

9 Das Credo der Unternehmensgruppe Johnson & Johnson⁶³ – ein Beispiel

9.1 Einführung

Die Elemente des Managements der sozialen Verantwortung wurden in den vorangegangenen Kapiteln dargestellt. Nun soll anhand eines Beispiels gezeigt werden, wie ein vergleichbares Management-Konzept in der Praxis umgesetzt wird.

Das Credo der Firma Johnson & Johnson wurde dafür aus zwei Gründen als Beispiel ausgewählt⁶⁴:

1. Auf der Grundlage dieses Unternehmensleitbildes wird seit mehr als 60 Jahren Management der sozialen Verantwortung erfolgreich praktiziert.

2. Auch zeichnet es sich dadurch aus, dass alle die für das Unternehmen als legitim akzeptierten Stakeholder als Adressaten der Verantwortung in die praktische Handhabung des Credos einbezogen werden.

Aus der Darstellung dieses Beispiels wird deutlich werden, dass die bisher beschriebenen Instrumente des Managements der sozialen Verantwortung als neutral in Hinblick auf die Mission der sie anwendenden Unternehmen betrachtet werden können. Hinsichtlich ihrer Ausprägung für die Anwendung in einem konkreten Krankenhaus ist allerdings die Handlungssituation der Geschäftsführung zu berücksichtigen.

Die Beschreibung des Beispiels gibt Antworten auf die folgenden Fragen:

1. Welche Ziele werden mit Hilfe des Credos verfolgt? (s. Kap. 9.2)
2. Welches sind die Inhalte des Credos? (s. Kap. 9.3)
3. Wie wurde das Credo eingeführt? (s. Kap. 9.4)
4. Wie werden die verschiedenen Akteure des Unternehmens von der Vorteilhaftigkeit sozial verantwortlichen Handelns überzeugt? (s. Kap. 9.5)
5. Wie und von wem werden die Akteure des Unternehmens bei der Wahrnehmung sozial verantwortlichen Handelns unterstützt? (s. Kap. 9.6)

⁶³ Dieses Kapitel ist entstanden als Ergebnis eines ausführlichen Gesprächs mit Hans Wormann, Geschäftsführer für External Affairs & Partnerships, Janssen-Cilag GmbH, einer Tochter der Unternehmensgruppe Johnson & Johnson. Ferner wurden diverse Dokumente ausgewertet, die von der Janssen-Cilag GmbH zur Verfügung gestellt wurden bzw. von der Homepage der Johnson & Johnson-Unternehmensgruppe abgerufen werden können.

⁶⁴ Im deutschen Gesundheitswesen lassen sich natürlich auch andere Beispiele einer gelungenen Realisierung des Managements der sozialen Verantwortung finden. Diese haben aber im Gegensatz zu dem Credo der Firma Johnson & Johnson im Regelfall jeweils nur eine Gruppe von Stakeholdern im Blick – nämlich die Patienten oder die Mitarbeiter.

UNSER Credo

ALLEM VORAN STEHT UNSERE **VERANTWORTUNG** GEGENÜBER DEN **ÄRZTEN**,
KRANKENSCHWESTERN UND PATIENTEN, ABER AUCH GEGENÜBER **MÜTTERN**, **VÄTERN**
UND ALL DEN **MENSCHEN**, DIE UNSERE PRODUKTE VERWENDEN ODER UNSERE
DIENSTE IN ANSPRUCH NEHMEN.

DIE ERFÜLLUNG IHRER ANSPRÜCHE ERFORDERT VON UNS STETS **HOHES**
QUALITÄTSNIVEAU. WIR MÜSSEN STÄNDIG BEMÜHT SEIN, UNSERE **KOSTEN** SO NIEDRIG
WIE MÖGLICH ZU HALTEN, DAMIT WIR **VERNÜNFTIGE PREISE** BEIBEHALTEN KÖNNEN.
AUFTRÄGE UNSERER KUNDEN MÜSSEN UMGEHEND UND **ZUVERLÄSSIG** AUSGEFÜHRT
WERDEN. UNSEREN LIEFERANTEN WIE AUCH UNSEREN **ÄBNEHMERN** SOLLEN WIR DIE
MÖGLICHKEIT GEBEN, EINEN **ANGEMESSENEN GEWINN** ZU ERZIELEN.

VERANTWORTUNG TRAGEN WIR AUCH FÜR UNSERE **MITARBEITER**,
FÜR ALLE JENE FRAUEN UND MÄNNER, DIE AUF DER GANZEN WELT BEI UNS TÄTIG
SIND. JEDER VON IHNEN IST ALS **INDIVIDUUM** ZU ACHTEN.
IHRE **WÜRDE** MUSS RESPEKTIERT UND IHRE VERDIENSTE MÜSSEN **ANERKANNT** WERDEN.
SIE MÜSSEN AUF DIE **SICHERHEIT** IHRES ARBEITSPLATZES VERTRAUEN KÖNNEN.
DIE **VERGÜTUNG** FÜR DIE ARBEIT MUSS **FAIR** UND **ANGEMESSEN** SEIN, DIE
ARBEITSPLÄTZE UNFALLSICHER, **SAUBER** UND **ORDENTLICH**.
WIR MÜSSEN UNSERE MITARBEITER AUCH BEI DER WAHRNEHMUNG
IHRER **VERANTWORTUNG** GEGENÜBER IHREN **FAMILIEN** UNTERSTÜTZEN.
DIE MITARBEITER SOLLEN SICH **ERMUTIGT FÜHLEN**, **VORSCHLÄGE** ZU MACHEN
UND AUCH **BESCHWERDEN** VORZUTRAGEN.
BEI ENTSPRECHENDER **QUALIFIKATION** MUSS **CHANCENGERECHTIGKEIT** GEGEBEN SEIN,
SOWOHL BEI DER **EINSTELLUNG** ALS AUCH BEI **FÖRDERUNG** UND **BEFÖRDERUNG**.
DABEI IST ES UNSERE **AUFGABE**, DAFÜR ZU SORGEN, DASS **FÄHIGE FÜHRUNGSKRÄFTE**
ZUR **VERFÜGUNG** STEHEN, DIE **GERECHT** UND **ETHISCH** HANDELN.

VERPFLICHTET FÜHLEN WIR UNS AUCH GEGENÜBER DEM **GEMEINWESEN**,
IN DEM WIR **LEBEN** UND **ARBEITEN**, ABER AUCH GEGENÜBER DER GANZEN
MENSCHHEIT.

WIR MÜSSEN UNS ALS GUTE **STAATSBÜRGER** ERWEISEN, DAS **GEMEINWOHL** IM AUGE
HABEN, **WOHLTÄTIGKEITS-ORGANISATIONEN** UNTERSTÜTZEN, SOWIE AUCH
UNSEREN **ANGEMESSENEN TEIL AN STEUERN** TRAGEN.
WIR MÜSSEN UNS DIE **VERBESSERUNG ALLGEMEINER LEBENSBEDINGUNGEN**, SPEZIELL
DER **GESUNDHEITSFÜRSORGE** UND DER **BILDUNG**, EINSETZEN.
WIR HABEN DAS FÜR UNSERE **ARBEIT ANVERTRAUTE FIRMENEIGENTUM** IN GUTEM
ZUSTAND ZU ERHALTEN UND WOLLEN DABEI DEN **SCHUTZ DER UMWELT** NICHT
AUSSER ACHT LASSEN.

SCHLIESSLICH SIND WIR UNSEREN **AKTIONÄREN** GEGENÜBER **VERANTWORTLICH**.
EIN **ANGEMESSENER GEWINN** MUß ERWIRTSCHAFTET WERDEN.
WIR SOLLEN **NEUE IDEEN** GEGENÜBER STETS **AUFGESCHLOSSEN** BLEIBEN.
DIE **FORSCHUNG** IST **VORANZUTREIBEN**, **FORTSCHRITTLICHE**
ENTWICKLUNGSPROGRAMME SIND ZU ENTWERFEN, DURCH **FEHLER ENTSTANDENE**
VERLUSTE MÜSSEN **GETRAGEN** WERDEN.
NEUE AUSTRÜSTUNGEN MÜSSEN **ERWORBEN**, **NEUE EINRICHTUNGEN** ERSTELLT WERDEN;
AUCH SIND **NEUE PRODUKTE** AUF DEN **MARKT** ZU BRINGEN.
RESERVEN ALS **VORSORGE** FÜR **SCHLECHTERE ZEITEN** MÜSSEN **GEBILDET** WERDEN.
WENN WIR NACH DIESEN **GRUNDSÄTZEN** HANDELN, WERDEN DIE **AKTIONÄRE** EINE
ANGEMESSENE DIVIDENDE ERWARTEN KÖNNEN.

Abb. 49 Credo der Firma Johnson & Johnson (mit freundlicher Genehmigung der Janssen-Cilag GmbH)

9.2 Zielsetzung des Credos

6. Wie wird sichergestellt, dass das Credo gemäß den Intentionen seines Initiators gehandhabt wird? (s. Kap. 9.7)

9.2 Zielsetzung des Credos

Bereits im Jahr 1935 veröffentlichten Mitglieder der Gründerfamilie der Firma Johnson & Johnson⁶⁵ ein Corporate Responsibility Statement; sie bekannten sich mit den darin zum Ausdruck gebrachten Grundprinzipien ihrer Unternehmensphilosophie zu ihren sozialen Verpflichtungen gegenüber dem Gemeinwesen⁶⁶. Mit einem flammenden Appell forderte Robert W. Johnson, eines der Mitglieder der Gründerfamilie, darüber hinaus die Unternehmer seines Landes auf, den Unternehmenserfolg im Sinne der Goldenen Regel am Nutzen für die Allgemeinheit und für den einzelnen Bürger zu messen.

