



universität  
wien

# Final Report

As part of the research practice  
*Social and environmental sustainability - Trade-offs and opportunities*

## „Going Green: Greening Organizational Culture“

Submitted by

Elizabeth Chinae Alonso  
Anaïs de Sousa Webber

Vienna 2022

Supervisor:

Univ.-Prof. Yuri Albert Kyrill Kazepov, PhD  
Tatjana Boczy, BA MA

## Table of contents

<b>Introduction</b>	<b>3</b>
<b>Interview</b>	<b>4</b>
2.1 Method	4
2.2 Findings	5
<b>Questionnaire</b>	<b>7</b>
3.1 Method	7
3.2 Findings	9
<b>Policy recommendations</b>	<b>17</b>
4.1 Policy A: Education	17
4.2 Policy B: Communication	18
4.3 Policy C: Infrastructure	19
4.4 Policy D: Participation	20
<b>Conclusion</b>	<b>21</b>
<b>References</b>	<b>22</b>
<b>Additional Literature (From SLR)</b>	<b>22</b>

## 1. Introduction

In our last report of this seminar we pursued the research question: *What strategies of organizational culture result in the most environmentally sustainable outcome within an institution for higher education?* We conducted an extensive systematic literature review and wrote a case study for the catalog of the sustainability project written by AGNIS (Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit am Institut für Soziologie). The results of this first part of our research can be read in our previous report.

This second report builds upon our findings of the last semester and will focus on the empirical part of our research. We proceeded our research with an expert interview and an online survey within the department of sociology to find out how we can shape organizational culture in a way that encourages green behavior among the members of our department.

The aim of this paper is to provide the department of sociology with concrete policies that will help the greening of our organizational culture.

## 2. Interview

### 2.1 Method

In order to gain some insight on the topic of organizational culture within an institution for higher education, we decided to conduct an expert interview as part of our research process. We wanted to find experts that deal with sustainability at universities that were mentioned in our systematic literature review. However, for practical reasons we chose to speak with Austrian universities since the legal framework would be similar and thus the experts' insights would be of use to our department. We contacted a total of 10 people and were able to conduct one Interview with an individual who deals with sustainability at the University of Graz, which is one of the most engaged Austrian universities when it comes to sustainability. The University of Graz was also a founding member of *Allianz nachhaltiger Universitäten*.

We chose to conduct a semi-structured interview in german. We formulated the following guideline (translated from german):

#### **Entry question:**

- To start it would be interesting to know what your responsibilities as a sustainability coordinator entail and how your position contributes to a sustainable organizational culture.

#### **Topical questions:**

- What obstacles can be expected when implementing a sustainable organizational culture?
- Are there certain aspects that can facilitate the implementation of a sustainable organizational culture?
- What role does the institute's infrastructure play when we talk about sustainable organizational culture?

- Are there any specific measures that at your university that were particularly successful or particularly unsuccessful?
- In your experience, how do new sustainability initiatives ideas form at your university? (Do new ideas come from students, staff, outsiders?)
- Your university is seen as a pioneer in sustainable universities within Austria. Could you describe how the affiliation to Alliances/Organizations/Projects was of any importance in this process?
- During our research of sustainable OC we learned a lot about the importance of shared values and their transmission. What is your experience concerning this aspect of organizational culture at your university?
- Are shared values important?
- Can you describe how staff and students can contribute to your organizational culture?
- How can a socially sustainable OC be compatible with an environmentally friendly OC? How do these two aspects co-exist in practice?
- Is there anything we have not sufficiently talked about when it comes to organizational culture and sustainability? Do you wish to comment/add something/clarify anything?

## 2.2 Findings

After the transcription of the interview, the document was used to analyze the data and sort our findings. We decided to conduct a qualitative content analysis. For this we studied the transcript and started to categorize selected text passages. Instead of reducing the text passages into different, smaller and more concise text passages we decided to categorize these text passages and named the categories after what best sums up the idea behind it. In this light we have detected six different topics in the transcript.

The expert we interviewed has mentioned steady environmental guidelines and a sustainability framework at a university-wide level. As we did some research on the University of Graz beforehand, we were already familiar with some of the mentioned aspects. This includes guidelines proper to the university that set the tone for a sustainable campus life. These guidelines or this framework really helped the university to establish a sustainable mindset among administrative bodies as well as students.

Another crucial aspect that the expert mentioned on numerous occasions, was the membership or being part of associations or organizations. In this light associations refer to university-level sustainability management bodies that function on national (Allianz für Nachhaltige Universitäten) or international (EMAS) level. This can also help to balance emissions and actually reduce the university's environmental footprint.

These efforts all really only make sense when they are being met from a top-down approach. Following the expert's opinion this translates into an active and engaged rectorate, making the sustainability journey cooperative between students, academic staff, and the administration going up to the rectorate. This point was strongly emphasized.

What can also be done to raise awareness and make sustainability a focal point at an institution for higher education is including it into the curriculum. The expert mentioned a mandatory course at the University of Graz on sustainable development that leans strongly on the United Nations SDGs. Including such a course helps educate the students and raises awareness at the campus.

Although the previous points already hint towards what comes next, it can not be left out that fostering engagement and personal interest will play a crucial role in the implementation. Having employees and students be motivated to get active and be engaged and bring in new ideas makes a lot with an institution's philosophy or values. This means creating a space where cooperation and sustainable engagement is promoted on all levels. The expert said that the engagement at the University of Graz

comes from different levels as all members have a possibility to engage and are sensitized towards this topic.

Lastly, the expert talked about the general workspace infrastructure. This includes general building renovations and isolations but also making the best out of the facilities that are already available. For instance closing the blinds in summer instead of turning on the air conditioning, or having a mug at work instead of drinking coffee out of a plastic cup.

All of these findings are related to one another and were not brought up by the expert in isolation but more in a conversation that included all of the topics above. This really shows that the interplay of all these factors shape the university and therefore the organizational culture at the university.

### 3. Questionnaire

#### 3.1 Method

With the goal to acquire as much information about the people active at the department and their stances towards sustainability (-initiatives), we decided to conduct a department wide quantitative online questionnaire. This allowed us to gather data on general tendencies at the department and complete the qualitative data we gathered in a previous step.

For this we used the program [soscisurvey.de](https://www.soscisurvey.de), to which we were granted free access through the license from the University of Vienna. The program offers the possibility of different types of questions, the option to sort the questions in separate sections and other customizable tools. In total we created three sections, the first being “demographic”, the second “sustainable engagement at the department” and lastly “sustainability initiatives”.

In the first section we included two questions, one being their role at the department (student or employee) and the second asked them about how important sustainability is to them personally. The second section “sustainable engagement at the department” included five questions, the first three questioned how important sustainability seems to be to the department, its employees, and students. The other two focused on the likelihood to participate and propose new sustainability initiatives. The third and last section was made up of six questions. Here the first question was about the openness towards new sustainability initiatives, followed by three questions where the interviewee is expected to rank different initiatives from number one (most liked) to last (least liked), one block concerning environment protection, one for working conditions and one concerning resource and waste management. The fifth and last mandatory question asked about the preferred frequency of social gatherings at the department. Finally, those who wished had the possibility to add any ideas they wanted to share for making the department more socially and environmentally sustainable. For this we proposed an open text answer question.

For the formulation of the questions and the coordination for sending the questionnaire out to the employees, an AGNIS team-member assisted us during this process. This also allowed us to include some questions that the AGNIS team discussed. The students were reached via WhatsApp group chats, Facebook groups and other social media channels. The questionnaire was online for three weeks in total, from June 2<sup>nd</sup> up until June 18<sup>th</sup>.

