

A woman with short blonde hair, wearing a grey blazer, is smiling and holding a large green sign. The background is a modern building with glass and metal structures.

# Personality

Interview Christine Pehl – zertifizierter Business Coach

# CAREERS LOUNGE Personality

## Interview Christine Pehl – zertifizierter Business Coach

**Christine Pehl ist zertifizierter Business Coach und Expertin für wertorientierte Unternehmensführung. Sie berät Unternehmen und Organisationen zum Themenkreis Corporate Social Responsibility (CSR) und ist Dozentin für den Studiengang „CSR-Manager/-in“ an der Fundraising Akademie.**

Als Business Coach unterstützt sie Führungskräfte in der Analyse und Umsetzung ihrer Werte-Themen. Im Interview erklärt sie, was CSR für Unternehmen bedeutet und weshalb das Thema immer wichtiger wird.



### **CAREERS LOUNGE: Sie beschreiben „Corporate Social Responsibility“ als eine kreative Art des Wirtschaftens. Was meinen Sie damit? Was bedeutet CSR – oder Social Impact?**

**Christine Pehl:** CSR wird in Deutschland häufig als „Verantwortliche Unternehmensführung“ übersetzt und bezeichnet die soziale, ökologische und ökonomische Verantwortung von Unternehmen in allen Bereichen der Unternehmenstätigkeit: von der eigentlichen Wertschöpfung bis hin zu den Beziehungen mit Mitarbeitern, Zulieferern, Kunden und dem Gemeinwesen. CSR ist der Beitrag, den die Wirtschaft zur Nachhaltigkeit leisten kann. Basis für diese Nachhaltigkeit sind die Kultur und Werte, die ein Unternehmen lebt – die entscheidenden Faktoren, um ein „gutes Unternehmen“ zu sein und als solches auch wahrgenommen zu werden.

Unternehmen haben eine enorme gestalterische Kraft und sind somit auch Motor für gesellschaftliche Entwicklungen. Sie können „Pioniere des Wandels“ für eine lebenswerte Zukunft sein. Ich möchte Ihnen ein Beispiel dazu geben: Die Augsburger Textilmanufaktur *manomama* setzt auf eine konsequent regionale Wertschöpfungskette – vom Garn bis zur Naht wird alles in Deutschland hergestellt –, und das konsequent ökologisch. Besonders ist auch die Einstellung zu den Mitarbeitern. Die Unternehmensleitung beschäftigt gezielt Menschen, die auf dem normalen Arbeitsmarkt kaum Chancen hätten, zum Beispiel Menschen ohne Schulabschluss.

*manomama* ist erfolgreich und sagt: „Wir schöpfen Werte.“ Diese Kultur und CSR-Strategie haben sowohl positive Auswirkungen auf das Unternehmen als auch auf die Gesellschaft – einen „Social Impact“.

Noch vor 40 Jahren galt weithin die These von Wirtschaftswissenschaftler Milton Friedman: „Die soziale Verantwortung eines Unternehmens ist es, seine Gewinne zu steigern.“

Seitdem hat sich einiges geändert. Die privaten Verbraucher fragen immer hartnäckiger nach den Herstellungsbedingungen eines Produkts und den Arbeitsbedingungen des Anbieters. Und die Unternehmen legen immer größeren Wert auf den Nachweis ökologisch und sozial korrekten Verhaltens. Ein weiterer wichtiger Aspekt, der CSR voranbringt, ist das Thema Sinngebung.

Vor allem die junge Generation stellt sich die Frage: „Sehe ich Sinn in meiner Arbeit und wirke ich mit dem, was ich tue, positiv für die Gesellschaft?“. Hierauf „müssen“ Unternehmen Antworten geben.

### **Gibt es synonym verwendete Begriffe für CSR in der öffentlichen Diskussion?**

Ja, es gibt eine Menge Begrifflichkeiten, die in eine ähnliche Richtung zielen, wie zum Beispiel Nachhaltigkeit, Unternehmensethik, wertorientierte Unternehmensführung oder Stakeholderorientiertes Wirtschaften. Auch der „Ehrbare Kaufmann“ erlebt eine Renaissance. Die IHK München/Oberbayern hebt 2015 die Themen „Ehrbarer Kaufmann“ und CSR als Exzellenzthemen hervor. Das zeigt die Wertigkeit.