Im Jahre 1943 erneuerte das Management der Firma Johnson & Johnson dieses Bekenntnis. Noch im gleichen Jahr schrieb Robert W. Johnson die damit eingegangenen Verpflichtungen in dem Credo des Unternehmens fest (die deutsche Übersetzung s. Abb. 49). Allen Akteuren der weltweit tätigen Unternehmens-Gruppe⁶⁷ – Vorständen, Geschäftsführungen, Führungskräften und Mitarbeitern – wird mit Hilfe dieses Dokuments mitgeteilt, was im Unternehmen unter sozial verantwortlichem Handeln verstanden wird und welche Handlungen erwünscht/erlaubt bzw. unerwünscht/verboten sind. Es formuliert die Verantwortung, die jeder einzelne Mitarbeiter⁶⁸ trägt: gegenüber seinen Kollegen, Partnern und Lieferanten, den Kunden, den Teilhabern des Unternehmens und gegenüber der Gesellschaft –

weltweit. Robert W. Johnson drängte die Mitglieder des Managements seines Unternehmens dazu, das Credo als Grundlage ihres täglichen geschäftlichen Handelns konsequent anzuwenden.

Das Unternehmen Johnson & Johnson versteht das Credo als Selbstverpflichtung. Es bringt darin zum Ausdruck, wie sich das Unternehmen, die Geschäftsführung und alle seine Führungskräfte und Mitarbeiter gegenüber diversen Stakeholdern verhalten werden. Es erwartet, dass mit allen Entscheidungen und Handlungen nicht einseitig die Unternehmensziele verfolgt werden, sondern dass im Interesse einer langfristigen Sicherung der Unternehmens-Existenz immer ein Ausgleich gesucht wird zwischen den Unternehmensinteressen und den Interessen der Stakeholder, die aus unterschiedlichen Gründen an der Existenz und an der Weiterentwicklung des Unternehmens interessiert sind. Das Credo fordert alle Akteure des Unternehmens auf, bei dem Vorbereiten, Füllen und Umsetzen ihrer Entscheidungen die Bedürfnisse und das Wohlbefinden derjenigen, für die sie arbeiten – nämlich die Kunden –, an die erste Stelle zu setzen. Das Ergebnis dieses Verhaltens ist ein hohes Maß an Vertrauen und Glaubwürdigkeit, das das Unternehmen Johnson & Johnson bei allen seinen Stakeholdern genießt.

Diese Wertschätzung kommt in vielen Rankings zum Ausdruck, in denen Johnson & Johnson seit Jahren an vorderer Stelle gelistet wird. Stellvertretend sei hier die Rangliste „Most Reputable Company In The United States“ genannt, die das Reputation Institute jährlich veröffentlicht (John-drow, S. 5) und in der – basierend auf einer online-Befragung von etwa 25.000 Menschen in den U.S. (mehr als 84.000 in 32 Ländern weltweit) – die 150 am meisten geschätzten Unternehmen der U.S. (1.500 weltweit) genannt werden. Johnson & Johnson nimmt in der U.S.-Liste seit Jahren immer einen der vorderen Plätze – in den Jahren 2009 und 2010 den ersten Platz – ein.

Johnson & Johnson ist eines der weltweit führenden Unternehmen auf dem Gebiet der Gesundheitsfürsorge. Etwa eine Milliarde Menschen werden mit den Produkten und Diensten erreicht, die Johnson & Johnson anbietet. Die daraus resultierende extrem hohe Verantwortung verlangt – so die Repräsentanten des Unternehmens – nach einem strengen Kompass, der dem Handeln des Unternehmens die richtige Richtung zeigt. Dieser Kompass ist das Credo.

Der in dem Credo verankerten Verpflichtung kommen die Akteure der Unternehmensgruppe

65 Die Gründung des Unternehmens erfolgte 1886 durch Robert W., James W. und Edward M. Johnson.

66 Einen der ersten Belege für diese Einstellung lieferte Johnson & Johnson bereits nach dem San-Francisco-Erdbeben von 1906. Das Unternehmen stellte sowohl medizinische Produkte zur Soforthilfe wie auch Lazarette zur Verfügung. Alle Produkte mit einem Kaufpreis von unter 100 US-Dollar waren gratis; Johnson & Johnson wurde damit zum größten Einzel-Spender anlässlich dieser Katastrophe.

67 Die „Johnson & Johnson family of companies“ beschäftigt derzeit in 57 Ländern in etwa 250 Unternehmen (Niederlassungen, gegründete und erworbene Tochtergesellschaften) nahezu 120.000 Mitarbeiter.

68 Damit sind auch die Mitglieder der Geschäftsführungen sowie alle anderen Führungskräfte gemeint. Wenn in dem vorliegenden Text nicht anlassbezogen differenziert wird, wird der Begriff „Mitarbeiter“ entsprechend diesem Satz verwendet.

auch 60 Jahre nach dem Inkrafttreten des Credos konsequent nach. Entscheidungen werden unter Berücksichtigung der Credo-Werte und damit unter Berücksichtigung der Interessen der von den Entscheidungen betroffenen Stakeholder gefällt. Wenn mit einem Geschäft Verpflichtungen eingegangen werden sollen, die nicht im Einklang mit dem Credo stehen, wird auf dieses Geschäft verzichtet. Die der Entscheidung zugrunde liegenden Gründe und vor allem die Bezugnahme auf das Credo werden einschlägig und sorgfältig und damit auch nachvollziehbar dokumentiert.

Das Credo wurde mit Bedacht eher etwas distanziert und nicht so konkret formuliert, dass es unmittelbar als Handlungsanweisung benutzt werden könnte; so ist von so unbestimmten Begriffen wie „vernünftige Preise“, „Verbesserung allgemeiner Lebensbedingungen“ und „angemessener Gewinn“ die Rede. Die Absicht des Verfassers war es indessen, ein Unternehmensleitbild zu entwickeln, das

- von den Mitarbeitern in allen Teilen (Niederlassungen und Tochtergesellschaften) der weltweit agierenden Unternehmensgruppe trotz beträchtlicher kultureller Unterschiede verstanden, akzeptiert und realisiert werden kann;
- trotz ständiger Veränderungen in der Umwelt des Unternehmens über längere Zeit hinweg unverändert Bestand haben kann⁶⁹ und
- den Verantwortungsträgern den Handlungsspielraum lässt, der als Basis für sozial verantwortliches Handeln unabdingbar notwendig ist.

Dem Verfasser des Unternehmensleitbildes ist es gelungen, das Credo so zu formulieren, dass aus ihm die Werte abgeleitet werden können, die die Mitarbeiter als Verantwortungsträger zu teilen und zu leben gewillt sind.

⁶⁹ Eine der wenigen nachträglichen Einfügungen in den Text des Credos ist der Hinweis auf die Unterstützung der Mitarbeiter, damit diese ihre Verantwortung gegenüber ihren Familien wahrnehmen können.

9.3 Der Inhalt des Credos

9.3.1 Überblick

Das Credo hat mit einigen wenigen Leitsätzen auf einer DIN-A-4-Seite Platz. Es ist so beschrieben, dass es weiterer Texte, die als Erläuterungen und/oder als Begründung dienen könnten, eigentlich nicht bedarf.

Dennoch: Auf den Homepages der Unternehmensgruppe Johnson & Johnson sowie auf denen diverser Tochtergesellschaften, wie zum Beispiel auch der Janssen-Cilag GmbH, findet sich eine Vielzahl von Texten, mit denen aus verschiedenen Blickwinkeln betont wird, wie das Credo verstanden und gehandhabt werden soll und welchen Erfolg das Unternehmen in Folge des Erfüllens der mit dem Credo eingegangenen Verpflichtungen erwarten kann. Auf der Homepage des Unternehmens werden zu einzelnen Passagen des Credos Geschichten erzählt. Diese lassen den Leser erkennen, wie das Credo in der Alltagsroutine praktiziert wird.

In Anlehnung an die Ausführungen zu dem Unternehmensleitbild in Kapitel 7 werden die Aussagen zu dem Inhalt des Credos in dem vorliegenden Kapitel wie folgt gegliedert:

- das Verhältnis zu den Stakeholdern,
- der Unternehmenszweck,
- die Einstellung der Geschäftsführung gegenüber dem Führungskonzept und
- die Einstellung der Geschäftsführung zu Risiko, Wachstum und Innovation.

9.3.2 Das Verhältnis zu den Stakeholdern

Das Credo ist in vier Abschnitte gegliedert. Jeder dieser Abschnitte ist jeweils einer Gruppe von Stakeholdern gewidmet:

1. Die erste Gruppe von Adressaten umfasst alle jene Menschen, die die Produkte und Dienste des Unternehmens entweder als Endverbraucher – dazu zählen vor allem die Patienten – oder als Helfer für die Endverbraucher – das sind Ärzte und Krankenpflegekräfte, aber auch Mütter und Väter von Kindern und Heranwachsenden – in Anspruch nehmen. Zu dieser Gruppe von Stakeholdern gehören auch die Lieferanten und die Abnehmer der Johnson & Johnson-Produkte und -Dienste – letztere sind die Institutionen und Personen, die den Vertrieb der Produkte und Dienste sicherstellen.

