

Unternehmerische Führung und Erfolg in Schweizer Sozialunternehmen

Jonas Baumann-Fuchs & Markus Gmür



Erfahrungshintergrund

- Psychologe, Psychotherapeut, EMBA
- Jahrelange Erfahrung im Management von Sozialunternehmungen
- Sozialunternehmer mit Schwerpunkt Integration/Inklusion
- Erlebnis «Grenzen von sozialem Unternehmertum»
- Heute Unternehmensberater (mit Schwerpunkt unternehmerische Führung), Coach und Psychotherapeut

Derzeitige Herausforderungen

Soziale Unternehmungen in der Schweiz sind mit verschiedenartigsten Herausforderungen konfrontiert:

- Rückzugstendenzen des Staates aus der Finanzierung
- Zunehmender branchenübergreifender Wettbewerb um Fachkräfte
- Reduktion von freiwilligen und ehrenamtlichen Tätigkeiten
- Legitimationsdruck
- Förderalistische, ungleiche Finanzierungsmodelle
- Institutioneller Druck in Richtung Managerialismus
- Kampf um Fundraisingmittel

→ *Defensiv oder progressiv darauf reagieren?*

Managementforschung in sozialen Unternehmungen

Forschungsergebnisse für den Zusammenhang zwischen Management/Unternehmertum und Erfolg:

- Leistung in sozialen Unternehmen ist verbunden mit starker Markt- und Kundenorientierung. (Liu et al. 2014 & Battharai et al. 2019 [UK]; Zeides & Gmür 2012 [GER]).
- Fehlende Befunde erklärt mit staatlicher Regulierung (Duvnäs et al. 2012 [FIN]) bzw. Konflikten zwischen sozialer Mission und wirtschaftlichen Zielen (Miles et al. 2012 [AUS]).
- Ambivalente Effekte starker sozialer Missionsorientierung auf das Organisationswachstum (Tykkylainen et al. 2016 [FIN]).
- Unternehmerische Führung fördert Innovationskraft, nicht aber individuelles Commitment (Newman et al. 2017 [AUS]). Andererseits wurde festgestellt, dass gute Integration und Commitment von Mitarbeitenden organisationale Innovationskraft antreiben.

Unternehmerische Orientierung

Standarddefinition (Lumpkin et al. 2013), verwurzelt in der Unternehmensforschung der 1980er Jahre:

- Innovation
- Proaktivität
- Risikobereitschaft
- Autonomie
- Aggressivität

Verwandte Konstrukte:

- Marktorientierung
- Lernorientierung

Forschungsfrage

Gibt es einen Zusammenhang zwischen unternehmerischer Orientierung (Ausrichtung) und Erfolg (Wertschöpfung) in Schweizer Sozialunternehmen?

Datensammlung

- **1'194 soziale Organisationen**, die auf Grundlage von Webseiten-Informationen von Branchenverbänden identifiziert wurden (INSOS, Curaviva, Arbeitsintegration Schweiz, Heiminfo, Cisa Schweiz); zudem **systematische Suche via Google** (Begriffe Wohnheime, Arbeitsintegration, Sozialfirmen usw.); **Gesundheitsorganisationen und Pflegeheime** ausgenommen.
- Online Umfrage in Deutsch und Französisch
- CEOs per E-Mail im Mai/Juni 2018 kontaktiert
- **257 Organisationen nahmen teil** (Rücklaufquote 22%)

Stichprobenbeschreibung

- Median Jahresbudget: 5 Mio. CHF (18% unter 1 Mio. / 27% über 10 Mio.)
- Median Personal insgesamt: 40 FTE (Vollzeitstellen)
- Median Klientenplätze: 60
- Finanzquellen:
 - 83% öffentliche Mittel, 13% Markteinnahmen, 3.5% Spendenmittel
 - 54% der Org. mit einem Markteinkommensanteil von 20% (Median)
 - 7% der Org. mit einem Markteinkommensanteil von über 50%
 - 49% der Organisationen finanzieren sich teilweise über Spenden
- Bereiche: 56% Arbeitsmarktintegration, 42% Ausbildung, 67% Wohnen
- Rechtsformen:
 - 39% Stiftungen & 37% Vereine, 8% AG, 5% GmbH, 3% Genossenschaften