CSR wird in Deutschland oft als „Verantwortliche Unternehmensführung“ oder „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ übersetzt. Dies umfasst die **soziale, ökologische und ökonomische Verantwortung** in allen Bereichen der Unternehmenstätigkeit: von der eigentlichen Wertschöpfung bis hin zu den Beziehungen mit Mitarbeitern, Kunden, Zulieferern und dem Gemeinwesen.

### **Was sind die Gründe für Unternehmen, in diesen Themenfeldern aktiv zu werden?**

Die Gründe für Unternehmen sind mannigfaltig:

#### **CSR-Treiber: Kundennachfrage**

Die Nachfrage der Kunden ist einer der Hauptgründe. Zunehmend wollen die Menschen wissen, wie Unternehmen ihrer Verantwortung und den Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit gerecht werden. Die zunehmende Transparenz spielt dabei eine wichtige Rolle. Kunden fragen nach den Arbeits- und Herstellungsbedingungen eines Produkts und diese Themen werden in sozialen Netzwerken auch öffentlich diskutiert.

#### **CSR-Treiber: Risikomanagement**

Ein weiteres Stichwort aus Sicht der Unternehmen ist das Risikomanagement. Es gilt, ein Bewusstsein für kritische Themen im Unternehmen zu entwickeln, um möglichen Reputationsverlust zu vermeiden. Vertrauen ist ein wichtiges Gut, das die Wirtschaft nicht verspielen möchte. Für inhabergeführte mittelständische Unternehmen kommt oftmals ein weiterer Aspekt hinzu: die intrinsische Motivation. Die Haltung, fair und anständig zu handeln – der Typus des „Ehrbaren Kaufmanns“.

#### **CSR-Treiber: Neue Geschäftsfelder**

Die Erschließung neuer Geschäftsfelder ist ebenso ein CSR-Treiber, was im besten Fall zu (sozialen) Innovationen führt. Die Firma Osram macht sich beispielsweise Gedanken um Menschen, die ohne elektrisches Licht leben – das ist circa ein Fünftel der Weltbevölkerung. Osram hat solarbetriebene Energiestationen entwickelt, wo Menschen akkubetriebene Leuchten ausleihen und diese gegen eine geringe Grundgebühr wieder aufladen können. Somit erschließt Osram neue Märkte und leistet einen sinnvollen Beitrag.

#### **CSR-Treiber: Employer Branding**

Viele Unternehmen beschäftigt das Thema „Mitarbeiter finden und binden“ – Employer Branding. Die Menschen informieren sich über reizvolle Unternehmen. Die Fragen lauten:

Kann ich mich im Unternehmen persönlich und fachlich gut entwickeln? Wie sieht es mit flexiblen Arbeitszeitmodellen aus? Hat mein Arbeitgeber einen guten Ruf? Und an dieser Stelle kommt die Sinnggebung ins Spiel – hier kann ein Unternehmen mit guter Kultur und ehrlich gelebtem CSR punkten. So wird „Verantwortliche Unternehmensführung“ zu einer gezielten Investition in die eigene Wettbewerbsfähigkeit und zugleich in eine Gesellschaft, in der auch zukünftige Generationen ihre Chance haben.

### **Wie ist der Status von CSR in Unternehmen in Deutschland?**

CSR nimmt in den letzten 15 Jahren beständig an Fahrt auf. In vielen Konzernen ist CSR mittlerweile auf Vorstandsebene angekommen und es wurden CSR-Verantwortliche, CSR-Teams oder -Abteilungen etabliert. Die EU-Kommission ist hierfür ein starker Treiber, denn sie setzt auf einen Mix aus freiwilligen und gesetzlich verpflichtenden Instrumenten, wie zum Beispiel die CSR-Bericht-erstattung für bestimmte große Unternehmen.

Für viele Mittelständler ist verantwortliches Handeln außerdem eine Frage der inneren Haltung: Sei es, indem sie Mitarbeiter durch eine gute Personalführung fördern, das Potenzial älterer Beschäftigter erkennen und nutzen, mit natürlichen Ressourcen schonend umgehen oder durch soziales Engagement vor Ort die Region fördern.

