

### Genossenschaftliche Werte und deren Nutzen

Zum Erfolg einer strategischen Differenzierung tragen erfahrungsgemäß insbesondere *nicht initierbare Werte* bei, die im Inneren von Organisationen gemeinsam getragen und nach außen bezeichnend kommuniziert werden. Der genossenschaftliche Sektor verfügt über ein tradiertes Wertefundament. Insbesondere den Verbänden, die unter anderem als Bindeglieder zwischen Herkunft und Zukunft, Tradition und Fortschritt fungieren, fällt es zu, für die Bewahrung von Werten der Genossenschaften einzutreten. Das zurückliegende, von den Vereinten Nationen ausgerufene „Internationale Jahr der Genossenschaften 2012“ wurde dazu genutzt, *genossenschaftliche Werte* mit vielfältigen Aktionen stärker in das Bewusstsein der Menschen zu bringen.

Auf die Frage nach der aktuellen Wertebasis von Genossenschaften gibt es keine einfache Antwort. Aus *einzelgenossenschaftlicher Perspektive* dürfte eine Vorliebe dafür bestehen, als „Wert“ anzuerkennen, was das Management auf längere Sicht jeweils für wertvoll erachtet, weil dies erwarten lässt, die Erfüllung verfolgter Unternehmensziele voranzubringen und den Mitgliedern zu nutzen.

Fragen wir hingegen nach *gemeinsamen Werten der Genossenschaften*, in denen sich der Sinn genossenschaftlicher Arbeit manifestiert, so finden wir ein gefestigtes Wertesystem vor. Dazu zählt der Auftrag, wirtschaftliche und soziale Probleme aus eigener Kraft (Selbsthilfe) unter demokratischer Beteiligung (Selbstverwaltung) in eigener Verantwortung (Selbstverantwortung) zu lösen. In diesen sog. S-Prinzipien gesellt sich das Identitätsprinzip. Die größte Bedeutung in diesem Normenverbund kommt der Mitgliederförderung durch materielle und immaterielle Anreize zu. Eine Ergänzung finden diese fünf *Wesensprinzipien* durch die weniger populären *Verfahrensprinzipien*, die für *einzelne Genossenschaftszweige* herausgebildet wurden.

Diese beiden Traditionsstränge haben zwar eine lange Geschichte, doch insbesondere die Wesensprinzipien sind bis heute unverzichtbar. Zeigen sie doch, wofür Genossenschaften stehen und in welche Richtung sich systemkonformes Handeln bewegen soll. In letzter Zeit hielten *weitere Wertebegriffe* Einzug in die Kommunikation der Genossenschaften, ihrer Verbände und Verbände. Bekanntes Beispiel ist die Imagekampagne „Werte schaffen Werte“, die gemeinsame Positionen, Kompetenzen und Leistungsstärke der VR-FinanzGruppe hervorhebt. An das Bekenntnis der Gründerväter Schulze-Delitzsch und Raiffeisen „Was einer allein nicht schafft, das schaffen viele“ erinnernd, stellte der Fernsehjournalist und Buchautor Ulrich Wickert als genossenschaftliche Grundwerte *Solidarität, Verantwortung, Nähe, Partnerschaftlichkeit* und *Hilfe zur Selbsthilfe* heraus. In vorausgegangenen Verlautbarungen aus dem Genossenschaftssektor waren zuweilen *Selbstbestimmung* und

*Eigeninitiative, Verlässlichkeit, Berechenbarkeit, Nachhaltigkeit* und *Kooperation* zu „grundlegenden Werten“ der Genossenschaften erklärt worden.

Eine solche Anreicherung des genossenschaftlichen Wertekanons wirft die Frage auf, inwieweit neuerdings präsentierte Werte „wertbeständig“ sind und was aus dem Vorrat an sonstigen, dem Genossenschaftssektor zugeschriebenen Identitätssignalen (z. B. *Demokratie, Gleichheit, Unverwechselbarkeit, Offenheit, Regionalität, Personalität, Subsidiarität und Transparenz*) noch hinzugefügt werden könnte. Im Verlauf der Finanz- und Wirtschaftskrise gemachte leidige Erfahrungen haben die öffentliche Wahrnehmung von Widerstandsfähigkeit des genossenschaftlichen Geschäftsmodells erfreulich geschärft. Zugleich setzte eine Neubelebung von Orientierungsmustern ein, durch die sich Genossenschaften von anderen Unternehmen deutlich abheben.

Die Krise hat solide und soziale Werte wie *Vertrauen, Verlässlichkeit und Verantwortung* in Bewertungsskalen vordere Plätze einnehmen lassen. Damit antwortet der genossenschaftliche Sektor, voran die VR-FinanzGruppe, auf Gegenwartsfragen mit Werten, die mit der überlieferten Genossenschaftsidee eng verwoben sind.

Bei noch so offensiver Proklamation „junger“ Werte, die den traditionellen Prinzipienfundus ergänzen sollen, muss die Sicht darauf erlaubt sein, ob sie die *Andersartigkeit von Genossenschaften* bekräftigen, sich in deren Strategie verankert finden und mit Nutzen für die Genossenschaft und ihre Mitglieder in das tägliche Ausführungshandeln einfließen. Wofür steht der Vorstand einer Genossenschaft? Was lebt er? Bauen gelebte Werte Erfolgspositionen auf? Oder senden sie lediglich Public-Relations-Botschaften und fördern ein kollektives Selbstbewusstsein des gesamten Genossenschaftssektors, wie es beispielsweise durch das offizielle Logo für das von der UNO ausgerufene Internationale Jahr der Genossenschaften 2012 „Ein Gewinn für alle. Die Genossenschaften“ in die Öffentlichkeit getragen wurde?

Das operative Geschäft der einen oder anderen Genossenschaft wird mit den in ihrem Leitbild ausgewiesenen Werten nicht immer völlig in Einklang stehen. Zum Teil mag dies daran liegen, dass von der Ausrichtung auf einige als typspezifisch akzeptierte Werte kein belegbarer Nutzen erwartet wird. Die Frage liegt dann nahe, was gemeinsame Werte in der Praxis wert sind. Es ist bewusst zu machen, dass Werte nicht nur als wichtige Elemente der Genossenschaftskultur zur Differenzierung beitragen, sondern aus arteilgenen Grundsätzen ein Mehrwert erwachsen kann.

Wir meinen: Der Nutzen von Werten besteht a) *organisationsintern* darin, dass sich Führungskräfte und Mitarbeiter mit einem Wertesystem, das sie gemeinsam teilen, identifizieren können, zudem die Mitglieder motiviert sind, mit ihrer Genossenschaft enger zu kooperieren und daraus zusätzliche Wertschöpfung entsteht. Ferner b) *extern* in einer stabilen Positionierung des Gemeinschaftsunternehmens im Markt, in der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen und positiver Imagewirkung. Dadurch gewinnen Thesen wie „*Werte schaffen Werte*“ Signifikanz für die Zukunftsfähigkeit von Genossenschaften und werden gelebte Werte zu Erfolgsfaktoren. Das gilt freilich nicht nur für Kreditgenossenschaften, sondern in gleicher Weise für andere Genossenschaftsarten: *Ein Gewinn für alle!*