



Dr. Yvonne Zimmermann

Vorstandsvorsitzende der
Akademie Deutscher Genossenschaften e.V., Montabaur

- Nach Ausbildung, Traineeprogramm und Tätigkeit als Kundenberaterin in einer Großbank wechselte Frau Dr. Zimmermann im Jahr 1992 zur Genossenschaftsbank **VR Bank Südpfalz eG** und war dort als Prokuristin in verschiedenen Leitungspositionen tätig.
- Ab 2006 verantwortete sie als Abteilungsleiterin das Kompetenzzentrum Markt beim **Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken** in Berlin und initiierte u.a. die mehrfach ausgezeichnete Werbekampagne „*Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt. Wir machen den Weg frei*“ sowie „*Werte schaffen Werte*“.
- 2012 erfolgte der Wechsel in den Vorstand der **Sparda-Bank Hamburg**. Von 2015 – 2016 war Frau Dr. Zimmermann als Generalbevollmächtigte der **L-Bank** tätig.
- Seit Oktober 2016 leitet sie als Vorstandsvorsitzende die **Akademie Deutscher Genossenschaften** auf Schloss Montabaur und verantwortet dort die Management- und Führungsqualifizierung genossenschaftlicher Banken, Unternehmen und Verbundgruppen sowie die Hochschulstudiengänge der ADG Business School und den Hotelbetrieb Schloss Montabaur.
- Frau Dr. Zimmermann ist **Diplom-Bankbetriebswirtin**. Sie absolvierte das Bankführungsseminar **GBF** an der ADG und anschließend das Zusatzstudium „Leadership and Organisational Development“ an der Universität Bremen, das sie mit dem **Master of Arts** abschloss.
- Im Jahr 2017 schloss sie außerdem erfolgreich ihre **Promotion** zum Thema „Genossenschaftliche Werte und nachhaltige Organisationsentwicklung“ ab.



Future Campus

GEMEINSAM STATT EINSAM

Organisation, Personal & Kommunikation aus einem Guss

Drei (provokative) Thesen

- **These 1** Das vorherrschende Wirtschaftsverständnis in Theorie und Praxis ist nicht kooperativ.
- **These 2** Gerade kooperative Unternehmen sind aber in besonderer Weise geeignet, den Herausforderungen unserer Gesellschaft zu begegnen.
- **These 3** Damit eine Renaissance der kooperativen Idee erfolgreich gelingen kann, braucht es einen Paradigmenwechsel – auch in der Bildung.

Leading Cooperatives!

Konsequent. Zukunftsweisend. Erfolgreich.

Leading Cooperatives!

Konsequent. Zukunftsweisend. Erfolgreich.

Die vorherrschende Ökonomie-Überzeugung...

- In der Wirtschaft ist die Vorstellung weit verbreitet, dass Märkte eisernen Gesetzen folgen.¹
- Im Zentrum der modernen Ökonomik steht das Modell des *Homo oeconomicus*: Der Mensch wird als rationaler Maximierer seines Eigeninteresses verstanden, Unternehmen als Maschinen, um Profite zu maximieren.²
- Typischerweise gilt Adam Smith, der wohl bekannteste Ökonom aller Zeiten, als Begründer unseren vorherrschenden Ökonomieverständnisses, das auf striktem Eigeninteresse (*self-interest*) basiert. Sein Name wird insbesondere mit dem „Wohlstand der Nationen“ verknüpft.³
- Diese Interpretation von Smiths Werk ist allerdings eine verkürzte, da sie Smiths moralphilosophisches Werk, die „Theorie der ethischen Gefühle“, unberücksichtigt lässt. Smith Forscher mahnen an, dass die modernen Ökonomie-Theorien den Fokus daher zu stark auf Eigeninteresse richten und damit höhere Motive, und hier insbesondere Kooperation (*sympathy*), unbeachtet lassen.⁴

... prägt die Praxis...