### **Welche Vorteile bringt CSR für Unternehmen?**

Es ist deutlich erkennbar, dass ein Mehr an Verantwortung für die Unternehmen eine Reihe von Vorteilen mit sich bringt: ein verbesserter Zugang zu Kunden, Talenten und Geschäftspartnern. Zugleich ist der strukturierte und umfassende Umgang mit CSR für viele Unternehmer neu und hier gibt es großes Entwicklungspotential. Vor allem die Basis – eine gute Unternehmenskultur zu entwickeln – ist die Herausforderung und wird für zukünftige Erfolge entscheidend sein.

### **Auf welche Themen wird der Schwerpunkt gelegt?**

CSR spielt in den vier Handlungsfeldern: Arbeitsplatz, Markt, Umwelt und Gemeinwesen.

1. Ansatzpunkte am Arbeitsplatz:
  - Vereinbarkeit von Familie und Beruf
  - Aus- und Weiterbildung
  - Arbeitssicherheit und Gesundheit
  - Chancengleichheit
2. Ansatzpunkte im Markt:
  - Kunden- und Produktverantwortung
  - Faire Beschaffung (Wertschätzungskette, Umweltauswirkung)
  - Korruption vorbeugen
  - Transparenz
3. Ansatzpunkte im Umweltbereich:
  - Klimaschutz
  - Ressourcenverbrauch und –effizienz
  - Umweltmanagement
4. Ansatzpunkte im Gemeinwesen:
  - Kooperationen mit gemeinnützigen Einrichtungen
  - Ehrenamtliches Engagement von Mitarbeitern unterstützen
  - Auftragsvergabe an soziale Organisationen

#### **CSR beschäftigt sich mit den Fragen:**

Wie können Unternehmen wertschöpfen und wie können sie gesellschaftliche Herausforderungen lösen? Unternehmen, die sich diesen Fragen stellen, eröffnen Möglichkeiten der Innovation – in Partnerschaft mit anderen Unternehmen, der Wissenschaft, Politik und sozialen Einrichtungen. Das bringt schließlich sowohl der Wirtschaft als auch der Gesellschaft einen Mehrwert.

## **Wohin geht der Trend bei CSR?**

Es gibt eine Menge unterschiedlicher Trends im CSR, die sich in den oben genannten Handlungsfeldern abspielen. Im Kern geht es um die Fragen: Wie können Unternehmen wertschöpfen und wie können sie gesellschaftliche Herausforderungen lösen? Unternehmen, die sich diesen Fragen stellen und nach Lösungen suchen, eröffnen Möglichkeiten der Innovation – in Partnerschaft mit anderen Unternehmen, der Wissenschaft, Politik und sozialen Einrichtungen. Das bringt sowohl dem Unternehmen als auch der Gesellschaft einen Mehrwert.

Unternehmen wollen erfolgreich sein und sind zugleich verantwortlich für die Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit. Die Stakeholder - Mitarbeiter, Kunden, die Politik, die Medien und viele mehr – haben in unserer transparenten Welt zunehmend Einfluss auf die Wirtschaft. In sozialen Netzwerken wird darüber diskutiert und neue Lebensstile, Ansprüche und Haltungen entwickeln sich. Dies kommt letztlich bei den Unternehmen an und stellt sie vor neue Fragen:

Welche Auswirkungen hat mein Geschäftsgebaren auf Mensch und Umwelt? Liefere ich mit meinen Produkten und Dienstleistungen einen positiven Beitrag für die Gesellschaft? Unternehmen, die hierauf Antworten geben, gehören in mehrfacher Hinsicht zu den nachhaltig erfolgreichen.

## **Worauf müssen Unternehmen achten, die CSR bei sich verankern?**

Folgende Schritte haben sich als sinnvoll und pragmatisch erwiesen:

1. Die grundsätzliche Überlegung: Wollen wir CSR und wenn ja, das Commitment in der Geschäftsführung.
2. Überblick gewinnen: Was wird bereits in den vier Handlungsfeldern „Markt, Arbeitsplatz, Umwelt und Gemeinwesen“ unternommen? Finden sich Ansatzpunkte in der Unternehmensstrategie und dem Leitbild?

