

## **Anhang 1: Transkription des Interviews mit Bernhard Riede, Vice President S&M Region EEU & Russia**

Das Interview wurde per Telefon durchgeführt.

**Beginn des Interviews:** 10.07.2017, 10:00 Uhr

**Dauer:** ca. 30 Minuten

**Interviewerin:** Lara Bartnik (im Weiteren: I)

**Interviewpartner:** Bernhard Riede, Vice-President S&M Region EEU&Russia (im Weiteren: IP)

I: Nur kurz vorweg: in meiner Arbeit geht es ja hauptsächlich um die SCA vor der Trennung und wenn ich in meinen Fragen sowohl SCA und Essity anspreche, ist mein Gedanke vor allem, dass mein Fokus auf der SCA liegt, aber dass Sie durchaus auch ansprechen können, wenn Sie den Eindruck haben, dass sich bei Essity jetzt wirklich etwas deutlich ändert. Soviel nur vorweg. Würden Sie die SCA beziehungsweise Essity als modernes Unternehmen bezeichnen? Wenn ja, warum?

IP: Was ist ein modernes Unternehmen? Ich glaube es geht hierbei um verschiedene Aspekte. Ist ein Unternehmen in seiner Führungskultur, in seinen Werten, ich sage mal welche Werte es verfolgt, wie es arbeitet, von den Prozessen, ist es State of the Art? Ist das ein Unternehmen, das einfach moderne Führungszüge, moderne Fokussierungen von den Prioritäten und so weiter hat und da glaube ich auf jeden Fall: ja. Ich meine, es gibt natürlich immer auch die Frage von Service und Produkten. Das sind wahrscheinlich nicht die High Tech Service und Produkte, die wir anbieten, aber natürlich haben wir lebenswichtige Produkte. Also von daher würde ich es auch aus meiner Sicht, in meiner Definition als ja beantworten. Das wir also State of the Art Kulturen und Unternehmenswerte haben und auch einen sehr starken Fokus auf Work-Life Balance und solche Themen lenken. Und dann würde ich es als modernes Unternehmen bezeichnen. Was für eine Definition haben Sie denn, von einem modernen Unternehmen?

I: Okay. Vielen Dank. Mir geht es auch wirklich eher um den Begriff ‚modern‘ an sich, weil ich schaue ja auf kulturelle Einflüsse auf die Unternehmenskommunikation der SCA und wenn man sich mit Schweden beschäftigt als Land gibt es eine

interessante Arbeit eines schwedischen Ethnologen. Er heißt Åke Daun. Und es geht in dieser Arbeit um die schwedische Selbstwahrnehmung und dass sich Schweden eben generell als sehr modern wahrnehmen im Gegensatz eben zu ‚traditionell‘. Und mein Interesse war deswegen, ob diese Identifikation mit einem Modernitäts-Gedanken sich auch bei der SCA wiederfindet, weil das eben anscheinend etwas sehr typisches für Schweden ist, dass sie sich selbst als modernes und fortschrittliches Land – im Gegensatz auch teilweise zu anderen Ländern – wahrnehmen und vor diesem Hintergrund wollte ich dann gerne wissen, ob sich dieses Selbstverständnis von Modernität eben in der SCA dann wiederfindet.

IP: Auch das kann ich glaub ich eindeutig mit ‚ja‘ beantworten. Das führt ja auch zu dem, was ich vorhin gesagt habe, dass die Schweden generell immer eine der treibenden Kulturen waren mit einer lebenswerten Art, wo man Führungsprinzipien, Mitbestimmungsthemen und so weiter immer schon in den Vordergrund gestellt hat.

I: Vielen Dank. Dann vielleicht auch dazu in gewisser Weise passend meine nächste Frage: Wie werden in der SCA beziehungsweise Essity strategische Entscheidungen getroffen?

IP: Ich glaube, strategische Entscheidungen sind ja immer ein Werdegang und ich glaube es ist immer ein top-down bottom-up Prozess. Und so auch in der SCA oder bei Essity. Natürlich muss die Konzernleitung einen allgemeinen, großen, strategischen Rahmen definieren. Den muss die Konzernleitung absegnen zusammen mit dem Board und innerhalb dieses Rahmens sind dann die einzelnen Geschäftsfelder, Units und – ich sag mal von globalen Units über regionale und lokale Units oder Produkt-Units – die haben wir aufgefordert ihre Strategien in diesem Rahmen zu entwickeln und dann natürlich mit der Konzernleitung abzustimmen. Also wirklich ein top-down bottom-up Prozess. Und natürlich die Entscheidungen, da ist das immer so, dass eine Einheit ihre Strategie entwickelt z.B. für das Tena-Geschäft in Europa. Natürlich schlägt dann der Tena-Verantwortliche für Europa seine Strategie vor, die in seinen Augen in einen Rahmen, in eine Konzernstrategie passt und holt sich natürlich dann bei seinem Vorgesetzten und bei dem entsprechenden Gremium dann das ‚okay‘, das ‚ja‘. Also man muss natürlich seine Strategie dann auch entsprechend verankern mit der nächst höheren Ebene.

I: Okay. Also das heißt es gibt dann auf jeden Fall immer einen Entscheidungsprozess, in den mehrere Einheiten eingebunden sind und wie Sie auch sagen – der Rahmen wird gegeben von oben und dann gibt es aber durchaus auch Mitentscheidung beziehungsweise eine Vorschlagsmöglichkeit durch untere Einheiten oder Units.

IP: Ja genau. Immer. Also Strategien werden immer kaskadiert. Nach einer Logik aber, dass die nächste Ebene eine Vorschlagsthematik hat und das dann mit der übergeordneten Ebene abstimmt.

I: Okay. Und wenn Sie sagen, es gibt diese bottom-up Idee durchaus auch bis wie tief von der Hierarchie geht das dann? Wer kann dann alles mitbestimmen, bis zu welcher Ebene werden dann die Leute eingebunden? Ist das wirklich immer thematisch fokussiert, oder würden Sie sagen es gibt auch Entscheidungen, wo jeder SCA-Mitarbeiter etwas zu sagen kann?

IP: Ja, ich glaube der Unterschied ist hier vielleicht, was wir als Strategie definieren. Also wenn es jetzt um eine generelle Unternehmensstrategie im Bereich Tena Europa geht, dann wird natürlich schon irgendwo ein Tena-Verantwortlicher für Süd-Europa oder ein Tena-Verantwortlicher für Ost-Europa einbezogen. Beziehe ich dann jeden einzelnen Landes-Chef ein? Wahrscheinlich nicht. Weil dann wird es zäh. Aber natürlich, wenn dann eine Tena-Strategie für Europa abgenickt ist, ich bin jetzt zum Beispiel für Ost-Europa zuständig oder auch den mittleren Osten und Nordafrika, wenn ich dann eine Strategie für Ost-Europa mache dann beziehe ich natürlich meine polnischen Manager, meine russischen Manager, meine ungarischen Manager und so weiter mit ein. Wenn der seine Strategien macht, dann bezieht er wiederum seine Verkaufs-Leute mit ein. Also es hängt immer davon ab. Wenn ich jetzt auf der anderen Seite eine Innovations-Strategie mache oder eine Marken-Strategie mache, dann werde ich mit Sicherheit nicht alle Marketing-Leute quer durch die Welt einbeziehen, weil ich mache eine Marken-Strategie wahrscheinlich auf einer hoch aggregierten Ebene und beziehe dann vielleicht die Global Market und Brand Manager ein, vielleicht die Brand Manager von Amerika und die Brand Manager von Europa, aber ich werde nicht einen lokalen Brand Manager von Belgien einbeziehen.

Man muss das ja irgendwie am Schluss auch managebar mache. Sie cutten also immer dort, wo es Sinn macht. Und klar, Strategien kann man in der Kaskadierung sehr weit runter machen, die Marken Strategie zum Beispiel. Und dann mache ich eine Implementierungs-Strategie dieser Marken-Strategie für Deutschland und eine Implementierungs-Strategie für Russland und das sind dann ja auch wiederum Strategien.

I: Gut. Dann können wir von mir aus zur nächsten Frage kommen: Wie würden Sie den Führungsstil in der SCA beziehungsweise Essity beschreiben?

IP: Also ich glaube wir sind ein Unternehmen, das von der Unternehmenskultur und von der ganzen Art und Weise, wie wir unsere ganze Organisation führen und entscheiden quer durch die Organisation sehr kooperativ sind. Aber kooperativ heißt natürlich trotzdem, dass die Entscheidungsbefugnisse klar geregelt sein müssen. Ein kooperativer Führungsstil heißt für mich, dass gewisse Governance-Regeln aufgestellt werden, wo dann auch klar ist, welche Entscheidungskompetenzen jemand hat, welche Befugnisse er hat, in welchem Rahmen er sich bewegen kann. In diesem Rahmen hat er normalerweise einen hohen Freiheitsgrad. Und diese Rahmen sind auch adäquat zur Position abgestimmt. Was gut ist, glaub ich, bei der SCA, was man glaub ich immer als positiv bezeichnet, ist, dass man eigentlich immer gehört wird. Also wenn ich jetzt zum Beispiel eine andere Meinung habe zu einer Strategie oder zu einem großen Projekt, das mich gar nicht direkt betrifft, kann ich das durchaus in die Waagschale werfen. Und das würde ich wirklich als positiven Momentum bezeichnen. Also ein kooperativer Führungsstil würde ich auf jeden Fall sagen, aber halt mit einer klaren Regelung und klaren Governance-Prinzipien, wo jeder halt weiß wofür er zuständig ist.

I: Eine Frage vielleicht noch dazu. Sie haben gesagt, dass man immer gehört wird, auch wenn man zum Beispiel eine andere Meinung hat.

IP: Genau, man wird nicht unbedingt gefragt, aber man kann seine Meinung äußern. Gefragt wird man natürlich nicht immer.

I: Genau, aber das man eben die Möglichkeit hat sich zu äußern. Und wenn jetzt dieser Fall eintritt, dass verschiedene Meinungen aufeinandertreffen. Wie wird dann damit umgegangen?

IP: Ich glaube schon, dass man immer versuchen wird, wenn jemand seine Meinung klar und mit Fakten argumentieren kann, dass man das in einen Entscheidungsprozess mit einbezieht. Und das ist auch ein Unterschied dazu, wie ich es teilweise bei anderen Unternehmen gesehen habe. Es gibt bei der SCA nicht so was, wo man sagt, der ist doch mit dem Thema gar nicht vertraut also hören wir ihm gar nicht zu. Wenn man gute Argumente hat – und die muss man natürlich haben – dann wird das irgendwo in das Kalkül einer Entscheidung mit einbezogen. Das heißt nicht unbedingt, dass man die Person an sich mit in die Entscheidung einbezieht, aber die Meinung, die er vorher geäußert hatte oder sein Punkt wird dann entsprechen in einen Entscheidungsprozess mit eingebaut. Und dann hängt es natürlich auch davon ab, wie der Entscheidungsprozess läuft, manchmal ist man dann mit drinnen und manchmal nicht. Das ist dann eine Frage, die man individuell entscheiden muss.

I: Okay, gut. Wunderbar. Dann zu meiner nächsten Frage: Wie wichtig sind Hierarchien innerhalb der SCA beziehungsweise bei Essity?

IP: Ich glaube wenig. Sehr wenig. Natürlich gibt es Hierarchien, die gib es überall. Es wäre falsch zu sagen: Es gibt keine Hierarchien. Aber es ist nicht so, wie es vielleicht klassisch früher in Unternehmen war wo es gewisse Referenzen und gewisse Logiken gab, die den unterschiedlichen Führungsebenen zugeordnet waren. Das gibt es eigentlich nicht. Man stellt immer Teams zusammen für das Abarbeiten von Aufgaben, für Projekte oder für notwendige Entscheidungen. Und man versucht hierbei die richtige Kompetenz an Bord zu haben, nicht irgendwelche bestimmte Hierarchien. Ich glaube schon, dass gewisse Logiken klar sein müssen, wie ich schon gesagt habe über Governance und ähnliches. Das ist klar. Aber wenn man Fachthemen und Projekte abarbeitet, dann stellt man diese Teams so zusammen, dass man die notwendigen Kompetenzen hat und die fachliche Seite abgeben kann. Deswegen glaube ich, dass Hierarchien weniger relevant sind.

