und ich bekomme auch manchmal die Rückmeldung also geht da überhaupt noch was es ist eben eine gesunde Mischung, wobei auch die Frage wann ist das nächste Seminar, heißt für mich dass man sich auch an diese Abläufe gewöhnt hat's oe ein Selbstverständlichkeit. Wir haben und das mir wichtig die Häuser also GG Teilnehmerzertifikate also jeder Mitarbeiter der da auf einem Seminar war, bekommt eine Teilnahmebestätigung also schickes Zertifikat, tragen alle Signaturen der GG Häuser und Führungskräfte und es bekommt jeder Mitarbeiter der während er 3 Jahre im Betrieb war erhält dann auch die Zertifizierung, das er an dem Projekt gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme beteiligt war. Und unser Wunsch ist eben das jemand sich mit diesen Unterlagen auch bewirbt, das koordineiere ich auch, damit wir dann auch peu a peu ins Bewusstsein kommen.

Das eben auch das Individuum und nicht nur das Haus davon Vorteile hat.

Richtig, richtig.

Diese Strukturen, haben sie ja jetzt aufgebaut. Gäbe es da noch Verbesserungsmöglichkeiten?

Ja also von anderer Stelle sollte es in dem Bereich der Weiterfinanzierung gehen also die Förderperiode ist abgelaufen und damit ist es gut. Was wir uns vorstellen könne, wir hatten den Plan das Seminarprogramm so komplett auf eigene Füße zu stellen und dieses Gastgeberprogramm mit Seminaren von GG zu professionalisieren. Also das man auch die Chance hat externe Referenzen einzukaufen, denn diese Seminare werden momentan immer aus dem eigenen Mitarbeiterpool bestückt, also es gibt dann so aufrufe zB er kann mit Make up und Stilberatung für das Seminar. Das ist eben so der Ansatz die Kompetenzen der Mitarbeiter die dann die im Arbeitsalltag keine Relevanz haben. Diese Kompetenzen mit einzubinden, bei Gesundheit, hatten wir dann eine die war mal Yogalehrerin. Sie fragten nach Verbesserung, also unser Plan ist dass wir in diesem Jahr weiter wachsen wollen, wir sind jetzt 5 Akteure, einer kippelt immer ein bisschen, das ist dann so. Mein Traum ist dass zum Jahresend jetzt 3 neue Unternehmen mit

dazukommen die dann auch wieder neue Impuls ergeben weiterer Traum ist der das die Unternehmen dafür richtig zahlen müssen, das ist jetzt so meine Traum aber dies Engagement kann man eben nicht unentgeltlich haben, und wir haben ja auch Homepage usw. Das ist aber sicherlich auch ein [] die Absichten sind da, es haben alle Unterschriften das ein Verein gegründet wird, es gibt die Perspektive, wir werden weiter dran gehen dass es etabliert wird das könne die Häuser dann auch tragen.

Sollte da von gesetzlicher Seite noch mehr passieren oder ist die freiwillige Basis dann schon gut? im Bereich der Mitarbeiter?

Also ich finde prinzipiell alles nicht gut was, von Gesetzesgeber veranlasst wird und dann so ein Pseudofreiwilligkeit zu erzeugen, das ist nicht mein Ansatz, Also ich finde es vernünftig über Förderprogramme einen Anschub zu bekommen, wünsche mir da aber viel konsequentere Erfolgsmessfaktoren, wie ich da der Meinung bin, das es d dafür andere Dienstleister Audits durchzuführen um dann zu sehen ob die erfolgreich waren a ist finde ich kein erfolgreicher Umgang mit Geldern. Und Akteure die da sich einbringen müssen das Leben was sie von den andern fordern und Verantwortung übernehmen, also bitte nicht mehr Gesetzestext. ich glaub die Unternehmen wissen ganz genau was sie brauchen und viele sind sich ganz bewusst das sie da in eine Richtung laufen die nicht gut ist,. Die Unternehmen werden keine Mitarbeiter mehr bekommen,

Also das wird sich dann von selbst entwickeln mit zB GG.

Das ist eine sehr gute Selektion, was da abläuft und in einer Branche die von Mitarbeitern lebt, das wird dann. Ich glaube an solche Mechanismen die vom Markt dann kommen.

Also nicht nur billig, das dann als positive Evolution abläuft.

Man muss sich im Klaren sein, da ist für mich wichtig, ich will nicht das es den Ansehene erweckt dass es um finanziellen Mehrwert geht also ich glaube nicht daran dass man mit höherem Entgelt Leute glücklich macht Das habe ich glaube ich auch so gesagt, ich glaube daran dass es ein gutes Betriebsklima ist das dazu führt, das man auch mal ne Stunde länger abrietet man strecktauch nicht sofort die Hand aus, man weiß dass wird irgendwann mal belohnt mit nem Goodie, also soweit muss ich meine Mitarbeiter haben. Das steht im Leitfadeneiner Unternehmenskultur und die kann ich mir 3mal auf die Homepage packen wenn ich die nicht lebe dann merkt man da sobald.

Gibt es da Problem zwischen dem Ziel GG ein zu sein und anderen wirtschaftlichen Zielen die in der Gastronomie sind?

Ja also da wieder glaube ich das man das hören kann, der Gastronom sitzt mir gegenüber rund sagt da ist das wichtigste dass der Gast zufrieden ist, aber ohne Gast keine Mitarbeiter. Also da ist das Huhn und das Ei, was war zuerst da, also da

wird falsch kalkuliert das ist offensichtlich und das die Branche ein Personal Verschleiß hat ist eben natürlich auch klar. Was sich erfahren habe das kenne ich von keiner anderen Branche, das es für alle Häuser klar ist dass die für andere Unternehmen ausbilden, also das der Azubi dableibt ist schlecht oder ungewöhnlich, die müssen alle erstmals weg und in die Welt und kommen dann wieder. Also da hab ich versucht innerhalb es Projektes eine Statistik zu erstellen. Also wie ist die Verweildauer bei anderen Häusern kann man daraus nicht ein Netzwerk spannen, also das war auch nicht mehr Bestandteil es ganzen wir hatten da ein paar Konfliktsituationen also bedien ich erstmal den Gast oder meinen Mitarbeiter das erfahren wir eben auch im Alltag. Also wir haben zum Beispiel es nicht geschafft eine einheitliche Trinkgeldkultur zu implementieren. Innerhalb er G. Also ich bin angetreten und habe gesagt das müsste ein leichtes sein. Also die Verteilung der Trinkgelder im Team. A ist soll es so sein in Deutschland soll es eine relativ üble Trinkgeldkultur geben, heißt wir haben das heikle Thema der Anerkennung einer Dienstleistung. Also da sitzen wir auch in den Tiefen dieser CSR Thematik, also heißt wie wird die Dienstleistung von einem externen anerkannt und wie nehm ich das und teile das was da ist irgendwie gerecht. Also Küche und Service 1 oder 2 Drittel also da haben wir nichts Einheitliches hinbekommen. Also das heißt es gibt da eine Fülle an Konflikten innerhalb der Häuser. Da maß ich mir auch nicht an das lösen zu können, das sind parallele Baustelen die müssen sich dann laufend mal ausbilden also gezielt ist das glaub ich erstmal nicht möglich.

Anekdote über Trinkgeld

Ich glaube es hat auch ganz viel mit Transparenz zu tun und mit Nichtwissen für die Gäste, also ich hatte so umfangreiche Erfahrungen in der Branche vorher nicht bei Projekteinstieg und war dann erstaunt wenn etwas 1.80 kostet dann sagt man 2 Euro vom eigenen Blick und was dann im Alltag passiert ist ein großer Unterschied und das ist in einigen Häusern wird dann auch sicher kommuniziert das Trinkgeld ein fester Bestandteil des Gehaltes ist und da wiederum nehm ich die Branche in die Verantwortung da musst ihr für ne Transparenz sorgen. Wir haben es in der Branche natürlich auch mit dem Dachverband Gastronomie zu tun, wir haben überlegt die einzubinden, haben uns dagegen entschieden. Wie es kann nicht jedes Unternehmen das darin ist GG sein und dann zu selektieren, da habe ich mich dann dagegen entschieden, sondern den Weg zu beschreiten ich habe gesagt wir starten hier mit denen in Neumünster die zeichnen sich durch bestimmte Kriterien aus , da können neue dazukommen, wir wachsen dann langsam und starten klein haben aber eben den qualitativen statt des quantitativen Aspekts.

Gab es den Widerstände und Probleme im Projekt?

Also Probleme ... also wir haben ein Unternehmen verloren, letztendlich sogar 2 in der Laufzeit ein neues kam dann wieder hinzu, so dass es von der Substanz dann passte aber die Unternehmen haben wir teilweise verloren dadurch dass sie nicht bereit waren Gespräche mit den Mitarbeitern und Azubis zuzulassen, das sie teilw. nicht bereit waren über Betriebsinterna im Kries zu sprechen. Geht um Kennzahlen,

Interna, Abfall, Arbeitszeiten... man betritt dann teilweise juristische Grauzonen. Aber die Unternehmen fühlen sich dann in einem gewissen Raum freier zuspielden. Ich hatte die Idee über die Azubis sogenannte Wertewächter zu installieren, also ich wollte den Azubis oder einem, dann den Job geben in dem Unternehmen zu gucken was da passiert und ob die Werte und Leitlinien dann eingehalten werden. Das hätte man konkretisieren müssen, 2,3 Sachen hätten ausgereicht, aber da kamen aber auch Widerstände, das könne Azubis nicht usw., ich finde die können das schon. Also es gab schon Problem, wir sagen nicht wir haben immer uns toll verstanden. Es gab da auch Probleme mit meiner Person wenn man da so Wertemäßig vorbelastet ist und kommt dann in so ein echtes Business rein, dann ist die Frage okay worüber reden wie hier eigentlich wir reden über Dumpinglöhne, Überschreitung von Arbeitszeiten, dann sitzt man da und denkt das ist der falsche Film. Das haben wir aber gut in den Griff bekommen, also nicht das sich meine Philosophie da durchgedrückt habe, aber das wir da gemeinsam dran gearbeitet und uns anerkannt haben.

Also der gemeinsame Prozess.

Also das geht nicht mit der Gießkannenmethode.

Hier sind noch einmal ein paar Daten zu den Häusern und den Zielen 2014. Eins hat halt gesagt wir wollen Arbeitsplätze sichern und dafür weniger ausbilden wir wollen mehr auf die Sozialversicherung gehen wir wollen da Strukturen etablieren, gemeinsam das Betriebsklima verbessern. Die Entwicklung des Projektes, die hatten wir vor an unterschiedlichen Standorten aktiv zu werden, das war auch eine Projektidee die aber gescheitert ist, auch so ein Misserfolg, einfach weil wir nicht genug Zellen bilden konnten, es hätten immer 6 Unternehmen sich zusammenfügen müssen das war nicht unser Projektziel, aber eine Expansionsidee, wir habend davon aber Abstand genommen wir bleiben jetzt in der Region und habend a unsere Aushängeschilder von der Region aus und werden denn von der Region aus größer.

Könnte das in der Zukunft klappen?

Das ist letztendlich der Traum, also wenn unsere Gruppe so groß ist, dass die sich in eigener Kraft tragen kann, wenn die Arbeit allein läuft, wenn man dann von da aus vergleichbare Akteure woanders findet und dann vergleichbare Zellen gründet. Für sie nochmal vielleicht ein wichtiger Ansatz also unsere Philosophie war von mir, ich möchte nicht eine Zelle haben, die 20 oder 30 Gastronomen in sich birgt, sondern ich möchte 10 Zellen mit 5 Gastronomen vielleicht. Ich will weg von diesen Großteams weil man sich dort vielleicht verstecken kann, also jeder einzelne hat die Verantwortung für einzelne Bestandteile.

Also wirklich die Transparenz stärken.

Genau, jeder Einzelne muss bei der Steuerungssitzung da sein, sonst fällt es auf wenn mal 2 von 6 fehlen, bei 20 Leuten nicht so sehr, das geht da unter. Also lieber mehrere Kleine statt einer großen Gruppe. Das ist auch so eine Dezentralisierung. Also wie gesagt wir hatten parallel nochmal ein gutes Arbeitsimage, wir hatten

nochmal Infos innerhalb de Häuser verteilt. Es gibt da auch den Index gute Arbeit vom DGB den hatten wir auf unserer Homepage, da konnten die Mitarbeiter sich durchklicken, also dann haben wir hier nochmal die Absichtserklärung das es auch weitergehen soll und hier nochmal wie wir neue Häuser werben würden.

Dann würd ich meine erste Frage stellen, ob sie ein bisschen Ihr Unternehmen vorstellen und Ihr Verständnis/Definition von CSR.

Wir sind die X Gruppe, die X ist ein gewachsener Konzern aber nicht organisch sondern anorganisch, die Unternehmen die wir haben sind dazugekauft worden aus verschiedenen Gründen, oftmals auch aus einer finanziellen misslichen Lage aus Einzelnen Unternehmen oder ist auch FD in den 90ern dazugekommen. Im Zuge des Medienwandels haben wir diversifiziert, mit drucken alleine ist zwar spannend ist ein tolles Produkt und macht Spaß, aber man ist da sehr leicht austauschbar, man ist ein klassischer Zulieferer, wir haben kein Markenprodukt und zur Zeit ist das Thema zur Zeit leide immer sehr stark zu welchen Kosten kann ich ein Produkt erstellen. Und man ist da durch Investitionen hat man immer da sehr gut hinbekommen und konnte wachsen, also es ist relativ leicht ein Unternehmen größer zu machen. Das wird aber zunehmend schwerer weil mittlerweile der Kostendruck weiter steigt wenn man sich die Bildfläche mal anguckt dann sind die großen Druckkonzerne, also die die im TiXdruck unterwegs sind also noch leistungsfähiger in dem Verfahren agiert haben, sind da sehr stark am Kapazitäten reduzieren, da sind wir noch okay. Aber es verschiebt sich das Volumen. Wir haben dann irgendwo vor 10 Jahren angXangen unseren Kunden nicht nur mehr Wertschöpfung zu liXern, wir machen dann den Druck und die Gimmikverarbeitung um weniger austauschbar zu sein, dass man sagt okay, der Kunde liXert uns heute ne PDF das ist unser Eingangsprodukt und da haben wir gesagt Menschen wenn man da noch früher ansetzt, kann man den Prozess noch früher beeinflussen, das haben wir erst getan über eine Beratungsleistung und dann über die Jahre auch über eine Software die die Unternehmen kaufen können, die heute im Prinzip Software herstellen, damit eben Kunden wie Lidl ihre x Varianten von Beilagen sehr produktiv herstellen können, das ist kein grafisch produktiver Prozess mehr, sondern das geht um Einkauf, Warenwirtschaft bis zur Produktmasse.