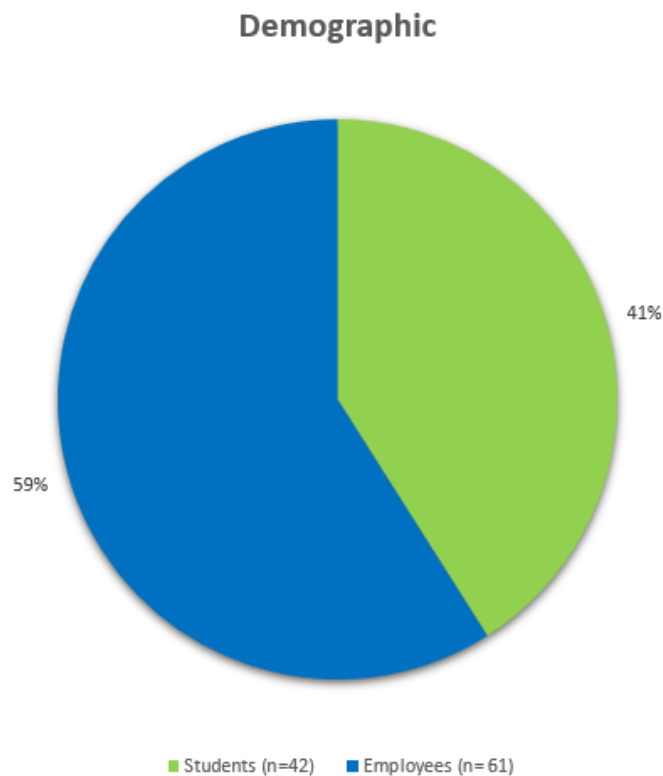
As for the data analysis, the dataset was downloaded from [socsisurvey.de](https://www.socsisurvey.de) and converted into an IBM SPSS Statistics dataset. To work and truly analyze the data, we had to edit and convert the dataset into variables so that standard SPSS work could be done with the new gathered data. For the evaluation process we relied on Burtschner et al. (2020).



For clarity purposes we decided to visually represent our findings in graphic displays created in Microsoft Excel. For this we simply copied the data from SPSS into Excel and later turned it into graphical presentations using the options available in Excel.

### 3.2 Findings

As for the findings, we will proceed by presenting the data in the form of graphical visualizations, starting with the first question, and doing so for all relevant data that we gathered through the online survey.



*Fig. 1: Demographic of our survey*

Initially we had a separate category of people who were both students and staff at the department but since only a few people fall into this category we decided to leave them out in order to not skew the overview of our findings. As we can see in figure 1 more

than half (59%) of the respondents are staff at the department and about 40% were students.

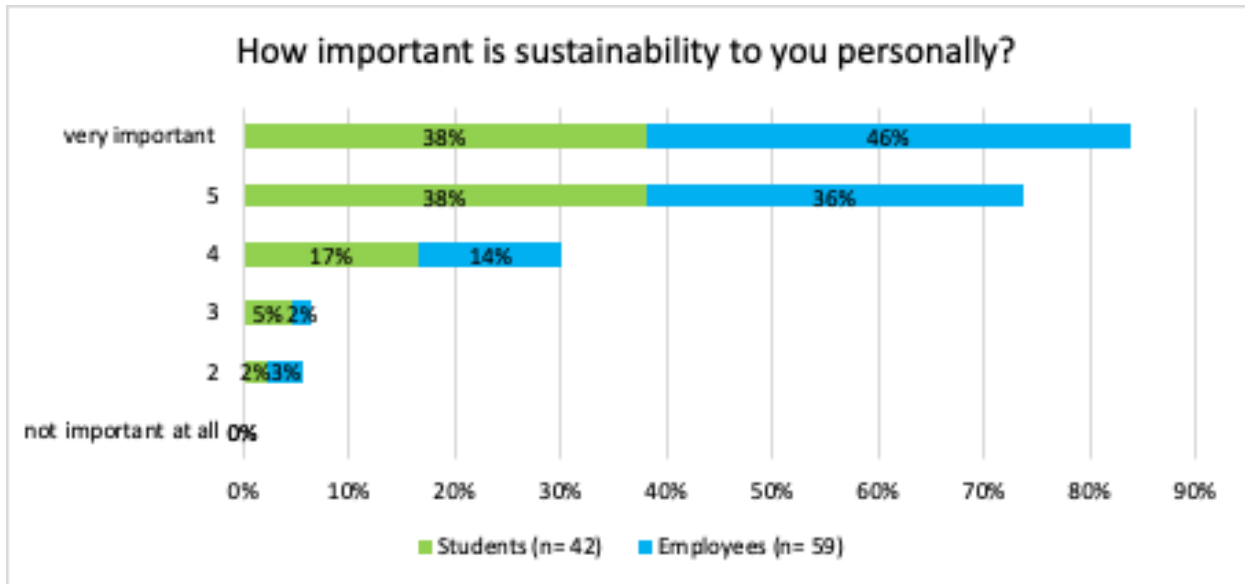


Fig. 2: *How important is sustainability to you personally? by demographic (students and employees)*

This first diagram shows how important the people at the department value sustainability to them personally. For this question, the scale was 1 (not important at all) up to 6 (very important). The bars show very clearly that the general tendency for how important sustainability is valued by students and employees at the department is rather important. Barely any interviewees, may they be students or employees, have decided to value the importance of sustainability lower than 4. In general, what can also be observed in this graph, is that employees rated the importance of sustainability slightly higher than students did. The difference remains very small.

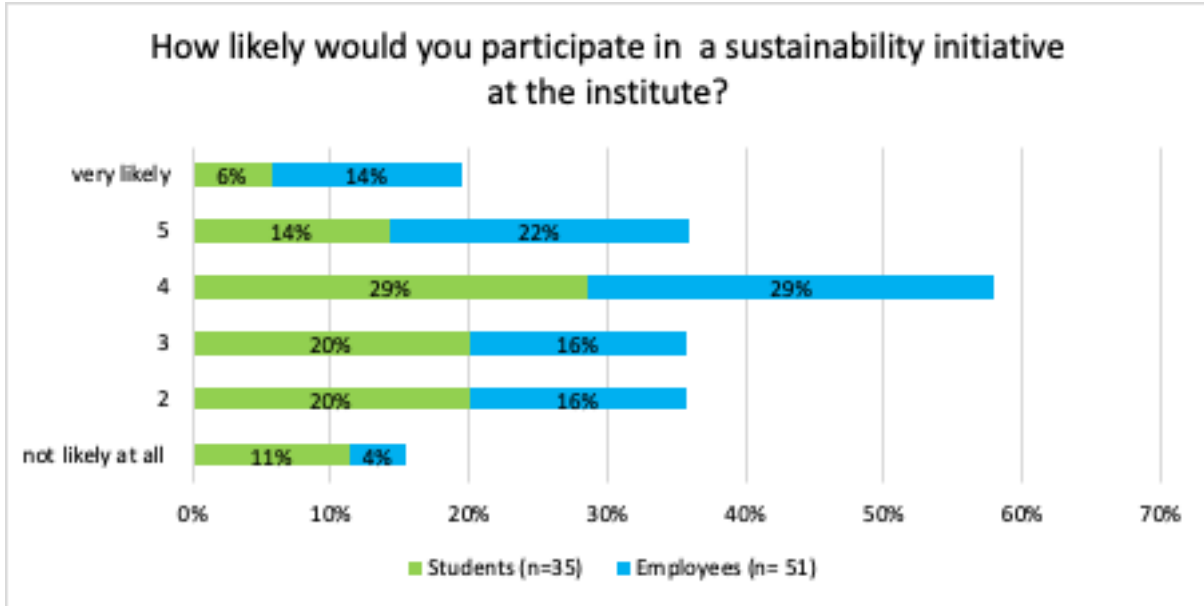


Fig. 3: *How likely would you participate in a sustainability initiative at the institute? By demographic (students and employees)*

Portrayed in this second diagram, we can observe the likelihood for department members to participate in a sustainability initiative. The scale goes from 1 (not likely at all) up to 6 (very likely). Here we can detect a slight difference between students and employees in the responses. By looking at the percentages, employees have the tendency to rate their participation more likely than students. In this light, more employees have rated the likelihood higher, and less employees have rated it lower than students. Overall, the participation likeliness remains limited, as the data shows no clear general tendency but refers to rather scattered opinions. This could potentially be influenced by setting clear guidelines, like the time for such initiatives (working hours or not) or even going deeper into the nature of it. This additional information could change the outcome of this question, but that needs to be explored to make such a statement.