I: Also Sie würden sagen, dass Hierarchien eher für die Organisationsstruktur an sich wichtig sind, damit alles reibungslos funktionieren kann und weniger für die eigentliche Zusammenarbeit?

IP: Richtig. Klar, sie brauchen Spielregeln und eine gewisse Governance-Logik bei einem Unternehmen mit fast 50.000 Beschäftigten. Da geht es einfach nicht ohne eine gewisse Governance-Logik.

I: Und was würden Sie sagen, wie wichtig sind Statussymbole für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der SCA beziehungsweise von Essity?

IP: Das ist eine gute Frage. Also ich würde es so sagen. Zuerst einmal: bei Statussymbolen gibt es, denke ich, auch kulturell immer noch einen gewissen Unterschied. Wenn man jetzt beispielsweise Essity betrachtet. Wenn sie jetzt von Essity Europa oder Essity China oder Essity in Kolumbien reden, dann gibt es schon auch gewisse Unterschiede. Ja, man hat zwar eine Unternehmenskultur aber diese Unternehmenskultur kann sich nicht ganz von einer lokalen Kultur rauslösen. Ich glaube, wenn man generell das Unternehmen Essity betrachtet, dann haben wir kaum Statussymbole und ich denke das ist auch typisch schwedisch. Die Schweden sind da durchaus ein bisschen anders als andere Unternehmen. Schwedische Unternehmen, die aus der schwedischen Kultur kommen, in der man eigentlich keine Statussymbole hat. Jetzt ist natürlich bei solchen Themen immer auch die Frage: was ist ein Statussymbol? Natürlich sind gewisse Positionen mit Teilen einer großen Brand-Package abgesichert. Das ist halt nun mal so. In diesem Rahmen gibt es dann beispielsweise Dienstwagen oder ähnliches. Aber sind das Statussymbole? Ich glaube nicht. Das sind eher notwendige Elemente, die man hat, um seine Geschäfte auszuführen. Prinzipiell glaube ich, dass Statussymbole bei Essity eine unterdurchschnittliche Rolle spielen im internationalen Vergleich. Und das ist geprägt von einer schwedischen Eigentümerschaft. Aber sie können natürlich in ein paar geographischen Teilen trotzdem Statussymbole finden, das kann man denke ich auch nicht vermeiden. So hat beispielsweise jemand in China in einer vergleichbaren Position mehr Statussymbole, als ich das beispielsweise habe. Ich glaube das hängt damit zusammen, dass man dort eben generell auch hierarchie-höriger ist. So auch beispielsweise bei den Japanern. Dort würde man auch einem Chef nicht einfach so

widersprechen und dort haben dann die Chefs auch noch irgendwelche Statussymbole. Ich glaube, das ist wirklich noch eine kulturelle Frage. Dort, wo Demokratien schon seit mehreren Jahrhunderten gelebt werden dort ist auch das Thema an sich viel offener.

I: Okay, also in Deutschland sehen Sie das ganze als sehr dezent.

IP: Genau. Es gibt einfach Themen, die sind mit gewissen Funktionen oder Ebenen im Management verbunden sind und da gibt es dann standardisierte Pakete, die man international einfach anbieten muss. Aber ich denke, dass das weniger mit Status zu tun hat. Für mich ist ein Statussymbol eher, wenn ich zurückschaue auf vor 30 Jahren. Da hatte ich als Geschäftsführer einen Parkplatz vor der Eingangstür.

I: Und vor dreißig Jahren waren Sie auch bei der SCA?

IP: Ja, ja. Da gab es definitiv noch diese Statussymbole. Da hatte man seinen Parkplatz, da hatte man das Auto, das einem gewaschen worden ist, man hat ein deutlich größeres Büro als die anderen gehabt und andere vergleichbare Dinge. Das waren dann eindeutig Statussymbole. Heute, dass ich einen Dienstwagen habe, das ist ja kein Statussymbol.

I: Also Sie würden definitiv auch eine Entwicklung sehen hin zu immer weniger Statussymbolen im Laufe der Geschichte?

IP: Ja, ja. Eindeutig. Das hat sich innerhalb von Europa und auch innerhalb Deutschlands so gewandelt, dass es wirklich immer weniger Statussymbole gibt.

I: Okay, dann können wir jetzt zur nächsten Frage kommen, die einen etwas anderen Bereich behandelt. Und zwar würde mich Ihre Einschätzung dazu interessieren, welche Rolle Innovation für die SCA oder Essity spielt?

IP: Extrem wichtig. Mit unseren Produkten sind wir in einem Umfeld, in dem man teilweise wirklich vermeiden muss, dass man in diese commodity-Themen hineinkommt. Und teilweise wird man wirklich auch mit Billig-Produkten und Billig-

Themen konfrontiert. Deswegen muss man versuchen sich als Marktführer oder einer der Großen immer wieder zu differenzieren. Und deswegen muss man die Innovations-Struktur, die Innovations-Führung betreiben. In den meisten Produkt-Kategorien, in denen wir tätig sind, versuchen wir Innovations-Führer weltweit zu sein. Und deswegen: Innovation is the priority.

I: Und würden Sie sagen, dass das vor allem auf der Marktsituation und Konkurrentensituation beruht?

IP: Das ist unser Anspruch. Wir haben ja vorhin über Strategien gesprochen. Aus den Strategien, die wir entwickelt haben, leitet sich ganz klar ab, dass wir Innovationsführer sein wollen und auch müssen um unsere strategische Position als Marktführer zu haben. Und wenn man Marktführer sein möchte, dann muss man auch Innovationsführer sein.

I: Dann schon mal danke für diese Antwort. Und jetzt noch eine Frage zum Umweltschutz. Man kann ja in der Firmengeschichte sehen, dass das schon lange ein großes Thema für die SCA ist und sie ja beispielsweise eigene Naturschutzrichtlinien eingeführt hat oder Ökobilanzen und ähnliches. Und was mich interessieren würde, ist, warum es wichtig für die SCA oder vielleicht auch Essity ist, sich für Umweltschutz einzusetzen?

IP: Also es ist definitiv wichtig für beide. Sowohl für die SCA als auch jetzt für Essity. Aber ich würde das Thema sogar noch weiter fassen. Wir haben als Unternehmen sowohl eine soziale Verantwortung als auch eine Verantwortung für die Umwelt zur Nachhaltigkeit. Und dieses Nachhaltigkeitsthema ist bei uns auch weit gefasst. Da geht es nicht nur um die Projekte, die unsere Strukturen haben, sondern es geht auch um die Produkte. Wir versuchen die Nachhaltigkeit schon darin zu leben, wie wir die Produkte kreieren und gestalten und wie wir Produkt-Entwicklung betreiben. Warum ist uns das so wichtig? Ich glaube, wir sehen uns als Part einer Gesellschaftsstruktur und wir sehen unser Unternehmen in einer gesellschaftlichen Verpflichtung, hier einen Beitrag zu leisten und dass wir uns auch permanent verbessern was das Thema Nachhaltigkeit betrifft. Also es kommt durchaus aus dem Selbstbewusstsein und dem Anspruch, das wir haben. Und dazu kommt natürlich,

dass die Prozesse einfach nach und nach verbessert werden müssen, um die Natur langfristig erhaltbar zu machen und daher kommt auch unser Bekenntnis dazu, sich permanent verbessern zu wollen.

I: Und würden Sie sagen, dass das Thema Umweltschutz schon lange eine Rolle gespielt hat, oder das sich das erst in den letzten Jahren oder Jahrzehnten herauskristallisiert hat als wichtiges und großes Thema?

IP: Ich glaube, dass es generell schon immer da war. Aber vielleicht nicht mit der Priorität und der Intensität, wie es sich in den letzten Jahren oder Jahrzehnten entwickelt hat. Ich bin jetzt 35 Jahre in der Industrie. Und man hat vor 35 Jahren auch schon Umweltschutz betrieben, aber lange nicht in der Konsequenz und in der Priorisierung. Man war auch lange nicht so bereit, so viele Investitionen und so viel Commitement dahinter zu stellen. Also das Bewusstsein hat sich da schon gewandelt.

I: Und vor der Firmentrennung lag ja wirklich der Fokus immer sehr stark auf den Wäldern und darauf, wie man diese auch schützt und dort nachhaltig arbeitet. Wie ist jetzt die Strategie von Essity, da ja die Firmenwälder jetzt zum SCA-Teil gehören?

IP: Die grundsätzliche Bestrebung, dass wir Produkte generieren, die so wenig natüerschädlich wie möglich sind, an dieser grundsätzlichen Strategie hat sich nichts geändert. Wir versuchen nach wie vor auch bei Essity Rohstoffe einzusetzen, die aus nachhaltigen Quellen kommen und versuchen Produkte zu entwickeln, die weniger Ressourcen von der Natur beanspruchen und wollen unsere Prozesse optimieren. Es war halt nur so mit der SCA als Dach-Organisation und der Tatsache, dass man die Wälder hatte, dass man natürlich dieses Thema sehr stark kommunikativ in den Vordergrund gestellt hat. An den eigentlichen Zielsetzungen der Essity hat sich nichts geändert.

I: Also hat sich eher der Fokus dessen geändert, was man mehr kommuniziert?

IP: Genau. Ich denke, das ist mehr ein Kommunikationsfokus, der sich jetzt ändern muss. Man muss sehen, wie man dann diese Themen in der Kommunikation darstellt, als dass man jetzt inhaltlich das Thema Nachhaltigkeit neu fassen müsste.

I: Das ist interessant. Und dann können wir auch schon zu meiner letzten Frage kommen: Würden Sie die SCA oder Essity eher als ein schwedisches oder als ein internationales Unternehmen bezeichnen? Und warum?

IP: Mit den vielen tausend Mitarbeitern weltweit sind wir natürlich ein internationales Unternehmen. Wir haben weltweit Produktionsstandorte und Projekte. Und auch in Deutschland, bei den 3.500 Leuten haben wir 50 Nationen. Also wir sind schon sehr international. Aber natürlich ist es immer so, egal in welches internationale Unternehmen sie gehen, dass da wo das Headquarter sitzt, dadurch gibt es natürlich eine gewisse Prägung. Also wenn sie zum Beispiel zu Siemens gehen, wo im Headquarter hauptsächlich Deutsche sitzen, gibt es dort auch eine deutsche Prägung. Und bei der SCA: Das Headquarter sitzt in Stockholm und da gibt es natürlich eine schwedische Prägung. Aber ich denke, das hat dann oft mehr Auswirkungen auf das Headquarter selbst als auf die Leute, die dann irgendwo auf der Welt für dieses Unternehmen arbeiten. So würde ich es sehen.

I: Und die schwedischen Wurzeln spielen also Ihrer Meinung nach vor allem für das Headquarter selbst eine Rolle? Oder denken Sie, dass man die schwedischen Wurzeln durchaus auch im Rest des Unternehmens noch sehen kann?

IP: Natürlich, in Grundzügen findet man das immer wieder noch ein bisschen. Zu Ihrer Frage: Das Unternehmen ist eindeutig international, aber Du hast eindeutig eine schwedische Prägung drinnen.

I: Dann bedanke ich mich bei Ihnen für das Gespräch.

## **Anhang 2: Interview mit Michaela Wingefeld, Communications Director DACH**

Das Interview wurde per Telefon durchgeführt.

**Beginn des Interviews:** 11.07.2017, 14:00 Uhr

**Dauer:** ca. 60 Minuten

**Interviewerin:** Lara Bartnik (im Weiteren: I)

**Interviewpartner:** Michaela Wingefeld, Communications Director DACH (im Weiteren: IP)

IP: Vielleicht sollte ich Ihnen, bevor wir das Gespräch beginnen noch folgendes kurz erklären: Die Unternehmenskommunikation als solche ist bei uns natürlich aufgeteilt. Es gibt auf Group-Ebene, auf Konzern-Ebene in Stockholm Teams, die SCA oder Essity aus einer globalen Perspektive betrachten und ich kann ihnen sowohl zum DACH-Raum [Anmerkung Autorin: DACH steht für Deutschland, Österreich und die deutschsprachige Schweiz] etwas erzählen, als auch dazu, weil ich auch schon in beiden Bereichen gearbeitet habe. Mein Schwerpunkt ist natürlich Deutschland und meine Antworten sind deswegen auch primär auf Deutschland bezogen.