- Die Problematik liegt nun darin, dass erfolgreiche Theorien aus den Sozialwissenschaften die Tendenz haben, sich selbst zu erfüllen.⁵

„Die Ideen von Ökonomen und politischen Philosophen, seien sie richtig oder falsch, sind mächtiger als üblicherweise angenommen. [...] Praktiker, die von sich glauben, sie unterlägen keinerlei intellektuellen Einflüssen, sind gewöhnlich die Sklaven eines längst verstorbenen Ökonomen.“⁶

- – John Maynard Keynes, Ökonom (1883-1946)

- Nicht zuletzt Business Schools werden daher dafür kritisiert, dass es ihnen nicht gelungen ist, ihren Studenten ein wertorientiertes Mindset näherzubringen und dass die unterrichteten Theorien sogar dazu beitragen, Egoismus zu fördern und gute Managementpraktiken zu konterkarieren.⁷

... auch in Kooperativen?

- Empirische Studien legen nahe, dass sich auch genossenschaftlich organisierte Unternehmen und Kooperative an der Idee des *Homo oeconomicus* ausrichten:
- Die aktuelle Forschung zeigt beispielsweise, dass genossenschaftliche Kreditinstitute zwar um ihre Prinzipien wissen, diese in der Praxis jedoch oft als austauschbar erlebt werden.⁸
- In der Führung von genossenschaftlichen Kreditinstituten fokussieren die Befragungsteilnehmer nach den vorliegenden Ergebnissen insbesondere den Ansporn zur Leistungserbringung im Sinne der Bank, aber auch das Erkennen, Aktivieren und Leiten von Mitarbeiterpotentialen.
- Ein genuin genossenschaftliches Führungsverständnis wurde zwar partiell erkannt, doch lag in gewissem Grade auch eine Gleichsetzung des Führungsverständnisses von Privat- und Genossenschaftsbanken vor.
- Auch bei der konkreten Einschätzung des eigenen Führungsverhaltens nahm das Erreichen gesteckter (ökonomischer) Leistungsziele und wirtschaftlicher Effizienz einen hohen Stellenwert sein.⁹

Leading Cooperatives!

Konsequent. **Zukunftsweisend.** Erfolgreich.

Adam Smith formulierte ein kooperatives Wirtschaftsverständnis

- Reale Menschen verhalten sich nicht unbedingt in Übereinstimmung mit dem Modell des *Homo oeconomicus*, d.h. ausschließlich egoistisch, wie durch zahlreiche empirischen Studien belegt wird.¹⁰
- Auch aus einer ganzheitlichen Interpretation von Adam Smiths Werk lernen wir, dass Menschen unterschiedliche Motivationen verfolgen (soziale, unsoziale und egoistische). Smith versteht Erfolg nicht als Profitmaximierung, sondern als gelingendes Leben (*eudaimonía*). Erfolgreiches Wirtschaften basiert auf der Ausprägung von Tugenden und auf Kooperation.¹¹
- Es lässt sich zeigen, dass die Prinzipien der Kooperation, wie sie beispielsweise Genossenschaften und Kooperativen zugrunde liegen, genau das konstruktive Wirtschaftsverständnis institutionalisieren, das Smiths Theorie auszeichnet.¹²

