

Wertebasierte Führung ist keine Modeerscheinung

Kooperatives Leadership: Genossenschaftliche Führungsprinzipien als differenzierender Wettbewerbsvorteil

Börsen-Zeitung, 20.6.2018
Welche Bedeutung kommt Führung in Zeiten dynamischen Wandels zu? Wie führe ich verantwortungsvoll Menschen so, dass deren Eigeninitiative und Selbstverantwortung gefördert werden? Welche Veränderungen ergeben sich für Führungskräfte

schen verstanden. Es handelt sich um Interaktionen, bei denen Führungspersonen die Mitarbeiter dazu motivieren und veranlassen, zielgerichtete Leistungen zu erbringen, die sich im Regelfall aus vorgegebenen beziehungsweise übergeordneten Organisationszielen wie etwa Wertschöpfung, Produktivität, Effizienz und Leistungserfüllung ableiten lassen und oftmals anhand wirtschaftlicher Parameter gemessen werden. Ein modernes Führungsverständnis stellt allerdings nicht nur auf ökonomische Zielerreichungen und die Leistungen von Mitarbeitern ab, sondern berücksichtigt auch deren Zufriedenheit und Wohlergehen. Ebenso sind die

von Genossenschaften. Märkte werden nicht als äußere Zwänge, sondern als soziale Konstrukte verstanden. Besonders deutlich wird dies in den genossenschaftlichen Prinzipien. Durch den Förderauftrag beispielsweise wird offensichtlich, dass wirtschaftliche Ziele nicht zum Selbstzweck verfolgt werden, sondern in den Dienst des Menschen gestellt werden.

Freiheitliches Menschenbild

Auch durch das Subsidiaritätsprinzip, das Teilhabe in den Mittelpunkt des genossenschaftlichen Selbstverständnisses rückt und das sich auch im Prinzip der Selbsthilfe widerspiegelt, wird ein rein mechanisches Menschenbild durch ein freiheitliches ersetzt. Und nicht zuletzt sind „Inhaber“ sowie „Kunden“ (Mitglieder) genossenschaftlicher Organisationen deckungsgleich.

Allerdings führen die genossenschaftlichen Werte nicht dazu, dass heute in Genossenschaften auch in homogener Weise ein bestimmter Führungsstil praktiziert wird. Das belegen jüngste Forschungsergebnisse. Vielmehr lassen sich teils recht diskrepante Führungs- und Partizipationsorientierungen nachweisen.

So existieren Führungskonstellationen, die Ähnlichkeiten zu manchen inhabergeführten Unternehmen mit patriarchalischer Prägung aufweisen, jedoch ebenso partizipative Führungsstrukturen. Letztere finden sich nach den jüngeren empirischen Erhebungen interessanterweise bei wirtschaftlich erfolgreichen, stark wachsenden Genossenschaften des Konsum- und Kreditsektors beziehungsweise bei neu gegründeten Genossenschaften. Im Zuge einer Profilschärfung erscheint es sinnvoll, ein auf den genossenschaftlichen Werten basierendes Führungsverständnis möglichst einheitlich und branchenübergreifend zu erweitern.

Zufriedenheit und Verarbeitungsprozesse auf Seiten der Führenden von Interesse.

Als prinzipiell anwendbar und praxistauglich haben sich der neueren Fachliteratur zufolge unter anderem systemische und kritisch-diskursive Führungsmodelle erwiesen. Insbesondere die seit etwa Ende der 1990er Jahre stetig populäreren transformationalen Führungskonzepte, bei denen ethisches Handeln und Sinnstiftung bei Geführten und Führenden sowie gemeinsam geteilte Werte eine wichtige Rolle spielen, verstehen sich als Antwort auf eine zu starke Fokussierung des rein Ökonomischen in der Führungspraxis.

Ein eigenständiges Modell?

Die Besonderheit von Genossenschaften besteht seit jeher darin, dass ihr Geschäftsmodell Ethik und Ökonomie nicht nur als miteinander vereinbar, sondern als untrennbar miteinander verbunden begreift. Hierin liegt das Differenzierungsmerkmal



Werte verhelfen Führungskräften zu einer klaren inneren Haltung, zu mehr Selbstreflexion und Kritikfähigkeit, mithin also auch zu flexiblem statt kontrollorientiertem Leadership.

Foto: ADG

Die Anforderungen an bankgenossenschaftliche Führungskräfte zur Erreichung eines übergeordneten Gesamtwohlziels hat der langjährige Direktor des Instituts für Genossenschaftswesen an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Erik Boettcher, vor nunmehr bald 40 Jahren wie folgt charakterisiert: „Handle stets so, dass Du Deine Position zwar auf dem Markt behauptest, dass aus Deiner Tätigkeit aber vor allem die Mitglieder, die Dich beauftragt haben, den größtmöglichen Nutzen ziehen können.“ Diese Handlungsregel, die auch heute im Grundsatz nichts an Gültigkeit eingebüßt hat, lässt sich als prägende Voreinstellung, als entscheidendes Wertefundament verstehen. Eine Basis, die es den Verantwortlichen im genossenschaftlichen Bankgeschäft überhaupt erst ermöglicht, operative Erfolge wie Steigerungen von Bilanzvolumina, Gewinne, Wachstum, erhöhte Mitgliederzahlen usw. zu erzielen.