I: Und darf ich Sie auch fragen wie lange Sie schon bei der SCA beziehungsweise Essity arbeiten?

IP: Seit 10 Jahren.

I: Okay, vielen Dank. Sonst zur ersten Frage: Würden Sie die SCA beziehungsweise Essity als modernes Unternehmen bezeichnen? Wenn ja, warum?

IP: Also zunächst mal würde ich sagen: Essity ist ein junges Unternehmen. Wir sind seit dem 15. Juli offiziell eingeführt und das wiederum hat sich entwickelt aus der Entwicklung der SCA, indem der Geschäftsschwerpunkt immer weiter wegging vom reinen Forstgeschäft hin zum Hygienegeschäft. Diese Abspaltung kam dann als logischer nächster Schritt. Und im Zuge diese Abspaltung haben wir auch eine neue strategische Ausrichtung bekommen indem wir sagen, wir stellen Hygiene- und Gesundheitsprodukte her, um für mehr Lebensqualität der Menschen zu sorgen. Also in sofern würde ich sagen, wir sind ein junges Unternehmen, wir verstehen uns

selbst als modernes Unternehmen, wir sind in ca. 150 Ländern weltweit tätig, wo Millionen von Menschen unsere Produkte jeden Tag nutzen. Das heißt wir kennen auch die Trends und müssen diese Trends kennen, die außerhalb des Unternehmens herrschen und setzen uns auch damit auseinander. Einerseits auf der Konsumentenseite, aber wir beschäftigen uns natürlich auch mit den modernen Bedürfnissen der Mitarbeiter – der existierenden und potentiellen – und schauen uns an, wie wir uns da aufstellen müssen, welche Programme wir anbieten müssen oder wie wir uns sozusagen immer wandeln müssen, um diesen Bedürfnissen gerecht zu werden. Man denke an die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, internationale Karrierewege, solche Sachen. Ich denke da sind wir doch ein sehr modernes und flexibles Unternehmen in einem Wandlungsprozess und wir haben, wenn ich noch mal auf die Kommunikation zurückkommen kann, eine Kommunikationsplattform gelauncht, mehr oder weniger zeitgleich mit dem Börsengang von Essity. Die Plattform heißt *Hygiene Matters*. Und Bei *Hygiene Matters* geht es darum Hygienethemen mal aus einer ganz neuen Perspektive zu beleuchten, der sich noch niemand angenommen hat und wir schauen welche Hygiene-Stereotypen und Tabus gibt es denn rund um das Thema Hygiene und was bewirken die und welche ökonomischen Auswirkungen haben sie dann. Also wenn Sie sich überlegen, selbst in der westlichen Welt obwohl man immer denkt ‚Hygiene ist bei uns ein Standart, alles kein Problem‘ ist doch Handhygiene nicht so verbreitet und deswegen werden Leute in der Zwischenzeit krank und würden einfach nicht krank werden, wenn sie sich ordentlich die Hände waschen würden. Und das wiederum kann man zurückführen auf: was ist der Ausfall für den Arbeitgeber, was ist der gesellschaftliche Ausfall und gucken auch: wie sieht die Zukunft von Hygiene aus? Welche Hygiene-Produkte gibt es? Kann man da etwas digitalisieren, kann man die Ressourcen schonender nutzen? Also ein ganz moderner, frischer Ansatz.

I: Und würden Sie sagen, dass unabhängig von diesen Ideen, Trends oder Entwicklungen, die das Unternehmen machen möchte, dass die Struktur, der Aufbau des Unternehmens, die Art und Weise wie man in dem Unternehmen miteinander umgeht, haben Sie auch den Eindruck, dass das modern ist?

IP: Ich denke, was man sagen kann, ist, dass wir eine sehr flache Hierarchie haben, das macht uns ein bisschen schneller als vielleicht andere große Unternehmen. Wir

haben das Management der Business-Units und auch der Rest auf Konzernebene, die sind mehr oder weniger weltweit verstreut, die sitzen nicht mehr alle traditionell in einem Haus. Wir nutzen da auch moderne Kommunikationstools, machen viel über Videokonferenzen einfach um zu ermöglichen Menschen, die über die ganze Welt verstreut sind, zusammenzubringen.

I: Sie haben jetzt bislang von Essity als junges Unternehmen gesprochen. Würden Sie sagen, dass die moderne Struktur des Unternehmens auch als Basis in der alten SCA zu finden war?

IP: Genau. Also diese ganzen flachen Hierarchien, moderne Kommunikationsmittel, die auch ein bisschen den Reiseaufwand einschränken sollen, das hat es natürlich vorher auch alles so gegeben. Das ist jetzt nicht neu.

I: Sehr schön. Dann denke ich, können wir zur zweiten Frage kommen: Welche sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Werte, die von der SCA oder Essity vertreten werden?

IP: Die SCA hat drei Kernwerte gehabt, die heißen: Respekt, Verantwortung und Exzellenz, die sich konsequent durch unsere gesamte Geschäftstätigkeit ziehen, die kennt auch eigentlich jeder, weil jeder, der neu eingestellt wird, darauf hingewiesen wird und muss ein E-Learning durchlaufen und dieses E-Learning ist vor ein paar Jahren auch noch einmal ausgerollt worden für bestehende Mitarbeiter. Und die drei Kernwerte sind verankert im Verhaltenskodex und werden dadurch eben auch zum Leben gebracht. Wir haben auch einen Tool zur Mitarbeiterentwicklung, in dem wir Feedback-Gespräche führen und in diesem Tool gibt es auch die Möglichkeit Mitarbeitern, die diese Kernwerte nicht immer befolgen, auch noch mal ein Feedback zu geben. Diese drei Kernwerte durchtränken meiner Meinung nach das Unternehmen ganz gut.

I: Und haben sich diese Kernwerte jetzt bei Essity geändert oder sind sie noch genauso?

IP: Ja, das ist ein guter Punkt. Die Kernwerte werden jetzt überarbeitet und das geht zurück auf ihre erste Frage, weil wir denken wir sind jetzt ein neues, modernes Unternehmen und jetzt ist es auch an der Zeit, dass wir diese Kernwerte noch mal anschauen und auch schauen: passt das noch zu uns? Das Projekt ist derzeit im Gange. Man hat 300 Mitarbeiter befragt weltweit auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens, hat einen Workshop durchgeführt und hat geschaut, was ist es denn, was Essity ausdrückt, was war gut an den alten Werten, was muss vielleicht ein bisschen anders werden. Ist wie gesagt work in progress, wie man so schön sagt und wird jetzt im zweiten Halbjahr ausgerollt werden. Das wird aber keine dramatische Umkehr sein von diesen bestehenden Kernwerten, sondern nur eine Modernisierung und man schaut, ob man vielleicht auch einfach bessere Ausdrücke finden kann, die wiedergeben wofür Essity steht.

I: Okay, sehr interessant. Dankeschön. Und jetzt eine Frage rein zur Kommunikation um einfach besser verstehen zu können, wie die Kommunikation bei der SCA oder Essity funktioniert. Welche sind die wichtigsten Kommunikationskanäle einmal intern und dann auch extern?

IP: Intern ist der absolut wichtigste Kanal das Intranet. Das ist ein globales Intranet. Das heißt alle Mitarbeiter haben Zugriff auf ein Intranet. Das ist nicht so wie in manchen anderen Firmen wo es noch mal ein separates Intranet gibt für jede einzelne Firma, sondern es ist nur ein Intranet. Dort haben alle Mitarbeiter einen Zugriff drauf. Es gibt auch die Möglichkeit, Content in verschiedenen Landessprachen einzustellen. Die Mitarbeiter in den Werken, also jemand der beispielsweise am Band oder an einer Maschine steht, haben natürlich nicht immer sofort Zugriff auf einen Computer wie bei uns im Büro. Aber auch dort gibt es sogenannte Kioske, solche Terminals, wo Leute beispielsweise in den Pausen hingehen können, um sich zu informieren. Für die Werke haben wir außerdem noch ein Info-Monitor-System, welches das Intranet komplimentiert, wo man kurze, prägnante Botschaften aussenden kann, die dann in zwei oder drei Sätzen zusammenfassen, was auch im Intranet steht mit dem Verweis oder dem Link, dass man weiterführende Infos im Intranet bekommen kann. Zudem haben wir in Deutschland noch eine Mitarbeiterzeitschrift für alle Mitarbeiter Deutschlandweit, die kommt viermal im Jahr raus. Und nichtsdestotrotz ist eigentlich der wichtigste

Informationskanal - das werden sie auch in Umfragen immer wieder hören - der Vorgesetzte. Der Vorgesetzte ist ein wichtiger Kommunikationskanal für alle Teams und wir bekommen in Umfragen auch immer wieder als Feedback: Ich möchte meine Infos von meinem Vorgesetzten bekommen, mein Vorgesetzter soll mir sagen, was wichtig ist und was ich tun soll. Und für die Manager, für die Line-Manager haben wir ein spezielles Management-Publikations-Programm, wo sie dann noch einmal mit Zusatzinformationen versorgt werden. Jetzt zum Beispiel speziell zum Börsengang von Essity, haben sie einmal in der Woche E-Mails bekommen mit Präsentationen, mit Q&As, mit Zusatzinfos, einfach damit das Management in der Lage ist seine Teams gut und umfassend zu informieren. Dort gibt es dann auch mal Webcasts mit den Presidents, oder mit dem CEO.

I: Ich hätte noch mal eine kurze Frage zum Intranet. Sie sagen es gibt ein Intranet, alle haben Zugriff also stelle ich mir vor, dass das dann auf Englisch ist, damit alle es verstehen oder ist das dann immer direkt übersetzt? Wie kann ich mir das vorstellen?

IP: Das ist richtig. Das ist primär auf Englisch auch die Menüführung, es gibt aber auch die Möglichkeit immer gleich Übersetzungen einzufügen und das tun wir auch bei wichtigen Nachrichten, wo wir das Gefühl haben, die muss jetzt jeder wissen. Manche Sachen sind auch wirklich regulatorisch vorgegeben weil wir ein börsennotiertes Unternehmen sind. Da müssen manche Sachen tatsächlich übersetzt werden. Der einzelne Nutzer hat dann aber die Möglichkeit das Portal für sich zu personalisieren. Er kann eingeben, welche Nachrichten zu welchem Geschäftsbereich möchte er primär sehen, in welcher Sprache möchte er das sehen. Und wenn ich jetzt zum Beispiel Deutsch als meine primäre Sprache angebe, dann würde ich all die Inhalte, die übersetzt sind, tatsächlich auch auf Deutsch sehen. Ansonsten sehe ich alles auf Englisch.

I: Also das heißt es ist eher der Mitarbeiter, der sich seinen Fokus aussucht, als dass das Unternehmen das vorgibt?

IP: Das ist gemischt. Das ist pull and push. Es gibt ein paar Sachen, die kann man als Spotlight ganz oben auf der Startseite festlegen, das sind ganz oft Sachen, die vom Headquarter kommen. Das ist so ein bisschen der push, wo man sagt: das sind

Sachen, da will ich, dass alle sie mitbekommen, das ist wichtig und zudem hat der Mitarbeiter dann eben auch die Möglichkeit Bereiche festzulegen, wo er sich dann die Infos zieht nach seinen Bedürfnisse.

I: Okay. Das waren jetzt also die internen Kommunikationskanäle.