Also die ganze Wertschöpfungskette wird von Ihnen angeboten?

Genau, damit bedienen wir heute den Versandhandel und Handel und haben sehr große Kunden und haben das gleiche mit einer Firma im Verlagsumfeld. Das sind auch Unternehmen die wir aus schwierigen Situationen heraus kaufen konnten, also unser Geschäftsmodell ist nicht ganz gesund, das Potential zu entwickeln ist das Ziel, so dass wir heute den Anspruch haben, das wir Strukturdienstleister werden.

Also wir wollen einem Unternehmen all das an die Hand geben was es braucht, damit es möglichst effizient mit sehr kurzer Time-to-market und Zeit und eben mit möglichst viel Varianten in alle Kanäle spielen kann, damit auch dieser Multikanalgedanke eben leichter umzusetzen ist. Also heute macht man ne Printkampagne oder eine Emailkampagne, die Zukunft liegt aber rinde m Mix. Also macht man vielleicht erst eine Emailkampagne und schiebt dann den Print hinterher. Und all diese Dinge das ist mal so die Vision von unserer Geschäftsidee das man das auch weiter Individualisiert, dass man sagt okay ich habe da vielleicht ein Massenprodukt als Printausgabe, aber dass man dann die Umschläge gestalten kann mit den Häusern vor Ort und Händlern oder dass man da sich mit Team verewigen kann.

Der neue Drucker.

Genau das sind alles so Dinge die letztendlich wo es darum geht wie kann ich meine Vertragspartner motivieren mein Produkt zu wählen und daher versuchen wir eben mehr zu bieten nicht nur das Druckprodukt, sondern auch die Software als Gesamtlösung. Es gibt z.B. bei unserem Händler mit über 2000 Stelen so ein Produkt in 12 Sprachen , die haben dann eine Onlineplattform wo sie ihre Bilder hochladen können und das dann zusammengebracht wird mit dem ursprünglichen Auftragsgeberprodukt und das ist dann sag ich mal was wir tun oder wo wir drauf hinarbeiten, da sind wir noch nicht aber da sind wir dabei. Alles mit dem Ziel dort wo Print als Produkt abfällt das dann auch ausführen zu können. Also unser Ziel ist unseren Marktanteil zu sichern, wir tun das nicht weil wir Druck kannibalisieren wollen, wir tun es damit wir Einfluss haben das möglichst zu produzieren was gedruckt wird. Die Schwierigkeit dabei ist das teilweise Preise auf dem Markt sind, die viel z niedrig sind und das bringt dann keinen Spaß. Das ist mal so unser Geschäftsmodell. Wir sind so strukturiert eine Holding die dem Eigentümer des ganzen Unterlegen ist, aber es gibt auch mehrere Geschäftsführer, ich bin einer von 5, aber wir haben keine Holding als operative Einheit, sondern sind formaljuristisch als Geschäftsführer auch in einzelnen Einheiten bin ich Geschäftsführer und mache hier das tägliche Holding. Das was die Holding macht ist der Finanzbereich und die Buchführung, das ist die Struktur, wo jeder Geschäftsführer mitentscheiden darf, wir müssen ja Marktfähig sein. Wir haben eben so Druckereiunternehmen und Softwareunternehmen usw. und eins dieser Unternehmen ist auch die ERX Group

die aber einen anderen Grund hat, dass das dazu gekommen ist. Also das Kerngeschäft ist eigentlich der Druckbereich, davon leben wir und unserem Medienproduktionssystem, wo wir überwiegend den Workflow übernehmen. Aber es heißt nicht das die nicht auch mal drucken und dann gibt es den Bereich Umwelt, weil wir festgestellt haben dass das gut und wichtig für das Unternehmen ist der aber auch zunehmend unsere Kunden beschäftigt, denn das Druckprodukt ans ich wird mit Waldvernichtung in Verbindung gebracht wird, aber ich sag mal wenn die Papierhersteller nicht nachhaltig unterwegs gewesen während dann gäb es schon lange keine Bäume mehr. Aber heutzutage wird es so gesehen emotional dass für Papier Bäume vernichtet werden.

Schlechter Beigeschmack...

So und deswegen gibt es ja entsprechend zertifiziertes Papier, das man sicherstellen kann woher das kommt. Das ist mal so unser Thema bei uns und uns wichtig

Haben sie denn eine Definition on CSR der Verantwortung.

Also wir haben 7 Prinzipien, die hängen hier im Flur und auch in er Produktion. Und da gibt es eins, das heißt: Wir sind nicht alleine auf dieser Welt und da geht es natürlich darum das wir sozusagen Verantwortungsvoll handeln wollen für Mensch und Umwelt und nicht nur für uns sondern auch für unsere Kinder. Wir wissen aber auch, dass Ökologie und Ökonomie sich wunderbar ergänzen. Das die sich verbinden lassen, die Frage ist immer werde ich getrieben ökologisch was zu tun, dann ist es schwierig wenn ich den ökonomischen Nutzen sehe in eine ökologischen Sache. Dann habe ich einen wunderbaren Effekt über andere. Wir machen das seit 25 Jahren weil das unsere Geschäft auch ökonomisch geflügelt.

Positive Wechselwirkung.

Genau, absolut wir leisten uns heute auch durchaus Schritte die man nicht gegenrechnen kann, aber da s ist dann einfach insgesamt ein Verständnis das wir über viele Jahre erarbeitet haben und auch gesagt haben, da wollen wir ein Stück weit Zeichen setzen in der Branche.

Und diese 7 Prinzipien, wie sind die entstanden?

Wir haben irgendwann uns in einem erweiterten Führungskreis zusammengesetzt und gesagt Mensch wir haben so viele Firmen und da sind wir auch noch mitten in dem Prozess zB vor 1.25 Jahren haben wir unser Logo vereinheitlicht, wir brauchen zwar starke Einheiten aber der Mehrwert für die Kunden der kommt aus unserem Portfolio und nicht aus der X oder FD oder irgendeinem Teilunternehmen.

Also die Kooperation

Ja also die Story die wir erzählen wir sind ein ganzheitlicher Dienstleister mit uns geht das alles viel einheitlicher und viel produktiver wir sind aktueller usw. und wir haben uns dann hingesetzt und haben gesagt okay, das begreifen viele ja auch gar nicht das sozusagen dahinter eine Idee ist und wir Habens aber auch teilweise sag ich mal auch unsere Gesellschafter und mit denen sehr kontrovers diskutiert und das war für uns Geschäftsführer ein Punkt und hat aufmerksam gemacht und dann haben wir gesagt komm lass uns doch mal hinsetzen und gucken wofür stehe wir eigentlich und da ist dann auch dieses Prinzip der Verantwortung entstanden. Genau und haben das dann irgendwann auch alm Führungskräften vorgestellt und die Standorte gXragt und das ist natürlich ein Prozess der braucht zeit, weil natürlich jeder Mitarbeiter sehr viel Sorgen und Nöte hat und da ist natürlich die große Vision dann ja nicht so sichtbar und natürlich auch nicht für ihn persönlich so relevant. Aber ich sag mal FD hat heute ne bessere Geschichte als Teil der X Gruppe als FD alleine und das ist natürlich gut wenn man da so hinstellen kann.

Und wann haben sie damit angXangen diese Richtlinien umzusetzen?

Also wir haben schätzungsweise vor 2.5 oder 3 Jahren oder so oder 2 Jahren haben wir uns eingesetzt und überlegt und naja wir hatten da doch eine vage Idee gehabt wir haben ja auch Unternehmen eingekauft weil wir uns dabei was gesagt haben und dann gesagt Mensch das müssen wir doch mal kommunizieren und dann haben ein $\frac{3}{4}$ Jahr später auf einer Veranstaltung allen Führungskräften der Gruppe präsentiert und vorgestellt und haben dann auch natürlich intensiver gearbeitet mit dem Inhalt und auch wie man also was passiert da eigentlich also man bekommt das dann vorgehalten und sagt okay aber ich will hier Klartext sehen, das ist bei uns so eine Form der Kommunikation : Klartext. Und das führt natürlich bei dazu dem man natürlich sich schon überlegt was jetzt im Klartext. Also das sind dann so Reaktionen gewesen. Also letztlich ist dann daraus entstanden das wir gesagt haben Mensch

wir sind die X Gruppe wir wollen eine Idee verkörpern dann macht es doch keinen Sinn so viele verschiedene Unternehmen zu haben wir haben immer noch Marken unser Software Unternehmen ist ZB sehr stark global unterwegs in Südostasien und Südamerika sind die stark auf dem Markt im Druck und Handelsbereich, das Softwareprodukt hat nen Namen so das wir die erhalten haben als Teil er X Gruppe. Aber irgendwann kam dann auch aus dem Vertreib der Vorschlag als X aufzutreten, vorher hatte man immer Angst, wir sind doch FD da ist ne Marke. Aber das hat dann halt auch die Folge dass man in manchen Bereichen andere Menschen braucht, anderes Personal. Weil da gibt es einige die haben das verstanden und setzen das um und andere die arbeiten immer dagegen. Und da muss man natürlich dann schauen bis zu welchem Grad kann man das akzeptieren und wann schädigt das dienen Entwicklungsprozess.

Und welche Aktivitäten haben sie denn? Sie haben ja schon ER angesprochen.

Also unsere Geschichte ist eigentlich ganze einfach. Wir haben irgendwann unser Seniorch schon hat gemerkt, wir können nicht verbrauchen und nichts bezahlen, so fing das an. Und das kann man jetzt so weiterführen heutzutage, wenn ich verbrache muss ich das nicht nur bezahlen sondern ausgleichen und einen Mehrwert bieten. Also sprich, also die größten [] nehmen und geben am meisten und das ist so ich bin seit 18 Jahren in unserem Stammwerk tätig und da war das immer mein Hobby: Optimieren. Effizienter werden und da entwickelt sich so eine gewisse Kultur auch dass man da Spaß dran hat denn ich kann etwas mit weniger als vorher und so ist natürlich sag ich al das ganze Unternehmen gewachsen, das ist dann mehr oder weniger ausgeprägt, das muss auch in den Köpfen ankommen. Man kann da schön alles ausarbeiten und ob das dann sinnvoll ist weiß man nicht. Wir haben manchmal auch Geld in die Hand genommen und gesagt das bring uns was in 5 oder 10 Jahren.

Also schon längerfristig angelegt.

Genau das ist sag ich mal unser großer Bonus das wir als X Gruppe das wir halt Inhaber gXührt sind und wir eben Inhaber habend die das Geschäft versteh und wir nicht irgendwelche anonymen Geschäftsführer haben das wir da einen Vorteil haben und die auch längerfristig denken. Und diese Anlagen die wir bauen, die sind für 10 oder 15 Jahre entstanden. Also da haben wir Ausgleichszertifikate gekauft und auf die

Nachhaltigkeit schon geachtet. Und damit dann eben einen Status Quo festgelegt der so nicht Standard war damals. Unser Standort in M. z.B. ist 20% sparsamer. Aber das alle braucht natürlich Zeit, so hat das aber angefangen und eine gewisse Dynamik und Leidenschaft. Parallel dazu gibt es aber Dinge die hat man festgestellt. ZB wenn ich mit ein Umweltmanagement selbst auferlege heißt das, das sich noch Xfizienter an die Sache herangehe und optimiere, das ich mir Ziele setze und die werden überwacht. Diese Transparenz stiegt, also wir sollten und könnten und man stellt sich die Frage mach ich etwas weil ich es will oder weil es jemand fordert, da haben sicher die Kunden Einfluss aber das hier war der erste Standort aber jetzt haben wir eine Multizertifizierung aber ich bin er festen Überzeugung ohne Umweltmanagementsystem sind diese ganzen Zertifizierungen und Leitlinien auch nur Lippenbekenntnisse.

Also das da konkret was hinter steckt?

Genau, das ist immer wieder ein Thema man muss aber auch sorgend das das eins bleibt, irgendwann kam das Energiekonzept dazu Energiesparenkonzept 5003, damit wurde dann das ganze Energiekonzept nochmal überarbeitet. Das sind dann Dinge damit kriegt das Ganze sag ich mal eine gewisse Struktur, so und wenn man sag ich mal sagt man merkt man ist gut, das hört man ja auch von zertifizieren, dann bekommt man auf einmal einen Award und wir damit Preisen belohnt und das interessiert wieder die Leute, so ich hab in den letzten 8 Jahren 4.5.6 Preise bekommen für nachhaltiges Wirtschaften, für soziale Projekt usw. und man sieht, und das hat natürlich auch wieder eine Außenwirkung für das Unternehmen, das heißt man kommt auf einmal in Kreise mit denen man vorher keinen Kontakt hatte. Heute sind wir in E Ausschüssen tätig wir sind wenn es darum geht einen ESC Oder einen blauen Engel zu überarbeiten, dann sitzen wir am Tisch mit dem Umweltbundesamt und dem Ausschuss und können uns einbringen. SO und das macht das für uns natürlich auch leichter das dann umzusetzen. Das sind Dinge die entstehen, weil man sich außerhalb der Druckindustrie sich da ein Stück weit auch einen Namen gemacht hat, andere Standards hat, sich mehr engagiert und auch konsequent was umsetzt. Also mehr macht als andere.

Also freiwillig mehr tut als gefordert ist. Belohnung für die Mehrleistung.