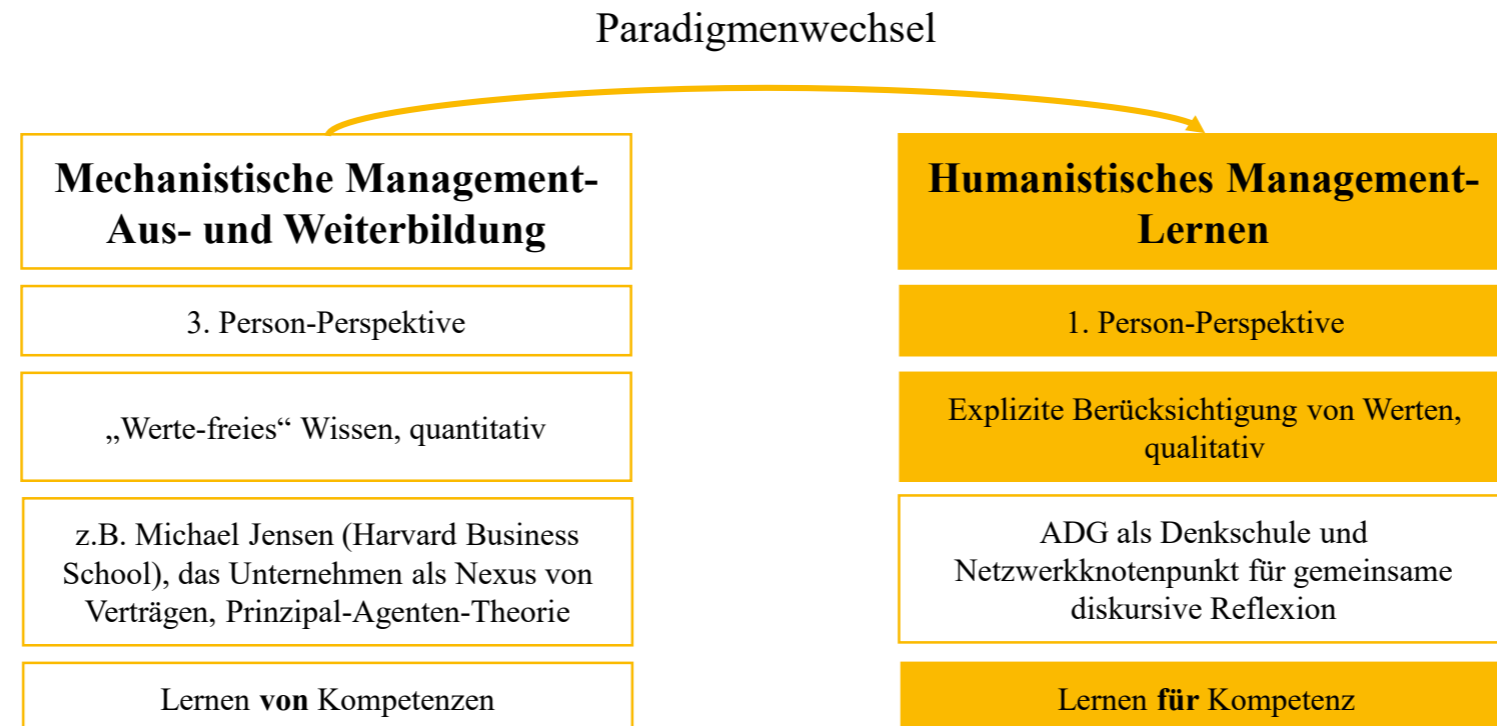
Bedeutung kooperativer Geschäftsmodelle

- Kooperative Geschäftsmodelle heben sich positiv und fundamental von solchen Geschäftsmodellen ab, die ihre Legitimation aus dem reduzierten Menschenbild des *Homo oeconomicus* beziehen.
 - Sie schaffen Strukturen, in denen verantwortliches Wirtschaften leichter erreicht werden kann.
 - Ethik und Ökonomie zu verbinden ist nicht nur möglich, sondern auch erfolgreicher.
 - Die Gefahr liegt in einer (un)bewussten Abkehr von kooperativen Strukturen als Existenzbedrohung.
- **Die Chance liegt in der bewussten und aktiven Neubelebung der kooperativen Idee als Quelle für Wettbewerbsvorteile.**

Leading Cooperatives!

Konsequent. Zukunftsweisend. **Erfolgreich.**

Paradigmenwechsel hin zu einem humanistischen Bildungsansatz¹³



ADG Unternehmensleitbild¹⁴

Vision – der Zustand, den wir anstreben

Die ADG ist in der genossenschaftlichen Welt der Partner für Leadership und Transformation.

Mission 2020 – die konkrete Etappe, an der wir arbeiten: Wir etablieren und stärken bis 2020 die drei tragenden Säulen unserer Arbeit.

- Die Akademie für eine exzellente Bildung und Förderung,
- den Campus als physischen und virtuellen Netzwerkknoten zum Austausch und zur Zusammenarbeit
- und ADG Scientific – Center for Research and Cooperation als Vordenker der genossenschaftlichen Welt.