IP: Genau. Und sie hatten noch gefragt nach den externen Kommunikationskanälen. Da antworte ich ihnen jetzt erstmal für Deutschland. Hier ist der primäre externe Kanal die klassische Pressearbeit also wir arbeiten hauptsächlich noch mit Presseaussendungen, das macht die Group extern global auch dort sind es aber hauptsächlich investor relations relevante Informationen, die dort ausgesendet werden. Darüber hinaus haben wir eine internationale Webseite, die [essity.com](http://essity.com), und eine deutsch Seite, die [essity.de](http://essity.de). Die enthält wichtige Informationen, damit Menschen, die sich für Essity interessieren, mal einen ersten Überblick bekommen. Was machen wir, wo sind wir ansässig, wo sind unsere Werke, was machen wir zum Thema Nachhaltigkeit. Und ganz wichtig bei der Webseite. Das primäre Publikum sind einfach Bewerber. Das ist einfach so ein Hygiene-Faktor, den muss man haben. Und auf internationaler Ebene wird immer wichtiger: Social Media. Wir verlagern zunehmend die Aktivitäten ins Netz, mittlerweile auch durch gesponserte Kampagnen und das ist dann immer abhängig von den Zielgruppen. Twitter, Facebook und Instagram sind da die großen Kanäle. In Deutschland sind wir nicht auf Social Media unterwegs und ich hoffe, dass wir das nächste Jahr sind.

I: Dann eine Frage noch zur Internetseite. Welche Reichweite hat die Internetseite von SCA beziehungsweise Essity?

IP: Global für die [essity.com](http://essity.com) habe ich keine Zahlen herausfinden können, in Deutschland hatten wir immer so 3000 Nutzer im Monat. Das ist nicht so wahnsinnig viel und man kann sagen, die primären Nutzer haben sich dann für die Karriere-Seiten interessiert.

I: Dazu passend dann vielleicht noch. Versuchen sie denn wirklich auch die Einzelperson an sich, ich sag mal den potentiellen Kunden zu erreichen oder versuchen sie auch viel mit anderen Unternehmen, Lobby,

Nichtregierungsorganisationen etc. zu kommunizieren. Was ist da ihr Fokus? Wen möchten sie denn prinzipiell erreichen?

IP: Ja, das ist eine sehr gute Frage. Das ist auch etwas, was sich mit Essity leicht gewandelt hat. Wo wir praktisch aus unseren Erfahrungen aus den letzten Jahren das Fazit gezogen haben. Die Unternehmenskommunikation bei der SCA ist noch eine sehr junge Funktion, wir sind auch ein kleines Team eigentlich. Das sehen sie schon daran, dass wir allein für Deutschland nur zwei Personen sind, ich und eine andere Mitarbeiterin. Und von den Zielgruppen hatten wir in den letzten Jahren, seitdem wir das so ein bisschen fokussierter betreiben, in den letzten 4 oder 5 Jahren alle Zielgruppen beglücken wollen. Also B-to-B, Kunden, Lieferanten aber auch Endverbraucher, die allgemeine Öffentlichkeit rund um die Standorte also quer alles Mögliche. Und man muss einfach feststellen, dass speziell bei den B-to-C Gruppen, Verbraucher, die allgemeine Öffentlichkeit, da kann man natürlich ganz tolle Kampagnen machen, um da aber wirklich einen großen Aufschlag zu machen muss man wirklich sehr, sehr viel Geld in die Hand nehmen, viele Ressourcen reinstecken und da ist dann die Frage, was muss ein Endverbraucher, der für uns wichtig ist, weil er Tempo kauft oder Zewa, was muss der über Essity wissen, warum ist das wichtig, dass er weiß, was die SCA im Detail macht. Und wir haben das dann durchgeschaut und haben jetzt gesagt: okay, die B-to-C Zielgruppe, die muss sich für Tempo begeistern, für Zewa, für unsere ganzen Marken aber die muss nicht unbedingt so viel Bescheid wissen über Essity. Deswegen sind unsere Hauptzielgruppen jetzt wirklich auf der Grundebene investor relations, wir sind börsennotiert, unser Mitarbeiter also sowohl die bestehenden als auch die zu rekrutierenden, das sind Kunden und Lieferanten, unsere Handelspartner z.B. Rewe und Edeka hier in Deutschland oder auch Lieferanten, die eben Rohstoffe anliefern oder Maschinen und als neue Zielgruppe jetzt Influencer und NGOs. Aber das ist wirklich ganz neu, da fangen wir jetzt an, mit ihnen zu arbeiten und ein bisschen auszuloten, was man mit ihnen machen kann, wie erreicht man sie, was interessiert sie, was können wir bieten, was dieser Zielgruppe einen Mehrwert bietet.

I: Okay das ist sehr interessant. Ich kenne das auch von mir selbst, die ich ja SCA schon lange kenne, weswegen mir beispielsweise das Logo immer aufgefallen ist,

aber Bekannte von mir kannten dann eher die Marke Tempo und weniger das Unternehmen dahinter.

IP: Am Ende des Tages muss man wahrscheinlich tatsächlich gucken. Tempo und Zewa sind so starke Marken, macht es dann Sinn die unter die SCA oder unter Essity zu packen oder sagt man nicht eher Tempo und Zewa sind unsere starken Marken und hey, wir sind die SCA dahinter, wir sind ein tolles Unternehmen, wir haben eine tolle Unternehmenskultur, machen viel im Nachhaltigkeits-Bereich. Aber wir haben tatsächlich so viele Sachen gemacht in Deutschland oder auch global, wirklich viel Arbeit da rein gesteckt und dieser Aufmerksamkeitsgrad, der hat sich nur so marginal gesteigert.

I: Dann meine nächste Frage: Versucht die SCA oder mittlerweile Essity eine pluralistische oder eine universelle Unternehmenskultur zu vermitteln?

IP: Ich glaube wir sind ganz klar eine universelle Unternehmenskultur. Ich interpretiere das so, dass wir tatsächlich versuchen alle 48.000 Mitarbeiter, die wir weltweit haben, für ein Unternehmen, für ein SCA oder Essity wie wir jetzt heißen zu begeistern und zu sagen, wir arbeiten alle für ein Unternehmen. Wir arbeiten nicht hier in Deutschland für Essity und ein anderer in Holland arbeitet für Essity sondern wir identifizieren uns hier genauso wie wir uns in England oder Amerika mit Essity identifizieren. Wir haben zum Beispiel ganz viele internationale Projekte und Programme, die wirklich von Group gestartet werden, ausgerollt werden über die Länder, natürlich immer mit ein bisschen Freiheit, dass man kulturelle oder soziale Nuancen einfüttern kann oder auch ganz einfach sprachliche Sachen. Aber grundsätzlich versuchen wir wirklich eine Marke SCA oder Essity zu leben und das eben von Group so ein bisschen zu steuern. Um ein Beispiel zu geben: In unseren Produktionswerken gibt es seit drei Jahren jetzt die sogenannte Global Safety Week, also eine Aktionswoche um ein Bewusstsein zu schaffen für die Arbeitssicherheit. Die wird global aus gesteuert insofern, dass man sagt die Woche, das ist meistens immer so Ende September, ist die Global Safety Week, das Thema dieses Jahr ist, das sieht dann so und so aus, es gibt so eine kleine Tool-Box mit Postern, es gibt eine Video-Mitmach-Aktion, an der sich dann alle beteiligen und das ist dann gleich. Die Global Safety Week bei SCA oder Essity hat auch ein Logo oder key visual, was

dann auch überall genutzt wird, aber die Werke an sich haben die Freiheit selbst zu definieren, wie setze ich das jetzt an meinem Standort um. Ist jetzt mein Thema ‚Pfützen im Werk sind Ausrutschfallen‘, weil eben das immer wieder vorkommt oder ist jetzt das Thema ‚Stoß dir nicht den Kopf an‘, solche Sachen... aber die Kernbotschaft bleibt die gleiche.

I: Und würden Sie sagen, dass solche Themen, wie Sie sie am Anfang angesprochen haben, Work-Life Balance oder ähnliches, dass auch hier versucht wird solche Thematiken in allen Unternehmen auf der Welt auf eine ähnliche Weise umzusetzen?

IP: Ja, absolut. Das employer branding oder employer attractiveness Programm ist auch global gesteuert. Man muss dazu sagen: Nicht alle Programme werden immer mit der gleichen Stärke ausgerollt, speziell bei employer branding guckt man: in welchen Ländern ist das jetzt am nötigsten. Aber auch hier versucht man wirklich ganz stark die Marke Essity aufzubauen mit visuellen Elementen, die überall gleich sind und auch inhaltlich gleich mit natürlich ein bisschen Freiheit welche Schwerpunkte die Länder dann legen. Also das kann ja wirklich schon zwischen Frankreich und Deutschland sehr stark differenzieren.

I: Sehr interessant. Vielen Dank. Dann habe ich noch Fragen zum Logo beziehungsweise den verschiedenen Logos, die es ja im Laufe der Geschichte gegeben hat. Zunächst zum *valknut*-Logo aus den drei ineinander verschachtelten Dreiecken. Visuell erinnert dieses Symbol ja durchaus auch an Bäume. Wissen Sie, ob das so gewollt gewesen ist oder ob es wirklich einfach aus der nordischen Mythologie genommen wurde?

IP: Da muss ich ehrlich sagen. Das müsste ich jetzt noch mal nachschauen. Da finde ich vielleicht was dazu. Meines Wissens nach ist das ein traditionelles, schwedisches Symbol, was die Unendlichkeit darstellen soll.

I: Was ich mich auch noch gefragt habe. Ich glaube das war im Jahr 2013, da wurde das Logo dann ja farblich und auch ein bisschen von der Form her geändert, dass alles ein bisschen runder und von den Farben dann mit dunkelblau, hellblau und grün

anstelle dieses Übergangs zu einem Hellgrau. Wurden diesen Farben bestimmte Bedeutungen zugesprochen oder wurden sie aus bestimmten Gründen ausgewählt?

IP: Absolut. Da haben Sie Recht gehabt. 2013 haben wir dieses eckige, sehr technisch anmutende Logo modernisiert und ein bisschen freundlicher gemacht. Und die Farben haben tatsächlich eine Bedeutung. Dunkelblau steht einfach immer - und das ist auch nichts was bei der SCA einzigartig ist, oder wo nur die SCA drauf gekommen ist - für ein solides Unternehmen und eine solide finanzielle Basis. Hellblau hat damals den Geschäftsbereich Hygiene symbolisiert, der ja auch viel mit Wasser zu tun hat. Deswegen auch dieses hellblau in Assoziation mit Wasser. Und Grün ganz klar Geschäftsbereich Forest, Forstwirtschaft und Nachhaltigkeit.

I: Und jetzt im Bezug auf das Essity-Logo. Es gibt ja online dieses Video was die Entwicklung des Logos ein bisschen erklärt. Was allerdings nicht genannt wird, ist die Bedeutung der Farben. Bei dunkelblau wird man wahrscheinlich dieselbe Idee gehabt haben mit dem soliden Unternehmen.

IP: Ja, genau.

I: Und warum hat man sich für Magenta entschieden als Farbe?

IP: Magenta ist eigentlich auch ein bisschen aus unserer Vergangenheit übernommen worden. Sie werden vielleicht gehört haben, 2013 bis 2015 hat die SCA mit einer Frauenmannschaft am Volvo Ocean Race teilgenommen. Und die hatten damals als primäre Farbe dieses Magenta. Und dieses Magenta hat man jetzt wieder in dem Logo beziehungsweise Erscheinungsbild verbaut. Das kommt bei den Farben wieder als eine Primärfarbe heraus. Damals stand Team SCA eben für das Team als solches also die Mitarbeiter, das haben wir jetzt übernommen. Und man kann auch sagen: blau steht für das solide aufgebaute Unternehmen und Magenta bringt ein bisschen Frische rein. Das ist der moderne Aspekt.

I: Okay, wunderbar. Dann die nächste Frage. Jetzt zu einem anderen Thema. Was denken Sie, wie wichtig sind Hierarchien innerhalb der SCA oder bei Essity?