Ja klar, das ist ja so, wenn sie da man kommt dann einfach in andere Kreise, also heute in dem Bereich Umwelt und Nachhaltigkeit haben wir ein unglaubliches Netzwerk, da ist was das ganze Thema pusht. Und irgendwann kam dann dazu sag ich mal ich glaub das war die Kapstadt oder Kastrup Klimakonferenz 2009 die nochmal so ein Riesen Bewusstsein für CO2 geschaffen hat und dann auch Fukushima was auch gesellschaftlich einen Umdenkprozess ausgelöst hat. So parallel dazu haben wir eben nicht nur Emas Zertifizierungen sondern auch Blauer Engel, wir waren der erste deutsche Drucker der eben EKolabel bekommen hat, es gab da ja auch einen EU Prozess den haben wir mitgestaltet wir haben Nordic Swan, das ist heute haben wir das weil wir da 30% schon ausgeglichen Zertifizierte Druckprodukte, also das ist für uns auch tiX verbunden und Vertriebs Argument.

Kam das von innen aus der X Gruppe oder kam das von en Kundenwünschen aus?

Naja also das ist immer ein Mix natürlich ich meine was man hier wo der Kunde bestimmt im wesentlichen welchen Bedruckstoff er möchte und natürlich ist es so das man da Anforderungen vom Kunden hat also ESC oder es ist ihm da wichtig der interessiert das, das man da eben im Dialog ist weil es ist immer einfacher etwas umzusetzen wenn ich konkretes Konzept habe weil jeder Zertifizierung kostet Geld und muss gemacht werden und so ist es eigentlich über die Jahre entstanden und so ist eigentlich dazugekommen wir wollten als Druckerei eine Zertifizierung haben und das eben in verschiedenen Segmenten haben . So und es ist teilweise natürlich auch Voraussetzung, Beispiel Tchibo wenn die etwas wollen muss man das machen.

Also ist das auch wieder wechselseitig.

Ja, so und letztendlich ist es so entstanden das wir heute im Grunde sag ich mal transparenter werden und wenn wir heute mal schauen was wir für Produkte wie Xfizient die sind, dann ist das halt etwas was letztendlich woanders, da muss ich nicht mehr zu bezahlen. Wer mit uns arbeitet der bekommt auf jeden Fall schon mal Xfizientere Produkte. Und zunehmend interessieren sich die Unternehmen auch für das was dahinter ist. SO und irgendwann kam dann auch die Frage in Sachen Xfizienz mit CO2 auf wie man eigentlich noch nicht verhindern kann.

Also der Prozess hat sich dann entwickelt?

Genau und da war dann irgendwann die Frage, kauft man da irgendwelche Zertifikate, aber das hat ja auch immer ein bisschen was von Ablasshandel vor allem ist die Frage ob das so richtig ist oder besser als gar nichts. Und da haben wir gesagt es wäre doch viel schöner wenn wir in SH im waldärmsten Bundesland, Dithmarschen hat den waldärmsten Landkreis in Deutschland. Warum pflanzen wir da nicht Bäume naja und so ist das aus ner Laune raus passiert und irgendwann haben wir das mal probiert. Zuerst dachten wir pflanzen uns mal ein paar Bäume an der Bundesstraße und mit Namensschild und so ist damals wirklich die Idee gewesen. Daraufhin haben wir dann erste Projekte gemacht und gesucht jemanden der das validieren kann das Tübingen Institut haben wir dann gefunden und so ist dann eins zum anderen gekommen du dann haben wir gedacht Mensch machen wir da doch ein eigenes Unternehmen draus und bedienen mittlerweile auch externe Kunden.

Ach das gehört zu X dann?

Ja da ist ein eigenes Unternehmen. Ein eigenes Unternehmen, das nichts anderes macht als Bäume pflanzen aber natürlich mit dem Hintergrund das der Kunde die dann kauft. Das sind teure Zertifikate, aber trotzdem ist es so sag ich mal ist in SH man kann da hinfahren sich angucken und hinfahren. Wald ist emotional und da ist dann für manche auch zugänglicher als Windkraft, so Solarkraftwerk ein Bugen du solche Dinge. Da ist mal so wie das entstanden ist. Und ja so ist das dann auch heute nicht nur eins schönes Projekt was Spaß macht, sondern das ist wirtschaftlich das Unternehmen, das ist nichts um reich zu werden, das ist irgendwie auch ein Hobby und macht viel Spaß und reicht aus. Und so ist es letztendlich entstanden und so entwickeln wir das immer weiter. Und so kommen zusätzlich auch soziale Fragen hinzu, das ist immer so die Frage, was können wir als Unternehmen da machen und so abieten wir z.B. mit einer Papierfabrik in Glücksstad. Wir haben da einen Prozesbemesser um alle Xfizienter zu machen und versuchen alles besser zu machen. Und so geht der Prozess dann weiter, der nächste Schritt wird sein wir wollen in diesem Jahr noch eine Cradle to Cradle Zertifizierung machen. Weltweit das erste Massenprodukt sein, das CTC Zertifiziert ist natürlich mit der Hoffnung finden die das interessiert, da ist dann sehr hochwertig und wir müssen das schaffen über Bekanntheit unser Vertriebssystem verbessern. Wir haben da in der Vergangenheit

ins Marketing viel investiert, wie man einen Drucker nutzt das der grüner ist und effizienter genutzt wird.

Also das wird von der X Gruppe auch klar kommuniziert, dass ihr in dem Bereich Umwelt und Nachhaltigkeit aktiv seit und das wichtig ist?

Ja also genau, wir machen ja wir müssen jedes Jahr eine Umwelterklärung machen und unsere ist wir haben jetzt richtig so eine Umwelterklärung die ist jetzt zu einem Magazin geworden wo wir die Menschen dahinter vorstellen wo wir die Zahlen anders aufberieten, wir haben zB als wir vor 1.5 Jahren haben wir das als Anlass genommen wir erklärend en Kudne jtz warum wir das tun. Da haben wir dnan ein lexikon gemacht [zeigt Flyer] und haben uns gesagt okay wir machen jetzt ein Umweltlexikon und das beschreibt dann mal was es für Aktivitäten gibt und was für Probleme, was ist wichtig und was ist die Antwort der X Gruppe darauf. Einfach um dem Kunden zu zeigen okay wo stehen wir. OS natürlich wissen das schon viele Kunden. Die Umwelterklärung [zeigt Flyer] ZB hier ist mal so ne Grafik wo wir gesagt haben das der Standard z.B. nach Fukushima haben wir gesagt Mensch das ist alles so ein bisschen Scheiße wir partizipieren von einem Atomstromanteil und das ist so nicht in Ordnung und wir investieren jetzt und wir kriegen jetzt seit 100% Umweltstrom an allen Standorten und da ist natürlich ne Investition.

Es geht nicht nur um die Gruppe.

Das hat natürlich auch das man sozial Kompetenz hat. Hier ist einmal das Umweltlexikon, da gibt es jetzt gerade in der neuen Umwelt Erklärung ein Update, das hier ist einmal ER [zeigt Flyer] einmal die Idee unserer Gruppe, haben wir mal nen Fotowettbewerb gemacht, zum Thema Wald und habend dann ein Buch produziert. Das gibt natürlich wieder Resonanz und fördert Bekanntheit. Hier ist einmal ein Vortrag [zeigt PPP] wir werden häufig gefragt ob wir nicht mal nen Vortrag halten wollen bei Tagungen und Veranstaltungen und erzählen wie macht ihr das und wieso und wie hat das angefangen.

Also ist das auch so eine Art Vorbildfunktion.

Genau, und das sind natürlich alles Multiplikatoren, also Vorbild weiß ich nicht, aber wir sind glaub ich schon in der Branche Richtungsweisend oder ziemlich weit vorne. Also hier haben wir gesagt okay da ist für Verlagskunden. Hier sind unsere

Ökoeffizienzkonzepte und was ist das überhaupt, umweltschonend, marktorientiert, effizient muss nicht zwangsläufig teurer sein, man spart Umweltkosten und fördert die Marke. Und hier aus einer Ottostudie kommt, dass 93% der Befragten sagen, dass Ökoprodukte anzubieten beeinflusst nicht nur meine persönliche Lebensqualität und Produkte die mit Siegeln ausgezeichnet sind, fördern ebenso meine Lebensqualität. Dann haben wir gesagt okay, wenn man das aus unserer Sicht beurteilt, dann geht es um das Drucken, es geht um Energie, es geht um Papier usw. Schauen wir mal heute machen wir schon 20% zertifizierte Produkte so hier ist in Beispiel Produkt es ist immer schwierig ein Benchmark zu machen, denn in dem Moment wo sich unsere Kunden für CO2 interessiert haben, sind viele schon aus EMAS ausgestiegen, das reicht nicht mehr, jetzt wollen die Leute mehr wissen und was steckt dahinter. Da wo wir Einblick hatten haben wir gesagt okay ein normaler Durchschnitts Drucker der muss für diese Produktion 160000 Kilo CO2 aufwenden wir können das bei X für 120000 und mit Ökostrom sogar mit 93000. Also wer mit uns arbeitet spart schonmal 43%. Genau und dann kommt die Geschichte warum können wir das. Also erstmal wegen Effizienz und Vermeidung, dann diese Zertifikate. Dann kommen wir motiviert durch Auszeichnungen wir haben z.B. den Emas Award gewonnen, wir sind Klimaschutz Unternehmen und all solche Dinge und das hat dann wiederum zur Folge wenn man das weiterspinnst das war jetzt sozusagen der Produktionsbereich, wenn man jetzt zum Papier geht, weil 70-60% der Investitionen kommen heute aus dem Papier und da gibt es dann auch wieder die verschiedenen Ansätze zu sagen. Also ich kann LWC auf Holzbasis kaufen, auf FFC Basis kaufen oder z.B. mit Blauem Engel und dann habe ich natürlich durchaus unterschiedliche Emissionen. Das sind dann auch nochmal entsprechend große. Warum können wir das? Weil wir eben die Zertifizierung haben, diese ganzen Materialien eben auch zertifiziert zu verarbeiten aber darüber hinaus muss man sich überlegen eben über den eigenen Tellerrand hinausschauen und das eben noch für alle Beteiligten effizienter machen. Was wäre wenn ich das noch weiterspinnne

Abfall im Print

Genau und wäre wenn ich noch anfangs noch umweltverträglichere Stoffe einzusetzen und wenn man dann mal schaut wenn wir sag ich mal ne Standard Papier einsetzen, da gibt's Werte für. Aber wenn wir da ein regionalen Kreislauf machen und wir sind nicht nur effizient das Unternehmen sondern auch unsere Partner ist auch

besonders effizient wir haben kurze Transportstrecken und siehe da kann man noch mehr erreichen. Warum können wir das wiederum? Weil wir so einen regionalen Stoffkreislauf mit einem Papierhersteller entwickelt haben und den einfach auch mal bemessen lassen vom Ifa Institut. Aber man kann natürlich noch weiter gehen und das ist dann sozusagen die Stufe in der wir jetzt sind. Mensch vielleicht kann man noch effizienter machen indem man sagt okay es geht nicht nur um den Stoffkreislauf, sondern durchaus auch um Chemikalien und der Nordic Swan. Dabei geht es im Grunde nicht darum was für Chemikalien sondern auch wie effizient der Prozess was, da kann man das natürlich immer steigern. Sagt Ihnen cradle to cradle was?

Ja, also in CSR geht das jetzt auch immer mehr das ist der Trend, das hat ja auch klar ökonomische Vorteile, der ökologische Prozess da.

Ja was sich eigentlich an diesem CTC so interessant finde ist bei dem Xeffizienz bei der Ökoeffizienz eigentlich kein Endprodukt schädlich ist: Wir reden aber eigentlich immer von einer negativen Eigenschaft. Hier wird das umgekehrt, man spricht von Effektivität, in dem Moment eigentlich wo ich ein Produkt habe das nicht schädlich ist weil keine Reststoffe, weil nichts, weil sag ich al die wieder in einem Kreislauf wiederverwendet werden oder aber als Nährstoff, dann kann ich auch total großzügig sein. Im Grunde kann ich auch ein Stück weit ineffizient sein. Da ist etwas was sozusagen die Ökoeffektivität ausmacht und da geht es natürlich sehr stark um Management Dinge also sprich Unterstützung vom global Compact, das ist für uns relativ einfach weil wir hier in Deutschland herstellen und arbeiten, wenn wir in China wären, wäre das ein ganz anderes Thema. Und wenn man sich das dann immer weiter anguckt und sich dann sagt okay, und immer weiter runter geht, wir können eben heute mehr oder weniger Standardmäßiger Prozesse anbieten die eben bis zu 53% Xeffizienter sind und wir könne in Zukunft auch bis zu 100% ÖkoXeffektivität anbieten weil wir eben Umweltverträglichkeit immer weiter spezifizieren und ausarbeiten. Das ist eben immer die Story für unsere Kunden zu arbeiten. Und unabhängig davon gibt es eben noch weiter die Möglichkeit das auszugleichen, das geht durch Zertifikate das geht durch Projekte, wir haben da für die XersrXorets entschieden und haben die gegründet das funktioniert he gut, dieses wieder aufforsten. Und wir haben dann interessanterweise dass wir dann eben so ein Biodiversitätsprojekt angXangen haben, weil das was immer so ein Thema, 2009 war diese Versammlung zu dem Thema. Und haben wir gedacht wow da ist doch

interessant das könne wir doch mal machen. Und heute nutzen wir das gar nicht so als, da nutzen wir wirklich als Arbeitsprojekt, also unsere Azubis müssen aus den Standorten einen Tag in die Natur.

Aktive Mitarbeiter.

Genau da geht es um Aktivität und heute machen wir mit der ER nicht nur Druckprodukte sondern wir machen auch Umweltgutachter Ausschuss und der hat die Geschäftsstelle und sein Reisen die werden dann über ERAusgeglichen. Wir haben auch einen klimaneutralen Versand gemacht und das sind so dinge die daraus entstanden sind. Und da kommen dann immer wieder neue Ideen. Also da sind dann diese Standardmodule, so Managementsysteme wir haben auch freiwilligen Engagement, wir haben Ökosystem wir haben bestätigt das wir gut sind durch Preise und dann kann jeder Kunde auch sagen was ist mir wichtig a ist ja sehr unterschiedlich. Aber da ist dann für uns wichtig die Strategie des Kunden.

Und sie versuchend darauf zu achten, dass eben nicht nur, also immer nur ausgleichen vermindert ja nicht.