Erfolgsmessung

1. Positive Resonanz

Wettbewerbsfähigkeit, Stakeholder-Zufriedenheit, Arbeitgeber-Attraktivität

2. Erfüllung der Wachstumserwartungen

Nur solche Organisationen berücksichtigt, in denen Wachstum explizit eine moderate oder hohe Bedeutung hat

3. Zunehmende Marktfinanzierung

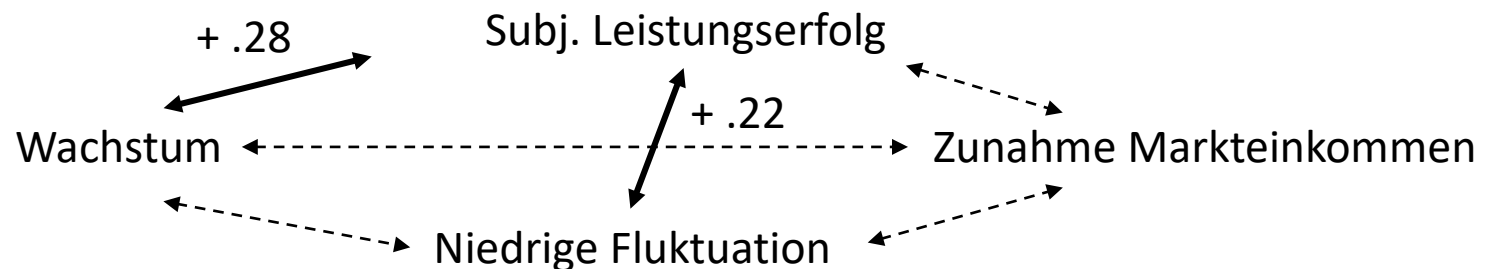
als Anteil am Gesamteinkommen

4. Niedrige Fluktuationsrate in % des Gesamtpersonals

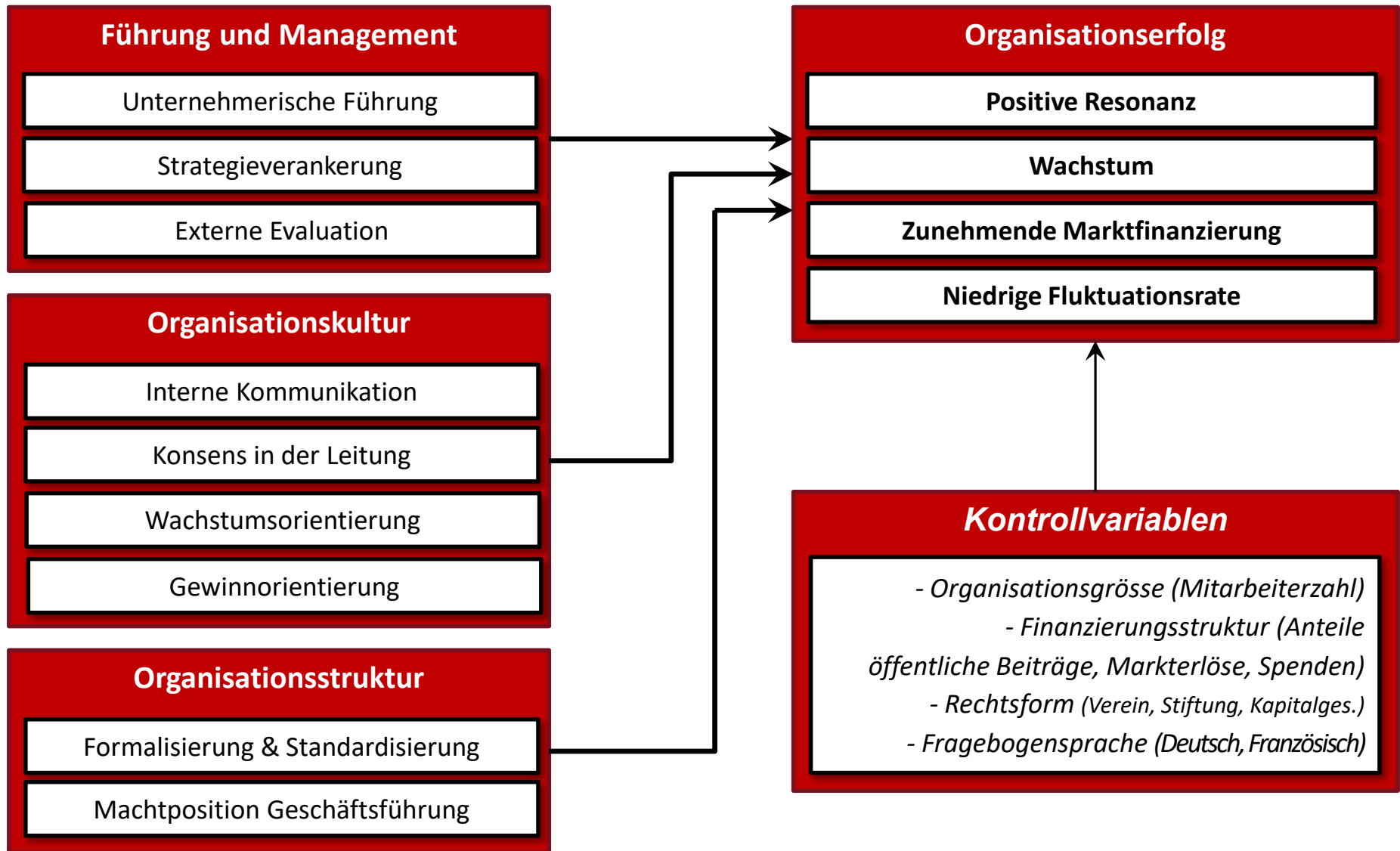
Nur freiwillige Austritte von Mitarbeitenden