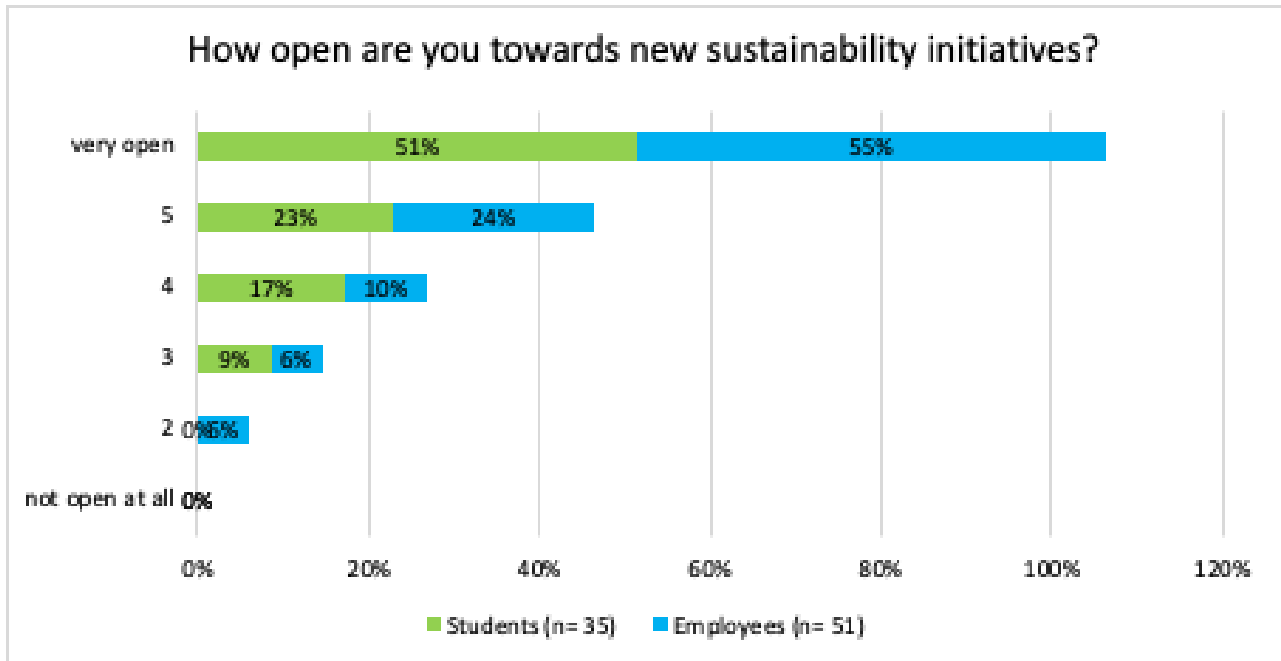


Fig. 4: *How open are you towards new sustainability initiatives? By demographic (students and employees)*

This third graph, in contrast to the previous one, asks about how open the members are towards new sustainability initiatives. This is different to rating the likelihood to participate as it solely questions their stance. The scale is as in the last two questions, ranging from 1 (not open at all) up to 6 (very open). Here the answers differ quite a bit from the previous question. It can be observed that there exists a great general openness, no member at all has said that they were not open at all, and only a minimal number of the members rated their openness lower than 4 out of 6. This shows that there exists a positive overall openness towards new initiatives among the members of the department.

This openness is further questioned when we asked the members to rank initiatives putting their favorite initiative in first and their least favorite in the last place. For this section we let the members rank initiatives in three different categories.

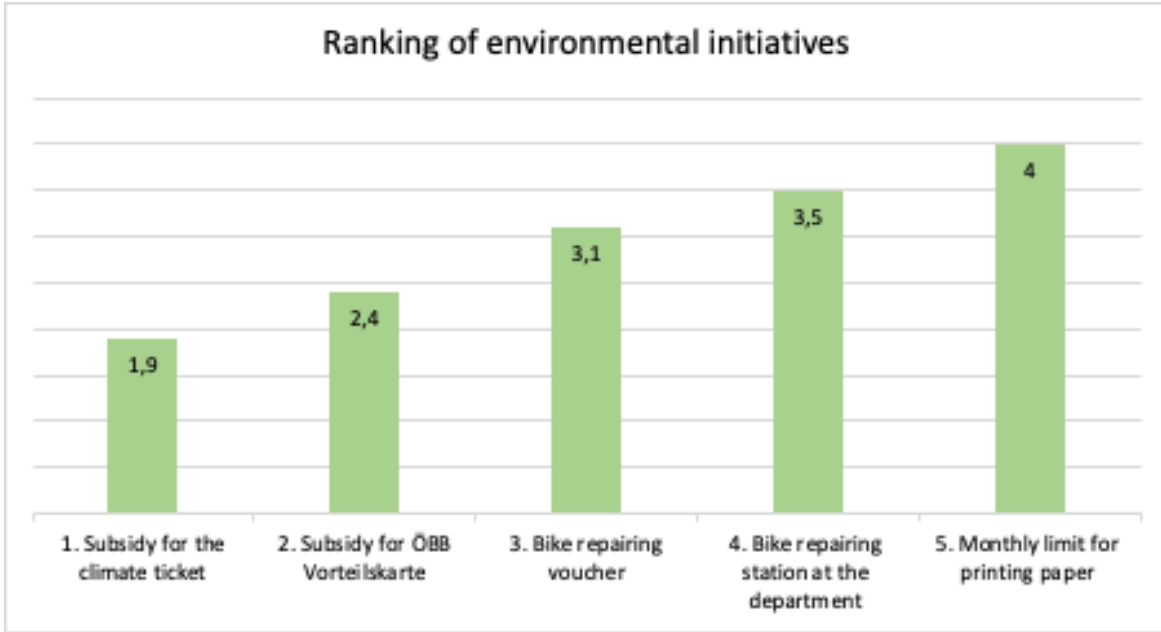


Fig 5.: *Ranking of environmental initiatives by mean value*

In the first set of initiatives, they revolved around environmental topics. The interviewees were asked to rank each initiative. As for the data analysis we decided to calculate the average of each initiative and rank them accordingly. This means that the lower an initiative's average is, the higher the interviewees have ranked it. In this light, the favorite environmental initiative was a subsidy for the climate ticket, as it has an average of 1,9 out of 5. The least popular initiative was on limiting the print capacities per month.

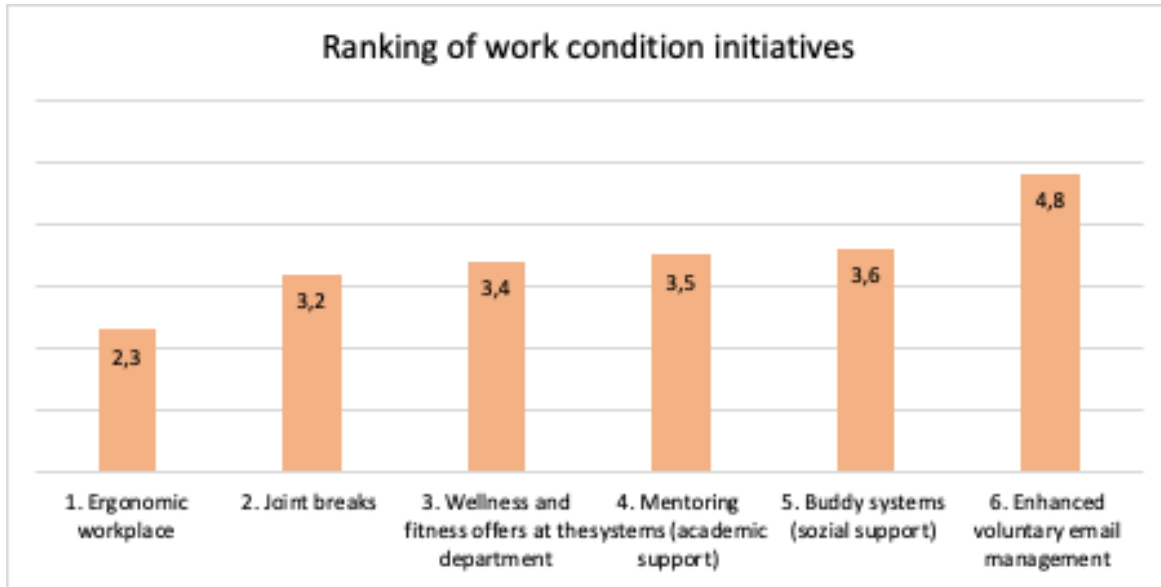


Fig. 6: *Ranking of work condition initiatives by mean value*

This second diagram showcases the ranking of the different work conditions initiatives. In contrast to the diagram just above (Fig.5) we can observe that the members have not ranked the six options as similarly as before. The average values are much closer to one another and their place in the ranking is decided on one decimal point. This shows that in this set of initiatives the opinions were more diverse than in the previous question. Here, the allover favorite initiative was an ergonomic workplace, which has an average value of 2,3. The least favorite concerns voluntary email management, which received an average value of 4,8.