Also da ist wirklich deswegen das ist mein Lieblingsthema, es sehen immer alle auf ER und finden das alle total toll. Und ich sage dann immer Leute da ist nicht unsere Story, die fängt schon viel früher an. Unsre effizienz das ist der Wert. Da ist genau der Punkt, weil da natürlich genau das was wir nicht wollen ist. Ausgleich nur ist nicht das. Klar aber wir können das nur bis zu einem bestimmten Grad erreichen. Und bei allem was wir tun müssen wir dran denken dass wir einen wirtschaftlichen Ausgleich und Ertrag brauchen, das ist so, das ist das was wir tun. Weil wir in einem gnadenlosen Wettbewerb stehen und da kann der Betriebsrat ein Lied von singen, das ich da manchmal mit dem Klammerbeutel kommen muss, weil ich die Kohle zusammenhalten muss. So nicht weil ich einen ärgern will, sondern weil ich sozusagen unseren Gesellschaftern auch Ergebnisse AbliXern muss. Aber sag ich mal trotzdem kann man ganz viel tun, wenn man einfach nur auf die Agenda achtet und man muss jetzt vieles ist ja so da ist ja ein Bewusstsein das über viele Jahre entsteht, da ist sozusagen die Leute anfangen nachzudenken. Das ist wirklich ein Prozess das dauert, und da rauche ich dann sozusagen die Masse für Veränderung

Was ist denn die persönliche Motivation für das Thema für sie?

Jetzt für insgesamt für den Bereich gibt es zwei Dinge. Einmal habe ich in der schwerstbehinderten Betreuung gearbeitet und habe da habe ich eine Dankbarkeit erfahren was das bedeutet wenn man gesund ist, deswegen habe ich mal das Thema auch Behindertenwerkstätten Werkstätten integrieren, da einen Kalender gemacht für ein Projekt. Das ist die eine Motivation. Und die andere ist einfach das es Spaß macht die Umwelt und Ökonomie zu verbinden , es gibt einem selber eine große Zufriedenheit und ich habe auch Kinder, also ich das mich da vieles beschäftigt weil es das Ressourcen Themen z.B. und ich glaube wenn wir uns alle vernünftig anstellen dann brauchen wir keine 5 Erden, das geht heute und aber d muss jeder anfangen. Das ich zur Not auch mal Ökostrom kaufe oder nicht. Also die Motivation ist für mich einfach das sich ein Stück mache das macht total Sinn, das ist auch eine Geldfrage allein ein Bewusstseinsfrage und es geht darum Verantwortung zu übernehmen. Unser Land ist endlich. Das ist so die Motivation das macht einfach Spaß, da schöne ist einfach auch dass man dadurch neue Menschen kennenlernt. Also ich habe eigentlich mein ganzes Leben in dieser Industrie also ich habe Wirtschaftsingenieurwesen studiert und gearbeitet in dieser Industrie und darüber hab ich für mich einfach auch einen Teil neben der harten Arbeit dieses daily Business, Hab ich einfach auch eine Facette in meiner Arbeit die sag ich mal Zufriedenheit macht, die spannend ist, die emotional ist, die einem auch selber auch viel mehr gibt als sag ich alm die relativ schwierigen Diskussionen die man tagtäglich führt.

Positive Resonanz.

JA absolut, da ist natürlich so das man manchmal denkt wie kann man das Niveau halten, es ist unglaublich schwierig alle mitzunehmen usw. aber man muss da beharrlich sein.

Wie klappt es denn, zb an der Uni die Studenten einzubinden ist schwierig, das eben diese Begeisterung und dieses Bewusstsein zu transportieren...

Also ich glaube wichtig ist das die Leute verstehen das es keine Liebhaberei ist oder Unrealismus. Sondern das es im Grunde Teil unseres Betriebes ist. Also ich behaupte wir stehen heute besser das als andere, weil wir effizienter sind, so und deswegen für mich ist der Schlüssel die effizienz.

Also positive wirtschaftliche Auswirkungen.

Absolut. Also ich sag mal so, ich bin hier vor 2 Jahren hierher gekommen, weil wir Probleme hatten und nicht weil das florierte Ich kam da aus meiner heilen Welt und ein Punkt ist, das wir hier einfach zu hohe Kosten hatten, ich sag mal so Kosten Strom, Gas. Also wenn die Maschinen laufen brauchen die Gas und da braucht man Vergaser drinnen, wenn wir drucken brauchen wir Strom und a sind solche Dinge wo man sieht, das macht Sinn für das Geschäft das zu reduzieren. Und das ist darüberhinaus zusätzlich noch ein Differenzierungsmerkmal. Ich habe für mich persönlich das Ziel, dass wir die effizientesten Drucker in Europa werden, die besten und auch bei Kunden merkt man die beschäfti

gen sich zunehmend mit dem Thema. Der eine aus Überzeugung der andere aus Wettbewerbsdruck. Das ist aber letztendlich egal...

da läuft auf da gleiche hinaus.

SO und unser Vertrieb merkt auch, Mensch wir habeneien Geschichte zu erzählen die ist viel interessanter als zu sagen, darfs ein bisschen billiger sein? OS und wir leben heute auch in sag ich mal in Krankenkassen wenn die Ausschreibungen machen, dann fragen die solche Dinge ab. Es gibt zunehmend auch Fälle wo Entscheidungen für einen Lieferanten nicht nur nach dem Preis gehen. So und das ist sag ich mal, andere Aspekte sind wichtig und da ist so der Hintergrund.

Sie machen ja viele Sachen Freiwillig oder on top. Aus wirtschaftlichen Gründen auch. Ist es gut das das vorwiegend freiwillig ist, oder sollte da mehr an den Strukturen getan werden zur Unterstützung?

Na gut es gibt natürlich schon Dinge also z.B. EEG Umlage, so Riesenthema. Es gibt da so und so, ist nicht EEG befreit weil zueffizient ist. Das heißt es werden Unternehmen dafür gelohnt das sie nicht effizient sind. Das stimmt was nicht. Prinzipiell ist der freiwillige Weg immer der bessere. Auf der anderen Seite ich meine klar, sie haben Zertifizierung ohne ende wo man ich an den Kopf fasst, also die Statistiken von Verfahren, wir sind ja Aufklärungspflicht und das ist dann ein Prozedere mit Dingen wo man sagt, die braucht man nicht, aber also nicht unbedingt in er Form. Das ist immer schwierig zu sagen. Klar ich will nicht in den Zertifizierungsstreik, aber es ist doch besser wenn man sich freiwillig darauf zu bewegt, viel dann ist die Motivation auch ne ganz andere. Aber klar, ich sag mal in Dänemark vor 2 Jahren gab es die Diskussion, wenn nicht personalisierte

Streuwerbung nicht nach EU Ekolabel ausgezeichnet ist, gibt es eine Strafsteuer. Das war für uns natürlich von Vorteil weil wir das bedienen konnten und die Kunden zu uns kommen. Hätten die das nicht gXordert, dann und die Regierung was angedroht hätte, dann wäre das nicht passiert.

Also quasi die Unterstützung eures Angebotes durch Gesetze. Also positive Evolution im Markt, das Unternehmend die das anbieten Vorteile haben.

Ich glaube auch einfach dass die heranwachsende Generation und ihre Generation da anders sind. Wenn ich überlege wie ich großgewordne bin, es gelten heute ja auch ganz andere regeln, deshalb sind wir und sie auch ganz anders motiviert, wenn ich an die Zukunft meines Kindes denke, an dem positiven Prozess teilnehme. Also Dinge wie sie sind ändern wird schwierig es geht da auch nicht und den puren Konsum, da passieren ganz viele gute Entwicklungen die letztendlich auch gesellschaftlich ne große Chance geben. Das sind alles so Dinge die natürlich ja dann auch nicht nach Regelungen schrien wenn Menschen aus freien Stücken heraus was tun.

Im Gespräch mit dem Möbelverband habe ich das auch angesprochen. Wo sehen sie die Verantwortung. Wer sollte diese Entwicklung zum besseren hin fördern. Und dort wurde mir klar gesagt dass die Möbelhändler eigentlich den Kunden und Konsumenten in der Verantwortung sehen. Die müssen fordern und dann passiert was. Weil die Wirtschaft nur sozusagen das wiederspiegelt was die wollen.

Also im Gegensatz zu uns ist die Motivation der Kunde der was von uns will. Irgendwann war der erste Kunde der sagt können wir nicht Blauen Engel machen? Und dann haben wir den blauen Engel, und den Vertrieb versuchen wir dahin zu trainieren, wenn er Kund gXragt was kann man da macht. Und dann versuchen wir halt auch mit unseren Kunden einen Schritt zu gehen. Aber letztendlich ist es auch immer so, wenn der Kunde denkt wenn ich das jetzt tue und sag ich mal das unter nicht monetären Gesichtspunkten betrachte, wie nimmt der Kunde das war. Als Beispiel Budni in Hamburg die haben die dünnen Plastiktüten aus dem Sortiment genommen. So das war natürlich echt ein spannender Weg, können wir uns das erlauben, wie reagieren die Kunden darauf, dass die nicht mehr diese Plastiktüten kriegen. Finden die das doof? Die briete Masse ist da natürlich und jeder andere auf einem anderem Niveau und jeder hat da ein anderes Verständnis und dann ist

natürlich die Frage wie soll man das als Konzern bei aller eigenen Überzeugung. Also dass man sich da fragen muss okay machen wir jetzt alles supergrün und erhöhen unsere Preise um 10% dann ist da solange gut wie das geht. Das Ergebnis ist aber sag ich mal wir immer wieder hören auch und wir finden das alles toll aber wir haben kein Geld für diese Bäume. So nach dem Motto mein Herz haben sie erreicht, aber nicht meinen Geldbeutel. Aber es werden immer mehr die danach fragen.

Aber es ist eine positive Entwicklung? Weil woanders es ja noch viel der Geiz ist ist geil Mentalität die da vorherrscht.

Das ist sicherlich auch so, dass ist dann nochmal die Frage, das ja aus welcher wirtschaftlichen Motivation tut man das. Also wenn ich meine Frau fand Bio gut und wir konnten uns das erlauben und dann gab's viel Bio, und genauso sind wir auf den Markt gefunden weil wir das schön fanden. Aber im Aldi gibt's den Salat günstiger und da muss man fair sein, da hat jeder ne andere Motivation und Möglichkeiten etwas zu tun oder nicht zu tun, aber ich glaube das die Zeit da für uns spielt.

Aber sie sehen diesen positiven Trend.

Also wir merken das die Nachfrage danach wächst wir haben auch immer mehr Kunden die nachfragen und die mehr wissen wollen und weitertragen und falls die fragen dann bieten wir natürlich das auch an. Und die im Vertrieb der erzählen dann auch die Geschichte und die Kunden erzählen das auch weiter.

Also die Story wird weitergetragen.

Ja genau. Also unsere Kunden erzählen ihren Kunden dann auch weiter guck mal wir machen das hier so und so und mal was anderes. Und das sind Dinge die da glaub ich das Bewusstsein teilweise anstoßen und was ins Rollen bringen. Da ist auch immer die Frage, wie weit geht das es gibt da auch Grenzen und was kostet das. ZB der Ökostrom und regenerative Energien also dass muss auch letztendlich er Staat fördern, sonst macht e keiner weil irgendwo muss ja letztendlich das Geld auch herkommen.

Gibt es für sie da, dass wir da oft angesprochen dass Firmen eigentlich die oberste Priorität im wirtschaftlichen Bereiche die Gewinnmaximierung gibt es da

Widersprüche und Reibungspunkte. Gibt es da Widersprüche: Nachhaltigkeit vs. Profit?

Also das Thema klar gibt es immer, also jetzt würd ich nicht sagen, also Gewinnmaximierung hat sowas negatives, also ich glaube das wir sag ich mal da andersrum. Wir haben Gesellschafter die hier ihr Kapital zur Verfügung stellen und mit diesem Kapital müssen wir wirtschaften und da wollen die ne Rendite für haben und das will ich auch nen ich irgendwo Geld hinstecke, da ist völlig normal da denkt auch jeder gleich. Das heißt wenn wir es nicht schaffen da ne angemessene Rendite zu ermöglichen, da muss man im Zweifel akzeptieren das das Geld woanders hinget, da ist völlig normal. Wir habend en Vorteil, das unsere Gesellschafter das Geschäft kennen, die haben da auch wirtschaftliche Schwierigkeiten haben wir auch das Umfeld, grad in SH sind soviel Druckereien geschlossen, die entlassen Mitarbeiter. Wir sind da einfach solider und es sind da immer Themen wenn es uns sparen geht, dann hat das immer so einen Beigeschmack, die Frage ist auch dabei inwieweit ist das glaubwürdig was wir hier machen. Wenn ich 20 Jahre den Leuten erzähle es geht um guten Umsatz, ich glaube wir haben heute über viele Jahre auch ne Transparenz geschaffen. Wie ihr Onkel als Betriebsratsvorsitzender hier, kriegt die gleichen monatlichen Zahlen wie sich sie auch kriege, der weiß was hier los ist. So und das ist ja auch gut und macht ja auch nur Sinn, wir wollen uns auch freuen dass es uns gut geht. Auf der anderen Seite müssen auch alle die Ärmel hochkrempeln und müssen was tun. Dann ist halt immer die Frage wie kriegt man das hin. Hier der Standort ist da so, das Materiell gXührt worden was hier noch tiX drinsitzt das braucht natürlich eine Zeit bis das reingeht. Aber klar am Ende sind wir ein Wirtschaftsunternehmen und wenn wir nicht wirtschaftlich arbeiten dann funktioniert das nicht. Also wir abieten hier nicht der Natur zur Liebe. Wir tun das weil, damit Leute ihr Geld investieren um Rendite dafür zu kriegen, das ist so.

Aber sie sagten Ökologie und Ökonomie schließt sich nicht aus.

