

# Die Wertewahrnehmung von Führungskräften in baden-württembergischen Genossenschaften

Value perception of co-operative managers in Baden-Württemberg, Germany

Sebastian HILL und Reiner DOLUSCHITZ

## Zusammenfassung

In der öffentlichen Wahrnehmung spielen Werte und ethisches Handeln von Unternehmen eine immer wichtigere Rolle. Eine authentische Vermittlung von Unternehmenswerten ist jedoch nur dann möglich, wenn auch die Führungspersonen Wert eine entsprechende Bedeutung beimessen. In diesem Zusammenhang nehmen Genossenschaften, als eine von seit über 150 Jahren gültigen Werten geprägte Unternehmensform, einen besonderen Standpunkt ein. Aus diesem Grund beschäftigt sich der vorliegende Beitrag auf Grundlage einer empirischen Erhebung mit der Wertewahrnehmung von Führungskräften in baden-württembergischen Genossenschaften. Die Ergebnisse zeigen, dass genossenschaftliche Führungskräfte Wert im Allgemeinen eine große Wichtigkeit zusprechen. Darüber hinaus decken sich die genossenschaftlichen mit den persönlichen Werten der Führungskräfte und es bestehen geringe Unterschiede zur deutschen Bevölkerung hinsichtlich der Bewertung einzelner Werte für den erfolgreichen Bestand und Wandel einer Gesellschaft.

**Schlagerworte:** Genossenschaften, genossenschaftliche Führungskräfte, genossenschaftliche Werte, gesellschaftliche Werte

## Summary

In the public perception, values and ethical business practices are playing an increasingly greater role. However, an authentic communication of company values is only possible if values are

important for managers too. In this context, co-operatives take a special role as a form of enterprise, affected by 150 years old values. Because of this, the article deals, based on an empirical survey, with the perception of values of co-operative managers in the state of Baden-Württemberg, Germany. The results show, that values are important for co-operative managers in general. In addition, the co-operative values are consistent with the personal values of the managers and there are in the assessment only small differences in the pertinence of single values for the successful existence and change of the German society.

**Keywords:** Co-operatives, co-operative managers, co-operative values, social values

## 1. Einleitung

Eine wertebasierte Unternehmensführung gewinnt, gerade in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit, in der Wahrnehmung der Öffentlichkeit und von Führungskräften immer stärker an Bedeutung (HATTENDORF, 2013, 7ff; HEMEL, 2007, V). Da eine positive Wahrnehmung Einfluss auf das Image und damit auch den ökonomischen Erfolg einer Unternehmung hat, nimmt eine zielgerichtete Kommunikation der Unternehmenswerte eine wichtige Stellung ein (HENZLER, 1967, 230). Dies unterstreicht eine Befragung von 500 Führungskräften aus kleinen, mittleren und großen deutschen Unternehmen in der 85% angaben, dass Werte einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben (HATTENDORF, 2013, 14).

Eine Rechtsform, deren wesentliche Identität und Erfolg auf Werten und Prinzipien basiert, ist die Genossenschaft. Ihre Wurzeln gehen im deutschsprachigen Raum auf die Hungersnot um 1850 zurück, als Hermann Schulze-Delitzsch und Friedrich Wilhelm Raiffeisen Werte wie Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Demokratie als Eckpfeiler des genossenschaftlichen Denkens und Handelns definierten. Diese Werte sind bis in die heutige Zeit ein wesentlicher Bestandteil der Rechtsform und des genossenschaftlichen Selbstverständnisses geblieben (RINGLE, 2010, 52ff). Vor dem Hintergrund der gestiegenen Relevanz der Werte in der öffentlichen Wahrnehmung (HEMEL, 2007, V) könnte man somit schlussfolgern, dass diese Werteorientierung für