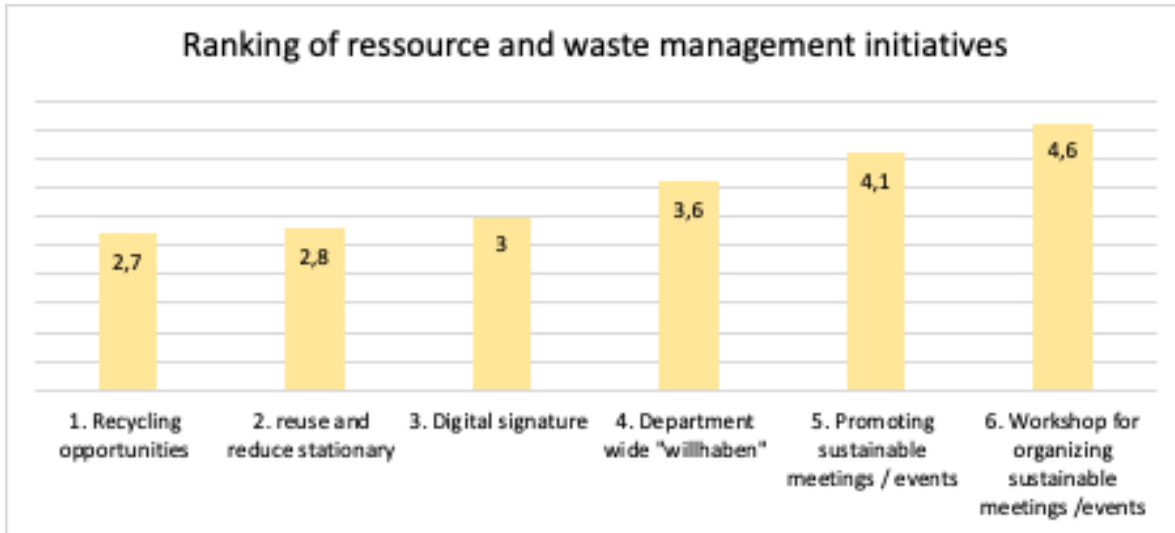


Fig 7.: *Ranking of resource and waste management initiatives by mean value*

This diagram shows the ranking of resource and waste management initiatives. Here we offered six options from which, again, the interviewees had to rank their favorite (1) to their least favorite (6) initiative. We calculated the mean and ranked them accordingly. In this set of initiatives, the favorite one is recycling opportunities, followed by a reduction and reusing stationary. The last position is credited to workshops for organizing sustainable meetings or events.

These diagrams have the purpose to allow a better understanding of what initiatives would work, or at least be accepted at the department and which ones seem to be less popular.

As for the open question, there were fourteen answers which were all around one to two sentences long. For this question we decided to allocate a certain code to each answer in order to categorize them. For this we were inspired by Mayring (2015) and Corbin & Strauss (2007). By doing so, we can observe similarities in the answers and get a good insight into what some members of the department wish for and would do differently. The codes were created along the reading process and we found that many answers revolved around the topics we discovered during our literature review, as well as some

things mentioned in the expert interview. Some answers received more than one code when they evoked more than one topic.

We created six codes in total:

- Action
- Including sustainability into the curriculum
- Infrastructure at the department
- Social sustainability
- Top-down engagement
- Mobility support

Infrastructure at the department and social sustainability were most frequently mentioned. In the context of the infrastructure topic, things like recycling possibilities, reducing and reusing material (stationary, paper etc.) or renovating non efficient facilities like windows, were mentioned for example. The answers around social sustainability were directed towards more social (and academic) exchange possibilities or better usage of communal spaces like the kitchen or the yard.



## 4. Policy recommendations

Through our systematic literature review we extracted some key aspects and measures that were repeatedly mentioned when successfully implementing environmental sustainability within an organizational culture that can be found in the first report written during this research practice.

We found out that behavior theories are important when it comes to understanding how OC works and behavior theories should be taken into account when implementing new policies within an institution. Overall we were able to confirm that there are ways to re-shape values and behavior within an organizational culture and that a university should provide a steady structure in which staff and students can behave sustainably.

Based on our findings we will recommend four policies that address four key aspects of green organizational culture to the department of sociology. These policies may also be recommended at a university level. The four aspects are *Education, Communication, Infrastructure and Participation*.

### 4.1 Policy A: Education

This policy recommendation aims to deal with the educational aspect of greening an organizational culture. As we learned through our extensive literature review and through our expert interview, education plays a key role when implementing a sustainable organizational culture. At the department of sociology there is little emphasis on sustainability in any regard within the curriculum, especially not in regards to environmental sustainability. While there is currently a project going on called sustainability challenge that aims to reshape the teaching at universities to be more sustainable, there is no specific course emphasis on sustainability.

We learned through our systematic literature review that education influences a lot the ability dimension when we look at AMO theory. Education provides the *Ability* of an individual to behave in a certain way.

The expert we talked to informed us that they have a mandatory sustainability course at the university of Graz. This course has to be completed at some point before completing your degree, no matter what degree you are pursuing. In our survey we asked people how open they were to new sustainability initiatives and the response was rather positive.

Based on this we believe that implementing a mandatory sustainability course similar to the one at the university of Graz would be a big step towards a greener organizational culture at the department for sociology. Ideally, this could be expanded on a university wide level.

#### 4.2 Policy B: Communication

Our second policy deals with the communication of environmental values at the department. Communication and education are both very closely linked in our literature so it is important to emphasize both when implementing a greener organizational culture. Currently, like the lack of education of sustainability at the department, there is also a lack of communication and specifically visualization of sustainability values at the department.

We think communication and the visibility of environmental data or sustainability data is an important aspect when greening an OC because it reinforces what sustainability values we stand for as an institution and through communicating them we also increase their perceived validity. This seems to be well established in the Literature we found. In our interview we were also advised that having a comprehensive website dedicated to sustainability really helps set the agenda at the university and helps make information on sustainability more easily accessible.

Therefore we suggest expanding our current sustainability website at the department. Adding information about current projects, current data such as energy saving data as

well as providing Info where students can find out more about sustainability will provide a necessary link between the members of our organizational culture and the sustainable values we are trying to establish as an institution.

#### 4.3 Policy C: Infrastructure

Our third policy recommendation is directed towards the infrastructure of the department for sociology and also the University of Vienna as a whole institution. In this case we identified that within the University of Vienna and its buildings there is a lot of room for improvement when it comes to saving emissions and energy. Also the facilities at the department can be exchanged, renewed or repaired to be more environmentally friendly than they are at this point in time. This process should also be monitored to track emissions and where they come from.

The findings of our systematic literature review showed us that an employee's behavior can be impacted by the layout of a workspace. That means adapting the facilities at a workspace can influence how an employee behaves and acts. The expert interview emphasized the possibilities to monitor emission developments and embed in a sustainable framework by joining the EMAS. This is a possibility for a university to set itself sustainable guidelines. On another note, the survey findings show that things like recycling, resource and material usage and energy and emission saving renovations are generally welcomed by the members of the department.

This leaves us to conclude that based on these findings we want to recommend to the University of Vienna to join the EMAS for an improved sustainability management. A certification from the EMAS would be a milestone for monitoring and regulating the university's emissions. In addition to that, departments can engage in making their internal facilities more sustainable by replacing existing emitters with more environmentally friendly ones. We also believe that progressively renovating things like windows, isolation, heatings etc. will bring positive long term effects.

