

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 2/19

Jonas Baumann-Fuchs und Markus Gmür

Unternehmerische Führung in Sozialen Organisationen

Verbands-Management, 45. Jahrgang, Ausgabe 2 (2019), S. 6-16.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Luisa Wagenhöfer
Layout: Luisa Wagenhöfer / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial: Thema «Dynamik»: istockphoto.com
ISBN: 978-3-909437-55-9
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



**UNI
FR**
UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

Forschungsbeitrag

Unternehmerische Führung in Sozialen Organisationen¹

Jonas Baumann-Fuchs und Markus Gmür

Sozialunternehmen mit einer ausgeprägt unternehmerischen Führung sind erfolgreicher als solche, die weniger stark veränderungs- und marktorientiert ausgerichtet sind, weniger Risiken eingehen, und ihre Mitarbeitenden weniger stark einbeziehen. Das zeigen die Ergebnisse einer Befragung von 257 Sozialen Organisationen aus der ganzen Schweiz, die im Bereich der Integration Wohn-, Arbeits-, Bildungs- oder Beratungsdienstleistungen für Klienten anbieten und sich dabei noch überwiegend über Leistungsverträge oder andere öffentliche Gelder (z. B. Kostengutsprachen) finanzieren. Der Organisationserfolg wurde dabei mit Bezug auf die Stakeholderzufriedenheit, die Mitarbeiterfluktuation, das Organisationswachstum und die Veränderung in der Marktfinanzierung gemessen. Das letztgenannte Erfolgsmass spielt angesichts knapper werdender öffentlicher Finanzmittel eine zunehmend wichtige Rolle. Die relevanten Erfolgsfaktoren unterscheiden sich dabei je nach Erfolgsmass. Neben einer unternehmerischen Führung spielen auch die Wertekongruenz zwischen der haupt- und der ehrenamtlichen Leitung, die Verankerung der Organisationsstrategie, die organisationsinterne Kommunikation und die Organisationsstruktur eine entscheidende Rolle für die Zielerreichung.

Nonprofit-Organisationen die in den Bereichen Bildung und Kultur, Gesundheit und Soziales Leistungen für die Gesellschaft oder benachteiligte Gruppen erbringen, sehen sich einem zunehmenden Legitimationsdruck ausgesetzt: Der zunehmende Wettbewerb um knapper werdende Mittel von der öffentlichen Hand oder aus dem Spendenmarkt treibt sie dazu an, wachsende Anteile ihres Budgets über marktfähige Leistungen zu erwirtschaften.² Fachkräfte, seien sie angestellt oder ehrenamtlich tätig, prüfen unter den Bedingungen von Vollbeschäftigung und individuali-

sierten Lebensentwürfen und anderen gesellschaftlichen Veränderungen ihre Organisationsanschlüsse zunehmend selbstbewusst und kritisch. Traditionelle Reputationsvorteile der Organisationen jenseits von Markt und Staat werden etwa durch kritische Stimmen gegen eine expansive Sozialpolitik oder durch Medienberichte über Interessenkonflikte oder Skandale gefährdet. Und schliesslich sehen sich NPO der Erwartung ausgesetzt, sich bewährte betriebswirtschaftliche Konzepte als Professionalisierungsausweis zu eigen zu machen. Effizienz und Effektivität werden zur Richtschnur im dritten Sektor, und dies zunehmend auch für Organisationen, die sich für Menschen einsetzen, die an diesem modernen Rationalitätsverständnis vorübergehend oder nachhaltig scheitern und auf organisierte private Unterstützung angewiesen sind.³

Sozialunternehmen oder sozial engagierte NPO können diesen Herausforderungen auf vielfältige Weise begegnen: durch Lobbyarbeit und Vernetzung zur Absicherung und Stärkung des traditionellen Rückhalts in Politik, Philanthropie und Gesellschaft, durch verstärkte Bemühungen um Effektivitäts- und Effizienz-, aber auch Wirkungsnachweise in ihrer Arbeit, oder durch eine Konzentration auf Leistungen, deren Legitimations- und Finanzierungsbasis noch ungefährdet erscheint.⁴ Daneben hat aber international auch eine Diskussion eingesetzt, ob ein Lösungsansatz nicht darin bestehen könnte, dass die Organisationen eine verstärkt unternehmerische und marktorientierte Führung und Organisationskultur entwickeln, die sie dazu befähigt, flexibel und innovativ auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren und sich neue Aktivitätsfelder und Arbeitsweisen zu erschliessen. Dies wird nun nachfolgend erst mit einem Überblick zum gegenwärtigen Forschungsstand und anschliessend mit einer Befragung unter Schweizer Sozialen Organisationen untersucht.

Aktueller Forschungsstand zu Zielen und Erfolgsfaktoren von Sozialunternehmen

Die Forschung in den letzten Jahren zu Sozialunternehmertum hat sich wiederholt damit beschäftigt, in welcher Beziehung wirtschaftliche und soziale Ziele stehen. Ursprünglich wurde davon ausgegangen, dass Management und Mitarbeitende vor allem Zielkonflikte erlebten und die Organisationen dadurch vorwiegend in der Realisierung ihrer sozialen Mission geschwächt würden. In jüngerer Zeit überwiegen hingegen Studien, die zeigen, wie sich soziale und wirtschaftliche Zielsetzungen gegenseitig bedingen und sogar stärken können.⁵

Miller-Stevens et al. (2018) haben für die USA untersucht, inwiefern sich die Wertvorstellungen von Managern aus gewinnorientierten Sozialunternehmen von denen klassischer NPO unterscheiden. Die NPO-Manager und Managerinnen betonten stärker Dienstleistungsorientierung, Wohltätigkeit und Altruismus, Integrität und Gerechtigkeit sowie Verantwortung,

aber auch Effektivität und Effizienz. Die Vertreter der gewinnorientierten Sozialfirmen bewerteten für sich nur zwei Werte höher, nämlich Unternehmertum und Innovation. Keine signifikanten Unterschiede gab es etwa für Transparenz, Gleichheit und Fairness, Flexibilität, Freiheit und Individualismus. Dieses Ergebnis lässt erwarten, dass auch innerhalb einer Branche die Gewinnorientierung einen Einfluss darauf hat, welche Arbeitsweisen und Managementprinzipien eine vorrangige Rolle spielen.

