

Prof. Dr. Markus Gmür
Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Fribourg/Freiburg
Boulevard de Pérolles 90
1700 Fribourg
markus.gmuer@unifr.ch

Jonas Baumann-Fuchs
Sozialunternehmer
Karl-Koch-Str. 12e
3600 Thun
info@jonasbaumann.ch

Unternehmerische Führung und Zielerreichung in Schweizer Sozialfirmen

Problem

Sozialunternehmen und andere “not-only-for-profit” Organisationen stehen in der Schweiz unter anhaltenden Legitimierungsdruck. Erstens führt der latente Spardruck bei den öffentlichen Haushalten dazu, dass auch Einsparungen bei Leistungsverträgen und Subventionen für Dienstleistungen im privaten Sozialbereich geprüft werden. Das hat zur Folge, dass diese Organisationen nach Möglichkeiten einer anteiligen Marktfinanzierung suchen, zumal das Potenzial philanthropischer Unterstützung im Wettbewerb mit spendensammelnden Hilfswerken und Kulturorganisationen beschränkt ist. Zweitens besteht ein anhaltender Professionalisierungsdruck, dem die Organisationen mit der Übernahmen von Managementpraktiken aus dem Wirtschaftssektor zu begegnen versuchen. Schliessend sehen sich etablierte Sozialfirmen von Social Entrepreneurs ausgesetzt, die technologische Innovationen und Marktmechanismen aufgreifen und alternative Angebote lancieren.

Die Neuausrichtung weg von rein staatlicher hin zu einer marktwirtschaftlichen Finanzierung stellt hohe Anforderungen an die Führung und Steuerung der Sozialunternehmen. Während die einen mit der Ausbildung hybrider Strukturen reagieren, verfolgen andere einen umfassend unternehmerischen Ansatz, um die Veränderungen im Umfeld erfolgreich aufzugreifen und im Wettbewerb für sich nutzen zu können. Die Analyse der Effekte einer betont unternehmerischen Orientierung steht im Fokus der hier präsentierten Studie.

Forschungsfragen

- 1) Wie lassen sich mehr oder weniger unternehmerische Sozialunternehmen unterscheiden?
- 2) Welcher Zusammenhang besteht zwischen dem Ausmass an unternehmerischer Führung und dem Zielerreichungsgrad?

Methodik und Datensatz

1'194 Sozialunternehmen in der gesamten Schweiz bilden die Grundgesamtheit der Studie. Ausgehend von Mitgliederverzeichnissen einschlägiger Verbände (Arbeitsintegration Schweiz, Inso, Curaviva, Heiminfo, Cisa Schweiz) wurden die dort verzeichneten Organisationen im Internet identifiziert; anschliessend wurde mit einer Suche über einschlägige Stichworte (z.B. Arbeitsintegration, Sozialfirma, Wohnen) nach weiteren Einzelorganisationen gesucht, bis keine weiteren Ergebnisse erzielt werden konnten. Die Organisationen wurden im Sommer 2018 per e-mail kontaktiert (davon 87% deutsch, die übrigen französisch) und eingeladen, einen Online-Fragebogen auszufüllen. Insgesamt resultierten aus der Befragung 257 auswertbare Fragebögen, die ganz oder überwiegend ausgefüllt wurden. Die Rücklaufquote betrug somit 22%. **Untersuchungsmodell**



Analyseergebnisse

Die vorläufigen Analyseergebnisse lassen erwarten, dass sich zeigen lässt, dass ein ausgeprägt unternehmerischer Leitungsstil mit einer überdurchschnittlichen Zielerreichung einhergeht. Daneben haben insbesondere auch eine intensive interne Kommunikationskultur und ein stabiler Konsens zwischen haupt- und ehrenamtlicher Leitung eine wichtige Rolle. Die Erfolgsfaktoren unterscheiden sich allerdings stark, je nachdem welches Erfolgskriterium zugrunde gelegt wird.

Literatur

- Baumann-Fuchs, J. (2018): Erfolgsfaktoren in der Kultur und der Führung von sozialen Organisationen. Master Thesis, Universität Fribourg/Freiburg, Switzerland.
- Bennett, R. (1999): Entrepreneurial Inclination and the Marketing of Very Small Charities: Implications for Fundraising Performance. *Journal of Business and Entrepreneurship* 11/2, S. 59-75.
- 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.
- 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.
- Gmür, M. & Erpf, P. (2017). Unternehmerische Organisationen im Dritten Sektor. In: *Verbands-Management* 43(2), S. 41-50.
- 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., Verreyne, M.-L., Luke, B., Eversole, R. & Barraket, J. (2013): The Relationship of Entrepreneurial Orientation, Vincentian Values and Economic and Social Performance in Social Enterprise. *Review of Business* 33/2, S. 91-102.
- Morris, M.H., Coombes, S.M.T., Schindehutte, M. & Allen, J.A. (2007): Antecedents and Outcomes of Entrepreneurial and Market Orientations in a Non-profit Context: Theoretical and Empirical Insights. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 13/4, S. 12-39.
- Morris, M.H., Webb, J.W. & Franklin, R.J. (2011): Understanding the Manifestation of Entrepreneurial Orientation in the Nonprofit Context. *Entrepreneurship Theory and Practice* 35/5, S. 947-971.
- Schmidt, H. J., Baumgarth, C., Wiedmann, K.-P. & Lückenbach, F. (2015). Strategic Orientations and the Performance of Social Entrepreneurial Organisations (SEOs): A Conceptual Model. In: *Social Business* 5(2), S. 131-155.
- 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. & Sjögen, 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.