Nein also hier ist das so, also wenn es um Kosteneinsparungen geht, Mensch warum haben wir 5 Zertifizierungen für Produkte und Materialeinsätze ist das nötig und so weiter und dann muss natürlich immer wieder die Frage stellen, was ist mein Ziel, was möchte ich, was ist mein Einsatz und was erreiche ich damit. Da ist so. Was wir ausprobieren möchten machen wir oft auch mit überschaubaren Beträgen und

gucken einfach mal. Und siehe da heute gibt es 3 Facetten in unseren ganzen Bemühungen die so emotional den höchsten Wert für unsere Kunden haben. Das ist einmal Ökostrom, da ist wichtig für unsere Abnehmer und da hat jeder so ein GXühl dafür Mensch Ökostrom das kostet doch Geld. Das zweite , dass wir Nahwärmenetze in M. haben, so ne Biogasanlage die Wärme abgeht, die nutzen wir für den Betrieb, von einem Schwimmbad, das sind alles Maßnahmen die Sinn machen, die sind irgendwie klug. Und das 3. Ist ERXorest, die laufen gut. Das sind so 3 Dinge die so gar nicht unsere Kernthemen sind. Das Wärmenetz ist ne Xfizienz Geschichte aber sonst ist das so, ja dass das so die Menschen so wahrnehmen. Da sind natürlich auch Dinge die in der Region dann haften bleiben. Das sind alles so Unternehmend die seit 100-150 Jahren so hier aktiv sind, z.B. in P das war nicht so strategisch, hier hat irgendwann ein Herr Y angefangen und deswegen sind hier.

Also diese Verknüpfung, wenn die Unternehmen vor Ort ne Geschichte haben und einen Bezug, dass man eben auch die Verantwortung fühlt, dass das beeinflusst.

Ja also es gibt da auch Unternehmen die mal verkauft worden sind und keiner weiß wem gehört der Laden und das bröckelt , die Leute gehen und bewerben sich nicht. Da ist dann die Seele raus so ein typischer Prozess. Und dann verlieren Unternehmen eben auch ihre Identität. Das muss man ich immer wieder hart erarbeiten und damit bin ich auch noch nicht zufrieden, aber da geht es hin. Deshalb ist es auf der einen Seite für uns wichtig die X Gruppe zu haben so strategisch für Kunden, aber eben auch auf der anderen Seite ein Unternehmen Gesicht hat, die Menschen arbeiten in der Region man muss verantwortungsvoll arbeiten, wir zahlen Gewerbesteuer, wir binden andere Projekte ein, wie zum Beispiel die Lebenshilfe.

Die Lebenshilfe die sind hier auch verknüpft?

Also wir haben das sowohl in preetz als auch in M., hier ist die Lebenshilfe, die Lebenshilfe, die machen für uns Abriet die für unsere Produkte wichtig sind, die wir aber nicht können, aber da ist dann ne wunderbare win-win Situation. In M haben wir eine Halle da machen die dann auch Abriet für uns. Wir haben dann so eine Art Inklusionsprojekt gemacht. Also Menschen die da bei uns angXangen haben und dann weiter in den Arbeitsmarkt sind. Das klappt wunderbar, das muss man alles nur wollen. Wir haben da z.B. Insourcing betrieben, wir haben externe Reinigungskräfte gehabt für die Hallen, heute haben wir Reinigungsmaschinen und einen Menschen

der früher in der Behinderten Werkstatt gearbeitet hat. Der hat da jetzt einen richtigen Job, eigenes Geld, der kann sich eine Wohnung leisten. Und der fährt mit der Reinigungsmaschine rum freut sich über seinen Job, wird Akzeptiert, die Qualität der Reinigung ist besser. Es geht.

Sie hatten das schon mal angesprochen. Aber gab es da Probleme mit der Umsetzung von Nachhaltigkeit.

Also immer irgendwie, einige waren da nicht mit einverstanden oder haben das nicht verstanden. Aber wir hatten dann da eine YouTube Video (Erklärshow) beauftragt und die gezeigt und danach war das für alle klar.

Genau und so natürlich gibt's Problem, aber da ist bei allem so, man muss das wollen und wie gesagt man muss die Bodenhaftung dabei behalten und natürlich schauen und nicht einen sich hier Selbstverwirklichung wollen lassen. Am Ende geht es um die Verantwortung als Unternehmen haben. Aber klar es gibt immer Schwierigkeiten.

Wie würden sie Ihre Zufriedenheit beschreiben soweit?

Zufrieden kann man nie sein. Nein, also ich glaube das wir da ich bin da durchaus zufrieden mit, ich weiß wo ich Baustellen habe, wo ich vielleicht nicht die richtigen Leute an der richtigen Stelle habe, wo ich sage Mensch für uns ist es unglaublich schwierig nachdem man das 15 Jahr ein M. gemacht hat und da weiß jeder dass das auch Herzensangelegenheit was rund dass das auch Sinn gemacht hat. SO jetzt komm ich her und finde hier einen Zustand vor und wie haucht man einem Unternehmen so ein Thema ein, hier gab es zwar Umweltmanagement und solche Dinge und es gab aber auch andere Dinge. Wir haben hier unglaublich viel umgebaut einfach um Xfektiver zu werden und Xfizienter da wo es sinnvoll war. UN d ja da ist immer ne Sache die ein paar Leuten schwieriger ist, aber wir kommen weiter.

Was ist denn ihr nächstes Ziel?

Ein Ziel ist es das wir ein CTC Prozess herstellen können und das wir Kunden dafür finden und das entwickeln können. Das möchten wir eigentlich, da ist sag ich mal das große Thema des Herzens.

Haben sie noch etwas zuzufügen.

Nein im Moment nicht.

...

Also und dann das Thema find eich ja superspannend, so dass wir da jetzt. Und bald kommt die neue Umwelterklärung, die kommt bald. Also wir gehen da auch ins Marketing, wir haben hier auch Leute die sich ganz konkret um die Zertifizierung kümmern, Blauer Engel ect. Also da gibt es ja auch unglaublich vieles.

Da ist es jetzt auch schwierig konkret zu sagen und Marketing und Umweltkommunikation überschneiden sich viel. GE eben weg vom neoliberalen und Profit, Richtung grüne Ökonomie und Nachhaltigkeit. Wie kommen wir dahin. Gesellschaft und Unternehmen. Weil irgendwas muss sich was tun. Ich finde eben das Wirtschaft und Nachhaltig

Ich glaube da lässt sich auch viel ändern , weil da gibt es noch viel zu tun , da gibt es noch mehr als den ökonomischen Wert, dass das die Ökologie nicht ausschließt.

M: Ja dass das auch Vorteile für das Unternehmen hat. Das man versucht das einzubinden.

Also wir haben z.B. auch überlegen wir ob wir eine Consultingfirma gründen weil wir auch immer wieder Kunden haben die sagen sie müssen in 5 Druckereien drucken und dann fragen Mensch könnt ihr mir helfen da mit dem Blauen Engel und wir sagen ja könnten wir, aber wir haben die Ressourcen nicht. Und da überlegen wir ob es nicht Sinn macht, sich strategisch damit auseinanderzusetzen und da was aufzubauen und natürlich als bezahlte Leistung und nicht geschenkt.

Ich würde dich bitten einmal dich und deine Arbeit zu beschreiben und dabei vielleicht schon mal den Zusammenhang zur Unternehmerischen Gesellschaftsverantwortung zu bringen.

Ich heiße C. bin 56 Jahre alt, habe Schifffahrtskaufmann gelernt. BWL studiert, bin ist 30 Jahren in meinem Unternehmen und das beschäftigt sich mit Hafenumschlag, be- und entladen von Schiffen und der Logistik von Schiffen. Ich habe 10 Jahre lang den Organisationsbereich geleitet, das heißt neben der IT Leitung Ablauforganisation und Vermietung und Verpachtung und noch ein paar Kleinigkeiten bin seit 20 Jahren Terminaldirektor, das heißt ich verantworte den Hafenumschlag betrieb, die ersten 15 Jahre nur einen, später dann 2. ich habe über 320 Mitarbeiter und ja bin Prokurist und habe eigentlich das erreicht was ich immer erreichen wollte. Eine hohe Verantwortung und eine Anerkennung und Wertschätzung bei Mitarbeitern und Kunden. So das ist das persönliche. Im Unternehmen ich weiß gar nicht ob wir nochmal auf die Struktur im Unternehmen eingehen sollen.

Wie definiert die Organisation CSR?

Wird bei uns gar nicht definiert, wir sind eine GmbH und diese GmbH hat 2 Geschäftsführer die sich den Aufgabenbereich teilen, der eine Geschäftsführer ist zuständig für den Betrieb und Vertrieb und ein Teil der Technik und der 2. Ist mehr der kaufmännische Part der macht Finanzen und Controlling, Versicherung ect.

Also keine spezielle CSR Abteilung?

Ja also was soll die machen, das ist die Frage. Die Verantwortung es geht ja um die, wie definierst du das?

Also, im wirtschaftlichen Bereich geht es um die Nachhaltige Entwicklung oder Verantwortung die über die gesetzlichen Regelungen herausgeht, also quasi alles was noch freiwillig passiert. Für Umwelt, Mitarbeiter, Gesellschaft ect

Aber, dieses Verhalten teilt sich ja in mehrere Bereiche auf, erstmal ist es so wenn ein Unternehmen also du hast ja erstmal das Ziel wirtschaftlich Gewinn zu machen, Wertschöpfung zu machen und ein gutes Ergebnis vor Steuern zu erzielen und die Gesellschafter dazu zu kriegen das ist erstmal das wichtigste an einem Unternehmen und das man dann schaut das man das dann kommt ja der nächste Schritt in der Geschichte man möchte das ja nicht nur einmal, also außer ganz selten z.B. große Bauwerke, sondern also diese Nachhaltigkeit die dann kommt, kommt dann schon wieder mit der Zielsetzung wir möchten ein regelmäßig gutes Ergebnis haben und wir möchten in keinerlei in Situationen rein steuern die sich die Existenz des Unternehmens gefährdet und dahingehend sind verschiedene Bereiche die denken an Nachhaltigkeit.

Es kann in allen Bereichen und Arten vorkommen, es gibt eben auch implizierte, das was du jetzt eher beschrieben hast, so dass man das in die Struktur eher einbaut und dass das Unternehmen eben wiederholt profitabel ist und sich halten. Es gibt eben auch die anderen Formen, die ich vorher beschrieben habe.

Nein und da fängt das ja eigentlich schon bei den Mitarbeitern an, sind Mitarbeiter knapp, sind bestimmte Funktionen knapp, gibt sich eine Unternehmen mühe diese Mitarbeiter zu werben und zu bekommen und macht dann ein neben der Tarifgestaltung ein gutes Sozialwerk, da können Ferienwohnungen zu gehören, da können auch Teilhaben zugehören und Firmenfeiern gehören dazu. Durch die wirtschaftlich angespannte Lage der letzten Jahre haben wir z.B. unser gesamtes Ferienwerk aufgegeben. Im Harz in Bayer als auch auf Nordseeinseln hatten wir Ferienwohnung die für die Mitarbeiter sehr günstig zu nützen waren. Diese Aktion mussten wir einstellen weil schlichtweg nicht mehr da war. So und das sind natürlich eine Sache wir konzentrieren uns bei den Mitarbeitern das ist auch eins unser großen Problem. Dadurch das die Gesellschaft schon seit Jahrzehnten gibt ist es so, dass wir 75 Jahre Feier hatten, ist es so dass wir das Problem haben, dass wir ganz viele Alte Mitarbeiter haben, die durch die harte Arbeit, also Hafenarbeit, früher war es ja noch viel körperlich anstrengender, geschwächt sind, wir haben in dem Bereich also viele Programm wo wir auch für die jungen Leute körperliche Leistungsfähigkeit fördern unterstützen, so das machen wir schon.

Auch eine Form von Nachhaltigkeit.

Ja da ist es auch Tariftreue und das wir immer pünktlich zahlen, das hört sich so trivial an, aber das ist ein wesentlicher Baustein und das wir mit Problemen die wir Mitarbeiter haben auch akkurat und vertrauensvoll umgehen, man muss ja wissen das 5-7% eines jeden sind Alkohol oder Drogensucht und äh das ist Chefetage oder Kai das ist schon ein Problem und sich darum zu kümmern, das ist sicherlich kein Werbeargument, aber schon etwas um das man sich nachhaltig kümmern muss. Ich habe ganz schön viele Mitarbeiter die auch eine Alkohol oder auch eine Drogensucht bekämpft haben und heute wieder leistungsfähig im Job sind, also das gehört für mich auch zur Nachhaltigkeit dazu.

Also auch eine persönliche Verantwortung

Das ist ein persönliche Verantwortung und die ist sicherlich, die ist sehr hoch die weitergeht an die Bausubstanz welche die Mitarbeiter sind, das ist eigentlich das wichtigste für mich, die Mitarbeiter sind das wichtigste für mich, deshalb müssen wir da auch dementsprechend damit umgehen, das also eine Nachhaltigkeit da ist, das ist natürlich in einer wirtschaftlich guten Situation, also wenn da ein Break ist, dann müssen eben auch erstmal die jungen Leute gehen, das ist ehr traurig aber geht nicht anders. So das nächste wo man über

Nachhaltigkeit nachdenken muss, ist eigentlich alles das was wo man investiert und das gibt Dinge die ich einerseits was investier ich eigentlich und wie investier ich, könnte ein Bürogebäude bauen oder ich könnte eine Containerburg hinstellen, beide sind sicherlich nutzbare Büros, aber im Hinblick auf Umwelt und Mitarbeiter und Wohlfühlgefühl ist sicherlich eine Containerburg eine Interimslösung, bedeutet auch hier muss man sich fragen will man sich für die Nachhaltigkeit tun oder nicht, Das macht es sicherlich häufig sinn das fest in Beton zu sitzen, z.B. Bürogebäude, da macht es sicherlich sinn ein gutes Klima und energiesparendes und festes Gebäude zu bauen, weil man auch weiß man will es die nächsten 20 oder 30 Jahre benötigen an der Stelle. Da ist dann Nachhaltigkeit.

Also die Langfristigkeit im Blick behalten.