2. Zu den Stakeholdern zählen die Mitarbeiter und deren Familien.
3. Das Unternehmen verpflichtet sich dem Gemeinwesen gegenüber.
4. Schließlich ist das Unternehmen seinen Aktionären gegenüber verantwortlich.

Diese Reihenfolge – zuerst die Kunden und am Ende des Credos die Eigentümer des Unternehmens – ist Programm. Robert W. Johnson war als praktisch veranlagter Geschäftsmann fest davon überzeugt, dass es dem Unternehmen auf Dauer am besten bekommt, wenn die geschäftlichen Aktivitäten zuerst an den Bedürfnissen der Kunden ausgerichtet werden.

Das Credo der Johnson & Johnson-Unternehmensgruppe benennt die Anliegen der verschiedenen Stakeholder-Gruppen wie folgt (s. Tab. 30).

9.3.3 Der Unternehmenszweck

Der Unternehmenszweck wird zum einen in den beiden Abschnitten, die den Stakeholdern „Kunden“ und „Gemeinwesen“ gewidmet sind, genannt. Dort wird ausgeführt (= Sachziel des Unternehmens), dass die Unternehmensgruppe für die Belieferung ihrer Kunden mit Produkten und Dienst von hoher Qualität und zu vernünftigen Preisen verantwortlich ist und sich für die Verbesserung allgemeiner Lebensbedingungen, und damit sind die Gesundheit und die Bildung gemeint, einsetzt. Johnson & Johnson entwickelt, produziert und vermarktet neben den aus dem Alltagsleben bekannten Produkten, wie z.B. für die Pflege von Babys und Kleinkindern, für die Pflege der Haut oder Hygieneartikel für die Frau, insbesondere zahlreiche Produkte in der Medizintechnik.

Tab. 30 Stakeholder-Anliegen

Stakeholder(-Gruppe)	Verpflichtung gegenüber den Stakeholdern
Patienten, Ärzte, Krankenschwestern, Mütter und Väter	Den genannten Stakeholdern sollen Gesichts- und Körperpflegeprodukte, Produkte für die Babypflege, Kosmetik und Frauenhygiene sowie Medizinprodukte und Arzneimittel auf stets hohem Qualitätsniveau und zu vernünftigen Preisen geliefert werden.
Lieferanten und Abnehmer	Sie sollen einen angemessenen Gewinn erzielen können.
Mitarbeiter und deren Familien	Deren Bedürfnis nach <ul style="list-style-type: none"> ■ Wertschätzung, ■ Anerkennung ihrer Leistungen, ■ Sicherheit des Arbeitsplatzes, ■ angemessener Vergütung, ■ Chancengleichheit bei der Einstellung sowie bei der Förderung und Beförderung, ■ Förderung der Mündigkeit der Mitarbeiter, ■ Rekrutierung von Führungskräften, die sozial verantwortliches Handeln realisieren, und ■ Unterstützung der Mitarbeiter bei der Wahrnehmung ihrer Verantwortung gegenüber ihren Familien soll befriedigt werden.
Gemeinwesen	Das Unternehmen hat das Gemeinwohl und den Schutz der Umwelt im Auge und unterstützt Wohltätigkeits-Organisationen. Es trägt seinen angemessenen Teil an Steuern. Das dem Unternehmen anvertraute Firmeneigentum muss in einem guten Zustand erhalten werden.
Aktionäre	Es soll eine angemessene Dividende erwirtschaftet werden. Die Basis dafür sind <ul style="list-style-type: none"> ■ Aufgeschlossenheit des Unternehmens gegenüber neuen Ideen, ■ Vorantreiben der Forschung, ■ Entwurf fortschrittlicher Entwicklungsprogramme, ■ Anbieten neuer Produkte, ■ Erwerb neuer Ausrüstungen und Erstellen neuer Einrichtungen und ■ das Bilden von Reserven als Vorsorge für schlechtere Zeiten.

nik sowie Arzneimittel. Der Einsatz für das Gemeinwohl, die Unterstützung sozialer Initiativen, das Engagement für die Umwelt – das Credo bestärkt alle Akteure in der Unternehmensgruppe Johnson & Johnson darin, in der Gesellschaft Verantwortung zu übernehmen.

Der Unternehmenszweck der Johnson & Johnson-Unternehmensgruppe besteht schließlich in der Erwirtschaftung eines angemessenen Gewinns (= Formalziel des Unternehmens). Dieser ist die Grundlage für die Sicherung der Existenz des Unternehmens, für weiteres Wachstum sowie für den Ausbau der Marktposition. Er ist schließlich die finanzielle Grundlage für soziales Engagement.

9.3.4 Einstellung der Geschäftsführung gegenüber dem Führungskonzept

Das Führungskonzept der Johnson & Johnson-Unternehmensgruppe ergibt sich aus den Credo-Verpflichtungen und lässt sich wie folgt charakterisieren:

- Die Leitungsarbeit ist dezentral organisiert.
- Die Führung erfolgt mittels Zielvereinbarungen zwischen der Führungskraft und ihren Mitarbeitern und darin eingeschlossen die Übertragung der Verantwortung für das Realisieren der vereinbarten Ziele an die Mitarbeiter.
- Der Führungsstil lässt sich als partizipativ charakterisieren. Die Führungskraft ist verpflichtet, ihre Mitarbeiter an ihren Entscheidungen zu beteiligen.
- Das Verhalten der Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern ist durch das Respektieren der Würde jedes einzelnen Mitarbeiters, durch deren Akzeptanz als Individuum und durch die Wertschätzung ihrer Leistungen gekennzeichnet. Das Unternehmen sorgt für die Sicherheit seiner Mitarbeiter – damit ist die Sicherheit des Arbeitsplatzes im technisch-organisatorischen Sinne gemeint, aber auch die Sicherheit der Mitarbeiter in Hinblick auf das Bewältigenkönnen der ihnen übertragenen Aufgaben.

Dem Führungskonzept, das in einem späteren Kapitel (s. Kap. 9.5.3) noch einmal – dann allerdings etwas ausführlicher – zum Thema gemacht wird, ist in dem Credo ein eigener Abschnitt gewidmet. In diesem wird von den Führungskräf-

ten verlangt, ihre Führungsarbeit konsequent auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter auszurichten. Es wird aber auch deutlich gemacht, dass Personalmanagement nicht Selbstzweck ist, sondern die zentrale Voraussetzung für die Realisierung der Unternehmensziele.

9.3.5 Einstellung der Geschäftsführung zu Risiko, Wachstum und Innovation

Die von dem Unternehmen veröffentlichten Daten zeigen, dass Johnson & Johnson, und zwar schon seit vielen Jahren, ein profitables Unternehmen ist; so haben sich wichtige Kennzahlen – wie Umsatzerlöse und Ergebnis – kontinuierlich positiv entwickelt. Es lässt sich daraus allerdings nicht der Schluss ziehen, ob überhaupt und wenn ja, in welchem Ausmaß, diese Entwicklung der konsequenten Realisierung des Credos geschuldet ist.

Andererseits: Die positive Einstellung der Geschäftsführung – zum Ausdruck gebracht in dem Credo – zu der Verpflichtung, einen angemessenen Gewinn zu erwirtschaften und Geschäfte abzuweisen, die dazu beitragen könnten, dass diese Verpflichtung nicht eingelöst werden kann, hat ganz sicher – wenn auch nicht quantifizierbar – dabei geholfen, unkalkulierbare Risiken für das Unternehmen gar nicht erst entstehen zu lassen. Auch die positive Einstellung der schon genannten Akteure zu der Verpflichtung, unter anderem die Forschung voranzutreiben, fortschrittliche Entwicklungsprogramme zu entwerfen und neue Produkte auf den Markt zu bringen und alles zu unterlassen, was das Realisieren dieser Verpflichtung gefährden könnte, ist ganz sicher der Treiber für das kontinuierliche Wachstum des Konzerns.

9.4 Die Einführung des Credos

9.4.1 Überblick

Die Einführung eines Unternehmensleitbildes erfolgt in zwei Phasen, in

1. der Formulierungsphase und
2. der Diffusions- und Umsetzungsphase.

9.4.2 Formulierungsphase

In der Praxis gehen die Meinungen darüber, wie die erste Phase der Einführung eines Unterneh-

mensleitbildes, der Prozess der Formulierung, gestaltet werden sollte, weit auseinander. Einig sind sich die Praktiker weitgehend nur dahingehend, dass die Einführung des Unternehmensleitbildes von dem obersten Leitungsgremium des Unternehmens – für alle Mitglieder der Organisation sichtbar – getragen werden muss. Die Mehrheit der Praktiker plädiert dafür, dass an der Formulierung Vertreter aller Berufsgruppen, Hierarchieebenen und Leitungsbereiche beteiligt werden sollten – mit dem Argument, dass damit die Akzeptanz des Unternehmensleitbildes gesichert und dessen Diffusion erleichtert werden kann.