Eine Reihe von Untersuchungen beschäftigte sich mit der Frage, welche Merkmale von Führung und Steuerung sich positiv auf das Zielsystem von Sozialfirmen auswirkt. Die Studie von Zeides & Gmür (2012) arbeitet anhand von Daten aus 30 deutschen Pflegeeinrichtungen im Diakonischen Werk heraus, dass ein überdurchschnittlicher wirtschaftlicher Erfolg (Umsatzrentabilität) u.a. mit einer ausgeprägten Dienstleistungsorientierung korrespondiert. Auf Grundlage zweier Datensätze von britischen und japanische Sozialunternehmen können Liu et al. (2014) zeigen, dass



nonprofit goes digital

MANAGEMENT | BERATUNG | TREUHAND | KOMMUNIKATION |

Die Digitalisierung verändert die Strategie und Positionierung einer Organisation radikal und eröffnet unbegrenzte, neue Möglichkeiten in der Kommunikation – auch für Nonprofit-Organisationen.

Wir beraten und unterstützen Sie auf diesem Weg – fundiert, praxisnah und lösungsorientiert.

Unser Beratungsangebot «Cross-Channel»

- Analyse, Strategie und kommunikativer Handlungsbedarf
- Konzept und Umsetzung von off- und online Kommunikationsmassnahmen
- Anpassung Ihrer Website für eine optimale Auffindbarkeit im Web (SEO)
- Wirkungsvolles online Marketing
- Redaktion und Produktion von Texten
- Entwicklung von Layoutkonzepten
- Themenplanung, Beratung und Koordination von Redaktionen
- Professionelles Verlagswesen

eine ausgeprägte unternehmerische sowie marktliche Orientierung mit einer überdurchschnittlichen wirtschaftlichen und sozialen Zielerreichung einhergehen. Die aktuellste Studie von Battharai et al. (2019) kann dies auch mit Daten von britischen Sozialunternehmen belegen, diesmal allerdings für Markt- und Innovationsorientierung. Demgegenüber finden Duvnäs et al. (2012) für finnische Sozialunternehmen keinen solchen Zusammenhang. Sie weisen aber auch darauf hin, dass dies wohl auf fehlende Freiheitsgrade für das Management zurückzuführen ist, da die Tätigkeit von Sozialfirmen in Finnland stark reguliert ist. In der australischen Untersuchung von Miles et al. (2012) zeigt sich ebenfalls kein signifikant positiver Einfluss einer unternehmerischen Führung. Die Autoren erklären dies hier nicht nur mit institutionellen Restriktionen, sondern vermuten Zielkonflikte, die durch einen verstärkten Fokus auf wirtschaftliche Rahmenbedingungen erzeugt würden. Es besteht die Gefahr, dass die Aufmerksamkeit vom Sachzweck abgezogen und auf die monetäre Zielverfolgung gelenkt wird. Eine weitere australische Studie von Newman et al. (2017) fokussiert sich auf die Führungsbeziehung und zeigt, dass sich eine betont unternehmerische Führung einerseits förderlich auf die Innovationsbereitschaft der Mitarbeitenden auswirkt, andererseits jedoch keinen Einfluss auf die Mitarbeiterbindung hat. Dass eine starke Beteiligung und Einbindung der Mitarbeitenden aber ihrerseits wichtig für die Innovationsfähigkeit in der Organisation ist, legen die Befunde der US-amerikanischen Studie von Shier et al. (2019) nahe; der Innovationsmotor wäre demnach in Sozialunternehmen ohne ausgeprägte Gewinnorientierung weniger an der Organisationsspitze, sondern vielmehr an der Basis zu finden. Schliesslich ist auch noch die finnische Studie von Tykkyläinen et al. (2016), die sich mit der Wachstumsorientierung von Sozialunternehmen befasst und zeigt, wie ein Wachstumsziel durch die soziale Mission als Entwicklungsimpuls auf der einen Seite befördert wird; auf der anderen Seite kann eine starke Missionsorientierung ein Wachstum auch hemmen, wenn es als Ausdruck reiner Kommerzialisierungsinteressen angesehen wird.

Auch wenn die Zahl der einschlägigen Studien bislang noch gering ist, lassen die bisherigen Befunde auch für den Schweizer Kontext positive Effekte einer unternehmerischen Orientierung erwarten. Dabei ist

der Einbindung der Mitarbeitenden besonderes Augenmerk zuzuweisen, und die organisationale Kultur, insbesondere die Wachstums- und Gewinnorientierung, ist als Begleitfaktor der unternehmerischen Führung mit zu berücksichtigen.

Datenbasis der vorliegenden Untersuchung

Die Grundgesamtheit für die vorliegende Studie bilden 1 194 Soziale Organisationen in der gesamten Schweiz, ausgeklammert blieben reine Pflegeeinrichtungen. In der Schweiz gibt es keine offiziellen und vor allem keine auch nur annähernd vollständigen Register für Sozialunternehmen. Deshalb wurde eine eigenständige Recherche zur Ermittlung der Grundgesamtheit angestellt: Ausgehend von Mitgliederverzeichnissen einschlägiger Verbände (Arbeitsintegration Schweiz, Insos, Curaviva, Heiminfo, Cisa Schweiz) wurden die dort verzeichneten Organisationen im Internet identifiziert und wo möglich die Kontakte der Geschäftsführenden herausgearbeitet. Zusätzlich wurde mit einer Suche über einschlägige Stichworte (z. B. Arbeitsintegration, Sozialfirma, Wohnen) und in sozialen Netzwerken nach weiteren Einzelorganisationen gesucht, bis keine weiteren Ergebnisse mehr erzielt werden konnten.