Genossenschaften ein historisch- und rechtsformbedingter, vertrauensbildender Faktor ist, der sich positiv auf die Unternehmensform auswirken kann. Um jedoch das darin verborgene, vertrauensbildende und ökonomische Potenzial nutzen zu können, erscheint eine Umsetzung der theoretischen Werte in der Praxis unerlässlich. Aus diesem Grund stützt sich die vorliegende Untersuchung auf die Hypothese, dass ein hohes allgemeines Wertebewusstsein der genossenschaftlichen Führungskräfte positiven Einfluss auf die Unternehmensform Genossenschaft hat. Deshalb überprüft der vorliegende Beitrag, welchen Stellenwert Werte aus Sicht der genossenschaftlichen Führungskräfte für die Gesellschaft allgemein haben und in wie weit die typisch genossenschaftlichen Werte mit den persönlichen Werten der Befragten übereinstimmen. Als Einflussfaktor hierauf wird das Alter der Führungskraft berücksichtigt. Abschließend wird ein Vergleich dahingehend gezogen, wie sich die Bewertung einzelner gesellschaftlicher Werte zwischen den Führungskräften und der deutschen Bevölkerung unterscheiden.

## **2. Theoretische Grundlagen**

Um die Werteorientierung der Führungspersonen einordnen zu können, sollen zunächst Hintergrundinformationen zum Wesen und der Bedeutung von allgemeinen und genossenschaftsspezifischen Werten gegeben werden. Allgemein sind Werte maßgeblich von ihrer Umgebung, also der Gesellschaft und der dort vorherrschenden Kultur, geprägt und dementsprechend vielfältig definiert (EICHWALD und LUTZ, 2011, 41; HAKELIUS, 1996, 75, 84; MAAG, 1991, 22f). Einigkeit besteht in der wissenschaftlichen Literatur jedoch darin, dass Werte sich an den Handlungen und dem Verhalten von Menschen ausrichten (STEEGE, 1986, 28). Gleichwohl ist das Verständnis dessen, was unter einem Wert verstanden wird, vielfältig. Aus diesem Grund wird als Grundlage für den vorliegenden Beitrag eine Wertedefinition nach CLAESSEN (1967, 149) herangezogen, die den Grundgedanken vieler Definitionsansätze abbildet: „Ein Wert ist etwas, was in einer bestimmten Kultur beachtet werden muss und, da diese Beachtungsnotwendigkeit internalisiert wird, auch beachtet wird.“

Dieses Beachten drückt sich in dem Verhalten des Handelnden aus.“ Im Kontext genossenschaftlicher Unternehmen nehmen Werte eine besondere Funktion ein. Sie vermitteln den Mitgliedern der Genossenschaft einen Eindruck davon, wie der Geschäftsbetrieb und die Organisation der Genossenschaft gelingen und die Interessen und Ziele der Mitglieder erfüllt werden sollen (NILSSON, 1996, 636, 650; HENZLER, 1967, 230). Dabei wird in der Theorie in genossenschaftliche Kernwerte und den Genossenschaften zugesprochene Werte unterschieden. Als genossenschaftliche Kernwerte werden aufgeführt: Demokratie, Selbsthilfe, Solidarität, Selbstverantwortung, Freiwilligkeit, Gleichheit und Gerechtigkeit. Darüber hinaus werden den Genossenschaften die Werte Verlässlichkeit, Kontinuität, Ehrlichkeit, Soziale Verantwortung, Offenheit und Sicherheit zugesprochen (u.a. HILL und DOLUSCHITZ, 2014, 23ff; RINGLE, 2012, 17; NOVKOVIC, 2008, 2169; NOVKOVIC, 2006, 12; BEUTHIEN, 2003, 5; HAKELIUS, 1996, 79ff).