Bei der Johnson & Johnson family of companies wurde die Formulierung des Credos im Jahr 1943 deutlich abweichend von den üblichen Vorgehensweisen und dennoch erfolgreich organisiert. Das Projekt „Credo“ war „Chefsache“. Das Credo wurde von nur einer Person, nämlich von dem schon mehrfach erwähnten Robert W. Johnson verfasst. Es ist nicht bekannt, dass andere Personen – in welcher Form auch immer – an der Formulierung des Credos beteiligt worden sind.

Allerdings ist das Credo nicht aus dem Nichts heraus entstanden. Es ist das Ergebnis einer Entwicklung, die mit der Gründung des Unternehmens begonnen hat; die das Credo prägenden Werte sind schon immer die Grundlage des unternehmerischen Handelns (s. Kap. 9.2 und Fußnote 66). Insofern hat Robert W. Johnson das zu Papier gebracht, was schon immer – zumindest in Teilen des Unternehmens und von einem Teil der Führungskräfte – gelebt worden ist.

Das Credo wird jetzt von dem Executive Committee des Konzerns getragen. Die wenigen Änderungen, die an dem Credo bisher vorgenommen worden sind, werden von dem obersten Leitungsgremium initiiert, exekutiert und verantwortet (zum Selbstverständnis der Janssen-Cilag GmbH, s. Abb. 50).

9.4.3 Diffusions- und Umsetzungsphase

Hinsichtlich der Diffusion und der Umsetzung des Credos gibt es in Übereinstimmung mit der in der Praxis und der Literatur herrschenden Meinung in der Unternehmensgruppe Johnson & Johnson zwei Arten von Vorgehensweisen:

Robert W. Johnson hat das Credo den Führungskräften in den Niederlassungen des Unternehmens und in den Tochtergesellschaften, die

von Johnson & Johnson gegründet worden sind, mit der Anweisung übergeben, die darin zum Ausdruck gebrachten Grundsätze künftig zur Grundlage aller unternehmerischen Entscheidungen zu machen. Die Führungskräfte haben das Credo in vollem Umfang akzeptiert. Sie haben die Grundideen des Credos jeweils an die nächste Generation von Führungskräften weitergegeben, sodass das Credo auch heute noch – mehr als 60 Jahre nach seiner Formulierung und Diffusion – mit Überzeugung gelebt wird.

Der Erfolg dieser Art von Diffusion des Credos war darauf zurück zu führen, dass schon die Gründer der Unternehmensgruppe Johnson & Johnson, vor allem aber dann der Autor des Credos, die in diesem verankerten Verpflichtungen konsequent realisiert haben. Sie haben also nicht nur ihre durch organisatorische Rollendifferenzierungen begründete Möglichkeit genutzt, ihren Willen gegenüber ihren Führungskräften durchzusetzen. Sie waren sich vor allem ihrer Vorbildfunktion bewusst und haben allen Akteuren des Unternehmens Gelegenheit „zum Lernen am Modell“ gegeben.

Um das Credo über die seinerzeit zu beobachtende reine Kenntnis hinaus bei den Mitarbeitern zu verankern und somit handlungsleitend im Sinne eines Kompasses wirken zu lassen, wurden im Einzelfall unterstützende Maßnahmen lokal entwickelt. So hat z.B. die Janssen-Cilag GmbH Mitte der neunziger Jahre die „Zukunftsarbeit“ eingeführt. Dieses Unternehmensleitbild wurde durch ein sehr eng an das Credo angelehntes und unmittelbar daraus abgeleitetes sogenanntes Selbstverständnis unterstützt, welches wiederum gemeinsam von dem Führungskreis des Unternehmens in Workshops entwickelt und anschließend regelmäßig durch verschiedene Kanäle kommuniziert wurde. Das Credo wurde durch diese lokale Maßnahme über die Jahre verstärkt in das Bewusstsein der Mitarbeiter gerückt.

Das Unternehmen hat darüber hinaus mit dem *Mitarbeiterpreis* und dem *Zukunftspreis* zwei weitere Instrumente eingeführt, die helfen sollen zu betonen, wie wichtig dem Unternehmen der Ausgleich der Unternehmensinteressen mit den Interessen verschiedener Stakeholder ist.

- Mit dem jährlich verliehenen Mitarbeiterpreis wurde und wird bestätigt und gewürdigt, dass die Preisträger bei ihren Entscheidungen und den Ergebnissen ihres Handelns die Grundwerte des Credos in besonderer Weise berücksichtigt haben.

„Aus individueller Verantwortung unsere Zukunft gemeinsam gestalten“

Unsere drei Grundwerte

Individuelle Verantwortung
Jeder einzelne Mitarbeiter übernimmt persönliche Verantwortung und steht zu seinem Handeln.
Eine Delegation von Verantwortung an „die Firma“ ist nicht möglich. Die Firma sind wir, jeder Einzelne von uns.
Wir gehen offen und ehrlich miteinander um.

Kreativität und Innovation
Wir fördern Kreativität als Voraussetzung für Innovation, Fortschritt und aktive Gestaltung unserer Zukunft.
Durch innovative Produkte und kreative Problemlösungen möchten wir unverwechselbar sein.

Erfolg und Effizienz
Wir wollen unsere Stellung als eines der führenden Pharma-Unternehmen in Deutschland weiter festigen.
Unser Handeln ist ergebnisorientiert und stets durch Qualitäts- und Kostenbewusstsein geprägt.
Wir sind davon überzeugt, dass Erfolg am besten durch Teamarbeit, durch einen offenen, kooperativen Führungsstil und durch Freude an der Arbeit erreicht werden kann.

Unsere vier Zielgruppen

Kunden
Allem voran steht unsere Verantwortung gegenüber den Erwartungen der Patienten.
Dabei handeln wir als Partner der Ärzte, Pfleger, Apotheker und aller anderen Beteiligten am Gesundheitswesen.
Wir achten stets darauf, dass unsere Kunden Produkte in höchstmöglicher Qualität und zu angemessenen Preisen erhalten.

Mitarbeiter
Jeder Mitarbeiter ist als Individuum zu achten. Leistung wird anerkannt, Ideen und Kritik werden ernst genommen.
Jeder Mitarbeiter hat Anrecht auf angemessene Vergütung, auf faire Behandlung, auf berufliche Förderung und auf Sicherheit am Arbeitsplatz.
Jede Führungskraft verpflichtet sich, gerecht und ethisch zu handeln und sich für die Sicherung der Arbeitsplätze einzusetzen.
Alle Mitarbeiter widmen ihre volle Arbeitskraft dem Unternehmen, ohne dabei das Gleichgewicht zwischen beruflichen, familiären und persönlichen Interessen ernsthaft zu gefährden.

Gesellschaft
Wir nehmen unsere soziale Verantwortung als Arbeitgeber ernst.
Wir handeln nicht nur stets nach geltendem Recht, sondern auch nach den Prinzipien der Fairness gegenüber unseren Partnern.
Besonderes Augenmerk legen wir auf den Schutz unserer Umwelt.

Aktionäre
Wir sind unseren Aktionären gegenüber verantwortlich und verpflichtet, einen angemessenen Gewinn zu erwirtschaften.
Wir wollen unsere Eigenständigkeit als Janssen-Cilag bewahren, uns aber gleichzeitig für eine sinnvolle Integration innerhalb der Johnson & Johnson-Gruppe einsetzen.

Abb. 50 Das Selbstverständnis der Janssen-Cilag GmbH (mit freundlicher Genehmigung der Janssen-Cilag GmbH)

- Mit dem Zukunftspreis zeichnet die Janssen-Cilag GmbH Projekte aus, die außergewöhnliche Beiträge zur Verbesserung des Gesundheitswesens und der Lebensqualität für Patienten und deren Angehörige geleistet haben.⁷⁰ Dabei handelt es sich um Projekte, die von Institutionen außerhalb der Unternehmensgruppe Johnson & Johnson initiiert wurden und getragen werden.

70 Einer der Preisträger des Jahres 2010 ist das von den DRK Kliniken Berlin in Zusammenarbeit mit dem IGES Institut entwickelte Berliner Transitionsprogramm.

9.5 Die Überzeugung der Akteure von der Vorteilhaftigkeit sozial verantwortlichen Handelns

9.5.1 Die für die Überzeugungsarbeit notwendigen Instrumente

Das Credo wird in der Unternehmensgruppe Johnson & Johnson und in der Janssen-Cilag GmbH konsequenter denn je gelebt (Johnson & Johnson, S. 1). Dieses wird vor allem dadurch erreicht, dass

1. schon bei der Rekrutierung neuer Führungskräfte und Mitarbeiter darauf geachtet wird, dass nur solche Führungskräfte und Mitarbeiter eingestellt werden, die bereit sind, die Wer-

- te des Credos zu akzeptieren und entsprechend verantwortungsvoll zu handeln (Kap. 9.5.2),
2. die Führungskräfte einen Beitrag dafür leisten, dass die Akteure des Unternehmens sozial verantwortlich handeln wollen (Kap. 9.5.3) und
 3. Credo-Challenge-Meetings in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden (Kap. 9.5.4).