#### 4.4 Policy D: Participation

Finally the fourth policy recommendation will be about improving the participation at the department. The inducement for this lies in the fact that until recent developments, the University of Vienna has not offered an institutionalized and structured way of making participation in sustainability management accessible to students and employees.

Along our literature review we came across many papers that evoked student groups, green councils or similar allocations of students, academic and administrative staff. These groups are portrayed as crucial when implementing green and environmentally sustainable policies in institutions for higher education. Additionally, the expert interview named the cooperation between students, employees and administration as an important factor in this process. Here the specific emphasis was on including the rectorate, creating a collaborative environment. Finally we can read from the survey, that the general will to participate is there, as well as an overall sense for sustainability. This leads us to believe that it will not lack motivated members of the department to participate in being part of positive and sustainable change.

Therefore our final recommendation is to consider creating inclusive, collaborative groups or allocations of students, academic and administrative staff. In this process we see it important for the rectorate to show great engagement as it is the head of the university and therefore sets the tone for the university culture.

## Conclusion

In conclusion we can say that the University of Vienna still has a long way to go in regards to sustainability. We have found that the members of the department lack structure and proper guidelines when it comes to sustainability measures and ways to engage in them. Our other findings have evoked measures and ways to make the organizational culture more sustainable. However, we can observe a lack of initiative as a university in multiple areas like mobility, third mission and research as well as the area of organizational culture. The department of sociology could get the ball rolling in implementing improved and efficient sustainability measures. This may show other departments as well as perhaps the administration of the university that sustainability measures can be implemented successfully. We are already aware of the importance of sustainability in general but what really needs to be stressed, especially as an organization, is that sustainability is not a collection of certain behaviors or the achievement of certain goals; sustainability needs to become a core value in every area of our life and therefore in every area of the University of Vienna.

## References :

Burtschner K., Hartel M., Koller M., Raml R. (2020): *SPSS/Tabellenanalyse*. Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

Corbin, J., & Strauss, A. (2007). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (3rd ed.). SAGE Publications, Inc.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Beltz GmbH, Julius.

## Additional Literature (From SLR):

Adams, R., Martin, S., & Boom, K. (2018). University culture and sustainability: Designing and implementing an enabling framework. *Journal of Cleaner Production*, 171, 434–445. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.032>

Adi, N. R., Mulyadi, M., Setini, M., & Astawa, N. D. (2021). Green Employee Empowerment? Driving and Inhibiting Factors for Green Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 293-302. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO5.0293>

Al-Swidi, A. K., Gelaidan, H. M., & Saleh, R. M. (2021). The joint impact of green human resource management, leadership and organizational culture on employees' green behaviour and organisational environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, 316. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128112>

Armani, A., Petrini, M., & Santos, A. C. (2020). What are the Attributes of Sustainable Leadership? *Review of Business Management*, 22(4), 820–835. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i4.4086>

Avissar, I., Alkaher, I., & Gan, D. (2017). The role of distributed leadership in mainstreaming environmental sustainability into campus life in an Israeli teaching college. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 19(3), 518–546. <https://doi.org/10.1108/ijsh-07-2017-0105>

Azhar, A., & Yang, K. (2021). Examining the Influence of Transformational Leadership and Green Culture on Pro-Environmental Behaviors: Empirical Evidence From Florida City Governments. *Review of Public Personnel Administration*, 0734371X2110273. <https://doi.org/10.1177/0734371x211027347>

- Bauer, M., Bormann, I., Kummer, B., Niedlich, S., & Rieckmann, M. (2018). Sustainability Governance at Universities: Using a Governance Equalizer as a Research Heuristic. *Higher Education Policy*, 31(4), 491–511. <https://doi.org/10.1057/s41307-018-0104-x>
- Bendoly, E., Bachrach, D. G., Esper, T. L., Blanco, C., Iversen, J., & Yin, Y. (2021). Operations in the upper echelons: leading sustainability through stewardship. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(11), 1737–1760. <https://doi.org/10.1108/ijopm-08-2021-0502>
- Blanco-Portela, N., R-Pertierra, L., Benayas, J., & Lozano, R. (2018). Sustainability Leaders' Perceptions on the Drivers for and the Barriers to the Integration of Sustainability in Latin American Higher Education Institutions. *Sustainability*, 10(8), 2954. <https://doi.org/10.3390/su10082954>
- da Silveira Marques Pereira, G., Jabbour, C., V.W. Borges De Oliveira, S., & Alves Teixeira, A. (2013). Greening the campus of a Brazilian university: cultural challenges. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 15(1), 34–47. <https://doi.org/10.1108/ijshe-10-2011-0067>
- Del Brío, J. A., Junquera, B., & Ordiz, M. (2008). Human resources in advanced environmental approaches—a case analysis. *International Journal of Production Research*, 46(21), 6029–6053. <https://doi.org/10.1080/00207540701352094>
- Goldman, D., Ayalon, O., Baum, D., & Weiss, B. (2018). Influence of 'green school certification' on students' environmental literacy and adoption of sustainable practice by schools. *Journal of Cleaner Production*, 183, 1300–1313. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.176>
- Harris, Lloyd & Crane, Andrew. (2002). The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change. *Journal of Organizational Change Management*. 15. 214-234. [10.1108/09534810210429273](https://doi.org/10.1108/09534810210429273)
- Holm, T., Vuorisalo, T., & Sammalisto, K. (2015). Integrated management systems for enhancing education for sustainable development in universities: a memetic approach. *Journal of Cleaner Production*, 106, 155–163. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.03.048>
- Hoover, E., & Harder, M. K. (2015). What lies beneath the surface? The hidden complexities of organizational change for sustainability in higher education. *Journal of Cleaner Production*, 106, 175–188. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.01.081>
- Khan, M. S., & Terason, S. (2021). Encouraging pro-environmental behavior in university employees: An approach toward environmental sustainability as moderated by green organizational culture. *Journal of Community Psychology*. <https://doi.org/10.1002/jcop.22726>

- Lasrado, F., & Zakaria, N. (2019). Go green! Exploring the organizational factors that influence self-initiated green behavior in the United Arab Emirates. *Asia Pacific Journal of Management*, 37(3), 823–850. <https://doi.org/10.1007/s10490-019-09665-1>
- Mader, C., Scott, G., & Abdul Razak, D. (2013). Effective change management, governance and policy for sustainability transformation in higher education. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 4(3), 264–284. <https://doi.org/10.1108/sampj-09-2013-0037>
- Naderi, N., Monavvarifard, F., & Salehi, L. (2022). Fostering sustainability-oriented knowledge-sharing in academic environment: A key strategic process to achieving SDGs through development of students' sustainable entrepreneurship competences. *The International Journal of Management Education*, 20(1), 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100603>
- Niedlich, S., Kummer, B., Bauer, M., Rieckmann, M., & Bormann, I. (2019). *Cultures of sustainability governance in higher education institutions: A multi-case study of dimensions and implications*. *Higher Education Quarterly*, 74(4), 373–390. <https://doi.org/10.1111/hequ.12237>
- Porter, T. H., Gallagher, V. C., & Lawong, D. (2016). The greening of organizational culture: revisited fifteen years later. *American Journal of Business*, 31(4), 206–226. <https://doi.org/10.1108/ajb-04-2016-0011>
- Ramísio, P. J., Pinto, L. M. C., Gouveia, N., Costa, H., & Arezes, D. (2019). Sustainability Strategy in Higher Education Institutions: Lessons learned from a nine-year case study. *Journal of Cleaner Production*, 222, 300–309. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.257>
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2012). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 176–194. <https://doi.org/10.1002/job.1820>
- Ruiz-Mallén, I., & Heras, M. (2020). What Sustainability? Higher Education Institutions' Pathways to Reach the Agenda 2030 Goals. *Sustainability*, 12(4), 1290. <https://doi.org/10.3390/su12041290>
- Sammalisto, K., & Brorson, T. (2008). Training and communication in the implementation of environmental management systems (ISO 14001): a case study at the University of Gävle, Sweden. *Journal of Cleaner Production*, 16(3), 299–309. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.07.029>
- Sammalisto, K., Sundström, A., & Holm, T. (2015). Implementation of sustainability in universities as perceived by faculty and staff – a model from a Swedish university. *Journal of Cleaner Production*, 106, 45–54. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.10.015>
- Schelly, C., Cross, J. E., Franzen, W., Hall, P., & Reeve, S. (2012). How to Go Green: Creating a Conservation Culture in a Public High School Through Education, Modeling, and