Alle Organisationsleitungen wurden im Frühsommer 2018 per E-Mail kontaktiert (davon 87 % deutsch, die übrigen französisch) und eingeladen, einen Online-Fragebogen auszufüllen. Damit wurden auch die Organisationen in der italienischsprachigen Schweiz abgedeckt. Insgesamt resultierten aus der Befragung 257 auswertbare Fragebögen, die ganz oder überwiegend ausgefüllt wurden. Die Rücklaufquote betrug 21,5 %.⁶ Die Repräsentativitätsprüfung zeigt, dass die verschiedenen Grössenklassen in der Stichprobe der Grundgesamtheit weitgehend entsprechen.

Die 257 Sozialfirmen weisen in mehrererlei Hinsicht eine erhebliche Vielfalt auf: Im Mittel (Median) realisieren sie einen jährlichen Umsatz von knapp 5 Mio. CHF, wobei 18 % unter 1 Mio. liegen und auf der anderen Seite 27 % über 10 Mio. CHF. Sie beschäftigen im Mittel rund 40 Mitarbeitende (Vollzeitäquivalente) und bieten 60 Klientenplätze an. 90 % ihrer Einnahmen erzielt das mittlere Sozialunternehmen derzeit noch aus staatlichen Leistungsverträgen oder Subventionen. 54 % der Organisationen haben Einnah-

men aus Marktleistungen, die im Mittel etwa 20 % der Gesamteinnahmen ausmachen; nur bei jeder 14. Organisation machen die Markteinnahmen mehr als die Hälfte des Jahresumsatzes aus. Schliesslich finanziert sich die Hälfte der Organisationen auch noch über Spenden von anderen Organisationen oder Privatpersonen, wobei der Einnahmenanteil im Mittel nur 2-3 % ausmacht. Nach ihren Aktivitätsbereichen befragt, gaben 67 % an, über Wohnplätze zu verfügen, 56 % sind in der Arbeitsmarktintegration tätig. Drei Viertel der Organisationen arbeiten in der Rechtsform einer Stiftung (39 %) oder eines Vereins (37 %); 8 % sind Aktiengesellschaften, 5 % GmbHs und 3 % Genossenschaften; den Rest bilden vor allem öffentlich-rechtliche Organisationen.

Befragt nach ihrer Gewinnorientierung erklärten 34 %, dass der «not-for-profit»-Gedanke absolut im Vordergrund stehe, während 12 % dem eher widersprachen. 52 % der Befragten gaben auf einer 10-stufigen Skala an, dass eine Profitabilität eine eher oder sehr hohe Bedeutung habe; für wiederum 12 % war sie höchst bedeutsam. Darin kommt eine zunehmend doppelseitige Identität in vielen Sozialen Organisationen zum Ausdruck.

Studienziel und Untersuchungsmodell

Zielsetzung der Studie war es, die Erfolgsfaktoren von Sozialunternehmen im Schweizer Kontext zu identifizieren. Das Spektrum der Erfolgsmasse sollte dabei dem breiten Zielsystem einer NPO in Auseinandersetzung mit vielfältigen Anspruchsgruppen gerecht werden. Zu diesem Zweck wurden vier verschiedene Erfolgsmasse festgelegt (vgl. Tabelle 1):

1. *Positive Resonanz*: Sie wird als Durchschnitt aus drei subjektiven Beurteilungen berechnet: Zufriedenheit der wichtigsten Stakeholder, Reputation als Arbeitgeber sowie Markterfolg im Vergleich zu den Wettbewerbern. Die drei Items korrelierten mittelstark positiv miteinander; das Konstrukt ist aber eher formativ zu verstehen (Cronbach alpha = 0.56). Dieses Erfolgskriterium tritt an die Stelle des finanziellen Erfolgskriteriums, das in einem von NPO dominierten Feld als nicht sinnvoll angesehen und nicht selten tabuisiert wird.
2. *Wachstum*: Die Organisationen wurden zum einen danach gefragt, wie wichtig für sie in den letzten zehn Jahren Wachstum war, und zum anderen, wie gut sie ihr Wachstumsziel erreicht haben (jeweils auf einer unspezifizierten Skala von 1 bis 10). Für die Analyse des Wachstumserfolgs wurden diejenigen Organisationen ausgeklammert, bei denen dieses Ziel explizit keine oder nur eine geringe Bedeutung hatte (Werte von 3 oder niedriger)
3. *Zunahme der Marktfinanzierung*: Gefragt wurde hier, wie sich der Einnahmenanteil aus Marktleistungen in den letzten zehn Jahren verändert hat. Die Organisationen sollten angeben, ob dieser stabil war oder (stark) zugenommen bzw. zurückgegangen ist. Zusammen mit dem Wachstumskriterium wird daraus abgeleitet, wie erfolgreich die Organisation in ihrem Marktumfeld agiert.
4. *Mitarbeiterseitige Kündigungen*: Die Befragten sollten angeben, wie hoch in den letzten zehn Jahren der Anteil der Beschäftigten war, die von sich aus

Tabelle 1: Organisationserfolg der Sozialunternehmen

Erfolgsmass	Skalierung	Verteilung (Range)	Median	N
Positive Resonanz	10 Stufen pro Item	von 4.3 bis 9.7	8.0	214
Wachstumsziel erreicht (wenn Wichtigkeit >3 von 10)	10 Stufen	von 1 bis 10	8	150
Anteil der Marktfinanzierung	5 Stufen spezifiziert	stark gesunken 2 % gesunken 8 % gleichbleibend 57 % gestiegen 26 % stark gestiegen 7 %	gleichbleibend	190
Mitarbeiterseitige Kündigungen	in % pro Jahr	0 bis 40 %	5 %	187

das Unternehmen verlassen haben. Dies bietet einen Anhaltspunkt dafür, wie gut die Organisation ihre mitarbeiterbezogenen Ziele (z. B. Identifikation oder Mitarbeiterbindung) erreicht.