ADG-Unternehmensleitbild

Was es unserer Meinung nach für den künftigen Erfolg von Genossenschaften und Kooperativen braucht

- Diesen echten **Paradigmenwechsel**. Chancen liegen häufig im scheinbar Selbstverständlichen.
- **Analyse:** Eine wirklich fundierte Auseinandersetzung sowohl mit Fachthemen als auch mit den Qualitäten genossenschaftlicher und kooperativer Geschäftsmodelle, die uns zur wertvollsten Unternehmensform des 21. Jahrhunderts machen (können).
- **Reflexion:** Ernst gemeinten und authentischen Dialog.
- **Tun:** Menschen, die Verantwortung übernehmen und als Leader ihre Organisationen aktiv gestalten.
- Basierend auf der gemeinsamen Idee eine interdisziplinäre **Vernetzung** von Menschen, Themen und Branchen.

Literatur (1/3)

¹ vgl. Dierksmeier, C. (2011, S. 263): The Freedom-Responsibility Nexus in Management Philosophy and Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 101(2), 263-283.

² vgl. Hettlage, R. (1990, S. 35): Die anthropologische Konzeption des Genossenschaftswesens in Theorie und Praxis: Welche Chance hat der homo cooperativus? In J. Laurinkari (Hg.): *Genossenschaftswesen*, 27-49; Ghoshal, S. (2005, S. 82): Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 75-91; Dierksmeier (2011, S. 264); Brodbeck, K.-H. (2012, S. 21): *Die Herrschaft des Geldes: Geschichte und Systematik* (2. Ausgabe), Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

³ vgl. Sturn, R. (2008, S. 68): Adam Smith (1723-1790). In H. D. Kurz (Hg.): *Klassiker des ökonomischen Denkens Band 1*, 68-88, München: C.H. Beck; Rothschild, E. & Sen, A. (2006, S. 319): Adam Smith's Economics. In K. Haakonssen (Hg.): *The Cambridge Companion to Adam Smith*, 319-365, Cambridge: Cambridge University Press; Haakonssen, K. (2006): Introduction: The Coherence of Smith's Thought. In K. Haakonssen (Hg.): *The Cambridge Companion to Adam Smith*, 1-21, Cambridge: Cambridge University Press; Hühn, M. P. & Dierksmeier, C. (2016): Will the Real A. Smith Please Stand Up! *Journal of Business Ethics*, 136(1), 119-132.

⁴ vgl. Newbert, S. C. (2003, S. 251): Realizing the Spirit and Impact of Adam Smith's Capitalism Through Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 46, 251-261; Werhane, P. H. (2000, S. 192): Business Ethics and the Origins of Contemporary Capitalism: Economics and Ethics in the Work of Adam Smith and Herbert Spencer. *Journal of Business Ethics*, 24, 185-198; Pirson, M. A. & Lawrence, P. R. (2010): Humanism in Business – Towards a Paradigm Shift? *Journal of Business Ethics*, 93, 553-565; Griswold, C. L. (1999, S. 8): *Adam Smith and the Virtues of Enlightenment*, Cambridge: Cambridge University Press; Hühn, M. P. & Dierksmeier, C. (2016); Forman-Barzilai, F. (2010, S. 30): *Adam Smith and the Circles of Sympathy: Cosmopolitanism and Moral Theory*, Cambridge: Cambridge University Press; McCloskey, D. (2008, S. 43 ff.): Adam Smith, the Last of the Former Virtue Ethicists. *History of Political Economy*, 40(1), 43-71; Werhane, P. H. (1991, S. 3 f., 13): *Adam Smith and His Legacy for Modern Capitalism*, New York: Oxford University Press; Stigler, G. J. (1971): Smith's Travels on the Ship of State. *History of Political Economy*, 3(2), 265-277; Winch, D. (1979, S. 19, 70): *Adam Smith's Politics: An Essay in Historiographic Revision*, Cambridge: Cambridge University Press; tbc.