Communication. *The Journal of Environmental Education*, 43(3), 143–161. <https://doi.org/10.1080/00958964.2011.631611>

Schopuizen, M., & Kalz, M. (2020). Educational innovation projects in Dutch higher education: bottom-up contextual coping to deal with organizational challenges. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 17(1). <https://doi.org/10.1186/s41239-020-00197-z>

Sibian, A. R., & Ispas, A. (2021). An Approach to Applying the Ability-Motivation-Opportunity Theory to Identify the Driving Factors of Green Employee Behavior in the Hotel Industry. *Sustainability*, 13(9), 4659. <https://doi.org/10.3390/su13094659>

Verhulst, E., & Lambrechts, W. (2015). Fostering the incorporation of sustainable development in higher education. Lessons learned from a change management perspective. *Journal of Cleaner Production*, 106, 189–204. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.049>

Viebahn, P. (2002). An environmental management model for universities: from environmental guidelines to staff involvement. *Journal of Cleaner Production*, 10(1), 3–12. [https://doi.org/10.1016/s0959-6526\(01\)00017-8](https://doi.org/10.1016/s0959-6526(01)00017-8)

Xing, Y., & Starik, M. (2017). Taoist leadership and employee green behaviour: A cultural and philosophical microfoundation of sustainability. *Journal of Organizational Behavior*, 38(9), 1302–1319. <https://doi.org/10.1002/job.2221>

## Appendix

### Transcript of expert interview in german

I1: Interviewerin 1  
I2: Interviewerin 2  
B: Befragte Person

I1: Perfekt. Dann also können wir mal beginnen. Zu Beginn wärs interessant von Ihnen zu wissen und zu hören was so Ihr Aufgabenbereich überhaupt als Nachhaltigkeitskoordinatorin ist und wie Sie in Ihrer Rolle zu einer nachhaltigen Organisationskultur irgendwie beitragen.

B: Also hier an der Uni Graz, wir sind ja EMAS validiert, also das Umweltmanagementsystem EMAS quasi und jetzt ISO 14001. Das heißt wir haben von dem her schon viele Aufgabenbereiche, die sich quasi aus dem Umweltmanagementsystem ergeben. Das sind dann beispielsweise Umweltprojekte aber auch Umweltziele und im EMAS... EMAS ist eben abhängig von der Organisation wie diese aufgebaut ist und bei uns ist es eben nach der Universität gegliedert. Das heißt wir haben auch Ziele im Lehrbereich, wir haben Ziele im Forschungsbereich, die wir dann gemeinsam mit den Einheiten umsetzen. Und wir haben eben auch Ziele im Universitätsmanagement. Das wäre zum Beispiel die betriebliche Mobilität. Wie kommen die Mitarbeiter zum Arbeitsplatz? Wie gestalten sie die Dienstreisen? Finden Dienstreisen mit dem Flugzeug statt mit der Bahn oder mit dem Bus oder mit dem eigenen PKW. Und dann schauen wir uns auch noch die Ressourcen an. Das ist auch ein sehr großes Thema. Also wir haben ähm also die Ressourcen, vor allem was deren Energieverbrauch und deren thermischen Verbrauch betrifft, das ist eigentlich der größte Faktor was halt die ökologische Nachhaltigkeit betrifft, wo man am meisten <??> hat und beim Punkt Mobilität. (.) Und beim Thema Forschung und und Lehre da gibts auch Projekte die gemeinsam dann mit uns umgesetzt werden also wir sind ein Umweltteam mit 4, 5 Personen also wir haben ein EMAS Team quasi und wir arbeiten dann quasi diese Themen entweder im EMAS-Team aus oder auch im Nachhaltigkeitsteam, wobei das Nachhaltigkeitsteam eher formlose Zusammenkunft ist von mehreren Personen von der gesamten Universität. Da sind der Forschungsbereich dabei, da ist der Lehrbereich dabei und das EMAS-Team besteht aber nur aus administrativen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Ja und ähm na wo war ich jetzt stehen geblieben? Beim... beim beim EMAS-Team, genau, wie Projekte umgesetzt werden. <...> zum Beispiel das Basismodul nachhaltige Entwicklung nehmen das ist ab 2020 an der Universität Graz gestartet und es wird eben allen Studierenden angeboten um auch ganz am Anfang vom Studium, also es ist dafür gedacht, dass mans im ersten Semester macht. Es wird sicher auch Leute geben, dies erst im dritten oder vierten Semester besuchen, also da gibts keine Restriktion dafür, dass mans später macht aber das ist eben auch ein Teil wo man Inputs bekommen kann zum Thema nachhaltige Entwicklung und des orientiert sich eben an den SDGs und gibt Einblicke quasi in die Grundlagen und solche Sachen und solche Projekte, die entstehen dann gemeinsam mit uns und mit Lehrenden, zum Beispiel.

I1: Mhm und ähm wie ist es erfahrungsgemäß so an der Uni Wien gewesen (Uni Graz war gemeint) sind diese Initiativen und dieser Druck ein bisschen... Ist das eher von der Seite der Studierenden gekommen oder ist das eher von der Administration oder Lehrpersonal gekommen?

B: Es ist verschieden. Also dass ähm dass sowas gemacht wird an der Uni Graz, dass wir zum Beispiel Umweltmanagementsysteme und uns Ziele setzen das ist eigentlich sehr stark vom Rektorat ausgegangen beziehungsweise auch wir haben einen Umweltmanager, der ist da sehr engagiert in dem Bereich und es ist von dieser Seite sehr stark ausgegangen. Andere Sachen kommen auch sehr stark von Studierenden Seite zum Beispiel es gibt an der Uni Graz die Nachhaltigkeitstage, die gibts jetzt seit zwei 15 oder zwei 16 und die sind von oikos organisiert worden also ich weiß net ob euch oikos ein Begriff ist aber die Studierendenorganisation hat sich eben damals an die Uni Graz gewendet und hat gesagt "ja wir möchten dass eben auch umsetzen an der Uni Graz. Wir möchten auch einen Nachhaltigkeitstag haben. Das gibts an anderen Universitäten" Und der wird immer noch stark von oikos mitorganisiert oder organisiert.

I1: Ok. Ähm und gibts da bestimmte Aspekte, die da den Verlauf erleichtern bei der Implementierung von eben solchen Initiativen oder bei Projekten oder Sie sind ja auch Teil also die Uni Graz war ja auch Mitbegründer von der Allianz für nachhaltige Universitäten ähm ja wie läuft das so ab? Also inwiefern helfen diese Allianzen oder diese *Unions* sozusagen...

B: ...Also die Allianz die war eigentlich auch ausschlaggebend dafür, dass wir ähm als Uni Graz gesagt haben "Wir machen jetzt auch a Umwelt... also wir wollen auch a Umweltmanagementsystem bei uns etablieren", weil das war ja im Grunde auch a Allianz Projekt wo dann auch andere Universitäten mitgemacht haben, zum Beispiel die Wirtschaftsuni Wien und gesagt haben "ja wir werden a ein Umweltmanagementsystem bei uns einführen" und es sind viele Gegebenheiten die an allen Universitäten gleich sind also ähm grundsätzlich ist es... gibt es sehr sehr viele Dinge wenn wir was Planen, was umsetzen wollen, dass es oft an Restriktionen scheitert, an Rahmenbedingungen oder auch, dass es Rahmenbedingungen gibt, die man eben nutzen kann, die man eben kennen muss die an Universitäten gleich sind und von dem her gibts eben bei der Allianz nachhaltiger Universitäten immer wieder Austauschtreffen. Es sind so vier, fünf Austauschtreffen pro Jahr, wo dann auch ähm Projekte heraus entstehen während der Treffen und Arbeitsgruppen, wo dann eben die Universitäten gemeinsam arbeiten. Zum Beispiel, letztes Jahr hats die AG Leitfaden Nachhaltige Beschaffung gegeben, wo eben ein universitäts weiter Leitfaden ausgearbeitet worden ist, der eben für die nachhaltige Beschaffung herangezogen werden kann, also wenn an der Universität Graz zum Beispiel oder an allen Universitäten von den Allianz Universitäten <...> beschaffen wird oder ja was auch immer. Papier oder ja wie schauts aus mit Events? An welche Sachen kann man sich da halten? Oder IT-Geräte. Da gibts einen gemeinsamen Leitfaden, wo das neueste quasi drinnen steht an dem man sich bei der Beschaffung auch orientieren kann. Also es sind vor allem solche Arbeitsgruppen die sehr stark von der Allianz vorangetrieben werden.