Tabelle 1 zeigt nicht unerwartet, dass die teilnehmenden Organisationen ihre Erfolgsfähigkeit überwiegend positiv beurteilen. Die grossen statistischen Streuungen erlauben aber dennoch interferenzstatistische Aussagen darüber, worin sich mehr und weniger erfolgreiche Soziale Organisationen voneinander unterscheiden.

Die vier Erfolgskriterien korrelieren untereinander nur gering: Organisationen mit positiver Resonanz erreichen auch eher ihre Wachstumsziele ($r +.28$) und haben eine geringere Fluktuation ($r -.22$); darüber hinaus gibt es aber keine signifikanten Zusammenhänge, und insbesondere nicht zur Veränderung in der Marktfinanzierung.

Management in Sozialunternehmen

Die Studie soll einen Beitrag zur Forschung über die Bedeutung einer unternehmerischen Führung für den Erfolg von Nonprofit-Organisationen leisten. Deshalb nimmt diese Variable eine zentrale Stellung im Unter-

suchungsmodell (vgl. Abbildung) ein. In der Forschung hat sich ein Ansatz etabliert, der die unternehmerische Führung⁷ einer Organisation als Führung und Management begreift, die durch Innovativität, Proaktivität, Risikobereitschaft, Autonomie und Aggressivität gekennzeichnet ist.⁸ Die methodische Herausforderung bestand darin, die Messinstrumente auf die Besonderheiten von Sozialunternehmen anzupassen und genügend Raum für weitere, möglicherweise relevante Aspekte zu haben, ohne den für die Befragten noch akzeptablen Umfang des Befragungsinstruments zu sprengen. Weil nicht vorhanden, konnten nur wenige bewährte Skalen aus anderen Studien genutzt werden, so dass die Studie trotz ihrer Verankerung in der bisherigen Forschung einen explorativen Charakter hat.

Unternehmerische Führung setzt sich aus neun Items zusammen, die beschreiben, wie sehr sich das Management mit Veränderungen im Umfeld der Organisation befasst, wie es darauf reagiert (z. B. mit Feedbacks an Kunden oder Klienten) und welche Massnahmen es trifft, um diese möglichst gut bewältigen zu können (vgl. Tabelle 2). Das Konstrukt ist zwar durch bisherige Skalen in der Forschung inspiriert, ist

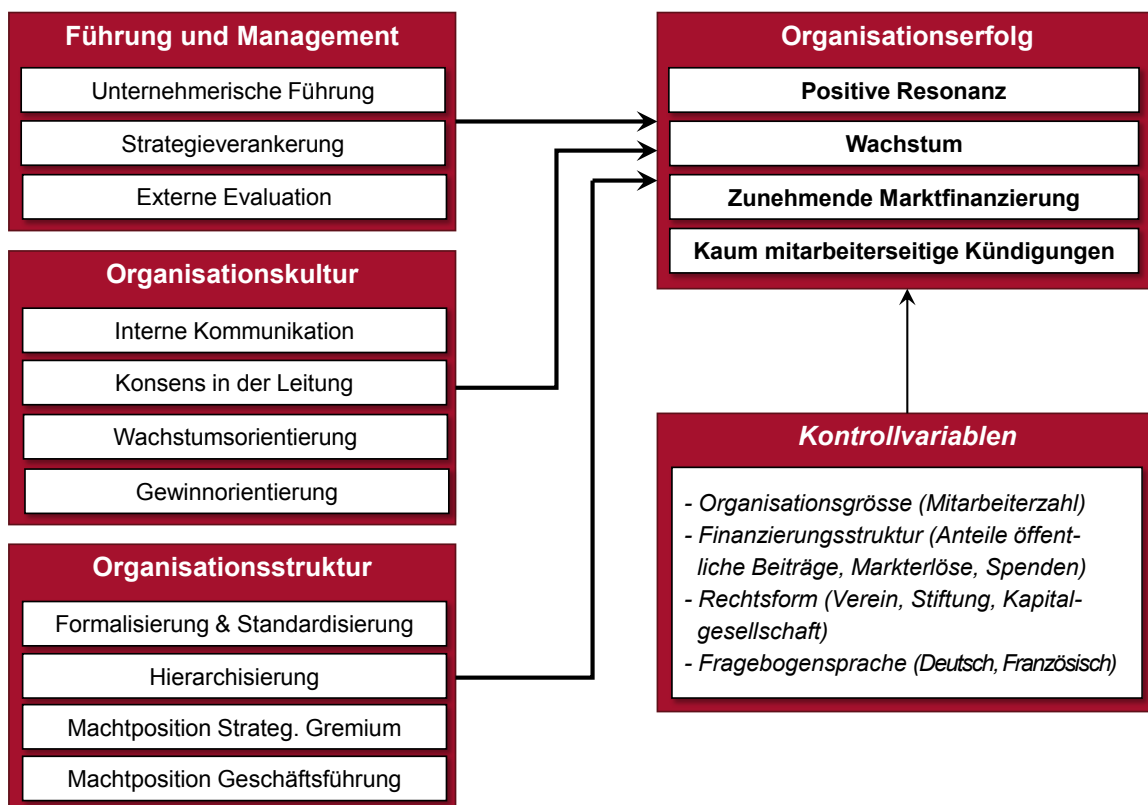


Abbildung: Untersuchungsmodell

aber letztlich ein Ergebnis der statistischen Analyse: Gebildet ist es aus Items, die miteinander korrelieren und auch inhaltlich einen plausiblen Zusammenhang aufweisen. Von anderen Konstrukten, die bisher in der Forschung zur unternehmerischen Orientierung verwendet wurden, unterscheidet es sich vor allem dadurch, dass es die Aspekte der internen Reflexion und des Lernens aus Fehlern hinzufügt.

Neben der unternehmerischen Führung wurde eine Reihe weiterer Merkmale im Management sowie der Organisationsstruktur und -kultur erhoben (vgl. Abbildung und Tabelle 3). Die Strategieverankerung ergibt sich aus drei Fragen darüber wie die grundlegenden Ziele der Organisation verdeutlicht, in individuelle Ziele heruntergebrochen und zur Mitarbeitermotivierung genutzt werden. Ausserdem wurde erfragt, ob das strategische Gremium (in der Regel Vorstand oder Stiftungsrat) sich von Zeit zu Zeit evaluieren lässt (*Externe Evaluation*).