### **3. Methodik**

Aufbauend auf einer umfassenden Literaturrecherche wurde ein Fragebogen entwickelt, welcher im Rahmen einer quantitativen, digitalen Erhebung an jeweils einen Kontakt aus dem Führungskreis aller 844 Genossenschaften in Baden-Württemberg versendet wurde. Das Ziel der Umfrage bestand darin, von einer Führungsperson je Genossenschaft einen ausgefüllten Fragebogen zu erhalten. Dieser umfasste fünf Kapitel zum Thema allgemeine und genossenschaftlichen Werte sowie jeweils einen Themenkomplex zu Leitbildern und demographischen Fragen. Der Aufbau des Fragebogens bestand überwiegend aus geschlossenen Fragen, welche mittels einer Likert-Skala (1-5) beantwortet und von den Befragten unter „Sonstiges“ ergänzt werden konnten. Darüber hinaus wurden an passenden Stellen offene Fragen gestellt. Die Rücklaufquote betrug insgesamt ca. 40%, wobei 23,3% der Fragebögen vollständig ausgefüllt wurden. Der Faktor „Alter der Führungskraft“ wurde für die Auswertung in folgende Klassen unterteilt: 31-40, 41-50, 51-60, 61-70, >70 Jahre. Die Ergebnisse wurden mittels deskriptiver Statistik und

Mittelwertvergleichen ausgewertet und auf signifikante Unterschiede überprüft.

#### **4. Ergebnisse**

Im Folgenden werden die Forschungsfragen anhand der Auswertung des Fragebogens beantwortet. Die Gesamtzahl der Antwortenden unterteilt sich in 34% Vorstandsvorsitzende, 50% Mitglieder des Vorstandes und 16% andere Führungspersonen. Das Alter der Befragten variierte zwischen 32 und 75 Jahren ( $\bar{x}$  ca. 53 Jahre).

##### **4.1 Der Einfluss von Werten auf die Gesellschaft nach Meinung von genossenschaftlichen Führungskräften**

Nach Meinung von 60,5% der genossenschaftlichen Führungskräfte ist die deutsche Gesellschaft stark oder sehr stark von Werten geprägt. Noch deutlicher wird die positive Einschätzung der Befragten auf die Frage hin, wie Werte das Zusammenleben in der Gesellschaft beeinflussen. Hier antworteten 90% der Führungskräfte mit „sehr stark“ oder „stark“, wohingegen lediglich 0,5% diese Frage mit „kaum“ beurteilten. Dabei sind die „Genossenschaftler“ der Meinung, dass die Relevanz der Werte für die Gesellschaft in den vergangenen Jahren tendenziell eher angestiegen ist. 48% bewerten diese Frage positiv, wohingegen 25,4% dem neutral und 26,6% negativ gegenüberstehen. Dennoch vertreten die genossenschaftlichen Führungskräfte die Haltung, dass Werte eine noch wichtigere Rolle in der Gesellschaft spielen sollten. Die statistische Auswertung der Fragen hinsichtlich des Faktors „Alter der Führungskraft“ zeigt darüber hinaus keinen signifikanten Zusammenhang.

##### **4.2 Die Relevanz der genossenschaftlichen Werte für Führungskräfte von Genossenschaften**

Für genossenschaftliche Führungskräfte nehmen genossenschaftliche Werte auch in ihrem privaten Leben eine tragende Rolle ein. Auf die Frage hin, ob genossenschaftliche Werte mit ihren persönlichen Werten übereinstimmen, antworteten 87,7% mit „trifft voll und ganz zu“ oder „trifft eher zu“ und nur 0,9% lehnten diese mit „trifft eher nicht zu“

tendenziell ab. Darüber hinaus gaben 75,1% der Befragten an, dass genossenschaftliche Werte auch im alltäglichen Leben eine „sehr große“ oder „große“ Rolle spielen sollten, wobei 22% dies neutral und 2,9% mit „kleine“ oder „keine“ bewerteten.

Dass diese große Verbundenheit mit genossenschaftlichen Werten massiven Einfluss auf die Beziehung der Führungskräfte zu ihren Genossenschaften hat, unterstreichen die Antworten auf die Frage, in wie weit genossenschaftliche Werte ihnen helfen, sich besonders mit der Unternehmensform zu identifizieren. Hier gaben 31,3% der Befragten an, dass dies „voll und ganz“ und 45,8%, dass dies „eher“ zutreffe.