Beträchtliche Lücken

Neuere empirische Untersuchungen weisen allerdings darauf hin, dass zwischen einer solchen Handlungsregel, deren historische Wurzeln sich auf das Wirken der bankgenossenschaftlichen „Gründerväter“ Friedrich Wilhelm Raiffeisen und

Hermann Schulze-Delitzsch zurückführen lassen, und tatsächlich vertretenen Werten in Genossenschaftsbanken – etwa sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Förderungsnormen – teils beträchtliche Lücken klaffen. Das Vorleben und die Durchsetzung von Werten im Führungsverhalten weist Handlungsfelder auf.

Gleichsam tun sich Risiken für die genossenschaftliche Identität insbesondere dann auf, wenn sich Genossenschaftsbanken auf Basis von allgemeinen Geschäftsbankprinzipien positionieren und damit einer gewissen Beliebigkeit unterliegen. Dass sich aus derartigen Herausforderungen ein Ansporn für die Organisations- und Personalentwicklung genossenschaftlicher Banken zur Veränderung ergibt, namentlich auf der Ebene von Vorständen und Aufsichtsräten und weiteren Führungskräften, ist evident.

Interessant ist, dass jüngere empirische Erhebungen belegen, dass es zwischen der Ausprägung eines wertbezogenen Führungsverständnisses in Genossenschaftsbanken und deren wirtschaftlicher Positionierung und Erzielung operativer Erfolgsparameter durchaus einen Zusammenhang gibt – analog also zur bereits geschilderten Verknüpfung von Wertefundament und nachgelagert erzielbaren operativen Erfolgen.

Ferner lässt sich mit ausdrücklichem Bezug zu Führungs- und Managementstrukturen in Genossenschaftsbanken empirisch zeigen, dass in diesen Strukturen zumindest Selbsthilfe-, Selbstverantwortungs-, Selbstverwaltungs- und Regionalitätsprinzipien erkennbar ausgeprägt sind und zugleich als positive Faktoren des ökonomischen Erfolges fungieren. Namentlich in Genossenschaftsbanken kann also ein wertbezogenes Führungsverhalten einen ökonomischen Nutzwert entfalten.

Genossenschaftliche Banken verfügen mit ihren wertebasierten Management- und Führungsprinzipien letztlich über eine wettbewerbsrelevante „Unique Selling Proposition“, deren zukünftig stärkere Erschließung ausgesprochen sinnvoll erscheint. Grundlegend erforderlich ist zugleich ein kritisches Bewusstsein dafür – und zwar sowohl in Genossenschaftsbanken als auch prinzipiell –, dass manche Führungskonzepte lediglich „Moden“ oder relativ kurzlebige Trends mit wenig Substanz darstellen. Wertebasierte Führung hingegen ist keine Modeerscheinung. Vielmehr verhelfen Werte Führungskräften zu einer klaren inneren Haltung, zu mehr Selbstreflexion und Kritikfähigkeit, mithin also auch zu flexiblem statt kontrollorientiertem Leadership.

Für Umsetzung unabdingbar

Insbesondere genossenschaftliche Werte, die den Blick ganzheitlich auf den Menschen richten, sind gerade im Kontext zunehmender Digitalisierung und damit einhergehender Komplexität basale Voraussetzungen für Leader, die in zunehmend virtuellen Arbeitswelten Orientierung und Sinnstiftung ermöglichen. Für eine glaubwürdige und erfolgreiche Umsetzung eines kooperativen Leaderships ist es allerdings unabdingbar, sich des Wesens der genossenschaftlichen Prägung bewusst zu sein. Die ADG baut daher ihr „Kooperatives Leadership Modell“ konsequent auf diesem wertorientierten Wirtschafts- und Führungsverständnis auf und bringt es in Forschung, Hochschule und Akademie gleichermaßen in Wirkung.



Von
Yvonne Zimmermann

Vorstandsvorsitzende
der Akademie
Deutscher Genossenschaften (ADG)

durch die digitale Transformation? Fragen, die sich Führungskräfte insbesondere in genossenschaftlichen Unternehmen stellen, denn ihr Geschäftsmodell ist wie kein zweites auf den Menschen und die Gemeinschaft ausgerichtet. Hier ist ein ausschließlich ökonomisches Denken, Handeln und Managen zu wenig.

Dies zeigen sowohl aktuelle genossenschaftliche Forschungsergebnisse als auch Diskussionen unter genossenschaftlichen Führungskräften auf dem Campus der Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG) eindrücklich. Unbestritten ist, dass sich Unternehmertum, das auf genossenschaftlichen Werten basiert, seit über 150 Jahren in der Praxis bewährt hat – und dies auf der gesamten Welt. Was steckt also hinter einem „Genossenschaftlichen beziehungsweise Kooperativen Leadership“? Und kann dieses – gerade auch in Zukunft – richtungweisend sein?

Als Führung in Organisationen wird oft eine bewusste und auf Ziele bezogene Einflussnahme auf Men-