Merkmale der *Organisationsstruktur und -kultur* wurden über sechs verschiedene Variablen erfasst: Die *Interne Kommunikation* setzt sich aus fünf Items zusammen, in denen gefragt wurde, wie intensiv der Austausch und Feedbacks über die Organisationsziele und -leistungen ist, wie stark die Mitarbeitenden in Entscheidungen einbezogen und darüber hinaus informelle Treffen stattfinden und institutionalisiert sind.

Konsens in der Leitung fasst drei Fragen zusammen, in denen die befragten Geschäftsleiterinnen und -leiter einschätzten, wie sehr ihre Werte und Vorstellungen mit denen im ehrenamtlichen Leitungsgremium übereinstimmen bzw. in gemeinsame strategische Leitlinien einfließen und wie sehr sie sich durch das Gremium gestützt fühlten. Die *Wachstums- und Gewinnorientierung* der Organisationen wurde anhand zwei einfacher Fragen gemessen. Schliesslich wurde die Organisationsstruktur zweidimensional abgebildet, wie es auch der Forschungstradition entspricht: Die erste Dimension bilden *Formalisierung und Standardisierung* mit Items zu Stellenbeschreibungen, Mitarbeitergesprächsleitfäden, Leistungsprozessen sowie zur Regelung der Aufgabenteilung zwischen hauptamtlicher und ehrenamtlicher Leitung. Die zweite Dimension steht für die Zentralisierung: Dazu wurden drei weitere Merkmale erfasst, die untereinander kaum korrelieren:⁹ die Anzahl der Hierarchieebenen als Ausdruck dafür, wie lang die Kommunikationswege zwischen Spitze und Basis sind, sowie der Einfluss von haupt- und ehrenamtlicher Leitung. Schliesslich wurden als Kontrollvariablen die Grösse der Organisation (gemessen an der Mitarbeiterzahl in Vollzeitstellen), die Zusammensetzung ihrer Einnahmen (Finanzierungsstruktur), ihre Rechtsform sowie die wichtigsten Arbeitsbereiche und die Sprachregion berücksichtigt.

Tabelle 2: Das Konstrukt der Unternehmerischen Führung

Item	Beschreibung	Mittelwert auf Skala 1-5
INN1	Hat immer wieder innovative Produkte/Dienstleistungen/Lösungsansätze hervorgebracht.	3.91
INN2	Produkte/Dienstleistungen heben sich von der Konkurrenz ab.	3.74
PRO1	Diskutiert in strategischen und operativen Gremien immer wieder Umfeldveränderungen.	4.10
PRO2	Achtet auf gute Vernetzung und investiert viel Zeit zur Beobachtung von Veränderungen.	4.38
RSK	Hat schon öfter Produkte/Dienstleistungen mit beträchtlichen finanziellen Risiken lanciert.	3.17
AUT1	Im Betrieb soll man Verantwortung auch über die bekannten Aufgaben hinaus übernehmen.	4.01
AUT2	Bei der Rekrutierung werden breit qualifizierte und interdisziplinäre Teams angestrebt.	4.12
LRN1	Produkte/Dienstleistungen werden regelmässig nach Kunden-/Klientenbefragungen angepasst.	4.01
LRN2	Fehler werden intern analysiert und diskutiert und entsprechende Massnahmen eingeleitet.	4.40
Konstrukt der «Unternehmerischen Führung» (Cronbach alpha = .74)		3.99

Analyseergebnisse

Betrachtet man nur die einfachen Zusammenhänge zwischen den vier Erfolgsmassen einerseits und den vermuteten Einflussfaktoren andererseits, so zeigen sich je nach Erfolgsmass jeweils unterschiedliche Zusammenhänge (Tabelle 4). Ein fast durchgängig positiver Effekt zeigt sich bei der unternehmerischen Führung und bei der Strategieverankerung, allerdings liegen die Zusammenhänge in Bezug auf die Fluktuationsrate nahe 0. Ähnlich ist das Bild bei der internen Kommunikation, wo der Effekt aber stärker für die Fluktuation und dafür kaum vorhanden für die Finanzierung und das Wachstum ist.

Mitarbeiterseitige Kündigungen sind vor allem da niedrig, wo sich das leitende Gremium immer wieder einer externen Beurteilung aussetzt und eine intensive interne Kommunikationskultur herrscht, was sich im letzteren Fall auch positiv auf die Resonanz gegenüber den Stakeholdern und der Realisierung von Wachstumszielen auswirkt. Ausserdem zeigt auch ein konsensorientiertes Zusammenwirken von haupt- und ehrenamtlicher Leitung positive Tendenzen, wiederum am stärksten für die Resonanz der Stakeholder. Innerhalb der Auswahl von Organisationen, die dem Wachstum mehr als nur eine geringe Bedeutung zuweisen, korreliert die Bedeutung von Wachstum mit der Erreichung der Wachstumsziele. Zusammen mit der Gewinnorientierung hängt die Wachstumsorientierung mit einer

Verschiebung im Finanzierungsmix zusammen: Der Anteil von Einnahmen aus Marktleistungen nimmt bei einer solchen Organisationskultur zu. Formalisierung, Standardisierung, Hierarchisierung und eine starke Position der Geschäftsführung, also Indikatoren einer professionalisierten Organisationsstruktur, hängen mit einer positiven Resonanz zusammen, zeigen aber nur schwache Zusammenhänge zu Wachstum, Marktfinanzierung und mitarbeiterseitiger Fluktuation. Der Effekt auf die positive Resonanz zeigt sich zudem nur im unteren und mittleren Bereich, schwächt sich also mit zunehmendem Strukturierungsgrad ab.