Die Ergebnisse der Varianzanalyse zeigen in diesem Zusammenhang, dass die Gruppe der Führungskräfte zwischen 51 und 60 Jahren die Frage nach der Übereinstimmung der genossenschaftlichen Werte mit den persönlichen Werten signifikant ( $F = 3,563$ ,  $\alpha \leq 0,05$ ) positiver bewertet als die Gruppe der 41-50-Jährigen. Gleiches gilt für die Frage, ob genossenschaftliche Werte ihnen helfen, sich mit der Unternehmensform zu identifizieren. Hier wertet diese Gruppe signifikant positiver als die der 31-40-Jährigen ( $F = 3,504$ ,  $\alpha \leq 0,05$ ). In der Klasse der über 60-Jährigen konnte kein signifikanter Zusammenhang gefunden werden, weshalb aus den Ergebnisse nicht interpretiert werden kann, dass ein höheres Alter im vorliegenden Kontext grundsätzlich mit einem gesteigerten Wertebewusstsein einhergeht.

#### 4.3 Vergleich der Wertewahrnehmung zwischen den genossenschaftlichen Führungskräften und der deutschen Bevölkerung

In der Studie „Wertemonitor 2012“ von Volkmann (2012, 10) wurde eine repräsentative Stichprobe der deutschen Bevölkerung dazu befragt, welche Werte ihrer Meinung nach für eine gut funktionierende Gesellschaft wichtig seien. Hier wurde an erster Stelle die „Freiheit“, gefolgt von der „sozialen Gerechtigkeit“, der „Demokratie“, der „Gleichberechtigung“, dem „Anstand“ und der „Sicherheit und Ordnung“ genannt. Die Werte „Solidarität“ „Leistungsbereitschaft“ wurden auf den 10. bzw. den 11. Platz gewählt. Den genossenschaftlichen Führungskräften Baden-Württembergs wurde im

Rahmen der empirischen Erhebung die gleiche Frage gestellt und, wie in Abbildung 1 dargestellt, bewertet.

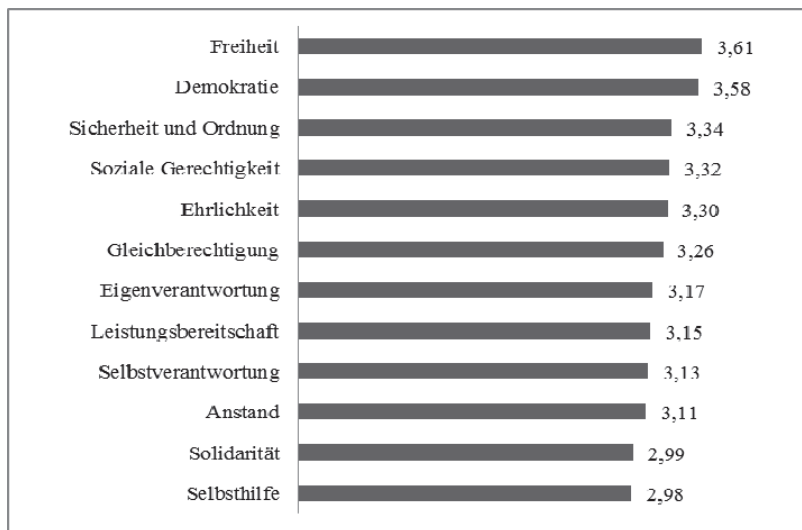


Abb. 1: Ranking der Relevanz einzelner Werte für die deutsche Gesellschaft durch baden-württembergische genossenschaftliche Führungskräfte anhand von Mittelwerten (Skala: 1 = keine Relevanz, 5 = sehr große Relevanz; n = 285).

Quelle: EIGENE ERHEBUNG

Die Berechnung der Varianzanalyse zeigt, dass zwischen dem Faktor Alter der Führungskraft und den Werten „Soziale Gerechtigkeit“ (F = 4,181), „Freiheit“ (F = 5,578) und „Sicherheit und Ordnung“ (F = 3,788) hohe Signifikanzen auf dem Niveau  $\alpha \leq 0,01$  und den Werten „Gleichberechtigung“ (F = 2,605), „Demokratie“ (F = 2,968), und „Ehrlichkeit“ (F = 3,063) Signifikanzen auf dem Niveau  $\alpha \leq 0,05$  auftreten.