3. Außensicht klären: Was wollen unsere Stakeholder?
4. Prioritäten festlegen: Womit fangen wir an?
5. Vorgehensweise festlegen: Wie managen wir CSR? (Vorstand, Geschäftsführer, HR-Verantwortlicher). Wie messen wir Erfolge?
6. Kommunikation nach innen und nach außen: Wie sprechen wir über CSR?

## **Sie selbst sind ja eine sehr erfolgreiche Persönlichkeit. Was ist Ihre persönliche Definition von Erfolg?**

Für mich bedeutet Erfolg, das tun zu können, was sich für mich stimmig anfühlt, meine Talente einzubringen, selbstbestimmt zu arbeiten und damit so viel Geld zu verdienen, um mir das zu leisten, was mir wichtig ist.

## **Haben Sie tägliche Routinen, die zu Ihrem Erfolg beitragen?**

Ich würde es mehr als Rhythmus denn als Routinen beschreiben. Dazu gehört: eine gesunde Ernährung, Meditation, ausreichend Bewegung und genügend Schlaf. So gestärkt, habe ich Kraft für meine beruflichen Aktivitäten, für neue Herausforderungen und menschliche Begegnungen.

## **Wie schaffen Sie den Ausgleich zwischen Erfolg im Beruf und Freizeit?**

### **Können Sie uns einen oder mehrere Tipps geben?**

Ich habe mich für den Ansatz der Lebens-Balance entschieden – im Gegensatz zur „Work-Life-Balance“, die nach meinem Empfinden Leben und Arbeiten künstlich trennt. Für mich ist alles Leben und es ist mehr die Frage nach einem gesunden Rhythmus. Innerhalb eines Tages gibt es aktivere Zeiten, im Sinne von Kundengesprächen und Konzeptentwicklung, und auch ruhigere Phasen, die mir innere Ordnung bringen.

Noch ein paar Tipps:

1. Schlafen Sie ausreichend! Wir sind zum Großteil eine übermüdete und erschöpfte Gesellschaft.
2. Sorgen Sie für Genuss. Wer nicht genießen kann wird ungenießbar.
3. Umarmen Sie Ihre Lieben (mindestens 20 Sekunden). Das schüttet Endorphine aus und verbindet.

### **Was tun Sie für Ihre persönliche Weiterbildung?**

Das ist ein permanenter Fluss, der auf unterschiedlichen Ebenen stattfindet – von CSR-Tagungen, über den Austausch mit Kollegen und Mentoren bis hin zu Supervisionen für meine Coachingtätigkeit. Aktuell mache ich eine Ausbildung im Bereich „körpererlebnihafter Therapie“. Das scheint mir zur täglichen Arbeit mit der Ratio eine gute Ergänzung.

Christine Pehl über gutes Leben:

„Ich bin überzeugt: Gutes Leben entsteht nur von innen nach außen. Alles ist schon da. In der Natur und der Umwelt ebenso wie in jedem von uns. Es ist gut. Die Herausforderung ist, es von innen nach außen zu tragen. Nur wer innerlich eine positive Haltung hat, wer sich selbst mag und entsprechend seinen wichtigsten Werten versucht zu handeln, wird in seinem Unternehmen nachhaltige Leistung bringen, wird sich aus eigenem Antrieb engagieren, mit Freude an der Arbeit und am Leben.“

### **Was empfehlen Sie unseren Persönlichkeiten auf der CAREERS LOUNGE: Welche drei Bücher sollten erfolgreiche Persönlichkeiten unbedingt lesen?**

„Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren“ von Joachim Bauer.

„Menschen führen – Leben wecken“ von Pater Anselm Grün.

„Burnout kommt nicht nur von Stress: Warum wir wirklich ausbrennen und wie wir zu uns selbst zurückfinden“ von Dr. med Miriam Prieß.

### **Was lesen Sie selber gerade?**

„Ein Tag mit der Liebe“ von Mohsen Charifi.

### **Welche Fähigkeiten halten Sie für besonders wichtig, um im Business erfolgreich zu werden?**

Die Kunst herauszufinden, was man wirklich möchte, und sich mit Herz und Verstand einzubringen – „Wo die Gaben, da die Aufgaben“. Den Mut, seinen Ideen zu folgen, und die Fähigkeit, mit Menschen im wertschätzenden Kontakt zu sein.