IP: Bezüglich Hierarchien gilt das jetzt sowohl für die SCA als auch für Essity – da hat sich nicht viel geändert: wir wollen ein flaches, offenes Unternehmen sein mit wenigen Hierarchie-Stufen anders als bei vielleicht noch größeren Industrie-Unternehmen wie wir sie beispielsweise in Deutschland kennen. Wir haben, ich hab das mal nachgezählt, wirklich nur fünf Hierarchiestufen, die wirklich eine starke Bedeutung haben angefangen vom Vorstand in Stockholm. Wir haben außerdem eine Matrixorganisation, die deswegen schon per Definition diese Hierarchiestufen ein bisschen auflöst ,weil viele Projekte über Business-Unit-Grenzen und auch über Hierarchie-Grenzen hinweg durchgeführt werden. Man muss dann einfach immer schauen, dass man in solchen Projekten und Programmen die Leute hat, die die besten für dieses Programm notwendigen Kenntnissen haben und das würde durch zu viel Hierarchie behindert werden und dann nicht mehr so flexibel sein. Ein bisschen Hierarchie ist natürlich immer nötig, wenn man mal Probleme eskalieren muss und einfach auch administrativ. Man braucht jemanden, der den Urlaub genehmigt, der sich um Ihre Entwicklung kümmert. Aber ich denke, wir sind da doch relativ flach bei der Hierarchie.

I: Interessant. Dann davon vielleicht auch nicht ganz unabhängig: Gibt es denn an sich generell – mal abgesehen von persönlichen Präferenzen – eine Tendenz dahingehend, ob man sich duzt oder siezt?

IP: Das ist natürlich auch eine interessante Frage. Wir begreifen uns als internationales Unternehmen, unsere Arbeitssprache ist Englisch insofern stellt sich die Frage nach Du oder Sie eigentlich gar nicht.

I: Also dann zum Beispiel eher nach Vorname oder Nachname.

IP: Ja. Unsere Wurzeln sind in Schweden. Da kennt man die Höflichkeitsform Sie glaube ich auch nicht mehr, beziehungsweise sie wird als so veraltet angesehen, dass man das gar nicht mehr verwendet. Und auch wenn ich natürlich oben gesagt habe, wir haben eine universelle Unternehmenskultur gibt es natürlich Abstufungen. Wenn sie die SCA in Deutschland betrachten, wo vieles über die Jahre gewachsen ist, da sind wir uns auch manchmal in der Kommunikation nicht einig wie wir die Leute denn jetzt ansprechen. Wie wir in unserem kleinen Team und offiziell geeinigt

haben, ist, dass wir in offiziellen Kanälen wie dem Intranet und der Mitarbeiterzeitschrift weiterhin das formelle ‚Sie‘ verwenden. Das ist vielleicht ein generationsgesteuerter Ansatz, den wir auch hoffentlich bald überwinden.

I: Und das gilt jetzt für den Raum Deutschland?

IP: Ja.

I: Und Sie sagen, dass kann dann auch von Land zu Land oder von Unternehmen zu Unternehmen ein bisschen unterschiedlich sein?

IP: Ja, das wäre jetzt tatsächlich mal interessant, das könnte ich Ihnen jetzt gar nicht aus dem Kopf sagen, wie beispielsweise die Kollegen in Frankreich das händeln. Aber ich würde sagen, dass sie das ähnlich machen wie wir in Deutschland.

I: Und wenn Sie jetzt zum Beispiel mündlich mit Kollegen sprechen wie ist es da dann eher? Haben Sie das Gefühl, da gibt es eine Tendenz?

IP: Also ich persönlich tu mich leichter ‚Du‘ zu sagen zu jüngeren Kollegen. Ich hab ja auch schon ein paar Jahre Arbeits-Erfahrung. Ich taste mich da so ein bisschen ran. Also ich überfalle niemanden mit einem ‚Du‘ ohne vorher gefragt zu haben. Ich denke das gebietet einfach die Höflichkeit.

I: Das ist also – in Anführungsstrichen – sehr deutsch, dass man das so klassisch macht.

IP: Wahrscheinlich, ja.

I: Okay. Dann zu meiner nächsten Frage: Inwiefern ist eine bottom-up Kommunikation innerhalb der SCA oder Essity möglich?

IP: Die ist absolut möglich. Das liegt aber auch einfach daran, dass wir wirklich diese flache Hierarchie haben, wie ich Ihnen oben beschrieben habe, eine sehr offene Kultur und auch einen sehr offenen und transparenten Umgang miteinander, wo

eigentlich die Türen immer offen stehen und man auch Vertrauen haben kann, dass man sich an seinen Vorgesetzten wenden kann. Es ist auch tatsächlich so, dass wir einen sehr strukturierten Feedback-Prozess haben im Rahmen der Mitarbeitergespräche. Dass da auch explizit Feedback an den Vorgesetzten abgefragt wird. Das ist relativ formalisiert. Zudem haben wir im Intranet auch diese gängigen Social Media Like-Funktionen, dass man einen Artikel liken kann oder dort auch mal einen Kommentar absetzen kann. Also das ist relativ transparent. Und, ich hatte oben gesagt, wir haben einen Verhaltenskodex wo man natürlich auch melden kann, wenn man Bedenken hat, dass jemand gegen den Verhaltenskodex verstößt. Da gibt es verschiedene Wege. Man kann es entweder tatsächlich ganz offen tun und mit seinem Vorgesetzten sprechen oder zum Betriebsrat gehen. Man kann es aber auch anonymisiert tun und eine Mail schicken oder sich über eine Hotline melden.

I: Super, vielen Dank. Und, das kam jetzt zwar schon ein bisschen durch aber ich frage trotzdem gerne noch einmal explizit nach: Wie wichtig ist Teamarbeit innerhalb der SCA oder Essity?

IP: Sie werden natürlich kein Unternehmen finden auf der Welt was heute noch sagt: Teamarbeit ist bei uns nicht wichtig, jeder wurschtelt vor sich hin. Ich denke, das ist einfach nicht möglich. Ich würde auch gar nicht unbedingt sagen wie wichtig ist Teamarbeit, sondern wie wichtig ist die Teamfähigkeit der Einzelnen. Und, wie ich schon ein paar Mal gesagt habe, wir arbeiten in einer Matrix-Organisation über Abteilungsgrenzen hinweg, über Ländergrenzen hinweg. Das heißt wir erwarten von jedem unserer Mitarbeiter die Fähigkeit, sich mit unterschiedlichen Kulturen auseinanderzusetzen, mit Sprachen, mit Herangehensweisen, die nicht nur kulturell bedingt sind. Unterschiedliche Menschen haben einfach ganz unterschiedliche Denkansätze und Herangehensweisen. Einer ist mehr analytisch, der andere ist eher chaotisch. Und dass man da eben den Wert erkennt, den man für sich selbst und seine Projekte daraus ziehen und wie man diese unterschiedlichen Perspektiven einbringen kann. Und von daher ist Vielfalt und Diversity ein hohes Gut bei Essity und auch bei SCA. Und wie gesagt, Teamfähigkeit und die Teamarbeit, die sich daraus ergibt, ist ganz, ganz wichtig.

I: Meine nächste Frage ist: Wie werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der SCA oder bei Essity primär motiviert?

IP: Grundsätzlich ist in unserer neuen Strategie oder dem Strategiehaus, das Ende letzten Jahres herauskam, tatsächlich festgelegt, dass wir wollen, dass jeder Mitarbeiter sein Potential voll entfalten kann an seinem Arbeitsplatz. Wir glauben auch, dass das jeder tun kann, dass jeder die Möglichkeit hat, sich zu entfalten und so eine Entwicklung muss nicht immer hierarchisch nach oben gehen, dass man die nächste Stufe erklimmt. Sondern man kann sich auch mal in die Breite entwickeln wenn man wirklich spezielle Fähigkeiten hat, die man dort weiterentwickeln, oder wo man seine Kenntnisse in die Breite entwickeln kann. Das tun wir wieder über diesen sehr formalisierten Mitarbeiter-Entwicklungs-Prozess, über Feedback-Gespräche, die mindestens dreimal im Jahr stattfinden müssen und auch dokumentiert werden. Wo der Vorgesetzte natürlich auch angesetzt ist, seine Mitarbeiter ordentlich zu motivieren. Die Vorgesetzten haben auch die Möglichkeit Trainings zu besuchen, Führungskräfte-Trainings: wie werde ich meiner Führungsrolle gerecht? Wie motiviere ich meine Leute? Da gibt es ein großes Zusammenspiel zwischen Vorgesetzter – Mitarbeiter und natürlich glauben wir auch, dass wir darüber hinaus über diese soft Faktoren tatsächlich auch eine leistungsgerechte, branchenübliche Entlohnung anbieten mit attraktiven Zusatzangeboten wie zum Beispiel die Altersvorsorge, Firmenwägen ab gewissen Stufen, solche Sachen. Ich hatte es schon mal angesprochen wir wollen einfach erreichen, dass sich die Leute hier wiederfinden können und auch ihre privaten Belange hier einbringen können, indem wir die Work-Life Balance so gut es geht fördern über Homeoffice-Möglichkeiten, es gibt einen Kinderbetreuungszuschuss zum Beispiel bei uns in Deutschland es gibt immer wieder Gesundheitsangebote, wir haben Trainingsprogramme, wo funktionale Tätigkeiten trainiert und geschult werden aber auch die sogenannten soft skills wie Motivationstraining, Konflikttraining, solche Sachen.

Führungskräftetrainingsprogramme habe ich schon angesprochen, die sind auch ganz wichtig. Und darüber hinaus – wenn das alles noch nicht reicht – kümmert sich HR auch noch darum eine Begeisterung für Essity zu schaffen oder für die SCA jetzt vorher durch Mitmach-Aktionen wie zum Beispiel jetzt konkret läuft eine Foto und Film Aktion, wo man ein Foto einschicken kann und kurz dazu schreibt: was war toll

in SCA, was will ich bei Essity auch sehen und das sind solche Wettbewerbe, wo man dann auch Preise gewinnen kann.

I: Sie versuchen also diese Umstrukturierungsphase auch dazu zu nutzen ganz viel Feedback von den Mitarbeitern selbst zu bekommen, was sie sich wünschen?

IP: Ja, einfach auch um die Mitarbeiter mitzunehmen auf der Reise. Ein bisschen was wird sich ja doch auch ändern und bei so einem Change Prozess ist es in der Kommunikation ganz wichtig, dass man die Leute mitnimmt und ihnen das Gefühl gibt, dass sie etwas beitragen können und dass nicht alles einfach nur übergeworfen wird.

I: Eine Frage, die dazu vielleicht auch passt. Stichwort Frauen, es gibt ja beispielsweise Länder oder Unternehmen, die Frauenquoten einführen, etc. Haben Sie den Eindruck, dass man als Frau in der SCA genauso Karriere machen kann wie als Mann oder haben Sie das Gefühl, dass es da Unterschiede gibt oder dass es zumindest schwieriger ist, oder haben Sie den Eindruck da wird schon auch drauf geachtet, dass sich beide Geschlechter gleichermaßen entwickeln können innerhalb des Unternehmens?

IP: Also wir haben tatsächlich – ich will es jetzt nicht Frauenquote nennen – aber wir haben tatsächlich Vorgaben den Anteil der Frauen im Unternehmen ein bisschen zu erhöhen. Ich kann jetzt keine Details dazu nennen, weil das ist wirklich eine Personalgeschichte. Aber wir bemühen uns darum, Frauen anzusprechen durch verschiedene Sachen um möglich zu machen, dass man Karriere und Familie unter einen Hut bringt. Hier am Standort München haben wir auch einige Beispiele wo Frauen auch im mittleren bis gehobenen Management nach einer Baby-Pause wieder zurückgekommen sind in einen guten Job und das alles jetzt auch managen. Und was man auch sagen muss ist, dass beim Thema Frauen zunehmend nicht nur die Kinderbetreuung wichtig ist. Was wir zum Beispiel auch machen ist zu schauen was man machen kann, wenn plötzlich Pflegebedarf in der Familie auftritt und das dann abzufangen. Da wird zumindest mal geguckt. Frauen spielen eine Rolle, da wird auch sehr viel gemacht. Wir machen viele Sachen im Rekrutierungsprozess, im HR-Marketing um Frauen auch für MINT-Berufe, also für technische Berufe zu

begeistern. Und ich denke, man sieht auch zunehmend, wenn ich beispielsweise in die Fabriken komme mehr und mehr junge Ingenieurinnen an den Papiermaschinen. Und das ist laut und warm und dreckig und man sieht immer mehr junge Frauen, die sich dafür begeistern und das ist toll.