9.5.2 Personalbeschaffung

Die Grundlage für die Auswahl der geeigneten Führungskraft unter den Bewerbern um eine zu besetzende Stelle ist ein Anforderungsprofil, das aus dem Credo abgeleitet worden ist (s. folgenden Abschnitt). Im Sinne eines generischen Kompetenzmodells werden die für das Unternehmen erfolgskritischen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse – fachlicher, methodischer und sozialer Art – in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt. Mit Hilfe dieses Anforderungsprofils lässt sich im Rahmen des Auswahlverfahrens feststellen, ob das Verhalten des Bewerbers im Sinne des Credos zu erwarten ist, „ob er in die Welt von Johnson & Johnson passt“. Analog wird bei der Einstellung von Mitarbeitern verfahren.

Führungskräfte-Anforderungsprofil (Ausschnitt)

Global Leadership Profile (Credo Values, Customer Focus, Innovative Solutions, Developing diverse Talents)

Integrity and Credo-based Actions

builds trusts; tells the truth; initiates transparency into problems; demonstrates genuine caring

Strategic Thinking

driven to envision a better future; takes any role or job and makes it better; customer central to all thinking; a change agent

Organization & Talent Development

motivates and empowers others to achieve a desired action; enjoys developing a diverse group of people; instills confidence; attracts good people; brings out the best in others; invests time to be personally „connected“

...

9.5.3 Personalführung

Das Instrument, mit dessen Hilfe die Mitarbeiter von der Vorteilhaftigkeit sozial verantwortlichen Handelns überzeugt werden können, ist vor allem die Personalführung. Diese sorgt auf zwei Wegen für die nachhaltige Wirksamkeit des Credos:

Die Personalführung trägt

- einerseits durch die direkte, persönliche Interaktion zwischen der Führungskraft und deren Mitarbeitern und
- zum anderen durch die den Bedürfnissen der Mitarbeiter nach Sicherheit, Wertschätzung, Selbstverwirklichung und Selbstentfaltung entsprechende Gestaltung der Arbeitsplätze zur Motivation der Mitarbeiter und somit dazu bei, dass sich diese mit den Verpflichtungen des Credos identifizieren und in diesem Sinne sozial verantwortlich handeln wollen ([b] in Abb. 51).

Die Führungskraft verstärkt die Wirkung der skizzierten Führungsarbeit, indem sie ihre Rolle als Vorbild nutzt ([a] in Abb. 51); sie gibt den Mitarbeitern, die ihre Vorgesetzten im Regelfall intensiv beobachten, Gelegenheit, am Modell zu lernen. Sie überzeugt ihre Mitarbeiter von der Nützlichkeit des neuen Management-Konzepts dadurch, dass sie Personalführung unter Berücksichtigung der Interessen der von ihr geführten Mitarbeiter und als Ergebnis einer argumentativen, dialogischen Verständigung praktiziert und ihre Führungsentscheidungen begründet. Sie richtet ihre Entscheidungen, von denen Mitarbeiter und andere Stakeholder betroffen sind, an den Werten des Credos und damit an den Stakeholder-Anliegen aus.

Personalführung in diesem Sinne bedarf der Unterstützung durch personelle und strukturelle Voraussetzungen. Deren konkrete Ausprägung in der Johnson & Johnson-Unternehmensgruppe – nämlich die der Führungsorganisation und der Mitarbeitergespräche – wird nachfolgend zum Thema gemacht.

Mitarbeiter können am besten davon überzeugt werden, sozial verantwortlich handeln zu wollen, wenn nicht nur bei dem Erbringen entsprechender Führungsleistungen, sondern auch schon bei der Entwicklung des Führungskonzepts die Grundpostulate für ein Management der sozialen Verantwortung angemessen berücksichtigt werden. Deshalb wird im Zusammenhang mit den Ausführungen in den folgenden Abschnitten immer

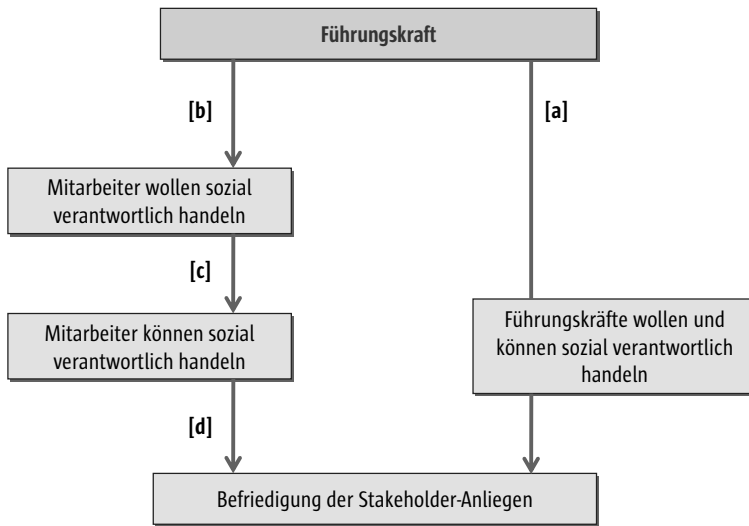


Abb. 51 Sozial verantwortliches Handeln durch Führungskraft und Mitarbeiter

wieder auf die Ausrichtung des Führungskonzepts der Johnson & Johnson-Unternehmensgruppe anhand einschlägiger Grundpostulate hingewiesen.

a) *Führungsorganisation*

Im Zusammenhang mit der Gestaltung einer Führungsorganisation, die geeignet ist, Führungskräfte und Mitarbeiter dabei zu unterstützen, entsprechend den Forderungen des Credos sozial verantwortlich zu handeln, sind zwei Entscheidungen zu fällen:

1. Sollen Leitungsaufgaben zentral oder dezentral wahrgenommen werden?
2. Welche Leitungsaufgaben sollen von Führungskräften an ihre Mitarbeiter delegiert werden?

Johnson & Johnson umfasst etwa 250 Unternehmen. Das Management dieser Unternehmen ist, was das Umsetzen der den gesamten Konzern betreffenden strategischen unternehmerischer Entscheidungen und das Wahrnehmen der Verantwortung gegenüber den Patienten und Kunden vor Ort anbelangt, mit einem hohen Maß an Eigenständigkeit ausgestattet. Die Begründung dafür ist: Die Kunden-Anliegen sind vor Ort am besten bekannt; deshalb kann auf der Grundlage nur dieser Art von Leitungsorganisation die Verantwortung gegenüber den Kunden überzeugend wahrgenommen werden. Die argumentative, dialogische Verständigung zwischen den Kunden

und den Unternehmen der Unternehmensgruppe mit dem Ziel der ständigen Verbesserung des Produkte- und Dienste-Angebots wird auf diese Weise gefördert.

Innerhalb der Unternehmen ist die Leitungsaufgabe weitgehend dezentral organisiert. Dafür sprechen einerseits die schon für die Makroebene genannten Argumente sowie zum anderen die Verantwortung, die von dem Unternehmen gegenüber der Geschäftsführung, den Führungskräften und den Mitarbeitern wahrzunehmen ist. Durch die Verlagerung der Entscheidungsbefugnisse möglichst weit an die Basis der Unternehmen wird ein Beitrag zur Befriedigung diverser Mitarbeiter-Bedürfnisse, unter anderem nach Selbstentfaltung, Selbstverwirklichung und Wertschätzung (Staehele, S. 853), geleistet und damit der erwähnten Verantwortung entsprochen.

Die Mündigkeit der Mitarbeiter und damit deren Motivation werden mittels der Dezentralisierung der Leitungsstruktur gefördert, weil die Mitarbeiter eben nicht mehr nur ausführend tätig sind und andernorts gefällte Entscheidungen umsetzen müssen. Die Mitarbeiter werden befähigt, auf der Basis einer kritischen Loyalität zu den übrigen Verantwortungsträgern unternehmensintern für richtig gehaltene Entwicklungen in Frage zu stellen und eigene Positionen auch gegen Widerstand durchzusetzen.

Die Verantwortungsträger in den verschiedenen Ebenen bei Johnson & Johnson delegieren be-

stimmte Entscheidungs- und Kontrollaufgaben an ihre Mitarbeiter. Auf diese Weise können die Erfahrungen hinsichtlich der Kunden-Bedürfnisse, über die viele Mitarbeiter auf Grund ihres intensiven Kontakts zu ihren Kunden verfügen, möglichst authentisch und rasch bei Entscheidungen berücksichtigt werden. Die Delegation von Teilen der Leitungsaufgaben an Mitarbeiter ist schließlich ein weiterer Beitrag zur Befriedigung der Mitarbeiter-Bedürfnisse, insbesondere ein Ausdruck der Wertschätzung des Managements für die Mitarbeiter, und damit ein Beitrag dafür, dass Mitarbeiter sozial verantwortlich handeln wollen.

b) Führen mit Mitarbeitergespräch und Personalentwicklung

Jede Führungskraft führt zweimal jährlich mit jedem Mitarbeiter ein Mitarbeitergespräch durch. Dieses Gespräch ist ein Zielvereinbarungs-, ein Mitarbeiterorientierungs- und ein Beurteilungsgespräch (zu den drei Gesprächsarten s. Naegler et al., S. 280ff.). Es dient der Feststellung, ob die mit dem Mitarbeiter vereinbarten und/oder die von ihm zu erwartenden Leistungen von diesem erbracht worden sind und wie die Qualität der Zusammenarbeit zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter von diesen beiden beurteilt wird. Grundlage des Mitarbeitergesprächs ist das schon erwähnte Anforderungsprofil sowie die gegebenenfalls abgeschlossene Zielvereinbarung.

