

# Wert schöpfen



## Unternehmerische Verantwortung beginnt im Inneren jedes einzelnen

Vor dem Hintergrund der derzeitigen weltweiten Herausforderungen muss auch ökonomisches Wirtschaften nachhaltig stattfinden. Dann ist nicht nur jeder einzelne gefragt, sein Handeln zu hinterfragen. Wenn Unternehmen sich den Auswirkungen ihrer Aktivitäten bewusst sind und Verantwortung dafür übernehmen, leisten sie einen erheblichen Beitrag bei der Lösung globaler Problematiken.

Durch CSR werden sie Teil einer nachhaltigen Entwicklung, nicht nur nach außen, sondern mit der Integration der Leitidee von unternehmerischer Verantwortung ins Kerngeschäft auch nach innen. Doch dazu sind Werte, die vom gesamten Unternehmen getragen werden, und vor allem Haltung gefragt.

Von Angelina Blon.



„Auf die Haltung kommt es an.“

Christine Pehl, Referentin und Businesscoach



„Ich will beweisen, dass man auch mit Anstand und Fairness gegenüber Mitarbeitern und Kunden erfolgreich sein kann.“ Mit diesem Satz begründete Peter Walter 1993 die betapharm Arzneimittel GmbH in Augsburg. Er legte damit den Grundstein, dass das Unternehmen Anfang der 2000er zu einem Leuchtturm in Sachen Corporate Social Responsibility – Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, kurz CSR – war. „CSR umfasst drei Felder: Ökonomie, Ökologie und Soziales. Mit CSR leistet die Wirtschaft ihren Beitrag zu einer nachhaltigeren Welt“ sagt Christine Pehl. Als Expertin für werteorientierte Unternehmensführung kann sie unter anderem aus ihrer früheren Erfahrung als CSR-Referentin und Stiftungsbeauftragte bei betapharm schöpfen. „Es braucht die Balance dieser drei Felder.“

## Unternehmen mit Verantwortung?

Doch es steckt mehr dahinter. Es genügt nicht, die Themen Ökologie, Soziales und Ökonomie in ein Leitbild oder in einen Werbeslogan zu verpacken. Oder sich den Luxus von sozialem, nachhaltigem Engagement zu leisten, wenn es dem Unternehmen gut geht. Wenn CSR wirklich gelingen soll, bedarf es innerer Überzeugung. Peter Walter, damals noch Geschäftsführer von betapharm, drückte es so aus: „Wir sind wirklich so“. Selbstverständlich stand für das Unternehmen der wirtschaftliche Erfolg im Mittelpunkt und es musste sich auf dem Markt positionieren. Bei einer Austauschbarkeit der Produkte und ähnlichen Preisen baute betapharm mit CSR einen einzigartigen Mehrwert auf. Die Kernfrage lautete: „Was braucht der Mensch außer Arzneimitteln, um gesund zu werden?“ Aus der anfänglichen Unterstützung des Bunten Kreises, eine Elterninitiative zur nachklinischen Betreuung von Kindern, wurde in einem langen Prozess das gemeinnützige

beta Institut mit seinen vielen Projekten, Kooperationen und Informationen rund um psychosoziale Gesundheit. CSR ill gelebt werden, braucht Einfluss auf alle Bereiche der Geschäftstätigkeit: Vertrieb und Einkauf sind ebenso angesprochen wie Mitarbeiterführung oder das soziale Engagement in der Region. CSR kann dann von

„Klar im inneren, nachhaltig nach aussen.“

der eigentlichen Wertschöpfung über Management, Mitarbeiter, Zulieferer, Investoren und Kunden bis hin zum Gemeinwesen seine nachhaltige Wirkung entfalten. Christine Pehl ist sich sicher: „Das gelingt nur durch eine gute Kultur mit gelebten Werten.“