Bei den Kontrollvariablen sind ebenfalls ein paar markante Zusammenhänge erkennbar: Grosse und kleine Organisationen erreichen ihre Ziele in ähnlicher Weise (Koeffizient ist positiv, aber nicht signifikant); allerdings nimmt mit der Grösse auch die Fluktuationsrate zu. Dass grössere Organisationen in den vergangenen Jahren etwas stärker gewachsen sind als kleine (auch wenn der Zusammenhang statistisch nicht ganz signifikant ist), ergibt sich fast zwangsläufig; gleiches gilt für den Zusammenhang zwischen einer gesteigerten Marktfinanzierung und dem gegenwärtigen Anteil von Einnahmen aus Marktleistungen. Schliesslich schätzen sich eher spendenabhängige Organisationen als kritisch ein und zeigen eine (wenn auch nicht signifikant) stärkere Neigung zur Marktfinanzierung. Möglicherweise erklärt sich dieses Mus-

Tabelle 3: Übersicht zu den Erfolgsfaktoren im Untersuchungsmodell

	Messung	Skala	Range	Mittelwert
Führung und Management				
Unternehmerische Führung	9 Items (alpha = .74)	1 bis 5	1.9 – 5.0	3.95
Strategieverankerung	3 Items (alpha = .72)	1 bis 5	1.0 – 5.0	3.89
Externe Evaluation	1 Item	1 bis 5	1 – 5	2.40
Organisationskultur				
Interne Kommunikation	5 Items (alpha = .82)	1 bis 5	1.8 – 5.0	4.30
Konsens in der Leitung	3 Items (alpha = .80)	1 bis 5	1.0 – 5.0	4.43
Wachstumsorientierung	1 Item	1 bis 10	1 – 10	5.69
Gewinnorientierung	1 Item	1 bis 10	1 – 10	6.20
Organisationsstruktur				
Formalisierung & Standardisierung	5 Items (alpha = .82)	1 bis 5	1.0 – 5.0	4.11
Hierarchisierung	Anzahl Hierarchieebenen	-	1 – 8	3.82
Machtposition Strategisches Gremium	1 Item	1 bis 5		2.96
Machtposition Geschäftsführung	1 Item	1 bis 5	1 – 5	3.62

Tabelle 4: Nicht-parametrische Korrelationen zwischen Organisationsmerkmalen und -erfolg

	Positive Resonanz	Wachstum	Zunehmende Marktfinanzierung	Kaum mitarbeiterseitige Kündigungen
Unternehmerische Führung	+ .32**	+ .23**	+ .16*	+ .03
Strategieverankerung	+ .25**	+ .19*	+ .19**	- .03
Externe Evaluation	+ .11	+ .01	+ .02	+ .24**
Interne Kommunikation	+ .46**	+ .26**	+ .07	+ .16*
Konsens in der Leitung	+ .27**	+ .13	+ .01	+ .02
Wachstumsorientierung	+ .09	+ .30**	+ .34**	- .01
Gewinnorientierung	+ .01	+ .03	+ .30**	- .05
Formalisierung & Standardisierung	+ .28**	+ .09	+ .04	- .15*
Hierarchisierung	+ .15*	+ .06	+ .03	+ .12
Machtposition Strategisches Gremium	- .01	+ .02	+ .13	+ .19*
Machtposition Geschäftsführung	+ .15*	+ .06	+ .08	- .06
Grösse der Organisation	+ .07	+ .11	+ .01	- .18*
Rechtsform AG oder GmbH	- .06	+ .09	+ .22**	+ .03
Finanzierungsanteil Markterlöse	- .09	+ .06	+ .16*	- .14
Finanzierungsanteil Philanthropie	- .20**	+ .01	+ .11	+ .01
Sprache Französisch	- .11	- .12	+ .02	+ .14

Anmerkung: Spearman-Korrelation mit Signifikanzniveaus * = $p(t) < .05$ / ** = $p(t) < .01$

ter dadurch, dass solche Organisationen sich insbesondere gegenüber der öffentlichen Hand als schwach ansehen und beständig nach alternativen Finanzierungen umsehen (müssen). Keine Unterschiede zeigen sich im Vergleich der verschiedenen Arbeitsbereiche (z. B. Integration, Wohnen, Bildung usw.), weshalb diese Variable keine weitere Erwähnung findet.

Fasst man alle Erfolgsfaktoren in einem Regressionsmodell zusammen, das Interdependenzen zwischen ihnen berücksichtigt, so bestätigt sich weitgehend das Ergebnisbild der Einzelbetrachtung, jedoch werden dadurch die Variablen mit den stärksten Zusammenhängen nochmals stärker hervorgehoben (vgl. Tabelle 5):

- Eine ausgeprägt unternehmerische Führung stärkt die (zumindest intern wahrgenommene) positive Resonanz, d.h. die Stellung der Organisation in der Leistungserbringung und als Arbeitgeberin. Sie ist auch mit einem überdurchschnittlichen Wachstumserfolg verbunden. Als Nebenbedin-

gung für die Resonanz spielt eine starke Zentralisierung, also eine Machtkonzentration bei der Geschäftsführung eine wichtige Rolle.

- Ein intensiver Austausch mit den Mitarbeitenden und zwischen ihnen stärkt ebenfalls die positive Resonanz, trägt aber insbesondere als entscheidender Faktor zu einer niedrigen Rate an mitarbeiterseitigen Kündigungen bei.
- Wachstumsorientierte Organisationen erreichen nicht nur dieses Ziel, sondern sie neigen auch eher zu einer Erhöhung des Einnahmenanteils aus Marktleistungen. Eine solche Erhöhung setzt aber zusätzlich eine gute Strategieverankerung voraus. Spendenabhängige Organisationen sind in der Einschätzung ihrer Resonanz insgesamt skeptischer. Die Bedeutung der Rechtsform für die Finanzierung bestätigt sich auch in der Regressionsanalyse. Andere Kontrollvariablen, und insbesondere auch die Organisationsgrösse, sind neben den wenigen signifikanten Faktoren nicht entscheidend für die Zielerreichung.