I: Dann kommen wir zu meiner letzten Frage: Würden Sie die SCA oder Essity eher als ein schwedisches oder als ein internationales Unternehmen bezeichnen? Und warum?

IP: Wir sind ganz klar international mit schwedischen Wurzeln. Warum international? Wir sind in 150 Ländern weltweit tätig, unser Management – sowohl auf Group Ebene in Stockholm als auch in den Business-Units – ist relativ international besetzt, mehr und mehr. Speziell im Konzernvorstand sind sie sehr verstreut. Außer dem Konzernvorstand, der in Stockholm sitzt, gibt es zum Beispiel die Business-Units Consumer Goods primär hier in München, professional Hygiene – also diese Handtuchspender etc. – sind in Amerika mittlerweile. Trotzdem denke ich, merkt man immer noch, dass wir schwedisch sind. Das kann man gar nicht verleugnen. Und ich glaube, das sieht man daran, wie das Unternehmen mit Menschen umgeht. Der Mensch steht bei uns sehr stark im Mittelpunkt sowohl bei den Produkten die wir anbieten, dass wir sagen unsere Produkte sollen das Leben angenehmer machen aber auch wie wir mit den Mitarbeitern umgehen. Wir haben zum Beispiel Sozialziele um zum Beispiel die Anzahl der Arbeitsunfälle weltweit zu reduzieren, die Implementierung vom Verhaltenskodex... Das sind wirklich qualifizierbare Sozialziele, die festgelegt sind und die auch jedes Jahr gemessen werden und offen gelegt werden im Nachhaltigkeitsbericht. Ich denke da sieht man ganz schön, dass der Mensch bei der SCA speziell im Internen – also wenn es um die Mitarbeiter geht – eine große Rolle spielt und ich denke, das kann man auf unsere schwedischen Wurzeln zurückführen.

I: Dann vielen Dank für diese Einschätzung und auch generell für die Beantwortung meiner Fragen.

### **Anhang 3: Interview mit Andrea Adler, HR Manager, Human Resources Mannheim**

Das Interview wurde per Telefon durchgeführt.

**Beginn des Interviews:** 25.07.2017, 14:15 Uhr

**Dauer:** ca. 50 Minuten

**Interviewerin:** Lara Bartnik (im Weiteren: I)

**Interviewpartner:** Andrea Adler, HR Manager, Human Resources Mannheim (im Weiteren: IP)

I: Darf ich Sie fragen, wie lange sie schon bei der SCA arbeiten?

IP: 27 Jahre.

I: Das ist einfach eine Info für mich zur besseren Einschätzung. Und noch generell eine Sache. Meine Arbeit an sich handelt über die SCA vor der Trennung und ich mache nur einen kleinen Ausblick auf die Konsequenzen der Trennung. Wenn Sie also den Eindruck haben, dass es jetzt bei Essity große Veränderungen gibt, können Sie das natürlich gerne sagen.

IP: Okay.

I: Wollen wir dann mit meiner ersten Frage anfangen?

IP: In Ordnung.

I: Würden Sie die SCA oder jetzt Essity als modernes Unternehmen bezeichnen und wenn ja, warum?

IP: Also grundsätzlich muss man da ja schon fast sagen: natürlich würde ich SCA als modernes Unternehmen bezeichnen. Es wäre auch, mal andersrum formuliert, fatal, wenn sie einen Global Player nicht als modern bezeichnen würden. Dann würde irgendetwas schief laufen. Und das liegt auf der einen Seite daran, wie man sich Themen nähert, die ganze Herangehensweise, Strukturen, Marktbeachtung, etc.

Wenn sie das mit anderen Unternehmen vergleichen. Es gibt natürlich viele moderne Unternehmen aber es gibt auch Unternehmen über die man im Vergleich sagen würde, dass sie nicht so modern sind. Auch die Entwicklung, die das Unternehmen hingelegt hat, daran kann man das meines Erachtens auch gut festmachen. Wenn sie betrachten, dass sie ja teilweise wenn sie die SCA sehen in den Konglomeraten... die Unternehmen, die im Laufe der Jahre auch zu einer SCA dazukamen, wie zum Beispiel die PWA, dann ist das eine Entwicklung, die sie hingelegt haben, gerade als langjähriger Mitarbeiter von einem mittelständig geprägten Unternehmen zu einem globalen Unternehmen und dadurch sehen sie natürlich auch die Veränderung, die sie im Lauf der Jahre durchgemacht haben, dieser stetige Wandel und auch dieses Modern-Sein und Vorankommen Wollen, das Neuausrichten weg von einem Papierkonzern, der sich vergleicht mit anderen Papierkonzernen, hin zu einem FMCG [Anmerkung der Autorin: Fast Moving Consumer Goods] Unternehmen. Weil dadurch ist der Anspruch, den ich auch selbst an mich als Unternehmen habe auch noch mal wesentlich höher. Was das Thema Modernität betrifft, Schnelligkeit, Marktbeachtung, etc. Und dazu kommt dann noch der Umgang mit den Mitarbeitern und auch das ist für mich ein Zeichen der Modernität, wie geht man miteinander um, was ist da für eine Kultur hintendran.

I: Und wie würden Sie diese Kultur dann zum Beispiel beschreiben wenn Sie sagen, dass der Umgang mit dem Mitarbeitern modern ist?

IP: Da sind wir dann auch wieder ein bisschen bei dieser schwedischen Prägung. Da merken sie das schwedische Unternehmen. Die Schweden gelten gemeinhin als konsensorientiert und das Miteinander bei der Zielerreichung steht im Vordergrund. Und genau das merken sie natürlich. Und dann haben Sie natürlich bei einem globalen Unternehmen trotzdem auch die kulturelle lokale Prägung jeweils dazu. Sie werden mit Sicherheit feine Unterschiede finden, ob Sie in einer Niederlassung in Mexiko sind oder ob sie in Deutschland oder in Frankreich sind. Dadurch kommt mit Sicherheit eine gewisse nationale Prägung dazu je nach dem wie international der Standort ist – es gibt sehr internationale Standorte – und Sie haben natürlich auch eine Prägung durch die Historie des Standortes. Ist das ein alter Procter und Gamble Standort, ist das ein alter PWA Standort, ist das ein alter Möldecke Standort zum Beispiel. Da merken Sie dann auch Unterschiede. Aber trotzdem haben Sie als

Einheit, als Zusammenführendes eben diese schwedische Kultur die da oben drüber steht. Und diese Mischung ist natürlich auch toll weil sie Offenheit und offene Türen haben, sie können problemlos über Hierarchieebenen hinweg kommunizieren. Früher die Frage: Kann ich denjenigen ansprechen? Ja, sie können ihn ansprechen. Das werden sie nicht in jedem Fall tun, ich werde nicht als Mitarbeiter der Gehaltsabrechnung beim President anrufen außer er hat ein Problem mit seiner Abrechnung. Aber ansonsten werde ich das vermutlich nicht tun, aber grundsätzlich könnte ich es. Und wenn er hier ist, dann guckt er auch mal und dann ist das eine Kommunikation auf Augenhöhe. Das Miteinander ist wirklich das Entscheidende. Konsensorientierung heißt natürlich auch, dass es manchmal ein bisschen länger dauert, bis man einen Konsens gefunden hat. Wenn ich andere Unternehmenskulturen nehme, die nicht so konsensorientiert sind, die sind natürlich da schneller. Aber auch gerade den jüngeren Leuten das Gefühl zu geben, mitgenommen zu werden, in die Entscheidung mit einbezogen zu sein, das Gefühl sollte sich dann auch schneller einstellen, wenn sie konsensorientiert sind. Und sonst. Das Wort Respekt war in der SCA...

I: Sie meinen die Kernwerte?

IP: Ja. Respekt, Spitzenleistung, Verantwortung. Das sind natürlich die Trieb- und Angelpunkte gewesen, was unsere Werte betrifft. Das sind die Schlagworte hintendran. Die Frage ist natürlich, wie man das mit Leben füllt. Und das Wort Respekt ist das, was ich im Endeffekt mit anderen Worten auch ausdrücken wollte, wie man miteinander umgeht. Und diese Betitlung ist jetzt natürlich mit der Firma SCA mitgegangen und das heißt wir müssen dann schauen, wie wir das dann wieder ein bisschen neu definieren. Aber im Endeffekt werden wir da mit Sicherheit nicht das Rad neu erfinden. Ich denke das Thema Leistungskultur ist etwas, was uns auch antreibt. Und das Wort wird dann nicht mehr Respekt heißen, sondern das wird dann eine andere Begrifflichkeit sein. Aber ich denke, dass dieses Miteinander ein Punkt ist, der allumfassend ist.

I: Und bei meiner nächsten Frage interessiert mich vor allem auch Ihre persönliche Einschätzung und zwar ob Sie den Eindruck haben. dass Männer und Frauen bei der

SCA oder eben jetzt bei Essity wirklich die komplett gleichen Aufstiegschancen haben?

IP: Grundsätzlich, ja. Definitiv, ja. Das ist ja oftmals nur eine Frage von Rahmenbedingungen, die vielleicht nicht passen. Ich mache es an einem Beispiel fest. Wenn ich morgen eine Position zu besetzen habe, eine globale Funktion und tolle Herausforderung, ein toller nächster Schritt. Die Position beinhaltet aber, dass ich reisen muss und zwar zu einem gewissen Anteil, eben weil es eine globale Funktion ist und es da nicht ausbleibt, dass ich mich teilweise um Themen vor Ort kümmern muss. Und da muss ich mir natürlich selbst die Frage stellen, ob das etwas ist, was ich für mich möchte und ob ich bereit bin, diesen Weg zu gehen. Und da kommt dann zum Beispiel die Frage, ob derjenige dann mobil ist, das betrifft Männlein wie Weiblein. Aber erfahrungsgemäß zucken Frauen da öfter, weil sie oftmals, nicht immer und es gibt natürlich solche Fälle auch bei Männern – und hier ist ja die Frage eher haben Frauen dieselben Aufstiegschancen wie Männer, wir stellen diese Frage ja selten andersherum – und grundsätzlich haben Frauen diese Möglichkeiten, aber es gehören halt immer ein paar Rahmenbedingungen dazu, dass ich so eine Funktion auch übernehmen kann, je nach dem wie sie gestrickt ist. Die SCA sagt definitiv nicht: erst fragen wir den Mann, dann fragen wir die Frau.

I: Und gibt es denn – mit dem Wissen das die Rahmenbedingungen Frauen eventuell eher abschrecken könnten – Dinge, die die SCA tut, um Anreize zu schaffen, dass diese Frauen dann eben doch in diese Art von Positionen wollen?

IP: Es sind nicht nur die Rahmenbedingungen. Die Faktoren sind entscheidend. Der Lauf ist wie folgt: ich habe eine Stelle frei oder sie wird geschaffen, und dann ist die Frage haben wir jemanden in unserer... ich nenne es jetzt mal Entwicklungspipeline, der diese Position übernehmen könnte, also dass man intern jemanden hätte, wo man sagt, der kann den nächsten Schritt gehen. Und dann wird die Stelle ausgeschrieben und dann kann man sich auch darauf bewerben und dann ist man ganz normal im Bewerbungslauf drinnen und der läuft immer gleich. Und ich stelle mir ja selbst vorher die Frage, ob ich mich auf diese Position bewerbe oder nicht. Das ist eine Entscheidung. Und wenn ich dann fünf Personen in der Bewerbung drinnen habe, dann wird mit diesen fünf Personen gesprochen – ob das dann vier

Frauen und ein Mann sind oder andersrum, das ist egal. Und wir haben auch Bereiche, die sehr stark weiblich geprägt sind.

I: Welche Bereiche sind das zum Beispiel?