I1: Mhm und gibts da bestimmte Maßnahmen die gut funktioniert haben, besonders gut funktioniert haben bei dieser Kooperation zwischen universitären Ebenen?

B: Ja ich mein die beste Kooperation war wahrscheinlich die Einführung vom Umweltprogramm EMAS an den Universitäten, also jetzt sind vier, fünf Allianz Universitäten EMAS validiert und natürlich auch das <...> Tool, das wird sehr stark von der TU Graz vorangetrieben und von der

BOKU, das dient eben quasi der Treibhausgas Bilanzierung von den Universitäten, das heißt da sind dann alle Emissionsfaktoren schon drinnen, die CO2 Emissionsfaktoren, die sich ja auch permanent erneuern, da kümmert sich quasi die TU Graz darum und die BOKU und es ist dann quasi auch a Programm wo man dann die Sachen eintragen kann, also Mobilität kann man da zum Beispiel eingeben "ja, so und so viele Kilometer wurde mit dem PKW gereist an der Uni", also die Daten haben wir. Was noch so an Daten fehlt ist eher eben ja was ist der Umrechnungsfaktor und den muss man sich dann erst beschaffen also das <...> Bilanzierungstool das findet man auch online also das ist ein großer Punkt der sehr viel bringt, der von der Allianz ausgearbeitet worden ist.

I1: Mhm. Und wir haben während unserer Forschung ein bisschen herausgefunden, dass vor allem auch die Wertübergabe und dass ähm das klarstellen von starken Werten in solchen Sachen sehr wichtig ist, vor allem wenn man für Impact sorgen möchte und wir wollten da auch mal nachfragen, wie das auf der Uni Graz so ist. Wie werden diese Werte diese Nachhaltigkeits Werte übermittelt? Wie hoch stehen sie, werden sie priorisiert?

B: Wir haben quasi eine Umweltpolitik und Umweltleitlinien, wo die drei Säulen der Nachhaltigkeit verankert sind und die sich quasi gliedern in Forschung, Lehrbereich im Bereich von Netzwerk und kooperieren und den Universitätsmanagement Bereich. Die Umweltleitlinien findet man auch online auf der Seite von der Uni Graz, zum Beispiel auf Umweltprogramm Punkt Uni minus Graz Punkt AT oder EMAS Uni Graz und das sind eben die Umweltleitlinien die sollten im Grunde jeder Mitarbeiter, jede Mitarbeiterin kennen. Ist natürlich schon oft in der Praxis so, dass sie nicht eins zu eins umgesetzt wird, weil beispielsweise in der Beschaffung ist einfach der Preis maßgeblich, wenn ein Produkt beschaffen wird und da muss man dann auch noch oft intervenieren, also wir haben zumindest die Macht, dass wir da intervenieren können und sagen können "nein, wir können das jetzt nicht beschaffen weil das entspricht nicht den Umweltkriterien der Uni Graz", aber es passiert natürlich sehr oft, dass es dann... dass man da einfach intervenieren muss und, dass es nicht an erster Stelle ist in der Beschaffung, beispielsweise.

I1: Wie sieht es bei den Studierenden aus? Merkt man da einen starken... ein starkes Interesse für Nachhaltigkeit seitens der Studierenden?

B: Ich würd sagen, also wir haben nämlich bei uns recht viele Studiengänge im Bereich vor allem im Bereich... im Umweltbereich, also Umweltsystem und Wissenschaften und von dem her war eigentlich immer schon ein Interesse an dem Thema da. Auch vor allem OIKOS gibts ja auch bereits seit 20 oder mittlerweile 30 Jahren an der Uni Graz, also von dem her merkt man immer von den Seiten auch interesse und, ich kann jetzt auch nur für einen kleinen Teil sprechen, aber bei der sustainability challenge, da gehts ja auch darum, dass mehrere Studierende also sozusagen Lehrveranstaltung, die von der Wirtschaftsuniversität Wien organisiert wird, vom **E(A?)CE**, vielleicht ist das eh ein Begriff und die gibts seit einem Jahr an der Uni Graz. Und da gehts eben auch darum, dass sich die Studierenden Teams interdisziplinär zusammensetzen. Und da merkt man schon, dass es von vielen Seiten, auch von anderen Studienrichtungen, Interesse an dem Thema gibt und auch bei der ÖH Wahl merkt

man das. Bis zum letzten Jahr waren wir eigentlich von der GRAS Fraktion, also die GRAS Fraktion war die stärkste Fraktion an der Uni Graz, jetzt ist sie die zweitstärkste. Aber man merkt da schon sehr großes Interesse von den Studierenden am Thema. Wobei es auch wieder Studien abhängig natürlich auch noch ist.

I1: Ja, aber da haben Sie ja viel Auswahl. Ähm und jetzt ganz generell gesprochen was wären drei Tipps die Sie geben würden für eine gute Implementierung und so reibungslos als möglich von einer nachhaltigen Organisationskultur in einem universitären Institut?

B: Also, wichtig ist ähm, dass das Rektorat eingebunden ist und dass das vom Rektorat vorgegeben wird. Also ähm top-down aber auch dass es quasi von bottom-up Interesse dazu gibt. Also es darf nicht einfach Vorgaben geben und gesagt werden zum Beispiel.. Ja Ihr müsst jetzt... also das betrifft bei uns in Österreich oder zumindest bei uns auf der Universität ist es so die ökologische Nachhaltigkeit wo am meisten Vorgaben gemacht werden, dadurch dass wir was jetzt die soziale Nachhaltigkeit angeht recht hohe Standards sowieso in Österreich haben.... Ähm ist vor Allem die ökologische Nachhaltigkeit eine Säule wo sehr viel vorgegeben wird und sehr viel passiert. Und in dem Bereich ist es gut wenn's Vorgaben gibt aber auch wenn's zum Beispiel Workshops gibt mit den Beteiligten die da mitarbeiten und das die auch das Gefühl haben, oder nicht nur das Gefühl haben sondern auch wirklich eingebunden werden und auch mitwirken können.

I1: Mhm. Also Sie sagen, dass die Kooperation auch zwischen den Verschiedenen Gliedern von einer Universität sozusagen wichtig ist.

B: Genau. Genau und am Besten verbindet man die Studierenden auch ein. Also entweder die ÖH oder bestimmte Studierendengruppen.

I1: Mhm. Und was sind Ihre Erfahrungen da.. Mit sozialer Nachhaltigkeit und ökologischer Nachhaltigkeit, also Sie sagen dass es so hohe Standards in Österreich gibt was die soziale Nachhaltigkeit angeht und.. Ähm merken Sie da irgendwie auch einen Schwerpunkt.. Ähm an der Uni Graz diesbezüglich?