Mittels des Mitarbeitergesprächs folgt das Führungskonzept der Johnson & Johnson-Unternehmensgruppe mehreren Grundpostulaten des Managements der sozialen Verantwortung: Mit dem Gespräch bringen die Verantwortungsträger unter anderem ein hohes Maß an Wertschätzung für die Mitarbeiter zum Ausdruck. Die Fähigkeiten sowohl der Führungskräfte als auch der Mitarbeiter zu argumentativen, dialogischen Verständigung werden ausgebaut. Die Mündigkeit der Mitarbeiter wird gestärkt.

Das Mitarbeitergespräch *allgemein gesprochen* hat sowohl eine Analyse- als auch eine Therapiefunktion. Im Regelfall werden die beiden Funktionen während eines Gesprächs zusammen wahrgenommen. Wenn die Führungskraft bei einem Mitarbeiter Defizite hinsichtlich dessen Engagement für sozial verantwortliches Handeln (= Einstellungs-Defizite) oder auch andere Defizite feststellt (= Analysefunktion), wird sie das Gespräch nutzen, um mit Hilfe des Einsatzes spezifischer Führungsleistungen diese Defizite zu beseitigen

(= Therapiefunktion). Wenn das Mitarbeitergespräch nicht mit diesem Ergebnis beendet werden kann, dem Mitarbeiter aber entsprechende Entwicklungspotenziale attestiert werden können, werden ihm zwecks Schließen der festgestellten Lücken geeignete Maßnahmen der Personalentwicklung angeboten.

Von den als Ergebnis des Mitarbeitergesprächs festgestellten Defiziten interessieren zunächst die Einstellungsdefizite. Diese bedingen den Einsatz spezifischer Bildungsmaßnahmen, nämlich solcher, die die gesamte Persönlichkeit, und nicht nur einzelne Funktionen, im Blick haben. Personalentwicklung ist in diesem Zusammenhang eine Einstellungsentwicklung.

9.5.4 Credo-Challenge

Unternehmen können auf unterschiedliche Weise darauf hinwirken, dass sich die in dem Unternehmen tätigen Mitarbeiter verantwortungsbewusst verhalten. Das Credo-Challenge-Meeting ist ein – neben der Personalbeschaffung und der Personalführung – weiteres Instrument, das in diesem Sinne in der Unternehmensgruppe Johnson & Johnson eingesetzt wird.

In regelmäßigen Abständen werden die Führungskräfte der Johnson & Johnson Unternehmensgruppe zu Credo-Challenges eingeladen. Das Ziel dieser – zum Teil virtuellen – Veranstaltungen ist

- die praxisnahe Sensibilisierung der Verantwortungsträger im Unternehmen insgesamt für die Vorteilhaftigkeit der Realisierung der mit dem Credo zum Ausdruck gebrachten Werte;
- die über alle kulturellen, politischen und rechtlichen Grenzen hinweg stattfindende Konsensbildung darüber, was man als Mitarbeiter des Unternehmens nicht macht,
- die Bekräftigung der Werte-Priorisierung im Sinne der Fassung des Credos aus dem Jahr 1943 und
- Verständnis entwickeln für die Bedürfnisse der Abnehmer der Johnson & Johnson-Produkte und -Dienste und die der Mitarbeiter in anderen Kulturen.

Zu den Credo-Challenges werden alle Mitglieder der oberen Führungsebenen der jeweiligen Konzernunternehmen eingeladen.

Gegenstand der Challenges sind Case-Studies, die Probleme beschreiben, die in Unternehmen

außerhalb des Konzerns zur Lösung anstanden, die aber auch hätten bei Johnson & Johnson entstehen können. Es ist die Aufgabe der Teilnehmer, die Lösung des Problems unter Berücksichtigung der Credo-Werte zu erörtern. Dabei wird großer Wert darauf gelegt, dass Lösungsansätze diskutiert werden, die weltweit umgesetzt werden könnten; eine regional ausgerichtete Argumentation wird in diesen Führungszirkeln nicht akzeptiert.

9.6 Die Unterstützung des Könnens der Akteure durch Personalentwicklung

Von den Mitarbeitern wird erwartet, dass sie nicht nur sozial verantwortlich handeln wollen. Sie müssen auch in die Lage versetzt werden, verantwortlich handeln zu können ([c] in Abb. 51) und das Können in die Tat umzusetzen ([d] in Abb. 51). Dieses setzt allerdings voraus, dass die Mitarbeiter nicht nur über die Fähigkeiten und Kenntnisse verfügen, die sie zu der Wahrnehmung ihrer Aufgabe befähigen. Sie müssen darüber hinaus spezifische Fach-, Methoden- und/oder Sozialkompetenzen nachweisen können, wenn ihnen zu ihrer Aufgabe zusätzlich die Funktion eines Verantwortungsträgers übertragen worden ist. Ist Letzteres nicht der Fall (= Fähigkeits-Defizit), wird Personalentwicklung als Fähigkeitsentwicklung erforderlich.

Das Realisieren des Credos evoziert spezifische Entwicklungsinhalte. Vor allem geht es darum, die Mitarbeiter diskursfähig zu machen (Wittmann, S. 187). Das bedeutet einerseits, die Mitarbeiter darin zu bestärken, Konflikte in einem multipersonal, arbeitsteilig organisierten und in seine Umwelt integriertes Unternehmen als selbstverständlich zu akzeptieren, diese offen anzusprechen und sie aktiv zu lösen. Damit die genannten Akteure dazu fähig sind, müssen deren kognitive, soziale und kommunikative Fähigkeiten ausgebaut werden. Von zentraler Bedeutung sind dabei Fähigkeiten wie Dialogfähigkeit, Kooperationsvermögen, Achtung gegenüber den Bedürfnissen anderer, Toleranz, Solidarität und Konsenswillen (s. Tab. 19).

9.7 Evaluierung des Credos

9.7.1 Zielsetzung und Überblick

Im Zusammenhang mit der Evaluierung eines Unternehmensleitbildes stellen sich grundsätzlich zwei Fragen:

1. Ist der Inhalt des Credos und sind die darin genannten Adressaten der sozialen Verantwortung und deren Bedürfnisse noch aktuell?
2. Wie wird das Credo im Unternehmens-Alltag praktiziert?

Zu 1. Eine systematische Evaluierung des Credos mit dem Ziel zu prüfen, ob die darin ausgewiesenen Stakeholder(-Gruppen) und ob insbesondere die Stakeholder-Bedürfnisse, zu deren Berücksichtigung sich das Unternehmen verpflichtet hat, noch aktuell sind oder gegebenenfalls durch andere ersetzt werden müssen, findet nicht statt. Das Credo ist – es wurde bereits darauf hingewiesen – so formuliert, dass Veränderungen daran nicht beabsichtigt waren und dem Grunde nach – wegen der mehr allgemein gehaltenen Formulierungen – auch nicht notwendig sind.

Diese Aussage gilt in Hinblick auf den Geist des Credos (Johnson & Johnson, S. 1). Veränderungen wurden aber anlassbezogen vorgenommen. Einerseits wurde die Sprache des Credos aktualisiert. Auch wurde das Credo in Anbetracht der Veränderungen in der Unternehmensumwelt und der notwendigen Neu-Justierung der Verantwortung für das berufliche Engagement der Mitarbeiter auf der einen Seite und für deren Familie zum anderen um Aussagen ergänzt (s. Fußnote 69).

Zu 2. Das Credo der Johnson & Johnson-Unternehmensgruppe wird von deren 120.000 Mitarbeitern auch noch 60 Jahre nach dessen Einführung so gelebt, wie dieses von dem Initiator und Autor des Credos beabsichtigt war. Dieses ist vor allem der Tatsache geschuldet, dass das Management durch verschiedene kommunikative Maßnahmen das Credo kontinuierlich anspricht und überprüft, ob die inhaltlichen, personellen und strukturellen Voraussetzungen dafür noch gegeben sind. Gegebenenfalls sind die notwendigen Korrekturen zu veranlassen.

Um diese Ziele erreichen zu können, setzt das Unternehmen vier Instrumente ein:

1. den Credo-Survey (s. Kap. 9.7.2),
2. den Engagement-Survey (s. Kap. 9.7.3),
3. die Befragung der Kunden (s. Kap. 9.7.4) und
4. die Delphi-Studien (s. Kap. 9.7.5).

9.7.2 Der Credo-Survey

Die Methode

Mittels des alle zwei Jahre im Wechsel mit dem Engagement-Survey durchgeführten Credo-Surveys überzeugt sich das TOP-Management des Unternehmens davon, wie gut die Organisationsmitglieder die in dem Credo festgehaltenen Verantwortlichkeiten wahrnehmen und ob sie die notwendige personelle und strukturelle Unterstützung als Voraussetzung für das Wahrnehmen von sozialer Verantwortung erhalten. Wenn anhand der Befunde erkennbar wird, dass die in dem Credo zum Ausdruck gebrachten Verpflichtungen eher weniger konsequent erfüllt werden, werden die erforderlichen und von der Geschäftsführung mit Prioritäten versehenen Korrekturmaßnahmen in Arbeitspläne übernommen und systematisch abgearbeitet (Johnson & Johnson, S. 1). Die geschäftsbereichsspezifischen Befunde und die Arbeitspläne werden in den Geschäftsbereichen mit den Mitarbeitern ausführlich erörtert.