Aber andererseits gibt es sicherlich auch Entscheidungen wo man weiß da könnte nach 3 Jahren schon wieder anders aussehen und das taugt dann nicht viel für Nachhaltigkeit. Im Bereich der zukunftssträchtigen Innovationen die es ja gibt, Verbesserung auch bei Maschinen und auch bei Geräten prüfen wir schon ob der letzte Stand der Technik der Stand ist auf den wir uns einlassen. Normalerweise müsste man ja sagen im Hinblick auf Umwelt wenn ich jetzt an Leistungsmaschinen, Gabelstapler und große schwere Zugmaschinen die müssen im Hinblick auf Umwelt müsste man natürlich vielleicht sogar schon Elektrostapler nehmen für Dinge wo wir bisher nur Verbrennungsmotoren eingesetzt haben, hier prüfen wir ganz genau ob diese Investition dauernde Investition also die Dauer und tatsächlich der Nutzen langfristig nutzbar ist oder nicht, meistens ist es so dass hier ein Verhalten ist bei dem es um Werte geht im wirtschaftlichen als sich intensiv dem Umweltbereich dort mit der hohen Priorität.

Dann geht es eher um Sicherheit und Wirtschaftlichkeit.

Das Bewusstsein im Unternehmen wird ja sicherlich durch die vielen die ein Unternehmen die ein Unternehmen sich auch nach außen hin selbst geprägt Bewusstsein sein wird ja nur bewusst und durch die handelnden Personen geprägt, wenn du da z.B. wenn du Verantwortlich bist für etwa und zwar richtig verantwortlich und zwar ohne Netz und doppelten Boden, dann denkt man über bestimmte Dinge auch anders nach und da ist ein wichtiger Bereich bei mir das Thema Verkehrssicherungspflicht das was du zu Hause kennst, das man bestimmte Regeln einhalten muss, das hat einen viel tieferen Sinn, als Beispiel bin natürlich verantwortlich das für alle Menschen alles so in Ordnung ist, dass die Sicherheitsbedingungen erfüllt werden und das eben halt da auch Unfallgefahr davon ausgeht minimiert wird. Und das ist eine ganz schöne schwere Last ich bin ja kein echter Ingenieur, die mehr Ahnung haben, sondern ich kümmer mich das wird dann auf den Geschäftsführer eines Unternehmens der ist nach GmbH Gesetz dafür verantwortlich,

Arbeitssicherheit und natürlich auch Verkehrssicherungspflicht, der kann das im Vertragsrecht auf Leitende Angestellt übertragen , wenn diese dann leitende Angestellte sind und wenn diese dann auch in der Lage sind da zu ändern, d.h. die Kompetenz des einzelnen der dann die Verantwortung übertragen bekommen hat muss dann auch so sein, dass er die Verantwortung übernehmen kann. Und das ist das wird einem so bewusst was man da nachher eigentlich so auf den Schultern trägt, wenn man das so innehat also da ist schon. Also bei über 300 Mitarbeitern ist das schon viel.

Bei der Größenordnung ist da natürlich was anderes.

Ja da ist und wir haben eine Ingenieurin die ist praktisch ausschließlich für den Umweltbereich zuständig die überlegt sich Maßnahmen und überprüft die dann auch und setzt die um.

Also es gibt dann interne Kontrollen

Ja das ist ein interne Kontrolle, das wir eben nicht gegen Gesetzesgebervorschriften verstoßen , ein Beispiel wir haben ja riesige Flächen am Wasser, deswegen darf das Regenwasser ja nicht so in die Ostsee fließen, muss eben erst gereinigt werden durch Schalter oder Aufbereitungsanlagen, die müssen regelmäßig gesäubert und gewartet werden, das macht die intern, so dass wir bei einer Prüfung vom Umweltamt oder einer Wartung keine Verstöße begangen haben. As klappt eigentlich sieht gut, die ist auch dafür zuständig das sie gefragt wird bei neuen Techniken oder Tätigkeiten oder was auch immer, ob das dann umweltfreundlich ist.

Also die gesetzlichen Auflagen?

Ja mindestens, das ist ja auch immer sehr schwer, Also da ist immer leicht gesagt, ich erfülle die gesetzlichen Auflagen das wir erst immer erst dann also bei Ladungssicherung LKW z.B. das ist sehr einfach das zu lesen die Gesetze, die Eigenverantwortung des Einzelnen. Das ist ja eigentlich Trend in der EU jetzt, früher war alles festgeschrieben bis ins Kleinste dafür gab es früher den Bereich Unfallverhütungsvorschrift diese Vorschriften sind Wege mehrere Dinge ja aufgehoben worden und wir müssen jetzt selber als Unternehmer eine Gefährdungsanalyse machen und dieses verwerthen, ist es gefährlich , dokumentieren und das tun wir eigentlich dagegen. Also die Eigenverantwortlichkeit des Unternehmers ist in erheblichem Maße gestiegen. Das Risiko ob du nun die Gesetze erfüllst und ob das alles so richtig ist was du machst das schwebt eigentlich, bis zu dem Zeitpunkt wo ein schwerer Unfall passiert, wo sich die Staatsanwaltschaft einmisch und wo dann, in einem Gerichtsverfahren , nur ein Bußgeldverfahren oder strafrechtlich, wo dann festgestellt wird ob hier dann richtig gehandelt wurde oder nicht, und das sind natürlich Überraschungen die

möchte man gar nicht erleben. Weil dann für diesen einzelnen speziellen Fall mit allen Umständen, da ist dann ein Richter ein Bußgeld erhebt oder ein Strafrechtliches Verfahren durchzieht und das möchte man eigentlich nicht erleben.

Das wird den Unternehmen dann in Bereichen selbst überlassen.

In einem gewissen Rahmen.

Bis etwas schiefgeht und dann wird das redigiert oder?

Ne eigentlich so nicht weil das gibt einen gesetzlichen Rahmen, der ist vorgegeben z.B. im Bereich Arbeitssicherheit und innerhalb dieses Rahmen musst du dich verhalten aber wie du das machst ist dir dann eigentlich selbst überlassen. Es gibt dann natürlich Organe die das überprüfen, z.B. die Berufsgenossenschaft, die ist einmal eine Unfallversicherung d.h. wenn eine Mitarbeiter einen Unfall hat dann und dauerhaft und die Kosten des Krankenhauses und der Nachbehandlung oder aber auch die Einschränkung seiner Leistungsfähigkeit, die sich evtl. durch eine Behinderung ergibt trägt die Berufsgenossenschaft, jeder Mitarbeiter des Unternehmens zahlt da ein, das sind Pflichtbeiträge und damit hat die Berufsgenossenschaft auch das Recht zu prüfen. Da kommt dann jemand vorbei und sagt dann das und da ist nicht in Ordnung. Und damit hast du da schon mal ne Prüfungsinstanz und die nächste Prüfungsinstanz die man sich selber auferlegt ist ja diese Geschichte das man Qualitätszertifikate sich einholt die dann z.B. vom ISO 9000 ect. Geprüft werden oder anderen. Das ist ja eigentlich quasi ein Prüfungswahn in Deutschland entstanden dass man für jede Sache Zertifikate braucht.

Wäre es dann wünschenswert das dann mehr gesetzliche Rahmen gibt oder der enger wird, um die Eigenverantwortlichkeit des Unternehmens zurückzufahren oder ist es gut mit Freiheiten?

Das ist so die Sache, also für ich war das vorher leichter Da gab es eine Vorschrift, die war ausgearbeitet, mal mehr oder weniger Sinnvoll, da konnte man sich dran halten oder auch nicht, das war leichter. Heute ist das viel viel schwerer weil, du musst ja immer sehen dass du trotz des normalen damit verdienst du ja kein Geld und normale Abreit ist Geldumsatz, Umschlag, Aktion und so. man muss sehen dass man selber sich diszipliniert als Führungskraft dass man mit hoher Konzentration und Affinität die Dinge auch verfolgt und einhält und aufpasst dass man dort nicht irgendwo grob fahrlässig etwas vernachlässigt. Fahrlässig geht immer noch, das ist ja so gut wie alles, aber grob fahrlässig nachgewiesen zu bekommen wäre schon ein Hammer. Ja und also ich weiß gar nicht ob, wie die Qualität der Mitarbeiter die in die Leitungsfunktion kommen, welche ja meist durch eine sehr sehr gute Ausbildung passiert das passiert da, die meisten wissen da eigentlich schon, aber da ist

zusätzlich nochmal ein Punkt der Führung man muss ein gutes Gefühl dafür entwickeln und schnell haben, was letztlich zu tun ist und was nicht.

In anderen Interviews war die Meinung, dass Firmen die sich nicht darum genög kümmern, dass die über kurz oder lang durch den Wettbewerb sowieso verschwinden würden, dass deshalb zu strenge Gesetze eigentlich sich nicht so nicht lohnen.

Also es gibt ja so eh das weiß ich nicht, ob man das so überhaupt sagenkann, ich glaube schon dass da eine gewisse Zeit es Unternehmen gibt, ich hab auch welche vor Augen die jedenfalls einen sehr sehr legeren Umgang mit dem ignorieren vieler Punkte im Markt da sind und die Unternehmen die seriös alles einhalten und eigene Dinge und Sicherheit mit Priorität verfolgen, dass die dadurch eine Wettberwebsnachteil haben, weil das auch Kosten sind, sind alles Kosten. Gleichstellungsbeauftragter alles die Dinge die man extra macht und die man formal irgendwie regeln könnte oder du hast halt tatsächlich jemanden und willst das auch der da wirklich aktiv ist und viel zeit darauf aufwendet. Entweder du hast da wen oder das existiert eben alles nur auf dem zettel, dass da Protokolle vorgeschrieben sind oder die Person die da jede Menge Stunden reinbringt, Qualitätsbeauftragter oder Arbeitssachverhalte. Da ist zwar vorgeschrieben wie viele Stunden das sein sollen aber macht der das wirklich? Guckt da rein und macht das Kompromisslos mit einer gewissen Linie oder guckt der nur weg und das sind so die Unterschiede und eigentlich ist alles das was nachhaltig ist, da kostet ein wahnsinniges Geld.

Wie du sagtest, sollen Firmen und Unternehmen ja in erster Linie Gewinn machen oder müssen. Wie passt das dann mit diesem Ziel von Nachhaltigkeit in vielen Bereichen wie passt das zusammen? Einerseits Gewinn und Kostenminimierung, andererseits aber Nachhaltigkeitsbereich, Sicherheit ect. Und wie wägt man das dann ab?

Naja da hast du natürlich vollkommen Recht, auszuschnäuzendes ich jetzt mal daran denken wenn wir bauen ein neues Personalraum , also eine große Baustelle haben, dann haben wir ein Feststellungsverfahren und da wird der Unternehmer schon gezwungen , da muss man evtl. 20 Bäume umsägen und muss einen Fluss verlegen oder trockenlegen. Dann wird der Unternehmer gezwungen durch die gesetzliche Verfügung, das Ausgleichsverfahren durch die Beteiligung der Betroffenen der Öffentlichkeit , de Nachbarn und Anlieger, das man dann Nachhaltigkeit wieder schafft indem aufgrund der Bäume und dem Fluss die wegkommen, dass irgendwo dann ein Grundstück gekauft werden muss und man damit in jedem Fall zu einer Ausgleichsmöglichkeit führt, auch da ist natürlich teuer und das ist natürlich oft ein Punkt der Nachhaltigkeit. Ich weiß gar nicht, ob man sich immer so bewusst ist, was nachhaltig ist.

Wie ist s denn bei dir persönlich, wie ist da deine Motivation und wie wägst du das für dich ab? Mehr Nachhaltig oder dann anders das machen muss und sich für Kosten entschieden muss?

Ja, also ich bin jemand der persönlich glaubt, der ja ganz ganz viel Veränderung jeden Tag vorantreiben muss und ähm in gewisser Weise ein hohes Maß an Flexibilität im Kopf hat. Darum bin ich froh wenn ich in irgendwelchen Beriechen Ruhe reinbringen kann und Ruhe bedeutet Nachhaltigkeit, Nur das Bsp. wieder mit dem Büro wenn da ein Container hingestellt wird, weiß ich der ist nach 5 Jahren auf und man hat eigentlich nur Ärger mit den Mitarbeitern. Wenn ich jetzt ganz viele Änderungen und Taue in er Hand habe und das jeden Tag, dann bin ich froh wenn es ganz viele gibt an denen im Moment nicht gezogen wird. Also meine persönliche Motivation ist eher Nachhaltigkeit zu sorgen, das was ich baulich hier auch persönlich mache (vereis auf eigenen Garten), mache ich so dass es ewig hält.

Eine langfristige Investition und Intention. Hat man ja auch mehr Freude dran einmal richtig statt 5-mal falsch.

Das ist ja auch ein Thema in der Nachhaltigkeit.

Also da ist für dich auch persönlich wichtig da aktiv zu sein.

Ja, also wir sind nur eine kurze Zeit hier auf Erden und man will ja auch, dass es den Kindern und Enkelkindern mal noch gut geht und wir sind ja auf dem besten Weg und den Kurs zu verlassen wo man denkt so wie z.B. in China produziert wird, was für Emissionen und was für ne Verlust an Menschengesundheit und Leben dort hingenommen wird, trotzdem unterstützen wir das indem wir da Ipaq dass in China produziert wurde kaufen und wir haben überhaupt gar keine Chance mehr anders zu denken . da gibt es ein paar Hersteller die versuchend dass da nicht von Kinderhand und China und unter guten Rahmenbedingungen produziert wird. Aber wirklich das gesamte Wesen von allem was wir brauchen und was wir konsumieren können wir gar nicht nur darauf Rücksicht nehmen. Du kaufst ein Auto und welches Auto kommt nicht unter furchtbaren Bedienungen daher so dass man eigentlich die Augen zumachen müsste.

Aber die Frage hatte ich jetzt auch schon angesprochen, wann anders. Wo und wie man das ändern könnte und bei wem jetzt die Hauptverantwortung liegt, Wirtschaft auszuschnäuzender Konsument oder Verbraucher.