IP: Die Klassiker natürlich eher. Marketing, Personalwesen, etc. Dort haben Sie oftmals Frauen sehr stark vertreten. Und wenn sie nach den gleichen Aufstiegschancen fragen... wenn wir uns in zehn Jahren unterhalten, müssen wir uns darüber nicht mehr unterhalten. Weil sie merken, dass sie erstmal einen Grundstock brauchen, bis die Pipeline gefüllt ist. Weil wenn in der Pipeline zehn Männer und eine Frau drinnen sind, dann dauert es halt. Wenn in der Pipeline irgendwann fünf und fünf drinnen sind, dann sieht sie Welt schon wieder anders aus. Aber das dauert einfach auch die Leute da in Anführungsstichen ranzuziehen.

Und wenn Sie das Thema Teilzeit nehmen. Das ist natürlich auch eine Möglichkeit, wenn man zum Beispiel sagt: Führungspositionen gehen auch in Teilzeit. Natürlich jetzt nicht unbedingt mit 40 Prozent, aber es wird grundsätzlich immer geprüft, wäre die Position auch in Teilzeit machbar. Und ich habe zum Beispiel zwei Mitarbeiterinnen und arbeite Teilzeit und bin bekanntermaßen eine Frau.

I: Sehr interessant. Dann zu meiner nächsten Frage. Ich hatte im Verhaltenskodex gelesen, dass die SCA ja an sich die Idee hat, dass es in der SCA keine Geschlechterdiskriminierung geben sollte und das alle gleich behandelt werden sollten. Das ist das Ideal. In der Realität wird es wahrscheinlich doch auch mal vorkommen, dass es Geschlechterdiskriminierung in irgendeiner Form gibt. Und was wird denn dann in der SCA oder bei Essity getan, wenn so ein Fall auftritt?

IP: Sie haben den Verhaltenskodex gesehen, genau. Und wenn wir diesen Verhaltenskodex haben, dann haben wir üblicherweise auch etwas um dem gegenzusteuern. Und wir haben verschiedene Wege damit umzugehen, wenn ein Mitarbeiter einen Verstoß gegen diesen Verhaltenskodex findet, wie er dann reagieren kann. Das kann natürlich einmal der betroffene Mitarbeiter selbst sein, das kann aber auch jemand sein, der dies beobachtet hat. Wenn jemand Geschlechterdiskriminierung oder ähnliches beobachtet, kann er dies natürlich auch zur Sprache bringen. Da gibt es verschiedene Kanäle. Das kann er natürlich einmal

seinem Vorgesetzten melden, das wäre natürlich normalerweise der erste Weg. Wenn dies für ihn nicht in Frage kommt, dann gibt es zum Beispiel die Möglichkeit zum Betriebsrat zu gehen, es gibt die Möglichkeit zu HR zu gehen und es gibt die Möglichkeit diesen Verstoß zu melden. Da gibt es eine Stelle, wo man das zentral einfach angeben kann, im Notfall halt auch mal anonym. Und dann wird dieses Thema entsprechend aufgegriffen und aufgearbeitet. Und wenn es natürlich so ist, werden dann auch entsprechende Maßnahmen ergriffen, bis hin zu arbeitsrechtlichen Maßnahmen. Also das im schlimmsten Fall, der Mitarbeiter dann mit arbeitsrechtlichen Konsequenzen zurechtkommen muss.

I: Und wenn Sie sagen, HR ist durchaus auch ein Ansprechpartner für solche Verstöße, haben Sie den Eindruck, dass so etwas oft vorkommt oder ist es doch eher selten, dass eine solche Art der Diskriminierung gemeldet wird.

IP: Hier kann ich nur von Deutschland sprechen, weil ich das global nicht beurteilen kann. Und da kommt Geschlechterdiskriminierung wenig vor. Ich würde nein sagen, aber das kann ich natürlich nicht.

I: Aber es ist zumindest kein großes Thema?

IP: Nein, definitiv nicht. Also wenn, dann geht es hier wirklich um Einzelfälle. Und teilweise auch gefühlte Einzelfälle, da gibt es ja auch immer Graubereiche.

I: Okay. Dann zur nächsten Frage. Und zwar wie die SCA oder eben jetzt Essity Eltern konkret darin unterstützt, Familie und Beruf miteinander zu vereinbaren. Sie hatten ja schon Teilzeit als Möglichkeit angesprochen. Was gibt es da sonst noch für Modelle oder Möglichkeiten, die die SCA Eltern, die bei ihr arbeiten, bietet?

IP: Das ist immer auch ein bisschen standortabhängig. Bleiben wir mal hier. Wir haben hier den größten Standort in Deutschland, auch im Verwaltungsbereich, mit einem relativ hohen Frauenanteil und somit auch viele für die das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein Thema ist, wobei das ja nicht nur die Mütter betrifft, logischerweise. Eine Möglichkeit ist, dass man einen Homeoffice Day hat. Das heißt, sie können gelegentlich bei Bedarf, von zuhause aus arbeiten.

Vorausgesetzt natürlich, dass ihr Arbeitsplatz und der entsprechende Tag das zulässt. Das können die einen nutzen, weil der Handwerker kommt und andere, weil die Kita an dem Tag zu hat. Und da kann man so mal einen Tag abdecken. Dann ist die Sensibilisierung der Führungskräfte für diese Thematik ein wichtiges Thema und da haben wir einen Workshop, den über kurz oder lang jede Führungskraft durchlaufen sollte, um Awareness zu schaffen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Und da geht es nicht nur um das Thema Kinder, sondern jetzt kommt ja auch das Thema Pflege, was uns ja alle über früh oder lang alle erwischen wird. Deswegen sind wir hier über den Schritt Eltern eigentlich schon raus und wirklich bei Familie und Beruf. Dann gibt es natürlich noch Kinderbetreuungszuschüsse für die Kita, bis dann die Kinder schulpflichtig werden. Wir haben eine Ferienaktion, die läuft jedes Jahr in den Sommerferien. Die wird auch von Mitarbeitern organisiert für Mitarbeiterkinder und bring a friend. Das heißt dann laufen zwei, drei Wochen hier am Standort verschiedene Aktionen, da können die Kinder angemeldet werden, das geht von den ganz kleinen bis zu den 17 Jährigen und das heißt natürlich auch, dass die Eltern an dem Tag arbeiten können anstatt Urlaub nehmen zu müssen, weil oft ist es ja so, dass Schulen und Kitas in den Ferien zu sind. Und wenn sie dann bei Feierabend, am Ende der Aktionen die Kinder durch den Flur rennen hören, das ist dann immer goldig. Und das ist schon auch was Besonderes, weil das wirklich in Eigeninitiative organisiert wird. Heißt, wir buchen da nicht irgendwas. Es gibt zwar auch externe Veranstalter, die da mithelfen, aber da gehen auch Mitarbeiter mit auf den Reiterhof und es sind also auch Betreuer von der SCA mit dabei. Das bedeutet, dass diese Mitarbeiter für diese Zeit dann auch freigestellt werden in ihrer Arbeitszeit.

I: Und das ist jetzt für den Standort Mannheim? Oder Deutschland?

IP: Das ist deutschlandweit.

I: Und diese Art der Ferienaktivität wird deutschlandweit organisiert?

IP: Das ist natürlich manchmal ein logistisches Thema, da kommen manche Dinge nicht in Frage. Insbesondere ist es aber hier für das Dreiländereck gedacht. Und da versuchen wir alle abzudecken, da die Ferienzeiten in Hessen, Rheinland-Pfalz und

Baden-Württemberg eine Schnittmenge haben, aber doch auch unterschiedlich sind und da setzen wir uns normalerweise in diese Schnittmenge rein.

Und dann gibt es beispielsweise Spielkisten, wenn dann doch mal eine Betreuung weg bricht. Dann kann Mitarbeiter, sofern der Arbeitsplatz es zulässt, also logischerweise eher in den Bürobereichen, auch Mal für zwei, drei Stunden sein Kind mitbringen, weil er zum Beispiel noch schnell etwas fertig machen muss. Da gibt es dann unten diese Spielkiste, die kann man theoretisch holen und ins Büro stellen für zwei oder drei Stunden. Der ganze Tag ist natürlich zu lang, das funktioniert nicht. Aber für zwei, drei Stunden ist das überhaupt kein Thema, seine Kinder auch mal mitzubringen.

Und dann haben wir beispielsweise noch einen Service, da können sie als Mitarbeiter anrufen, wenn zum Beispiel mal ein Kita-Streik ist und sie eine Betreuung brauchen. Die helfen ihnen dabei und geben ihnen Tipps, wohin sie sich wenden können und das kann natürlich auch viel wert sein. Die helfen aber auch bei anderen Situation, wenn sie zum Beispiel pflegebedürftige Eltern haben, bei persönlichen Problemen, Überschuldung zum Beispiel, dass sie da einfach eine Anlaufstelle haben. Und deswegen ist das Thema Beruf und Familie nicht nur auf Kinder bezogen. Es gibt mittlerweile auch betriebliche Pflegeguides, als Erstanlaufstelle, wenn es plötzlich einen Pflegefall in der Familie gibt. Und zertifiziert sind wir beim Thema Beruf und Familie. Von der hertie Stiftung.

I: Ja, das habe ich auch gesehen. Sehr schön. Dann jetzt zum Bereich Eltern eine Frage. Und zwar bezüglich der Dauer der Elternzeit. Da ist meine Frage nämlich, ob es nach der Geburt eines Kindes firmenspezifische Richtlinien der SCA gibt, oder ob man sich da ausschließlich ab länderspezifischen Vorgaben orientiert?

IP: Sagen wir es mal so: Ich kenne keine globale Regelung, wie man mit Eltern umgeht nach der Geburt eines Kindes. Die wird es nicht geben. Das heißt sie sind mit Sicherheit an landesspezifische gesetzliche Regelungen gebunden. Und was ich nicht beantworten kann, ist ob da jetzt ein bestimmtes Land spezifische Regelungen gemacht hat, die über die lokale Gesetzgebung hinausgeht. Das weiß ich nicht. Aber in Deutschland und auch der Schweiz sind wir bei den gesetzlichen Gegebenheiten. Und da nutzt man in der Tendenz sogar weniger von der Elternzeit, die man hat, als mehr.

I: Dann zur nächsten Frage. Ihre Einschätzung wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der SCA primär motiviert werden.

IP: Durch die Kultur. Und hoffentlich aus Eigenantrieb. Dieses Wissen, warum ich überhaupt da bin. Wir haben interessante Produkte. Wenn sie sich privat unterhalten und sagen: wir machen Toilettenpapier, das interessiert gefühlt keinen Menschen. Wenn sie was nehmen, was interessant ist, was sie vielleicht auch noch aufessen können, da ist dann der Aufmerksamkeitsgrad etwas höher. Wenn man das Produkt versteht, wenn man mit dem Produkt etwas anfangen kann. Nehmen sie zum Beispiel Inkontinenzprodukte, da ist dann die Aufmerksamkeit plötzlich da. Da geht es dann um Lebensqualität, Hygiene, Gesundheit verbessern für die Menschen, da einen Beitrag zu leisten. Und die Kultur hintendran und sich auch zu freuen, dass man die Leute wieder sieht. Die Rahmenbedingungen, die eine SCA liefert, die gehören natürlich auch dazu. Dass ich mich fair bezahlt fühle, fairer Umgang miteinander. Ich glaube das sind immer drei Komponenten. Zunächst eine Bezahlung mit allen Rahmenbedingungen, keine reine Bezahlung sondern auch Benefits, etc, wie dass wir zum Beispiel eine Kantine vor Ort haben, die noch selbst bekocht wird, solche Kleinigkeiten. Dann: was habe ich für Kollegen, inklusive Chef. Und dann der dritte Faktor als Motivationsfaktor ist natürlich auch meine Arbeit. Inwieweit gibt mir meine Arbeit an sich etwas. Und wenn dann mal eine Komponente für einen Moment nicht stimmt, damit kann man glaub ich leben, wenn das bei zwei Komponenten so ist, dann hat man natürlich ein Thema. Und bei diesen drei Komponenten, diesen drei Motivatoren stehen wir glaube ich ganz gut da. Und der vierte Punkt ist die Eigenmotivation, die ich mitbringe und auch mitbringen muss. Und da ist die Frage: passe ich oder passe ich nicht zum Unternehmen. Und wenn wir uns unsere Betriebszugehörigkeiten anschauen und Fluktuationsraten dann scheinen wir all das nicht unbedingt falsch zu machen.