B: Ja, also ich mein unabhängig von... von den Standards die Rahmenbedingungen die wir in Österreich haben, ähm gibt's ja beispielsweise.. Ich weiß nicht wie das in anderen Universitäten ist, aber bei... auf der Uni Graz gibt's seit 30-40 Jahren den AKGL, den Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen der quasi bei Bewerbungsgesprächen mit einbezogen wird, bei Aufnahmeverfahren... äh bei Berufungen... eigentlich überall und hier zumindest eben auf Gleichbehandlung zwischen den Geschlechtern achtet... Ähm... Antidiskriminierung, und so weiter ist auch kein Thema zumindest für Anlaufstellen an der Uni Graz. Ich glaub da ist sind sowieso die Universitäten von... von den Anlaufstellen und von den Rahmenbedingungen weiter als manche private Organisationen. Ähm, aber das ist halt ein Thema was jetzt nicht so leicht, was auch gemessen wird quasi wie... also da gibts auch eigene Berichte die dann vom AKGL ausgehen und so.. Oder auch ähm, die Frauenquote gemessen wird beispielsweise bei den Professoren, beim Administrativen Personal, und die... halt auch ein Monitoring nutzen und

da sich auch Ziele setzen aber das ist jetzt nicht so ein Ziel.. äh also nicht so ein Thema was die Mitarbeiter unmittelbar betrifft weil... ähm beispielsweise wenn ich ein Wissenschaftler bin und ich will dann eine Dienstreise planen und mir wird dann vorgeschrieben ja du darfst jetzt nur mehr so und so oft fliegen und du darfst nur mehr die und die Kilometeranzahl erreichen, dann ist das was, was einen halt oft betreffen wird und unmittelbar betrifft und daher auch zu sehr viel Konfrontationen führen kann. Deshalb ist es ja auch so wichtig, dass es da einen guten Austausch gibt und das gemeinsam erarbeitet wird mit den Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen. Also wir haben da letztes Jahr den Klimaschutzbeirat weil du Uni Graz will ja bis 2040 Klimaneutral sein. Also bist 2030 netto null Emissionen und den Klimaschutzbeirat bei uns sind eben Vertreterinnen von allen Fakultäten dabei und auch die ÖH und die können sich da quasi auch einbringen und sagen ja die Maßnahme erscheint uns sinnvoll und die Maßnahmen da müssen wir die und die Punkte nochmal diskutieren weil das führt dann schon zu sehr starken Einschränkungen. Und das Ganze geht dann quasi zum Rektorat für die Entscheidungen.

I1: Und dieser Beirat wird einberufen... ähm wenn große Entscheidungen zu treffen sind?

B: Genau, genau. Also letztes Jahr ist da recht oft diskutiert worden und sollte im Grunde auch regelmäßig stattfinden aber im Grunde gehts drum eben wenn jetzt neue Entscheidungen anstehen, dass man die dann auch diskutiert mit den Zuständigen Personen also mit den Fakultäten, mit den Administrativen Bereichen also mit dem Wissenschaftlichen Bereich, mit den Administrativen Bereich und auch mit den Studierenden.

I1: Mhm. Okay, Ähm, dann das ist eigentlich glaub ich eh schon ziemlich ausführlich gewesen. Gibts noch irgendetwas jetzt bezüglich konkreter Organisationskultur und einem guten Gelingen einer nachhaltigen Organisationskultur, worüber Sie noch sprechen möchten oder was wir noch nicht angesprochen haben. Was wir vielleicht vergessen haben.

B: Ja, also ich würd vielleicht nochmal sagen, dass mit dem Rektorat, das ist wirklich wirklich super wichtig... Ähm, das Rektorat da dabei ist und von dem auch selbst überzeugt ist und sich auch traut Maßnahmen und so Ziele zu setzen. Aber eben auch die Mitglieder einbindet, also das ist glaub ich das A und O. Und... ähm... wir haben eigentlich alle Infos auch online also Klimaneutraluni-graz.at oder Plattform Nachhaltigkeit, also wenn Sie da noch irgendwelche Infos brauchen wo welche Sachen auch zu finden sind dann können Sie mir einfach gern schreiben.

I1: Mhm. Ja, danke. Die Seiten haben wir uns eh gut angeschaut. Und waren auch beide ziemlich überrascht und erstaunt wie viele Initiativen und Projekte es alles gibt zum Thema Nachhaltigkeit. Aber ja, wirklich toll. Auf jeden Fall eine Vorreiter Uni. (lacht)

B: Ja, wir hoffen wir können das weiterhin halten aber wir hoffen auch drauf, also ich hoffe auch, dass andere Universitäten sich da auch Vorbild nehmen und dann auch mitzuziehen. Weil, ich glaub bisher gibt's noch nicht so viele Unis die sich wirklich auch ein Ziel gesetzt haben in Punkto Klimaneutralität also auch das offiziell kommuniziert haben. Also, ich bin gespannt und

hoffe, dass da auch mehr Universitäten vor Allem die Allianz Universitäten, das sind eh fast alle Österreichischen, dass die da auch mitziehen werden.

I1: Mhm. Ja ist auf jeden Fall zu hoffen, in solchen Zeiten. ... Ähm... Gut dann Ely, wenn du noch eine Frage hast... ähm... oder passt das?

I2: Ähm, ja... also mich würd eigentlich noch interessieren wie man den Arbeitsplatz oder die Arbeitsverhältnisse... ähm... so nachhaltig wie möglich gestalten kann? Also so, dass auch die ökologische und soziale Nachhaltigkeit... ähm... bisschen gefördert wird, ob's da irgendwelche bestimmten Tipps gibt.

B: Also, wirklich den Arbeitsplatz wirklich den lokalen Arbeitsplatz den man hat, den physischen Arbeitsplatz... Ähm... ja ich mein wir, wir versuchen da speziell mit Maßnahmen zu... reinzugehen wie beispielsweise, ähm, das ist halt bissi, bissi schwierig weil's die Hardware betrifft, also dass wir denken die Computer, ähm, die werden dann quasi nachher nochmal aufbereitet und dann an eine Initiative vergeben wo sie dann auch weiter verwendet werden können. Aber eben, die werden in der Regel nach 5 Jahren quasi aussortiert, also es sollten zumindest 5 Jahre sein, besser noch länger, dann ist halt oft so das Problem, dass dann nach 5 Jahren die Computer schon wirklich sehr sehr langsam werden und fast nicht mehr zum arbeiten gehen. Aber das wäre eben wichtig, dass man die Computer so lang wie möglich verwendet... ähm... und sonst also wir, wir haben oft Infos und Tipps aus rausgeschrieben und wir machen ja auch während unseren EMAS Audits während den internen Audits auch immer Begegnungen in den Büros und man merkt da wirklich bei Personen die wirklich sich interessieren für den Bereich, die verwenden dann auch sowas wie eine Steckerleiste und schauen drauf, dass Sie das Licht ausschalten wenn sie jetzt länger abwesend sind. Ähm... dass sie eben quasi auch auf Mülltrennung im Büro quasi achten und so weiter... Das sind so die Themen, natürlich auch noch wie man zum Büro kommt, also ähm...ja, sie.... Kommt man halt mit dem Bus, also oder halt mit dem Fahrrad oder zu Fuß oder dann doch nur mit dem Auto. Ähm... das sind halt, so, so Themen das ist eigentlich auch der größte Punkt, wie man eben hinkommt von den CO2 Emissionen. Und sonst, ähm, auch noch von den Themen von der so... von den anderen Nachhaltigkeitsaspekten her... das ist immer ein bisschen eine kritisches Thema, mit dem Thema Klimaanlage. Weil auf der einen Seite, ähm, soll's ja auch den Mitarbeitern gut gehen im Büro, und sie sollen sich nicht zu kalt, nicht zu warm fühlen quasi... Das ist immer ein bisschen ein Punkt auch wo wir auch immer besprechen wegen dem Thema. Ja, Klimaanlage und auch CO2 Verbrauch und wo wir auch schauen, dass wir so wenig wie möglich Klimaanlage herausgeben und eher dann appellieren: bitte einfach im Sommer die Fenster schließen, und die Rollos runter, dann ist es zwar dunkel und man fühlt sich vielleicht nicht ganz so wohl im Büro aber dafür wird einfach nicht so warm und so. Das ist oft so ein bisschen ein kritisches Thema.

I1: Okay, ähm, ja dann vielen Dank für Ihre ausführlichen Antworten zu unseren Fragen... ähm ich glaub wir haben ziemlich alles durch was wir so abfragen wollten. Auf jeden Fall sehr sehr interessant und sehr spannend.