Dass der Verbraucher selber ist ja in gewissem Maße für sich selber das weißt du auch, du weißt auch welche Kleidung du trägst und warum nicht und was alle um dich herum machen und die Werbung die auf einen einprasselt die ist gewaltig und allein heute das Thema

Handy, Iphone, Ipad und was ciht alles. Ist ja so dermaßen von auch der Werbung und der Bewusstseinsprägung gemacht dieser Idee ohne sowas kann man gar nicht leben, geprägt. Was eigentlich ... bei der Erziehung und bei der Ausbildung wo es darum geht und das Bewusstsein geht erst los wenn man persönlich betroffen ist. Also wenn es z.B. um Menschen geht die krank geworden sind und dann drüber nachdneken und erfahren und warum ist man eigentlich krank geworden, viell. Von der Farbe und dem Lösungsmittel oder dem Funkgerät und Strahlung, all diese Dinge dann wird das Bewusstsein anders. Solange man nicht persönlich betroffen ist, aber selbst da ist der Mensch ja dumm und so aus der Rolle die wir ja haben, also der Mensch ist halt dumm selbst wenn er persönlich betroffen ist, wird e nicht unbedingt umdenken. Wie viele Menschen die ein Raucherbein haben oder ein Bein amputiert haben sitzt noch im Altenheim und schmöken, also da wundert man sich. Man erkennt dann nicht du lernst sehr schwer. Also bis die Nachhaltigkeit ankommt auch in unserem Verhalten und sich dann was ändert, also ich glaube da ist ganz schön schwer. Bis dann alles kaputt ist und man nicht mehr gesund ist sozusagen, dann wird das bewusst und ich glaube wir sind auszuschnäuzen über einen Punkt rüber um noch was zu tun, viele viele Dinge sind. wenn man sich z.B. das Meer anguckt, mit der Überfischung haben wir auszuschnäuzen ganz schön viel dazu beigetragen, die Generation davor natürlich auch, aber wir tun auszuschnäuzend ganz auszuschnäuzender viel dazu bei, dass es auch schlechter wird. Das Bewusstsein ist noch nicht.

Was meinst du wie könnte man das außer Erziehung und Ausbildung ändern?

Das ist natürlich immer Manipulation das schätzt du wert und was für Dinge auszuschnäuzende du wert und das ist ja die höchste Wertschätzung und wenn ich mich z.B. über Kleidung, Telefon definiere dann ist das ein menschlicher Verlust a ist ja koordiniert und das ist schon ganz schön schwer das weiß ich nicht, Da hab ich keine Lösung, also ich versuch das schon viel aber in en Spiegel gucken kann ich auch nicht, das sich ich alles richtig mache. Wir haben jetzt umgestellt von Plastik auf Glasselterflaschen. Ich bin ein schlechter Mensch insofern, ich fahre seit 30 Jahren jeden Tag 140 km. Das ist eigentlich eine sehr große Umweltentnahme die ich da betreibe.

Es ist natürlich schwierig persönlich alle umzusetzen.

Der Mensch muss sich ja bewegen und die Führungskräfte müssen ja auch was bewegen.

Also siehst du nicht nur die Individuen sondern auch die Orgastrukturen in der Verantwortung.

In der Organisation ist es auszuschnäuzend, dass wenn du bewusst Verantwortung wahrnimmst, dann denkst du nochmal anders darüber nach. Wenn du verantwortlich bist und

du wirst daran gemessen , dann du bekommst dann auch die Strafanzeige nach Hause, das ist was anderes, als wenn ich das irgendwo auf dem Schreibtisch habe, dann denkt man da schon anders drüber nach.

Also die persönliche Betroffenheit.

Persönliche Betroffenheit, persönliche Verantwortung und letztendlich auch die persönliche Austragung.

Also das man da zur Rechenschaft gezogen wird?

Genau, für die eigenen Taten. Und das man sich da nicht hinter verstecken kann. Mein Unternehmen hat für mich eine sehr, sehr gute und ja auch klare Versicherung. das heißt wenn ich einen bestimmten Anwalt brauche das immer auch kostet, dann krieg ich den vom Unternehmen. Wenn ich da einen Schaden verursacht habe oder eine Fehlentscheidung getroffen habe die sehr sehr viel Geld kostet oder vielleicht auch Umwelt, dann bekomme ich das gestellt. trotzdem ist es so, ich hab ja dadurch dass ich in dem Beruf schon sehr lange stehe und wenn du bedenkst auch mehrere 100 Leute arbeiten, dann passiert was und es gibt Unfälle oder du machst etwas nicht richtig und dann passiert was, so wenn du 500 LKWs am Tag bewegt und die 400 km fahren, dann passiert mal was. Und dann wenn das aufgearbeitet wird eines LKW Unfalls wo die Ladung verrutscht ist und er LKW ist in den Gegenverkehr gekommen, dann wird das von der Staatsanwaltschaft aufgearbeitet. Dann bin ich auf einmal dran und verantwortlich, ich muss nämlich dafür sorgen dass die Ladung auf dem LKW richtig ist, also ich persönlich nicht, ich muss nur dafür sorgen, dass das so organisiert ist, dass das sicher ist. Aber wenn es dann zu so einem Unfall kommt, und man klären möchte wer hat d eigentlich versagt und du kriegst von einem ehr gut ausgebildeten Menschen der nun ja richtet kriegst du den Kommentar, das: man vielleicht strafrechtlich nicht mehr belangt werden kann, aber rein Bußgeld bekommt. Aber er glaubt, dass sein Recherche sagt dass wenn ich mich persönlich anders verhalten hätte, dass dann dieser Unfall nicht in dem Umfang oder Maße oder gar nicht passiert wäre, das ist schon ein komisches Gefühl, also mit dem ich danach sehr lange zu tun habe. Also eigentlich immer noch, also alle Dinge, nicht nur schlimmes auch mal Bußgelder da ist man mal schnell dabei, aber trotzdem sind das Dinge dabei gewesen auch tödliche Unfälle auch bei uns Im Betrieb wo ja immer auch hinterfragt wird liegt ein Organisationsverschulden vor. Und wenn man dann ein gutes sozial Empfinden hast dann schämst du dich vielleicht ja auch und denkst innerlich oder guckst in en Spiegel und denkst ja das könnte man noch besser machen und das ist dann er richtige Zeitpunkt, also später aber trotzdem hier und nochmal was zu ändern und manchmal bringt das dann auch Unverständnis von andern weil die noch nie betroffen waren oder Schnacker sind, die meinten sie könnten da simmer alles besser oder richtig.

Also gibt es da auch interne Widerstände.

Ja aber das ist auch wieder eine andere Sache. Aber das hatte ich auch gesagt, man kann immer nur das verantworten was man auch möglich machen kann. Es wird nie und da wird auch wieder klar, weil keiner möchte sich dann outen, niemand wird schriftlich einer Sache in dem Fall widersprechen. Das heißt angenommen ich hätte ich müsste jetzt etwas machen was viel viel Geld kostet und ich müsste das intern beantragen vor einem Ausschuss, natürlich wird das unter dem Aspekt der Sicherheit, also kann es sein, das ich das Geld nicht kriege, aber es wird nicht gesagt warum wir darauf verzichten müssen. Weil man es dadurch durch einen formalen Akt nach oben gibt und der entscheidet dann, nein machen wir nicht, dann hat der auch die Verantwortung. Also die wird dann weitergegeben. Also das macht man nicht, das gibt dann formelle und informelle Sachen, es muss dann einer Regel mit gesundem Augenmaß muss dort verhandelt werden, weil du kannst nicht alles und jedes Risiko ablenken. Dann würde auch kein Arzt mehr operieren und keiner würde mehr versichert. Das geht nicht.

Also Bei Menschen passieren auch Fehler.

Man kann nicht und das gehört zum menschlichen dazu dass man auch Fehler macht.

Gibt es denn auch in Sachen Kommunikation. Habt ihr da denn klare Richtlinien für alle Mitarbeiter? Oder die durchgängig kommuniziert werden?

Also durchgängig und durchgängig. Wir haben selbstverständlich Richtlinien für alle, Reisekostenrechnung bis zu dem Thema Annahme von Geschenken und Vergünstigungen. Das gilt für jeden aber es gibt natürlich auch jede Menge andere Richtlinien die jeden also auf den einzelnen Betrieb ausgerichtet sind, also da sind nicht alle durchgängig im Unternehmen. Man hat schon auf sich bezogen Abweichungen, weil das sonst nichts wird. Es gibt ja auch in einem großen Unternehmen Menschen die sich in ihrer Funktion darum kümmern ob diese Richtlinien eingehalten werden. Nicht der Controller der schaut nach vorne. Bei uns ist das die Revision. Hat das hört sich so an ob das so ein Kassenprüfer ist, aber die Revision hat darauf zu achten und das passt genau. Hat da eine Anleitung ob es für das Unternehmen bisher nicht bewertete Gefahren für den Fortbestand gibt. Und da ist der schwierige Teil der Revision, er kümmert sich und schaut in das

Weltgeschehen und guckt Drumherum ob für das Unternehmen von außen kommend es irgendetwas gibt, was unseren Unternehmenszweig oder die Produktion oder die Produktion nicht mehr ermöglicht oder sich der Markt sich verändert. Angenommen in 5 Jahren würden keine Dieselaautos mehr fahren. Da gehört natürlich auch Umwelt und Thema Nachhaltigkeit und in dem Bereich Revision kontrolliert man auch Dinge die als Anweisung zu befolgen haben und dort erfolgt dann Stichprobenartig was nochmal die Kontrolle ob man auch in dem Einzelfall sich richtig verhalten hat. Andersrum nimmt man gern zum Anlass wenn bekannt geworden ist, dass ein Prozess schon gelaufen ist, der nicht so gut lief das nochmal zu hinterfragen, ob das alle so in Ordnung ist.

Also es gibt da schon interne Kontrollen.

Ja klar.

Ich habe gehört es gab da eine neue Verordnung zum Thema Schweröl. Also in der Ostsee gibt es die sogenannte Seekraftverordnung. Die Ostsee von England bis Norwegen, also das da ab 2015 kein Schweröl mehr verbrannt werden darf. Jetzt müssen sich alle umstellen, also entweder entsprechende Filter, also der Grenzwert ist das was ausgestoßen wird und du kannst dann kein Schweröl mehr verbrennen und die Filter. Also die Schiffe die jetzt in der Ostsee fahren müssen Diesel benutzen und das verteuert den Verbrauch immens, eine Tonne Schweröl kostet 600 Dollar eine Tonne Dieselöl 900 Tonne und hat in etwa die gleiche Leistungsfähigkeit. Das ist in von außen kommendem Fall der einige Unternehmen in Schwierigkeiten bringt und andre Unternehmen nach vorne bringt. Also für uns ist das eher schwieriges Thema, aber z.B. für die Betreiber der Festen Beltquerung, die Bahn die nach Dänemark fährt, ist das natürlich mit einmal ein schlagartiger Wettbewerbsvorteil, weil das transportieren der Container mit der Bahn auf einmal sehr viele günstiger als mit dem Schiff. Also da ist auch nachhaltig und ein Bereich den muss man dann vorhersehen und die Politik, den Markt und die Gesellschaft beobachten muss. Das man da nicht in ein riesiges Loch fällt, das gehört auch zu Nachhaltigkeit dazu.

Also das man da den Trend schon vorhersieht.

Trend zu erkennen und auch zu rechtzeitig gegenzusteuern, weil viele Dinge sind da haben ja auch einen Vorlauf von zig Jahren.

Dann sind ja auch Unternehmen die vielleicht freiwillig mehr tun als gefordert oder weiter auszuschnäuzendes, die dann auch dadurch Vorteile haben in bestimmten Umständen.

Ja gibt es auch, aber man muss da auch vielleicht auch nochmal genauer reingucken, ich glaube es gibt da auch viele Unternehmen in dem Bereich die mehr tun weil die ein schlechtes Gewissen haben, Also wenn ich einerseits als Mineralölkonzern irgendein Landstrich vollständig ausbeute um mir Profit zu erwirtschaften. Das ist mir dann aus Marketinggründen aus Imagegründen dann auch irgendwo irgendwelche Konten oder Unterstützung für Kinderdörfer da ist dann auch ein Grund für viele Großunternehmen ein Grund aktiv zu werden.

Das ist ja einer der großen Kritikpunkte an CSR dass das eben oft als reine Marketingkampagne ist.

ZB wir fördern Regenwald mit jeder Flasche Bier, das ist auch dieses Gesundreden wir können uns Frauen schöntrinken und wir können uns das Bier dann gesund denken, das wird dann von der Werbung aufgegriffen und ist dann so ne Sache.

Das ist dann das explizite nach außen.

Andersrum ist dann für mich schon klar, das ist natürlich auch ein unsicheres Feld. Viele Unternehmen die zum Beispiel nicht mehr Formel 1 unterstützen und als Werbeträger nutzen weil das ist ja so das sinnloseste was es gibt, da im Kreis zu fahren so schnell wie möglich, belastet eigentlich nur die Umwelt. Das ist natürlich auch dann so ein Thema. Was unterstütze ich und was nicht. Wir machen also diese Projekte wo wir uns einigen wo wir quasi unterstützen müssen weil sonst die Baugenehmigung nicht bekommen hätten, dh wir haben so ein paar Flächendie nur dadurch geschützt werden konnten und sind weil wir irgendwo bauen wollten und das Geld dann dahingeflossen ist. Das ist dann eine Ausgleichserstattung.

Das ist dann keine Werbung.

Nee, wir versuchen damit schon zu werben dass wir innovativ sind, alle unsere Fahrzeuge die in Schiff die Halle reinfahren haben spezielle Rußfilter.

Das bezieht sich dann explizit auf euch, also ihr unterstützt dann nicht irgendeinen Wohltätigkeitsverein.

Ne machen wir nicht. In so Einzelfällen vielleicht, also wir unterstützen nur die Dinge mit denen wir dann auch Kontakt haben, z.B. freiwillige Feuerwehr die dann bei uns auf dem Gelände üben dürfen, anders brauchen wir eben auch wieder die freiwillige Feuerwehr und wenn die dann irgendein Problem haben das wir lösen können was auch überschaubar ist, dann passiert das sicherlich.

Also ihr habt da die direkte Verknüpfung zum Unternehmen.

Ja genau, ja.

Also ihr unterstützt durch euer know how und Ressourcen das was mit euch im Zusammenhang steht.