Eine kontinuierliche, altersabhängig wechselnde Einschätzung konnte jedoch nicht festgestellt werden, sodass beispielsweise ein höheres Alter der Führungskraft nicht auf eine größere Wertschätzung eines bestimmten Wertes schließen lässt. Eine detailliertere Auswertung der Bewertung anhand der Altersklassen der Führungskräfte ist im Rahmen des Umfangs des vorliegenden Beitrags jedoch nicht möglich. Der Vergleich zwischen den von den genossenschaftlichen

Führungskräften und der deutschen Bevölkerung als wichtig erachteten Werte ergab nur wenige wesentliche Unterschiede. Diese sind in Tabelle 1 detailliert dargestellt.

*Tabelle 1: Wesentliche Unterschiede bei der Bewertung der Relevanz der Werte für die Gesellschaft zwischen „Genossenschaftlern“ und der deutschen Bevölkerung.*

Werte	Platzierung	
	"Genossenschaftler"	Deutsche Bevölkerung
Sicherheit und Ordnung	3	6
Soziale Gerechtigkeit	4	2
Gleichberechtigung	6	4
Anstand	10	5

Quelle: EIGENE ERHEBUNG

## 5. Diskussion und Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass Führungskräfte von baden-württembergischen Genossenschaften Personen sind, nach deren Dafürhalten Werte für das Zusammenleben von Menschen in Gesellschaften eine wesentliche Rolle spielen. Allerdings vertreten sie den Standpunkt, dass dieser Einfluss noch weiter ausgebaut werden sollte. Ein möglicher Ansatzpunkt zur Erklärung dieses Ergebnisses ist, dass einerseits bereits bei der Wahl des Arbeitsplatzes von den Stellenbewerbern selbst eine Selektion dahingehend stattfindet, dass sich tendenziell eher Personen bei Unternehmen der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft bewerben, die Werten im Allgemeinen eine große Bedeutung beimessen. Andererseits wird von den Entscheidungsträgern gezielt nach Führungskräften gesucht, die eine zur Unternehmensform passende Werthaltung vertreten (RINGLE, 2011, 81f). Unterstrichen wird diese Vermutung durch die Ergebnisse, dass genossenschaftliche Werte ein wesentlichen Einflussfaktor für die Verbundenheit der Führungskräfte zu ihren Genossenschaften darstellen und die Werte, welche in Genossenschaften große Relevanz haben, auch im privaten Leben der Führungskräfte als wichtig erachtet werden. Jedoch sei in diesem Kontext die Frage erlaubt, inwieweit die soziale Erwünschtheit Einfluss auf das Antwortverhalten der Führungskräfte hatte (SCHNELL et al., 2008, 355 ff.). Hinsichtlich des Faktors „Alter der Führungskraft“ konnten in diesem Zusammenhang



signifikante Einflüsse auf die Wertehaltung identifiziert werden, welche jedoch nicht kontinuierlich und damit individuellen Haltungen der Führungskräfte geschuldet sind.

Hinsichtlich der Werte, die für ein erfolgreiches Bestehen der deutschen Gesellschaft wichtig sind, existieren geringe Unterschiede zwischen der repräsentativen Stichprobe der deutschen Bevölkerung und den befragten genossenschaftlichen Führungskräften (vgl. Tabelle 1).

Darüber hinaus sind unter den dreizehn Werten, welche für den Bestand und den Wandel der deutschen Gesellschaft als am wichtigsten erachtet werden fünf Werte zu finden, die eindeutig dem genossenschaftlichen Wertekern (HILL und DOLUSCHITZ, 2014, 23ff) zuzuordnen sind. Hierunter fallen „soziale Gerechtigkeit“, „Demokratie“, „Gleichberechtigung“, „Eigenverantwortung“ und „Solidarität“. Dies bestätigt die Vermutung, dass die Unternehmensform Genossenschaft einen historisch- und rechtsformbedingten Vorteil hat, der sich positiv auf ihre Wahrnehmung in der Öffentlichkeit und das Vertrauen ihr gegenüber auswirken kann. Dass dieses „Vertrauen“ wesentlichen Einfluss auf den ökonomischen Erfolg haben kann, zeigt darüber hinaus eine Befragung von Führungskräften aller Rechtsformen. Sie stellt dar, dass dem Wert „Vertrauen“ schon seit mehreren Jahren vor der „Verantwortung“ und der „Integrität“ die größte Relevanz für den Unternehmenserfolg beigemessen wird (HATTENDORF, 2013, 10). Aus diesem Grund ist es an den Genossenschaften und ihren Führungskräften, die Werte und die damit verbundenen Vorteile zu leben und zu nutzen, um auch in Zukunft die nachhaltige und erfolgreiche Entwicklung der Unternehmensform Genossenschaft fortsetzen zu können.