Die im Zusammenhang mit der Evaluierung des Credos auftretenden methodischen Schwierigkeiten sind allerdings beträchtlich. So kann man zwar die Protokollierung der Entscheidungsprozesse auswerten und damit feststellen, ob die Anliegen der verschiedenen Stakeholder bei Entscheidungen überhaupt und möglicherweise auch mit welchem Gewicht berücksichtigt werden. Welchen Nutzen das Unternehmen durch sozial verantwortliches Handeln seiner Akteure hat und welches Maß an Bedürfnisbefriedigung für die von den Entscheidungen betroffenen erreicht wird, lässt sich mit validen Ergebnissen nicht ermitteln.

Die Frage, ob sozial verantwortliches Handeln im Sinne von Robert W. Johnson praktiziert wird, kann also über eine Ergebnismessung nicht beantwortet werden. Mit dem Credo-Survey hat das Management der Unternehmensgruppe Johnson & Johnson deshalb eine Evaluierungs-Methode installiert, die von der Annahme ausgeht, dass gute Strukturen – dazu zählen vor allem qualifizierte und motivierte Mitarbeiter – und gut organisierte Prozesse die Voraussetzungen für gute Ergebnisse sind und die guten Ergebnisse sich auch einstellen.

Der Initiator und Autor des Credos verlangte von dem Management, dem Credo zur Wirksamkeit zu verhelfen; dabei verstand er unter dem Management das Unternehmen, die Geschäfts-

führung und die Führungskräfte in den verschiedenen Leitungsebenen. Mit der Fokussierung auf das Management wollte Robert W. Johnson die Mitarbeiter von ihrer Verantwortung zu sozialem Handeln allerdings nicht entlasten. Er hat damit vielmehr unausgesprochen unterstellt, dass das Management der Johnson & Johnson-Unternehmensgruppe seinen Verpflichtungen aus dem Credo sowohl direkt als auch indirekt nachkommt (s. Abb. 51):

- direkt, indem es seine Entscheidungen, von denen Mitarbeiter und andere Stakeholder betroffen sind, an den Werten des Credos und damit an den Stakeholder-Anliegen ausrichtet ([a] in Abb. 51), und
- indirekt, indem es die Mitarbeiter durch Motivation – also durch die Befriedigung der Bedürfnisse der Mitarbeiter nach Sicherheit, Wertschätzung, Selbstverwirklichung und Selbstentfaltung – und Qualifikation, vor allem aber durch seine Vorbildfunktion dazu veranlasst, sozial verantwortlich handeln zu wollen ([b] in Abb. 51), sowie durch den Aufbau geeigneter Organisationsstrukturen in den Stand versetzt, dieses auch zu können ([c] in Abb. 51) und zu tun ([d] in Abb. 51).

Es ist deshalb konsequent, die Akteure der Unternehmensgruppe danach zu fragen, wie sie ihre Arbeitsbedingungen beurteilen. Anhand der daraus gewonnenen Befunde lässt sich erkennen, ob die Voraussetzungen für das Einlösen der Credo-Verpflichtungen gegeben sind und welches die Gründe für ein eventuelles Defizit zwischen dem gewünschten und dem vermuteten tatsächlichen Verhalten der Verantwortungsträger sind; gegebenenfalls werden die Bedingungen für sozial verantwortliches Handeln verbessert.

Der Credo-Survey ist Gegenstand einer mit dem Betriebsrat abgeschlossenen Betriebsvereinbarung. In dieser ist eine ganze Reihe von Einzelheiten zu der Befragung und zu dem Umgang mit den Befragungsergebnissen festgelegt. Insbesondere wird mit der Betriebsvereinbarung der Schutz der Anonymität gewährleistet.

Die Befragung

Alle zwei Jahre erhalten die etwa 120.000 Führungskräfte und Mitarbeiter der Unternehmensgruppe den online basierten Credo-Survey-Fragebogen über einen Intranet-Link zugestellt. Sie

werden gebeten, diesen innerhalb von etwa zwei bis drei Wochen auszufüllen. Die Ergebnisse werden im Intranet allen Führungskräften und Mitarbeitern anonymisiert zugänglich gemacht.

Der Fragebogen ist in der Originalfassung in englischer Sprache abgefasst. Er wird den Führungskräften und Mitarbeitern als Übersetzung in deren Landessprache zugestellt. Um sicherstellen zu können, dass der Inhalt der Fragen durch das Übersetzen nicht verändert wird und damit die Antworten ungenau und möglicherweise unbrauchbar werden, werden die Übersetzungen von den lokal für das Personalmanagement verantwortlichen kontrolliert; erst danach

wird der Fragebogen freigegeben und den Führungskräften und Mitarbeitern zur Verfügung gestellt.

Der Credo-Survey-Fragebogen umfasst 79 Fragen (einen Ausschnitt davon s. Tab. 31). Die Fragen sind 24 Themenfeldern (s. Tab. 32) zugeordnet. Die Antworten zu einigen Fragen werden bei mehreren Themenfeldern ausgewiesen; sie können zu der Erarbeitung der Befunde in mehreren Themenfeldern beitragen. Der Fragebogen enthält Freitext-Felder.

Die Befragung wird von einem nicht der Unternehmensgruppe Johnson & Johnson angehörenden Unternehmen durchgeführt. Die Fra-

Tab. 31 Die Fragen des Credo-Survey-Fragebogens (Ausschnitt aus 2009)

Themenfeld	Fragen
08. Arbeitsumgebung	<p>Wie beurteilen Sie Ihre FIRMA in Bezug darauf, Ihnen das Gefühl eines sicheren Arbeitsverhältnisses zu vermitteln?</p> <p>Wie beurteilen Sie Ihre FIRMA in Bezug darauf, wie fair und beständig die Betriebsvereinbarungen bzw. Firmenrichtlinien – unter Berücksichtigung der Gleichbehandlung aller – umgesetzt werden?</p> <p>Wie zufrieden sind Sie mit der Anerkennung, die Sie für gute Arbeit bekommen?</p> <p>...</p>
12. Vorgesetzte(r)	<p>Wie zufrieden sind Sie mit der Anerkennung, die Sie für gute Arbeit bekommen?</p> <p>Das tägliche Verhalten meines Vorgesetzten unterstützt unsere Credo-Werte.</p> <p>Bewerten Sie bitte Ihren DIREKTEN VORGESETZTEN bezüglich der Fähigkeit, jedem Einzelnen des Gefühl zu vermitteln, Teil des Teams zu sein.</p> <p>Bewerten Sie bitte Ihren DIREKTEN VORGESETZTEN bezüglich der Bereitstellung notwendiger Information, um die Arbeit gut durchführen zu können.</p> <p>Mein direkter Vorgesetzter unterstützt mich, qualitativ und quantitativ gute Arbeit zu leisten.</p> <p>...</p>
14. Engagement gegenüber Qualität	<p>In meiner FIRMA bestimmen Vorgesetzte und Mitarbeiter gemeinsam, was unter „guter Arbeit“ zu verstehen ist.</p> <p>Mein direkter Vorgesetzter unterstützt mich, qualitativ und quantitativ gute Arbeit zu leisten.</p> <p>Wie beurteilen Sie Ihre FIRMA bezüglich der Herstellung von erstklassigen Produkten und Dienstleistungen?</p> <p>Wie bewerten Sie die Arbeitsqualität in Ihrer Arbeitsgruppe insgesamt?</p> <p>...</p>
16. Orientierung am Kunden	<p>Meine FIRMA versteht die Bedürfnisse der Kunden.</p> <p>Wie bewerten Sie insgesamt das Verantwortungsbewusstsein Ihrer FIRMA hinsichtlich Kunden?</p> <p>Wie bewerten Sie insgesamt das Verantwortungsbewusstsein Ihrer FIRMA hinsichtlich des Gemeinwesens?</p> <p>Wie bewerten Sie die Arbeitsqualität in Ihrer Arbeitsgruppe insgesamt?</p> <p>...</p>

Tab. 32 Die Themenfelder des Credo-Survey-Fragebogens

Themenfelder	
Anforderungen am Arbeitsplatz	Zufriedenheit am Arbeitsplatz
Aufstiegsmöglichkeiten	Engagement gegenüber Qualität
Index zu den Anforderungen des Arbeitslebens	Ziele & Zielsetzungen
Nach oben gerichtete Kommunikation	Orientierung am Kunden
Belohnung & Anerkennung	Credo Elemente
Innovatives Klima	Mitarbeiterinnovation
Kommunikation	Management
Arbeitsumgebung	Ethisches Verhalten
Teamarbeit	Unternehmensinnovation
Credo Verhaltensweisen	Unternehmenszufriedenheit
Diversitätsindex	Wertschätzung von Menschen
Vorgesetzte(r)	Engagement-Index

gen werden anonym beantwortet. Die Antworten können nicht zu dem Mitarbeiter, der sie gegeben hat, nachverfolgt werden. Dennoch bedarf es einer Fehlerkultur und eines Betriebsklimas, das den Mitarbeitern signalisiert, dass Offenheit nicht schadet, und das ihnen die Angst nimmt, Unzulänglichkeiten und Fehlentwicklungen beim Namen zu nennen. Es werden mündige Mitarbeiter benötigt, die imstande sind, die vom Unternehmen für richtig gehaltene Positionen in Frage zu stellen. Die Johnson & Johnson-Unternehmensgruppe investiert in diesem Sinne in die Organisations- und in die Personalentwicklung, um mit Hilfe des Credo-Surveys valide Ergebnisse erhalten zu können.