Genau, das ist dann auch sinnvoll für uns. Genau also da muss der direkte Bezug da sein und Überschaubarkeit, erpressen lassen wir uns da auch nicht, das ist schon das können wir jederzeit genau begründen und auch was dazu gehört. Also jedes Unternehmen ist ja bemüht entweder gar nicht in der Presse zu erscheinen auf keinen Fall aber negativ, das schadet das Unternehmen und auch das Image des Mitarbeiters. Also auch selbst die Banken gucken da rein du wenn du schlechte Presse hast und du musst ne langfristige Finanzierung verlängern, brauchst du schon ne gute Presse eil das dann einfacher ist.

Es gibt eben auch Unternehmen die im Bereich Nachhaltigkeit und Verantwortung, gibt es auch junge Leute die einsteigen die mittlerweile auch danach gucken, weil das auch wichtig ist.

Naja, aber komischerweise ist da ja auch ein ganz anderer Trend am laufen, dass viele Funktionen man sich einkauft über Leitfirmen und eigentlich ist das ein gegenläufiger Trend aus meiner Sicht. Du hast mit Leih Arbeitnehmern sicherlich einen kurzfristigen Effekt, also du auszuschnäuzenden keinen es schadet der Ethik des eigenen Unternehmens also glaube ich da ist ein gegenläufiger Trend dazu da.

Im Bereich Ethik, wie sieht das da aus in eurer Firma, habt ihr da auch konkrete Richtlinien oder rein Firmenehtik die ihr kommuniziert?

Ja hmm über das was eigentlich für jedermann in unserer Gesellschaft klar sein wollte: Es gibt natürlich ein paar Punkte, bestimmte Anweisungen die Verhaltensdinge ja haben wir.

Sind eure Mitarbeiter in den Nachhaltigkeitsprozess involviert, also außerhalb der Programme. Sind die sonst eingebunden oder eher Empfänger?

Es kommt immer auf die Ebene an, du musst eben auch sehen, dass die Arbeiter vom Betriebsrat vertreten sind also manchmal kommt da schon was, aber das ist eher im persönlichen, ne Verbesserung der eigenen Situation verschuldet wenn was kommt. Die mittlere Führungsebene ist natürlich schon gefördert durch eigenes Verhalten zu zeigen, das bringt dann auch was ein. Wir haben auch regelmäßige Runden aus verschiedenen Zusammensetzungen wo dann Sachen angesprochen werden sich was raustellt.

Bist du denn persönlich mit euren Maßnahmen einverstanden?

Ja ich, also ich hab schon eine ganz ohne Identifikation dort, da wurde ich schon mal als Zeitszeuge bezeichnet. Ja wir haben ja ein riesiges Archiv und manchmal wird irgendetwas gefragt und dann geht das: wer könnte das noch wissen? Da rief mich ein Azubi an: Darf ich was fragen? Sie wurden mir als Zeitszeuge genannt. Also da musste ich mal überlegen ob ich das gut finde. Also ein konkretes Beispiel, nach dem Krieg hat dieses Unternehmen ganz viel Asbest umgeschlagen also ich hab noch mitbekommen und als ich hier anfing, war ich auch Orgachef und dort hatte ich mich auch mit solchen Organisationen zu kümmern und mitzuarbeiten, die also auch diese Zeit die Auswirkungen mit den Mitarbeitern zu beschäftigen. Also ich hatte noch ein paar Tage gebraucht, bis mir das wieder einfiel.

Also durch die hohe Identifikation hat man andere Anforderungen.

Ja. Doch also mit den Dingen sind wir schon ein sehr gutes Unternehmen alles ist immer Verbesserungswürdig, es ist schwierig weil wir immer recht unterschiedliche Veränderungen haben, insbesondere ich bin ja zuständig für die beiden Hafenterminals die Papierumschlag machen und Papier geht zurück, Pint geht zurück wir sind da seit ein paar Jahren am anpassen. Das hört sich immer so leicht an, das bedeutet aber auch da man Mitarbeiter nicht mehr beschäftigen kann. Das ist für mich, das finde ich das ist ein schwerer Part, wenn du verliebt bist in ein Unternehmen dann bist du auch verliebt in die Menschen. Und ganz viele Menschen deren Leben ich halt mit erlebt habe und genauso wie die mein Leben miterlebt haben da hilft mir eigentlich das wir ein sauberes Unternehmen sind, das identifiziert sich sehr stark, ich mit dem Unternehmen. Was zu einer Deidentifikation führt ist auf Zeit.

Umwelt ist eigentlich eine andere Geschichte, Wenn du so arbeitest wie ich im oberen Bereich, dann bekommst du nur besondere Verträge über 5 Jahre wenn du dann älter wirst und auf dem Markt nicht mehr viel wert, so über 55 dann wird sich ein Unternehmen schon überlegen ob es dich einstellt bei dem Gehaltsniveau. Ode lieber jemand Jüngerer der dann besser in Englisch ist und vielleicht noch Schwedisch. Da kommt man in einen Beriech der Gegenläufigkeit bei diesen 5 Jahresverträgen mit denen man dann im Management zu tun hast, einerseits identifizierst du dich voila andererseits weißt du aber auch da ist ein Zeitfaktor den man selber nicht beherrschen kannst. Mir geht das so gedanklich merke ich den Unterschied, wir haben jetzt zum Thema Firmenwagen gehabt die die Firma gekauft hat, Jetzt habe ich zum ersten Mal einen Wagen der geleast ist. Ist komisch, eigentlich ist es ja egal, bei beiden gehört er mir nicht, aber es ist en andere Beziehung. Die Identifikation mit dem Unternehmen ist so mir gehört das ich hab da nicht geleast. Ist natürlich Blödsinn und gehört mir nicht. Ist aber schon ne hohe Identifikation.

Ist es dann auch ein größerer Druck alles richtig zu machen?

Ja und das sauber zu halten, ja der Druck ist da schon, ja das ist die eine Sache , die andere ist es ist natürlich auch immer ne Frage der Lebneinstellung die man so hat. Hab zwar Ecken und Kanten und bin vielleicht auch mal sehr frech und hab das falsche Wort, trotzdem ist es eins meiner Bestrebens, das sieht man auch im privaten Bereich, ich möchte liebenswürdig sein und was mir total wichtig ist ich möchte auch in gewisser Weis nutzen bieten. Also wenn man da privat macht in der Beziehung und im Freundeskreis, dann schaffst du dir ein Umfeld in dem du eigentlich behütet getragen wirst. Ich glaub es gibt , ich könnte nen was wäre ganz schnell ganz viele Leute hier haben die mir helfen , die wären ganz schnell hier Wenn er selber erkennt und anerkennt was er an dir hat und dienen Wer kennt und er weiß wie man jemanden einordnen Solls so geht es mir natürlich auch, was auch andersrum natürlich auch mal zeit kostet auch ,w eil du auch mal nutzen bieten musst. Aber wenn du das tust dann, auch im privaten. Also es gibt viele die unterscheiden da auch im privaten und dienstlichen oder geschäftlichen. Das ist anders, ich habe, am Sonntag in einer halben Stunde abrieten, mein Handy kann immer klingeln, ich hab diesen Unterschied nicht, ich will da nicht und das tut natürlich manchmal weg wenn man mal die Prioritäten wie das vielleicht mein Partner sieht. Ich kann das nicht mehr

trennen und das ist und deswegen kann ich sagen, ich bin ich persönlich bin zufrieden auch wenn ich 12-16 Stunden Tage und nur am Wochenende Zeit habe, sag ich insgesamt ich bin zufrieden.

Hat dann auch mit de Integrität zu tun.

Ja auch und auch mit dem Training , dass man immer wieder machen muss und kann das hab ich auch gelernt und mich stark mit beschäftigt bin ich nicht der große Sportler, da lernt man dann mit Niederlagen umzugehen, also wend er mal verliert sagte r dann geht er duschen, trinkt ein Bier und schreit laut Scheiße dann ist aber auch mal wieder gut. Das ist eigentlich ein Leben lang trainieren damit du nachher mit den großen schweren Dingen auch klarkommst, da haben glaub ich die Amerikaner haben uns da was voraus , die feiern gerade und bewusst die Sportler und fördern die, bis man beim Sport auf dem Podest oben steht hat man viele Niederlagen hinter sich und daher andere Fähigkeiten als andere und wissen das. Also ich fühl mich wohl wo ich bin.

Zufriedenheit ist ja auch schön.

Anforderungen verändern sich natürlich auch, also strapaziöse Entscheidungen und alles werden immer schneller. Als ich d angefangen bin ich hatte letztens nochmal einen Vorgang in er Hand den umformuliert hab und da kann ich mich noch dran erinnern wie lange ich dafür noch gebraucht hab, das weiß ich noch ganz genau was sich da dran gearbeitet hab. Ich bin wieder nach Hause und hab das überarbeitet und weiß ich nicht was. Heute ist das so, dafür hab ich keine zeit darüber nachzudenken und das in einer halben Stunde raus hau und mach da auch manches das ist nicht soviel durchdacht.

Fehler zulassen habe ich jetzt auch gehört, vor allem bei Veränderungen ist das eben auch ein Prozess und es gibt Fehler und man muss eben Lernprozesse zulassen und das muss eingesehen werden, dass das dazugehört.

Ja und das da ist natürlich das Wort Kommunikation das bedeutet dann in einem Umfeld ds auch so schaffen muss dass man sich gegenseitig berät und das offen tut, das ist Kommunikation. Wenn du dann ne Kommunikationskultur hast die da jahrelang nicht so bestrebt ist dann kommst du auch bei solchen Dingen was Nachhaltigkeit angeht und das betrifft vielleicht irgendwo trittst du in eine Sackasse

ein. **Je mehr und je länger du kommunizierst Leute denken drüber nach und wenn man dann im Prozess ist und etwas durchsetzen will, dass man dann auch die Argumente schon laut transportiert hat und das die persönliche Betroffenheit des einzelnen begründet ist. Also dass der weiß warum das so ist. Ja warum muss ich das tun? Das ist eine ganz wichtige Frage und wenn du die** beantworten kannst und die Antwort bei dem anderen auch ankommt und den Sinn dazu dass er den erkennt dann hat du schon gewonnen.

Das ist in Schweden ganz groß drin in der Meetingkultur, Schweden treffen sich dauernd und jeder darf was sagen und mit eingebunden ist und sich zuhört.

Aber der Nachteil, ich hab ja mit Schweden soviel nicht zu tun, das in Fällen das so ist, zB mit den Finnen. Schweden entschieden nicht so gerne. Und das ist anders bei den Finnen, so eine Finne geht nochmal für sich in sich, vielleicht mit Spaziergang im Wald und dann entscheidet er und dann ist das auch schnell und konsequent und nicht mehr umzustürzen. Und Schwedische Kultur ist für das gleiche wenn wir eine neuen Ablauf oder Prozess haben dann braucht man da auch länger.

Das hat immer seine Vor und Nachteile

Jetzt nochmal die große Frage: warum ! Warum übernimmt man diese Verantwortung und mehr als man muss und warum sollte man das tun und du hast das zwischendurhc schon mal angesprochen. Aber warum sollten Unternehmen eben diese Verantwortung gegenüber der Gesellschaft übernehmen.

Als Konsument als jeder Einzelne haben wir ein gewisses Budget etwas zu machen und wir verheizen vielleicht 2000 l Diesle im Jahr. Und Unternehmen setzen ja erheblich mehr ein und haben eine große Schlagkraft, die Schlagkraft die ein einzelner hat ist sehr gering, die eines Unternehmens ist deutlicher und größer und in sofern ist das schon mal ein Grund dafür. Der zweite ist das es Konflikte gibt und die man vermeiden will die dem Unternehmen nachhaltig schaden können, damit mein ich jetzt nicht gerade Beispiel für falsch Auslegung von islamischer Kultur sondern die dem Unternehmenszweck entgegen stehen. Und eben halt dass man niemanden und nichts gefährdet oder zerstört oder schlechter macht oder zu stark belastet. Das ist möglich.

Also das der Profit Gedanke nicht

Ja das ist ja auch gerade der Trend, darum machst du auch diese Arbeit der Trend ist ja wo überlegt wird, wie wir mit unserem PEBT Profit before tax ist das eigentlich das einzige wichtige ist. Das ist eigentlich ne gute Diskussion weil nachher Geld kann man nicht essen.

Wenn man studiert und immer mehr darüber weiß ist das halt schon traurig. Ich persönlich denke auch dass Leute die sich nicht damit beschäftigen, da ist das dann schwierig.

Zufriedenheit im Leben ist glaub ich im gewissen Maße von dem was du gelernt und erfahren hast abhängig auch der eigene Nutzungszustand ZB was passiert denn gerade im Körper, will man gar nicht wissen, aber trotzdem ist man vielleicht zufrieden, ist ja alles immer nur eine Momentaufnahme. Also ich spüre schon ob Menschen zufrieden sind oder nicht , das ist schon vielleicht meine Lebenserfahrung und zu Zufriedenheit gehört auch das du was Gutes tust und die Gesellschaft dich dafür anerkennt, es geht schon um Anerkennung und auch für die Mitarbeiter. Dasselbe gilt auch für den Hooligan der eigentlich nur Anerkennung will und Schiedsrichter mit Raketen abschießt der ist auch bemüht Anerkennung zu bekommen. Und bei der Gruppe hatte r die Macht und wend u dir so Organisationen anguckst wie Motorradfahren wie Hells Angels, die arbeiten mit sehr sehr harten Regeln die arbeiten auch mit Anerkennung und Teilen der Anerkennung und ich hab kein Emblem auf meinem Anzug wo man dran erkennt, das ich gut bin.

Studentennationen in Schweden, für frei arbeiten, dafür aber Anerkennung. Hat sich bei euch etwas verändert über die Jahre sind da diese CSR Themen wichtiger geworden oder?

Ja, ja also naja also immer wiederum auch durch den Druck von außen, also wir wollen auf keinen Fall gegen irgendwas verstoßen bei Gesetzen jetzt und durch das drüber nachdenken und analysieren von fehlgelaufenen Dingen das man daraus verändern sollte, das klappt im Unternehmen fast besser für mich persönlich. Also eigentlich müsste ich 10kg abnehmen und weiß das tut aber nicht. SO ein Unternehmen schafft man sich ein Programm und bearbeitet und die Zustandsstörung dann.

Also laufendes Feedback im Prozess führt zu Veränderungen, das Potential ist da.

Ja doch ich glaub schon.