## Macht das eigentlich Sinn?

Doch woher kommt eine solche Kultur? Die Nachhaltigkeitsexpertin hat bei erfolgreichen Unternehmen genau hingeschaut und ist überzeugt: „Es liegt an den Menschen.“ Was also braucht man im Inneren, welche Reife ist nötig, um tatsächlich verantwortlich nach außen leben zu können? Für Christine Pehl sind es Halt und Orientierung, Werte und vor allem Sinn: „Das macht authentisch.“ Verschiedene Studien zeigen, dass allem voran ein sinnerfülltes Leben Zufriedenheit und Wohlgefühl schenken. Laut Dr. Tatjana Schnell, Lebenssinn-Forscherin an der Universität Salzburg, heißt sinnerfüllt, „dass man das eigene Leben als zusammenhängend und bedeutsam wahrnimmt, dass man sich als Teil eines größeren Ganzen versteht und grob die Richtung kennt, die man einschlagen möchte.“ Es geht dabei um die aktive Gestaltung dessen, was der Mensch kann und will und darum, seine Werte zu leben. Sonst geht der Sinn im Leben verloren. Überträgt man das auf Unternehmen, so kann man sagen, Mitarbeiter, die nicht

## CSR – Corporate Social Responsibility

CSR ist definiert als die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft. Es ist Teil der Unternehmensethik. Grundlegende Orientierungspunkte für CSR sind das Leitbild der Nachhaltigkeit mit seinen Pfeilern Ökologie, Ökonomie und Soziales sowie die SDGs (Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen). Auf freiwilliger Basis sollen so soziale und Umweltbelange in die Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern integriert werden. Es geht dabei nicht nur um positive gesellschaftliche Beiträge, sondern auch darum, negative Effekte zu vermeiden. Laut Europäischer Kommission können Unternehmen durch CSR erheblich zu einer nachhaltigen Entwicklung und einer äußerst wettbewerbsfähigen sozialen Marktwirtschaft beitragen.

# „For the people, for the planet, for the profit“

## Den überfüllten, inneren Papierkorb leeren

In einer immer komplexeren Welt suchen Menschen nach Halt und Orientierung. „Hierfür ein Handwerkzeug zu haben, das gerade im herausfordernden Alltag angewendet werden kann, ist für mich nachHALTig“, sagt Christine Pehl, die ein kleines Programm mit drei Schritten empfiehlt:

### 1. Täglich in die Stille gehen:

Wie fühlt sich mein Körper an, welche Gefühle und Emotionen kommen hoch?

### 2. Heilsame Reduktion:

Ausmisten und entrümpeln, angefangen bei alten Akten über unsinnige Gewohnheiten bis hin zu eingefahrenen Tagesabläufen

### 3. Freiräume schaffen:

Diese genießen und eventuell mit Neuem, Sinnvollem befüllen, das Freude und Genuss bringt

Man muss gut für sich selbst sorgen, um nachhaltig nach außen sein zu können. „Wie innen, zu außen“ lautet daher das Credo von Christine Pehl, die ihre eigene Klarheit in ihrer minimalistischen Lebensweise findet. Oder wie es auf den Seiten der Universität Innsbruck zum Thema Lebensinn heißt: „Schaffen Sie sich Freiräume! Gönnen Sie sich Ihre „Ich-Zeit“

im Rahmen ihrer Werte handeln und arbeiten können, erfahren wenig Sinn in ihrem Tun und damit wohl kaum Zufriedenheit in ihrer Arbeit. Das kann zu einem Gefühl des Drucks, im schlimmeren Fall zu Krankheit oder gar Burnout führen.

## Wie im Inneren so nach außen?

Überall dort, wo Menschen einen Sinn in ihren Aufgaben sehen, leben und wirtschaften sie gut zusammen. „Unternehmen und Organisationen dürfen sich fragen: Wofür dient meine Unternehmung? Was sind unsere Werte?“, empfiehlt Christine Pehl. Sie erzählt von einer Bank, die den Prozess zusammen mit ihren Kunden und Mitarbeitern durchlief. Die Bank stellte die Frage nach deren Werte und wann sie das Gefühl haben, dass jene mit Leben gefüllt sind.