Es gibt unterschiedlich aggregierte Auswertungen für die Unternehmensgruppe Johnson & Johnson insgesamt, für die etwa 250 Unternehmen (Niederlassungen, gegründete und erworbene Tochtergesellschaften) sowie für einzelne Geschäftsbereiche und Berichtsgruppen in diesen. Die Ergebnisse werden allen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt – mit einer Ausnahme: Um die Anonymität der Auswertung gewährleisten zu können, werden Auswertungen für Berichtsgruppen mit 15 oder weniger Mitarbeitern nicht vorgenommen.

Wenn es Anlass gibt zu der Annahme, dass die Führungskräfte und die Mitarbeiter die Bedürfnisse der Stakeholder bei ihren Entscheidungen nicht mit dem gewünschten Gewicht berücksichtigen, werden unverzüglich Korrekturen vorgenommen (Johnson & Johnson, S. 1). So wurden

zum Beispiel bei der Janssen-Cilag GmbH aufgrund der eindeutigen Survey-Ergebnisse und der Kommentare in den Freitext-Feldern die Kanäle für die interne Kommunikation erweitert, um neben der Top-down- auch die Bottom-up-Kommunikation zu erleichtern – im Sinne der Befriedigung der Stakeholder-Anliegen eine Maßnahme von zentraler Bedeutung.

9.7.3 Der Engagement-Survey

Das Management der Johnson & Johnson Unternehmensgruppe ist daran interessiert, möglichst zeitnah darüber informiert zu werden, ob sich die Einstellungen und Haltungen der Mitarbeiter zu dem Credo möglicherweise verändert haben. Ein wesentlicher Punkt ist dabei das Engagement der Mitarbeiter. Deshalb wird im jährlichen Wechsel mit dem Credo-Survey ein Engagement-Survey durchgeführt.

Hinsichtlich der Vorgehensweise entspricht der Engagement-Survey dem Credo-Survey. Der Fragebogen ist allerdings mit 15 Fragen deutlich weniger umfangreich. Aus dem Credo-Survey-Fragebogen werden ausschließlich die Fragen in den Engagement-Survey-Fragebogen übernommen, die sich auf die Einstellung und die Haltung der Mitarbeiter zu dem Credo sowie auf deren Credo-Praxis beziehen.

9.7.4 Befragung der Kunden

Mit der Befragung der Kunden des Unternehmens werden mehrere Ziele verfolgt:

Das Management will sich erstens vergewissern, ob die Kunden den Eindruck haben, dass ihre Bedürfnisse bei Entscheidungen, sie betreffend, prioritär berücksichtigt werden. Das Bild, das die Kunden von dem Unternehmen und seinen Akteuren haben, liefert somit zusätzlich zu den Befunden des Credo-Surveys wertvolle Informationen über das Praktizieren des Credos im Unternehmens-Alltag.

Der Dialog mit den Kunden des Unternehmens – damit sind vor allem niedergelassene Ärzte und Fachgeschäfte, die die Produkte des Unternehmens vertreiben, sowie die Endverbraucher gemeint – dient auch dazu, möglichst viele Informationen über den Kunden zu sammeln (Göbel 1992, S. 152ff.); unter anderem wird danach gefragt,

- welche Anliegen die Stakeholder haben, (So muss unter anderem festgestellt werden, was die Verbraucher der Produkte unter deren Qualität verstehen und welchen Preis sie bereit sind zu akzeptieren.)
- welche Ziele diese mit ihren eigenen Aktivitäten verfolgen, Ziele, die hinsichtlich der Zusammenarbeit mit anderen Stakeholdern möglicherweise relevant sind,
- welche Motive hinter diesen Zielen stecken und mit Hilfe welcher Strategien die Stakeholder ihre Ziele erreichen wollen,
- welche Kooperationen es zwischen den Stakeholdern gibt und
- welchen Einfluss die Stakeholder mit welcher Mächtigkeit auf das Unternehmen ausüben können?

Der Dialog mit den Kunden soll also Aufschluss darüber geben, ob sich die Bedürfnisse der Kunden und die Bedingungen der Zusammenarbeit zwischen dem Unternehmen und den Kunden verändert haben und ob deshalb Veränderungen an der Produkt- und Dienste-Palette sowie an dem Marktauftritt des Unternehmens notwendig werden. So beobachten die Experten des Unternehmens im Dialog mit den Verbrauchern, wie der Markt die Angebote beurteilt. Um stets aktuelle Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis einzubeziehen, pflegt das Unternehmen zudem engen Kontakt mit Ärzten, Hebammen, Krankenschwestern und anderen Gesundheitsexperten.

Dieser Dialog soll aber nicht nur dazu dienen, den Ist-Zustand zu erfassen. Wichtig ist auch zu erfahren, wie sich die Anliegen der Stakeholder und die übrigen genannten Aspekte in Zukunft verändern werden. Auf diese Weise kann sich die Johnson & Johnson Unternehmensgruppe rechtzeitig auf Veränderungen des Marktes, auf Veränderungen der Bedürfnisse ihrer Kunden einstellen.

Das Unternehmen bereitet die Führungskräfte und die Mitarbeiter auf die Kundenbefragung vor, indem es deren Fähigkeit und Bereitschaft zu einer argumentativen, dialogischen Auseinandersetzung mit den Vertretern der verschiedenen Stakeholder-Gruppen fördert.

9.7.5 Delphi-Studien

Während die Befragung der Stakeholder deren Bedürfnisse und die Zusammenarbeit zwischen der Johnson & Johnson-Unternehmensgruppe und den Stakeholdern in den Mittelpunkt stellt, es sich also um eine Umweltanalyse in der Mikroebene handelt, sind die Delphi-Studien dagegen in der Mesoebene angesiedelt. In der Delphi-Studienreihe werden wichtige Fragen der Zukunftsgestaltung des Gesundheitswesens gemeinsam mit den Stakeholdern aufgeworfen. Als Anregungen für die Beantwortung dieser Fragen werden Interviews durchgeführt bzw. verschiedene Szenarien entwickelt, die allen Stakeholdern anschließend zur Verfügung gestellt werden.

Beispiel

Delphi I (1994): *Die Zukunft des deutschen Gesundheitswesens aus Sicht von Ärzten und Experten*

Delphi II (1999): *Der Patient im Mittelpunkt*

Delphi III (2002): *Der Patient vor der Wahl – durch mehr Wissen zu mehr Verantwortung*

Delphi IV (2005): *Nutzen, Kosten, Präferenzen – Wissen was der Bürger will*

Delphi V (2009): *Perspektive 2020 – Gesundheit als Chance!*⁷¹

⁷¹ Die Ergebnisse der 5. Janssen-Cilag Delphi-Studie sind veröffentlicht in verschiedenen Beiträgen in der Ärzte Zeitung, Sonderdruck, Februar 2009, sowie unter www.delphi-studienreihe.de.

Indem die Janssen-Cilag GmbH die Delphi-Studien initiierte und den Rahmen für die Bearbeitung der durch die Studien gewonnenen umfangreichen Materialien zur Verfügung stellt, nimmt sie ihre sozialen Verpflichtungen gegenüber dem Gemeinwesen wahr. Sie kommt damit auf eindrucksvolle Weise den Forderungen der Gründer der Johnson & Johnson-Unternehmensgruppe nach.

9.8 Zusammenfassung

Das präsentierte Best-Practice-Beispiel zeigt, welche Maßnahmen notwendig sind, um das Management der sozialen Verantwortung zum festen Bestandteil der täglichen Routine in einem Unternehmen werden zu lassen:

- Da gab es zunächst die Absicht der Gründer der Unternehmensgruppe Johnson & Johnson, dem Gemeinwohl zu dienen und alle Entscheidungen auf dieses Ziel auszurichten. Im Sinne der Goldenen Regel sollte der Unternehmenserfolg am Nutzen für die Allgemeinheit und an dem Nutzen für jeden einzelnen Bürger gemessen werden.
- Das schnelle Wachstum des Unternehmens und der daraus folgenden Unmöglichkeit, allen Mitarbeitern mündlich mitzuteilen, was von ihnen im Sinne sozial verantwortlichen Handelns erwartet wird. führte zu der Formulierung und schriftlichen Fixierung des Credos durch ein Mitglied der den Gründern folgenden Generation, durch Robert W. Johnson.
- Robert W. Johnson wies die Führungskräfte an, bei allen ihren Entscheidungen und Handlungen den Verpflichtungen des Credos konsequent nachzukommen. Er übertrug den Führungskräften die Verantwortung auch dafür, dass deren Mitarbeiter sich stets im Sinne der Goldenen Regel verhalten, und dass somit die Grundideen des Credos in allen Ebenen des Unternehmens zu Wirkung kommen.
- Robert W. Johnson war davon überzeugt, dass Appelle allein nicht ausreichen werden, eine so große Zahl von Akteuren mit höchst unterschiedlichen persönlichen Bedürfnissen und Anliegen auf die Realisierung des Credos zu verpflichten. Er ordnete deshalb an, dass der Umgang mit dem Credo in der Praxis kontrolliert wird und dass aus den Ergebnissen der Kontrolle die erforderlichen Konsequenzen im Sinne des Credos gezogen und umgesetzt werden.