Tabelle 5: Regressionsanalysen für die verschiedenen Erfolgskriterien¹⁰

	Positive Resonanz	Wachstum	Zunehmende Marktfinanzierung	Kaum mitarbeiterseitige Kündigungen
Unternehmerische Führung	+ .22*	+ .25*		
Strategieverankerung			+ .19(*)	- .22(*)
Externe Evaluation				+ .26**
Interne Kommunikation	+ .44**			+ .35**
Wachstumsorientierung		+ .24*	+ .26**	
Machtposition Strategisches Gremium				+ .16(*)
Machtposition Geschäftsführung	+ .13(*)			
Rechtsform AG oder GmbH			+ .20*	
Finanzierungsanteil Philanthropie	- .26**			
Sprache französisch	- .12(*)			
<i>Erklärte Varianz</i>	43 %	23 %	29 %	18 %
<i>Signifikanz des Gesamtmodells (F)</i>	7.00**	1.96*	3.53**	1.78*
<i>Stichprobengrösse</i>	165	120	158	149

Schlussfolgerung

Unternehmerische Führung ist aus Sicht der untersuchten Organisationen und ihrer Repräsentanten mit einer überdurchschnittlichen Zielerreichung verbunden. Sozialfirmen, die besonderes Gewicht auf Veränderungen in ihrem Leistungsprogramm legen und sich dabei von ihren Wettbewerbern bewusst abheben, die ihr Umfeld aufmerksam beobachten und sich zu diesem Zweck vernetzen, die dabei auch ab und zu beträchtliche Risiken eingehen, agieren nach aussen unternehmerisch. Nach innen tun sie es, indem sie eine interdisziplinär zusammengesetzte Belegschaft aufbauen und die einzelnen Mitarbeitenden in verschiedener Hinsicht in die Verantwortung für das Unternehmen miteinbeziehen. Und schliesslich stellen sie ihr Angebot immer wieder in Frage und nehmen Fehler ganz offen zum Anlass, auch in ihren Prozessen nach Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen.

Organisationen, die solchen Führungsprinzipien folgen, sind nicht nur selbstbewusster, sondern sie wachsen auch häufiger, und das weitgehend unabhängig davon, ob sie bereits gross sind oder immer noch klein. Innerhalb der Gruppe der unternehmerisch geführten Organisationen finden sich sowohl solche, die danach streben, Gewinne aus ihrer Tätigkeit zu erzielen, als auch solche, die sich völlig dem

«not-for-profit»-Gedanken verpflichten oder aus anderen Motiven heraus kein Interesse an finanziellen Überschüssen haben.

Im sozialen Bereich unternehmerisch zu führen, heisst nicht zwangsläufig, wie ein Wirtschaftsbetrieb zu agieren, und es bedeutet auch nicht zwangsläufig, dass die soziale Mission zugunsten eines einseitigen Managerialismus verraten wird. Neben der unternehmerischen Führung weisen die Pflege einer internen Kommunikationskultur, eine gute Verankerung der Organisationsziele und -strategien sowie eine Wertekongruenz in der Organisationsleitung einen starken Zusammenhang mit der erfolgreichen Zielerreichung auf. Das zeigt sozialen Organisationen, dass sie ihre Erfolge auf Wegen erreichen, die Wertvorstellungen und Gesellschaftsbild ihrer eigenen Arbeit entsprechen und dass dies auch jenseits einer verkürzten Vorstellung von Kommerzialisierung erreicht werden kann. Die latente Gefahr, dass ein ausgeprägter unternehmerischer Fokus dazu führt, sich von tradierten Werten der Integrationsarbeit zu entfernen und der sozialen Zielsetzung nicht mehr dieselbe Aufmerksamkeit zuzuwenden, ist nicht ganz von der Hand zu weisen. Wie so oft im Engagement für eine gemeinnützige Organisation gilt es auch hier, in einem vielfältigen Zielsystem eine gute Balance zu finden und zu erhalten.



Fussnoten

- ¹ Dieser Text beruht in weiten Teilen auf der Master Thesis «Erfolgsfaktoren in der Kultur und der Führung von sozialen Organisationen», die von Jonas Baumann-Fuchs im Rahmen seines Studiums zum Executive MBA in NPO-Management verfasst und von Markus Gmür betreut wurde.
- ² Das zeigt auch eine US-amerikanische Studie von LeRoux (2005), die 91 Organisationen über ihre Motive für eine Verlagerung auf Markteinnahmen befragt hat.
- ³ Vgl. dazu Dart (2004) und Gmür (2010).
- ⁴ Vgl. Gmür et al. (2012) und (2018).
- ⁵ Vgl. dazu stellvertretend Smith et al. (2010), Di Zhang & Swanson (2013), Stevens et al. (2014), Child (2016) und Fitzgerald & Shepherd (2018).
- ⁶ Für die deutsche Fassung 22 % (N=234), für die französische Fassung 15 % (N=23).
- ⁷ In der englischsprachigen Forschung hat sich dafür der Begriff der «Entrepreneurial Orientation» als Merkmal der Führung und Organisationskultur durchgesetzt.
- ⁸ Vgl. zum Stand in der NPO-Forschung Gmür/Erpf (2017) mit weiterführenden Literaturhinweisen zu vorliegenden Studien.
- ⁹ Die Korrelationskoeffizienten bewegen sich alle unter 0.1 und sind statistisch nicht signifikant.
- ¹⁰ Multilineare Regressionen für positive Resonanz, Wachstum und Mitarbeiterfluktuation. Vermerkt sind nur signifikante Koeffizienten. Die Stichprobengröße ist reduziert, weil nur vollständige Datensätze berücksichtigt wurden (listenweiser Fallausschluss). Da die Zunahme der Marktfinanzierung als abhängige Variable nur sehr eingeschränkt als intervallskaliert angesehen werden kann, wurde für dieses Modell als Test für die Modellrobustheit auch noch eine ordinale Regressionsanalyse durchgeführt: Bei einem Pseudo R-Quadrat (Cox und Snell) von 27 % ergeben sich auf diesem Weg dieselben drei signifikanten Koeffizienten wie bei der multilinenaren Regression.