### **Welche Werkzeuge und Methoden nutzen Sie, um eine möglichst hohe Produktivität zu erreichen?**

Flexibilität. Je nach Situation die passenden Werkzeuge und Methoden zu nutzen, bringt eine hohe Produktivität. So braucht eine CSR-Beratung andere Tools als ein Seminar oder ein Coaching. Aus meiner Erfahrung ist es – neben dem Variantenreichtum – die Fähigkeit, auf aktuelle Situationen und zwischenmenschliche Stimmungen zu reagieren.

## **Gibt es eine Eigenart oder etwas äußerlich Sichtbares, das Sie als typisch für Sie selbst, als Ihre „Marke ICH“ bezeichnen würden?**

Sanfte Präsenz und schlichte Eleganz.

Weitere Informationen:

[www.pehl-beratung.de](http://www.pehl-beratung.de)

Wichtige CSR-Netzwerke:

### **econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft**

econsense ist ein Zusammenschluss global agierender Unternehmen und Organisationen der deutschen Wirtschaft. Das auf Initiative des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI) gegründete Netzwerk versteht sich als Think Tank und Dialogplattform. [www.econsense.de](http://www.econsense.de)

### **Nationale CSR-Strategie der Bundesregierung**

Unter dem Slogan „CSR-Made in Germany“ soll CSR zu einem Standortfaktor für Unternehmen in Deutschland werden. [www.csr-in-deutschland.de](http://www.csr-in-deutschland.de)

### **ISO 26000**

Die „ISO 26000 – Guidance on social responsibility“ wurde 2010 als internationale Norm veröffentlicht und unterstützt Unternehmen bei der Entwicklung, Umsetzung und Verbesserung von CSR.

### **UPJ – Netzwerk für CSR und Corporate Citizenship**

UPJ ist das Netzwerk engagierter Unternehmen und gemeinnütziger Mittlerorganisationen in Deutschland. [www.upj.de](http://www.upj.de)

Wettbewerbe und Preise:

Mittlerweile gibt es in Deutschland zahlreiche Wettbewerbe und Preise, die CSR auszeichnen, so z.B. der CSR-Preis der Bundesregierung oder der Deutsche Nachhaltigkeitspreis. [www.csr-preis-bund.de](http://www.csr-preis-bund.de) und [www.nachhaltigkeitspreis.de](http://www.nachhaltigkeitspreis.de)



## **The Final Five**

---

*Welches Lebensmotto beschreibt Sie am besten?*

Es scheint mir unmöglich, das Leben nach einem Motto zu leben, aber als Grundhaltung: „Akzeptieren was ist - und bereit für den Wandel.“

---

*Wie beginnt für Sie ein erfolgreicher Tag?*

Ausgeschlafen.

---

*Bei der ersten Begegnung: Worauf achten Sie bei einem Menschen zuerst?*

Auf die Stimme und den Gesichtsausdruck.

---

*Verraten Sie uns, auf welchen Gebrauchsgegenstand Sie nicht mehr verzichten möchten?*

Einen Heißwasserkocher.

---

*Welches Geschenk sollte man Ihnen niemals machen?*

Eine Topfpflanze.

---

*Vielen Dank für Ihre interessanten Antworten.*

*Wir wünschen Ihnen weiter viel Erfolg.*



## **careers** LOUNGE

c/o PERIT Consulting GmbH & Co. KG  
Maximilianstraße 2, D-80539 München  
Telefon: +49 (0) 89 2 05 00 8570  
Telefax: +49 (0) 89 2 05 00 8150  
E-Mail: [welcome@careerslounge.com](mailto:welcome@careerslounge.com)

CAREERS LOUNGE ist der Treffpunkt für erfolgreiche und inspirierende Persönlichkeiten. Für Menschen, die in Zukunft noch mehr wissen wollen. Für alle, die neue Wege gehen wollen. Im Leben und im Business. CAREERS LOUNGE bringt hochwertige Informationen, nach Ihren Präferenzen. CAREERS LOUNGE hat die exklusiven Vakanzen, die Sie sonst nirgends finden. CAREERS LOUNGE bietet Ihnen den ehrlichen Dialog mit Ihrem Personal Scout, für Ihren persönlichen Turbo im Beruf.

**Besuchen Sie uns auf [careerslounge.com](http://careerslounge.com) und erhalten Sie Zugang in eine neue spannende Welt.**