Erfolgslevels in der Stichprobe

Kriterien	Skalen	Range	Median	N
Positive Resonanz	3 Items skaliert zwischen 1 und 10	von 4.3 bis 9.7	8.0	214
Wachstum (wenn Wichtigkeit >3 auf 10er Skala)	von 1 bis 10	von 1 bis 10	8	150
Zunehmende Marktfinanzierung	1 bis 5	stark zurückgegangen 2% zurückgegangen 8% eher gleich 57% zugenommen 26% stark zugenommen 7%	eher gleich	190
Niedrige Fluktuationsrate	in % pro Jahr	von 0 bis 100%	6%	194



Forschungsmodell



Messung der unternehmerischen Führung

Items	Formulierung	Mittelwerte (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/Dienstleist. werden regelmässig nach Kunden-/Klientenbefragungen angepasst.	4.01
LRN2	Fehler werden intern analysiert und diskutiert und entsprechende Massnahmen eingeleitet.	4.40
Konstrukt «Unternehmerische Führung» (Cronbach alpha = .74)		3.99

Ausprägungen der Erklärungsfaktoren

Konstrukte	Mittelwert	Skala	Range	Operationalisierung
Führung und Management				
Unternehmerische Führung	3.95	1 – 5	1.9 – 5.0	9 Items (alpha .74)
Strategieverankerung	3.89	1 – 5	1.0 – 5.0	3 Items (alpha .72)
Externe Evaluation	2.40	1 – 5	1 – 5	1 Item
Organisationskultur				
Interne Kommunikation	4.30	1 – 5	1.8 – 5.0	5 Items (alpha .82)
Konsens in der Leitung	4.43	1 – 5	1.0 – 5.0	3 Items (alpha .80)
Wachstumsorientierung	5.69	1 – 10	1 – 10	1 Item
Gewinnorientierung	6.20	1 – 10	1 – 10	1 Item
Organisationsstruktur				
Formalisierung & Standardisierung	4.11	1 – 5	1.0 – 5.0	5 Items (alpha .82)
Machtposition Geschäftsleitung	3.62	1 – 5	1 – 5	1 Item