Literatur

- Baumann-Fuchs, J. (2018). *Erfolgsfaktoren in der Kultur und der Führung von sozialen Organisationen*. Master Thesis im Rahmen des Executive MBA in NPO-Management. VMI/Universität Freiburg/CH.
- Bhattarai, C. R., Kwong, C. C. Y. & Tasavori, M. (2019). Market Orientation, Market Disruptiveness Capability and Social Enterprise Performance: An Empirical Study from the United Kingdom. In: *Journal of Business Research* 96(1), S. 47-60.
- Child, C. (2016). Tip of the Iceberg: The Nonprofit Underpinnings of For-Profit Social Enterprise. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 45(2), S. 217-237.
- Dart, R. (2004). The Legitimacy of Social Enterprise. In: *Nonprofit Management and Leadership* 14(4), S. 411-425.
- Di Zhang, D. & Swanson, L. A. (2013). Social Entrepreneurship in Nonprofit Organizations: An Empirical Investigation of the Synergy between Social and Business Objectives. In: *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing* 25(1), S. 105-125.
- Duvnäs, H., Stenholm, P., Brännback, M. & Carsrud, A. L. (2012). What Are the Outcomes of Innovativeness within Social Entrepreneurship? The Relationship between Innovative Orientation and Social Enterprise Economic Performance. In: *Journal of Strategic Innovation and Sustainability* 8(1), S. 68-80.
- Fitzgerald, T. & Shepherd, D. (2018). Emerging Structures for Social Enterprises within Nonprofits: An Institutional Logics Perspective. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 47(3), S. 474-492.
- Gmür, M. (2010): Effektivität und Legitimität – in Nonprofit-Organisationen ein Widerspruch? In: Theuvsen, L., Schauer, R. & Gmür, M. (Hrsg.): *Stakeholder-Management in Nonprofit-Organisationen: Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und praktische Ausgestaltungen*. Linz: Trauner, S. 43-54.

- Gmür, M., Andessner, R., Greiling, D. & Theuvsen, L. (Hrsg.) (2018). *Wohin entwickelt sich der Dritte Sektor? Konzeptionelle und empirische Beiträge aus der Forschung*. Tagungsband zum 13. Internationalen NPO-Colloquium. Fribourg/Freiburg: Verbandsmanagement Institut.
- Gmür, M. & Erpf, P. (2017). Unternehmerische Organisationen im Dritten Sektor. In: *Verbands-Management* 43(2), S. 41-50.
- Gmür, M., Schauer, R. & Theuvsen, L. (Hrsg.) (2012). *Performance Management in Nonprofit-Organisationen: Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele*. Tagungsband zum 10. Internationalen NPO-Colloquium. Bern: Haupt.
- LeRoux, K. (2005). What Drives Nonprofit Entrepreneurship? A Look at Budget Trends of Metro Detroit Social Service Agencies. In: *American Review of Public Administration* 35(4), S. 350-362.
- Liu, G., Takeda, S. & Ko, W.-W. (2014). Strategic Orientation and Social Enterprise Performance. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 43(3), S. 480-501.
- Miles, M. P., Verreynne, M.-L., Luke, B., Eversole, R. & Barraket, J. (2012). The Relationship of Entrepreneurial Orientation, Vincentian Values and Economic and Social Performance in Social Enterprise. In: *Review of Business* 33(2), S. 91-102.
- Miller-Stevens, K., Taylor, J. A., Morris, J. C. & Lanivich, S. E. (2018). Assessing Value Differences between Leaders of Two Social Venture Types: Benefit Corporations and Nonprofit Organizations. In: *Voluntas* 29(5): S. 938-950.
- Newman, A., Neesham, C., Manville, G. & Tse, H. H. M. (2017). Examining the Influence of Servant and Entrepreneurial Leadership on the Work Outcomes of Employees in Social Enterprises. In: *International Journal of Human Resource Management*, first online.
- Shier, M. L., Handy, F. & Jennings, C. (2019). Intraorganizational Conditions Supporting Social Innovations by Human Service Nonprofits. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 48(1), S. 173-193.
- Smith, B. R., Knapp, J., Barr, T. F., Stevens, C. E. & Cannatelli, B. L. (2010). Social Enterprises and the Timing of Conception: Organizational Identity Tension, Management, and Marketing. In: *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing* 22(2), S. 108-134.
- Stevens, R., Moray, N. & Bruneel, J. (2014). The Social and Economic Mission of Social Enterprises: Dimensions, Measurement, Validation, and Relation. In: *Entrepreneurship Theory and Practice* 39(5), S. 1051-1082.
- Tykkyläinen, S., Syrjä, P., Puumalainen, K. & Sjögén, H. (2016). Growth Orientation in Social Enterprises. In: *International Journal of Entrepreneurial Venturing* 8(3), S. 296-316.
- Zeides, R. & Gmür, M. (2012): Management Excellence in Pflegeeinrichtungen. In: *Verbands-Management* 38(1), S. 6-15.

Die Autoren



Jonas Baumann-Fuchs / info@kultivierer.ch

Sozialunternehmer, Organisationsberater, Coach/Supervisor und Fachpsychologe für Psychotherapie (FSP), Exekutive MBA (VMI).

2011 gründete er eine Sozialunternehmung für ganzheitliche wirtschaftliche und soziale Integration; dort lernte er die Chancen aber auch die Gefahren und Grenzen unternehmerischer Kultur hautnah kennen. www.kultivierer.ch



Markus Gmür / markus.gmuer@vmi.ch

Prof. Dr. Markus Gmür ist seit Oktober 2008 Direktor Forschung des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI), Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management sowie akademischer Leiter des Executive MBA für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH. Von 2015 bis 2019 war er ausserdem Vize-Rektor der Universität Freiburg/CH für die Bereiche Weiterbildung, Alumni und Fundraising.