Literatur (2/3)

Stewart, D. (1982[1795]): Account of the Life and Writings of Adam Smith, LL.D. In W. P. D. Wightman (Hg.): *Essays on Philosophical Subjects*, 269-351, Indianapolis: Liberty Fund.

⁵ vgl. Gergen, K. J. (1973): Social Psychology as History. *Journal of Personality and Social Psychology*, 26(2), 309-320; Ghoshal, S. (2005).

⁶ Keynes, J. M. (2013[1936], S. 383 f.): *The General Theory of Employment, Interest, And Money*, CreateSpace Independent Publishing Platform.

⁷ vgl. Bennis, W. G. & O'Toole, J. (2005): How Business Schools Lost Their Way. *Harvard Business Review*, 83(5), 96-104; Wang, L., Malhotra, D., & Murnighan, J. K. (2011): Economics Education and Greed. *Academy of Management Learning and Education*, 10(4), 643-660.

⁸ vgl. Zimmermann, Y. (2017): *Genossenschaftliche Werte und nachhaltige Organisationsentwicklung: Eine empirische Untersuchung am Beispiel des Werte- und Leitbildsystems der Genossenschaftsbanken*, Berlin: Verlag Dr. Köster.

⁹ vgl. ADG Scientific – Center for Research and Cooperation (in Kürze erscheinend): *Wahrgenommene Bedeutung von genossenschaftlichen Werten und Prinzipien im Leadership von Kreditgenossenschaften und Kooperativen*.

¹⁰ vgl. Dierksmeier, C. (2011, S. 264); Frank, R. H., Gilovich, T., & Regan, D. T. (1993b): The Evolution of One-Shot Cooperation: An Experiment. *Ethology and Sociobiology*, 14(4), 247-256; Camerer, C. & Thaler, R. H. (1995): Ultimatums, Dictators and Manners. *Journal of Economic Perspectives*, 9(2), 209-219; Sally, D. (1995): Conversation and Cooperation in Social Dilemmas. *Rationality and Society*, 7(1), 58-91; Fehr, E. Fischbacher, U., & Kosfeld, M. (2005): *Neuroeconomic Foundations of Trust and Social Preferences* (No. 1641).

¹¹ vgl. Forman-Barzilai, F. (2010, S. 12-21, 35 ff.); Dickey, L. (1986): Historicizing the „Adam Smith Problem“: Conceptual, Historiographical, and Textual Issues. *The Journal of Modern History*, 58(3), 579-609; Winch, D. (1979, S. 167); Werhane, P. H. (1991, S. 8, 11); McCloskey, D. (2008); Meyer, M. (2015): *Positive Business: Doing Good and Doing Well. Business Ethics: A European Review*, 24, 175-197; Sison, A. J. G. (2003): *The Moral Capital of Leaders: Why Virtue Matters*, Cheltenham: Elgar; tbc.

Literatur (3/3)

Dierksmeier, C. & Pirson, M. (2009): Oikonomia Versus Chrematistike: Learning from Aristotle About the Future Orientation of Business Management. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 417-430; Pirson, M. A. & Lawrence, P. R. (2010); Kalhöfer, C. & Schäfer, V. R. (2016): Ist das Primat der Rentabilität noch zeitgemäß? In M. Lister, B. Rolfes, & S. Kirmße (Hg.): *Management in Kreditinstituten und Unternehmen – ein Querschnitt aktueller Entwicklungen*, 106-117, Frankfurt am Main: Fritz Knapp Verlag.

¹² vgl. Schäfer, V. R. (in Kürze erscheinend): The Cooperative Idea as an Institutionalization of Adam Smith's Moral Philosophy. Illustrated Using the Example of German Cooperative Banks.

¹³ vgl. Dierksmeier, C. (2019): From Jensen to Jensen: Mechanistic Management Education or Humanistic Management Learning? *Journal of Business Ethics*.

¹⁴ Akademie Deutscher Genossenschaften (2019): Unser Leitbild, online: <https://www.adgonline.de/ueber-uns/unsere-philosophie/unser-leitbild/> [abgerufen am 07.10.2019].

Vielen Dank für
Ihre Aufmerksamkeit