Korrelationen

	Positive Resonanz	Wachstum	Zunehmende Marktfinanz.	Niedrige Fluktuation
Unternehmerische Führung	+ .32**	+ .23**	+ .16*	+ .07
Strategieverankerung	+ .25**	+ .19*	+ .19**	+ .02
Externe Evaluation	+ .11	+ .06	+ .02	+ .22**
Interne Kommunikation	+ .46**	+ .26**	+ .07	+ .18*
Konsens in der Leitung	+ .27**	+ .13	+ .01	+ .05
Wachstumsorientierung	+ .09	+ .30**	+ .34**	- .02
Gewinnorientierung	+ .01	+ .03	+ .30**	- .05
Formalisierung & Standardisierung	+ .28**	+ .09	+ .04	- .08
Machtposition Geschäftsleitung	+ .15*	+ .06	+ .08	- .06
Organisationsgrösse	+ .07	+ .11	+ .01	- .16*
Rechtsform: AG/GmbH	- .06	+ .09	+ .22**	+ .04
Finanzierungsanteil Markteinkommen	- .09	+ .06	+ .16*	- .12
Finanzierungsanteil Spendeneinnahmen	- .20**	+ .01	+ .11	+ .01
Sprache Französisch	- .11	- .12	+ .02	+ .15*

Multilineare Regressionen

	Perceived Performance	Growth Expectation Met	Growth in Market Income	Low Turnover Rate
Unternehmerische Führung	+ .21*	+ .24*		
Strategieverankerung			+ .21*	
Interne Kommunikation	+ .43**			+ .23*
Wachstumsorientierung		+ .24*	+ .26**	
Machtposition Geschäftsleitung	+ .14*			
Rechtsform: AG/GmbH			+ .21**	- .23**
Einrichtung mit Wohnbereich			- .16*	- .19*
Finanzierungsanteil Spendeneinnahmen	- .23**			
<i>R²</i>	0.43	0.24	0.31	0.17
<i>F-Wert und Signifikanzniveau</i>	6.89**	1.99**	3.99**	1.78*
<i>N</i>	166	121	159	157

Schlussfolgerungen

- Unternehmerische Führung ist in Schweizer Sozialunternehmen für die Zielerreichung relevant.
- Die Bedeutung der Unternehmerischen Führung und anderer Managementvariablen variiert je nach Erfolgskriterium.
- Die Einbindung der Mitarbeitenden in die Strategieverfolgung und organisationale Lernprozesse ist in Sozialunternehmen eine wichtige Komponente, die bisher in der Forschung zur unternehmerischen Führung vernachlässigt wurde.

Kontakt

Jonas Baumann-Fuchs, Kultivierer GmbH
www.kultivierer.ch, info@kultivierer.ch

Prof. Dr. Markus Gmür, VMI
www.vmi.ch, markus.gmuer@vmi.ch



Die Studie wurde in der Zeitschrift Verbands-Management 45/2 (2019), S. 6-16 veröffentlicht und kann über die Autoren als PDF bezogen werden.

Quellenhinweise

- 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): 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): 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): 105-125.
- Duvnäs, H., Stenholm, P., Brännback, M. & Carsrud, Alan 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): 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): 474-492.
- 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): 350-362.
- Liu, G., Takeda, S. & Ko, W.-W. (2014). Strategic Orientation and Social Enterprise Performance. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 43(3): 480-501.
- Lumpkin, G. T., Moss, T. W., Gras, D. M., Kato, S. & Amezcua, A. S. (2013). Entrepreneurial Processes in Social Contexts: How are they different, if at all? In: *Small Business Economics* 40(3): 761-783.
- 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): 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): 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): 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): 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): 1051-1082.
- Tykkyläinen, S., Syrjä, P., Puumalainen, K. & Sjögen, H. (2016). Growth Orientation in Social Enterprises. In: *International Journal of Entrepreneurial Venturing* 8(3): 296-316.
- Zeides, R. & Gmür, M. (2012): Management Excellence in Pflegeeinrichtungen. In: *Verbands-Management* 38(1), S. 6-15.