### Literatur

- BEUTHIEN, V. (2003): Die eingetragene Genossenschaft im Strukturwandel. Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Band 98.
- CLAESSEN, D. (1967): Familie und Wertsystem. Berlin: Duncker und. Humboldt.
- EICHWALD, B. und LUTZ, K. J. (2011): Erfolgsmodell Genossenschaften - Möglichkeiten für eine wertorientierte Marktwirtschaft, Wiesbaden: DG Verlag.
- HAKELIUS, K. (1996): Cooperative Values - Farmers' Cooperatives in the Minds of the Farmers. Dissertation an der Universität Uppsala. Uppsala.

- HATTENDORF, K. (2013): Führungskräftebefragung 2013, Werte Kommission. URL: [http://www.wertekommission.de/content/pdf/studien/Fuehrungskraeftebefragung\\_2013.pdf](http://www.wertekommission.de/content/pdf/studien/Fuehrungskraeftebefragung_2013.pdf) (13.06.2014).
- HEMEL, U. (2007): Wert und Werte. München: Carl Hanser Verlag.
- HENZLER, R. (1967): Sind die genossenschaftlichen Prinzipien noch zeitgemäß? *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 37, 229-243.
- HILL, S. und DOLUSCHITZ, R. (2014): Genossenschaftliche Werte – Kern der genossenschaftlichen Identität?. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 64(1), 19-30.
- MAAG, G. (1991): Gesellschaftliche Werte. Opladen: Verlag für Sozialwissenschaften
- NILSSON, J. (1996): The nature of cooperative values and principles. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 633-653.
- NOVKOVIC, S. (2006): Co-operative Business: the role of co-operative principles and values. *Journal of Co-operative Studies*, 39.1, 1-22.
- NOVKOVIC, S. (2008): Defining the co-operative difference, in: *The Journal of Socio-Economics* 37, 2168-2177.
- RINGLE, G. (2010): Genossenschaften: Ein „Hort der Nachhaltigkeit“. *Verband-Management*, 36. Jahrgang, Ausgabe 1, 52-61.
- RINGLE, G. (2011): Rekrutierung und Personalentwicklung müssen passen. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 61, 81-82.
- RINGLE, G. (2012): Wert der Genossenschaftsunternehmen – „Kultureller Kern“ und neue Werte-Vorstellungen. *Wismarer Diskussionspapiere*, 7/2012.
- SCHNELL, R., HILL, P., B. und ESSER, E. (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung, 8. Auflage, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- STEEGE, G. (1986): Gesellschaftliche Werte und Ziele – Ihre inhaltlich-qualitative Bestimmung und Entstehung. Frankfurt/Main: Peter Lang.
- VOLKMANN, T. (2012): Deutscher Wertemonitor – Die Freiheit der Gesellschaft, Friedrich Naumann Stiftung.  
URL: [http://www.freiheit.org/webcom/show\\_article.php?wc\\_c=1509](http://www.freiheit.org/webcom/show_article.php?wc_c=1509) (17.06.2014).

#### **Anschrift der Verfasser**

*M. Sc. Sebastian Hill, Prof. Dr. Reiner Doluschitz  
Forschungsstelle für Genossenschaftswesen  
Schloss, Osthof-Süd, 70593 Stuttgart, Germany  
Tel.: +49 711 459 22635  
eMail: sebastian.hill@uni-hohenheim.de*