„Entscheidend war der ehrliche Anspruch, das daraus entstandene Leitbild wirklich zu leben – so ist es authentisch und wirkt nicht aufgesetzt.“ Dem Mitarbeiter etwa, der aus Aufrichtigkeit im Kundengeschäft nicht „immer nur den Sack zumachen“ wollte, wurde ermöglicht, entsprechend seiner Haltung zu handeln. Und waffen- oder drogenbasierte Anlagen und Investments strich die Bank gemäß dem Wunsch der Kunden aus dem Portfolio.

Nur wer sich überzeugt einbringen kann und nicht entgegen seiner Werte handelt, identifiziert sich mit seinem Unternehmen und dem, was er tut. „So erkennen alle Beteiligten – Mitarbeiter, Kunden, Zulieferer – den Sinn und spüren den guten Geist im Miteinander.“

Haltung und Werte ergeben Klarheit im Inneren und wirken nachhaltig nach außen. „Die Verbindung aus innerer und äußerer Nachhaltigkeit ist das Entscheidende“, ist Christine Pehl überzeugt – und sie ist damit nicht allein. Immer häufiger hält sie in Unternehmen und Organisationen sowohl für die Führungsebene als auch für Mitarbeiter Vorträge und leitet Workshops.

## CSR ist sinnstiftend

Es ist also kein Luxus, wenn Firmen, Behörden, soziale Einrichtungen und Hochschulen die eigene Unternehmenskultur überdenken, neu erschaffen und CSR entwickeln. Es bietet vielmehr eine Möglichkeit, gesell-

schaftliche Herausforderungen zu lösen, gleichzeitig echten Wert zu schöpfen und sich damit auf dem Markt wettbewerbsfähig zu positionieren.

Christine Pehl nennt fünf Gründe, warum es lohnt, CSR zu integrieren:

1. Unternehmen können ihre innere Haltung auch im Außen zeigen, so wie es in Familienunternehmen oft der Fall ist.
2. Unternehmen tun sich leichter, Mitarbeiter zu finden und zu binden. Durch den Sinn, den die Mitarbeiter erfahren, identifizieren sie sich, fühlen sich in der Kultur des Unternehmens wohl, engagieren sich. Sie arbeiten nicht nur aus rein monetären Gründen.
3. Ansprüche von außen werden bedient – Kunden, Zulieferer, Dienstleister und Kooperationspartner erwarten heutzutage Transparenz.
4. CSR ist gleichzeitig Risikomanagement. Denn wer möchte sich in einem Skandal wiederfinden?
5. Es bietet die Möglichkeit, neue Geschäftsfelder zu entwickeln. Gerade in der StartUp-Szene geht es oft um die Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen wie Klimawandel oder faire Handelsbedingungen.

Wenn CSR seine drei Säulen Ökonomie, Ökologie und Soziales ernst nimmt, dann beründet das Konzept ein anständiges Geschäftsmodell, beachtet die Umwelt und setzt sich im sozialen Bereich ein. Aber vor allem wirkt es aus seinem Inneren: begeisterte Mitarbeiter, die nach ihren Gaben eingesetzt werden, Sinn erfahren und sich mit ihrer Organisation identifizieren, schaffen ein Unternehmen, das nicht nur echt wirkt, sondern genau so ist.



Christine Pehl

Business Coach, Beraterin und Dozentin für wertorientierte Unternehmensführung  
www.pehl-beratung.de

Sa 11.05., 13–18 Uhr: „Wie innen so außen – gut für sich selber sorgen“, Körperintelligenz, Achtsamkeit, Selbstfürsorge, Ort: BKK ProVita, Münchner Weg 5, Bergkirchen, 80 €, Anm.: c.pehl@pehl-beratung.de