I: Also, dass der Mitarbeiter sich wohlfühlt und sich auch mit seiner Arbeit wohlfühlt ist schon auch wichtig. Und das auch darüber versucht wird diesen Eigenantrieb zu schaffen.

IP: Und die Leute arbeiten teilweise wirklich viel, das steht außer Frage, man hat

auch mit Sicherheit mal Phasen, wo man nicht so super motiviert ist und sich fragt, wie man da durchkommt. Aber da ist dann entscheidend, warum geben die Leute da nicht auf und das kann ja nur eine Komponente sein aus dem Rahmen, den man hier findet.

I: Und wenn Sie sagen, die Leute arbeiten teilweise viel, haben Sie den Eindruck, dass bei der SCA viele Überstunden gemacht werden?

IP: Da ist ja auch die Frage, wie mit diesen Stunden umgegangen wird. Es gibt zum Beispiel Bereiche in Deutschland, wo wir mit Vertrauensarbeitszeit arbeiten und in anderen Bereichen haben wir ein Konto, mit dem sie haushalten als betrieblicher Mitarbeiter. Und mit den Zeiten, die ich mehr erfasse, muss ja irgendetwas passieren und idealerweise schaffe ich da wieder einen Ausgleich indem die Stunden auch wieder abgebaut werden.

I: Ist dieser Ausgleich dann eher, dass man Extra-Urlaubstage bekommt oder dass man diese Zeit bezahlt bekommt?

IP: Eigentlich in Stunden der Abbau oder tageweise. Aber wenn sie jetzt zum Beispiel in einem Projektthema drinnen sind, dann wäre es ja fatal, wenn sie zu ihrer eigenen Arbeit zurückkehren und man ihnen dann noch sagt: sie bauen jetzt erstmal Stunden ab. Das kann ja nicht immer funktionieren. Und dann können das auch mal Stundenabbau-Ausgleichszahlungen sein. Aber regulär als tariflicher Mitarbeiter haben sie normalerweise ein Zeitkonto, damit sie eben auch flexibel sind, dass sie auch mal Stunden nehmen können. So gibt es Phasen, da wird aufgebaut und auch Phasen, in denen ich ein bisschen weniger machen kann. Nehmen sie den Bereich Buchhaltung. Beim Monatsabschluss liegt es in der Natur der Sache, dass sie mehr Stunden arbeiten werden. Natürlich immer im gesetzlichen Rahmen. Da gibt es in Deutschland einfach ein paar Rahmenbedingungen und wenn sie sich innerhalb dieses Rahmens bewegen und dann noch die Flexibilität haben, dann sollte das normalerweise ganz gut passen.

I: Und vielleicht noch eine Frage. Sie hatten eben bei den Rahmenbedingung die faire Bezahlung angesprochen und auch Benefits wie die Kantine. Haben sie noch

andere Beispiele wie diese nicht-geldlichen Teile der Vergütung oder Benefits aussehen können?

IP: Dazu gehört, wie ich auch vorhin sagte, so ein gelegentliches Arbeiten von zuhause, wie gesagt, wenn es zur Funktion passt und wenn es möglich ist. Wenn sie als Schichtmitarbeiter in der Produktion sind ist Arbeiten von zuhause im Jahr 2017 noch ein bisschen schwieriger. Arbeiten in Teilzeit, auch überhaupt flexible Arbeitszeiten, dass sie kein starres Arbeitszeitenkonzept haben. Das zum Beispiel auch zum Thema Eltern, wenn sie immer pünktlich um acht Uhr da sein müssten ist das natürlich was anderes als wenn ich eine gewisse Spanne habe, in der ich flexibel sein kann, wann ich beginne oder wann ich aufhören, weil eben abends die Kita zumacht oder weil das Kind einfach morgens mal nicht so funktioniert, wie man sich das gerne wünscht. Sonderurlaube beispielsweise, ist tariflich geregelt, da haben sie natürlich auch Punkte, dass sie beispielsweise für eine Hochzeit einen Tag extra Urlaub bekommen oder so weiter, diese Kinderbetreuungszusammenarbeit, Pflegeurlaub den gesetzlichen haben sie auch und da ist natürlich auch die Frage, wie man damit umgeht. Natürlich steht ihnen das gesetzlich zu aber die Frage ist wie sie als Arbeitgeber damit umgehen, wenn jemand kommt und sagt ich hab da ein Problem oder wie sie damit umgehen, wenn jemand sagt: ich bin schwanger. Diese betrieblichen Pflegeguides, die ich ansprach, auch dieser Service für die Krisenbetreuung Kinder und Senioren, eine private Unfallversicherung bieten wir auch noch an. Das heißt, wenn sie einen betrieblichen Unfall haben, dann übernimmt das eine Berufsgenossenschaft und sonst gibt es ja eine private Versicherung und die können sie mit geringem Aufwand und sehr günstig hier abschließen können. Da gehört dann auch dazu, dass für den Worst Case, dass die Hinterbliebenen im Falle ihres Todes einfach noch eine Zeit lang finanziell unterstützt werden und ein paar Monate praktisch noch ihr Gehalt beziehen, das kann ja gerade in dieser Übergangsphase wirklich helfen. Das kann ein Firmenwagen sein, das kann ein Handy sein, ein kostenloser Parkplatz vor der Tür, ein Zuschuss zum öffentlichen Personennahverkehr, wir haben Gesundheitswochen, da können sie einen Fitness- und Gesundheitstest machen, besondere Angebote für eine Mitgliedschaft im Fitnessstudio, sie können auch mal ein Coaching machen, wir haben Massage hier vor Ort. Sie können bei einem Masseur buchen, das müssen sie zwar bezahlen aber sie können dann hier einfach ein paar Büros weiter gehen und sich dann in ihrer

Pause massieren lassen. Da haben sie allein diese Wegzeiten gespart. Sportgruppen, die sind zwar von Mitarbeitern organisiert und das geht von der Laufgruppe bis zum Drachenbootrennen, überhaupt die Entwicklung der Mitarbeiter, dass wir auf die Weiterbildung achten, dass jeder Mitarbeiter ein Mitarbeitergespräch bekommt und auch einen persönlichen Entwicklungsplan bekommt, Ruhestandsregelungen, Essenzuschüsse, Mitarbeiterverkauf, teilweise kostenlose Getränke, unten haben wir einen Kleidungs-Reinigungsservice, gegen Gebühr ja, aber theoretisch bringen sie ihre Hemden als Mann mit, packen die in einen Sack unten rein und ein paar Tage später haben sie die frisch gebügelt und gewaschenen Hemden wieder zum Abholen. Und das ist so ein ganzes Paket und das ist auch wieder das Thema modernes Unternehmen. Das muss sein. Wenn sie modern sein möchten und mitarbeiterorientiert sein möchten, dann sind das Dinge, die sie machen und an denen sie auch immer arbeiten. Sonst auch Weiterbildungsmöglichkeiten, wenn es im Rahmen der Position und der Entwicklung Sinn macht, dann machen wir das.

I: Dann danke für diese sehr ausführliche Antwort. Und wenn Sie sonst nichts mehr zu dem Punkt haben, würde ich jetzt schon zu meiner letzten Frage kommen: Und zwar ob Sie die SCA oder jetzt Essity eher als ein schwedisches oder als ein internationales Unternehmen bezeichnen würden und warum?

IP: Grundsätzlich glaube ich, dass sie bei einem Unternehmen immer auch noch eine gewisse Kultur hinten dran sehen. Sie haben einfach gewisse Dinge in der Unternehmenskultur, die sehr häufig zutreffen und damit impliziert es das. Ein internationales Unternehmen zieht immer gleich so einen gewissen Abstand, so eine Neutralität, nicht Fisch, nicht Fleisch, Hauptsache groß aber keine Kultur. Aber natürlich wir sind ein internationales Unternehmen basierend in Schweden. Oder andersrum ein schwedisches Unternehmen, das sehr international ist. Das ist für mich auch genau der Punkt, wenn sie mich fragen – was Sie tun – das ist für mich nicht relevant. Für mich ist relevant, was das heißt am Ende des Tages. Wir sind ein schwedisches Unternehmen, ja. Da merken wir auch das Thema Kultur. Und sind aber auch sehr international und das merken wir natürlich auch jeden Tag in unserer Arbeit und der Herangehensweise, mit welchen Leuten sie zusammenarbeiten, wie unterschiedlich Märkte agieren, das macht das ganze natürlich auch einfach

spannend. Und das macht ja auch das Globale wiederum aus und das macht ja auch das Attraktive wieder aus.

I: Und Sie sagen jetzt entweder internationales Unternehmen mit schwedischer Basis oder eben das schwedische Unternehmen, das international ist. Wie würden Sie sagen für sich persönlich: wie zeigt sich diese schwedische Basis in ihrem Arbeitsalltag oder in ihrem Arbeitsumfeld? Was sind da die prägnantesten Elemente?

IP: Wenn ich das auf Schweden beziehe, sind die prägnantesten Elemente für mich als HR Mitarbeiter, und dadurch natürlich auch geprägt über Verhaltenskodex etc. und das, was man auch selbst als Persönlichkeit mitbringt, aber auch das was man wiederfindet, nämlich: wie gehe ich mit den Mitarbeitern um. Wie gehe ich einmal als Kollege um, wie gehe ich aber auch in meiner Funktion mit den Mitarbeitern um. Und genau das ist es dann auch, was mich antreibt zu sagen: okay, wir agieren so, wir agieren wie vorhin genannt, aber natürlich auch, wenn es mal Aspekte sind, die ein konsequentes Handeln erfordern, dann gehört das für mich auch dazu und das heißt – nehmen wir den Fall, dass ich mich von einem Mitarbeiter aus irgend einem Grund heraus trennen muss, das kann betriebsbedingt sein, das kann persönlich bedingt sein, da gibt es zig verschiedene Gründe...und betriebsbedingt heißt ja auch wieder: wie gehe ich damit um als Unternehmen? Und da eben auch einfach auf eine respektvolle Art und Weise das umzusetzen, sich Zeit zu nehmen, Mühe zu geben in der Umsetzung und zwar so, dass es respektvoll geschieht und das ist mitunter so ein Dreh- und Angelpunkt. Und das ist immer wieder so ein Kreis: schwedisch, respektvoll, offen, mit einer lokalen Prägung dazu, etc.

Meines Erachtens ist es entscheidend, dass sie oben drüber dieses Unternehmen mit dieser Kultur haben, die sie prägt. Und es ist ja immer wichtig, sich auf sein Gegenüber einzustellen. Da gibt es Unterschiede, was ein Kollege mitbringt. Ich stelle mich auf mein Gegenüber ein, hab aber einfach diesen Schirm oben drüber und das ist, glaube ich, das Wesentliche dabei.

I: Vielen Dank.

## Did you know?

### History about our logo

Many of our colleagues and clients have asked about our logo and what it fully represents. The SCA logotype that we use today is quite different from the original one established in the 1940s.

SCA was founded in 1929 by a merger of ten forest companies. But it was not until 1941 that the first version of the SCA logo was launched since there was a need for a common visual identity. There was also a wish for the logotype to symbolize the historic background of SCA and the long-term perspective. Furthermore, the crown as part of the logotype, was to symbolize something superior and sophisticated and a crown became also part of the first SCA logo and didn't disappear until the present logo was launched.

It was not until 1990 that the logo was completely changed into its present design. At that time, we realized the need for the logo to symbolize the vertical integration of SCA's three growing business groups (hygiene, packaging and graphic paper). It was also vital to have a neutral symbol that was relevant in an international context.

The three triangles that are linked together in the SCA logotype, are inspired from an ancient Nordic pagan symbol called 'valknut' meaning 'the knot of the warrior' and symbolise the power of the Viking God Odin. The symbol has, for example, been found on rock-engravings from the 7th century on the Swedish island of Gotland.

