**Über die Determinanten von Erfolg in Sozialunternehmen:   
Wie unternehmerische Orientierung, Managementkultur und   
Organisationsstruktur den Organisationserfolg prägen**

**Keywords: Sozialunternehmen, Unternehmerische Orientierung, Managementkultur, Organisationsstruktur, Organisationserfolg**

**Zusammenfassung**

Sozialunternehmen mit einer ausgeprägten unternehmerischen Orientierung sind erfolgreicher als solche, die weniger stark innovationsorientiert sind, weniger Risiken eingehen und weniger proaktiv handeln als die Mitbewerber. Das zeigen die Ergebnisse einer Befra­gung von 257 Sozialunternehmen aus der Schweiz, die im Bereich der Integration Wohn-, Arbeits-, Bildungs- oder Beratungsdienstleistungen für Klienten und Klientinnen anbieten und sich dabei noch überwiegend über Leistungs­verträge oder andere öffentliche Gelder finanzieren. Der Organisationserfolg wurde als abhängige Variable multidimensional gemessen. Neben der unternehmerischen Orientierung als unabhängige Variable spielen auch die Verankerung der Organisationsstrategie und die organisations­interne Kommunikation eine entscheidende Rolle für den Organisationserfolg.

**Einführung**

Nonprofit-Organisationen (NPO), die in den Bereichen Bildung, Kultur, Gesundheit und Soziales Leistungen für die Gesellschaft oder benachteiligte Gruppen erbringen, sehen sich einem zunehmenden Legitimationsdruck ausgesetzt. Der intensivierte Wettbewerb um knapper werdende Mittel von der öffentlichen Hand oder aus dem Spendenmarkt (Dees, 1998; Haugh, 2007; Weerawardena & Mort, 2006) treibt sie dazu an, wachsende Anteile ihres Budgets über marktfähige Leistungen zu erwirtschaften (LeRoux, 2005; Suykens et al., 2018). Fachkräfte, seien sie angestellt oder ehrenamtlich tätig, prüfen unter den Bedingungen von Vollbeschäftigung und individualisierten Lebensentwürfen sowie generationsbedingten Werteveränderungen ihre Organisationsanschlüsse zunehmend selbstbewusst und kritisch (Kovic & Hänsli, 2018). Traditionelle Reputationsvorteile von NPO werden 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 (Lu & Park, 2018). Effizienz und Effektivität sind zur Richtschnur im dritten Sektor geworden, 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 (Dart, 2004).

Sozialunternehmen bzw. Nonprofit-Organisationen mit einer sozialen sowie marktwirtschaftlichen Mission 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. Daneben hat aber in der akademischen Literatur eine Diskussion eingesetzt, ob ein Lösungsansatz nicht darin bestehen könnte, dass Nonprofit-Organisationen sich vermehrt unternehmerisch orientieren und eine Organisationskultur und -struktur entwickeln, die sie dazu befähigt, flexibel und innovativ auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren und sich neue Aktivitätsfelder und Arbeitsweisen zu erschliessen (Alarifi et al., 2019; Lurtz & Kreutzer, 2017)

Dies ist die erste Motivation dieses Beitrags, denn in der NPO-Forschung und spezifischer in der Literatur zu Sozialunternehmen finden sich bislang nur wenige Beiträge, in denen der Zusammenhang zwischen unternehmerischer Orientierung, Managementkultur und Strukturmerkmalen und dem Organisationserfolg konzeptionell diskutiert und empirisch überprüft wurde. Zudem ist die systematische und statistisch fundierte Erfolgsmessung in Sozialunternehmen ganz generell ein noch wenig systematisch erforschtes Feld (z.B. Arena, Azzone & Bengo, 2015).

Die zweite Motivation gründet in der Tatsache, dass der Forschungsstrang von Sozialunternehmen immer noch stark von konzeptuellen Beiträgen und qualitativen Einzelfallstudien dominiert ist (Sassmannshausen & Volkmann, 2018; Short et al., 2009). Die vorliegende Studie entwickelt ein eigenes Untersuchungsmodell und prüft dieses in einer schriftlichen Organisationsbefragung.

**Aktueller Forschungsstand zu Erfolgsfaktoren von Sozialunternehmen**

Die Forschung der letzten Jahre zu Sozialunternehmen und sozialem Unternehmertum 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 der Studie von Stevens et al. (2014) zum Beispiel zeigte sich eine negative Korrelation zwischen sozialer und wirtschaftlicher Mission.

In den letzten Jahren überwiegen hingegen Studien, die zeigen, wie sich soziale und wirtschaftliche Zielsetzungen gegenseitig bedingen und sogar stärken (Child, 2016; Di Zhang & Swanson, 2013; Erpf et al., 2019; Fitzgerald & Shepherd, 2018; Smith et al., 2010).

Miller-Stevens et al. (2018) haben für die USA untersucht, inwiefern sich die Wertvorstellungen von Managern aus gewinnorientierten Sozialunternehmen von denen klassischer Nonprofit-Organisationen 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. Auf Grundlage zweier Datensätze von britischen und japanischen Sozialunternehmen können Liu et al. (2014) zeigen, dass eine ausgeprägte unternehmerische sowie marktliche Orientierung mit einer überdurchschnittlichen wirtschaftlichen und sozialen Zielerreichung einhergehen. Die aktuellste Studie von Bhattarai et al. (2019) kann dies auch mit Daten von britischen Sozialunternehmen belegen, diesmal allerdings für Marktorientierung und Innovationskapazität. 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 Orientierung. Die Autoren erklären dies hier nicht nur institutionelle 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 Orientierung einerseits förderlich auf die Innovationsbereitschaft der Mitarbeitenden wirkt, 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. Die finnische Studie von Tykkylainen et al. (2016), die sich mit der Wachstumsorientierung von Sozialunternehmen befasst, 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. In einer erst vor kurzem publizierten Studie zeigten Alarifi et al. (2019), dass es in Sozialunternehmen in Saudi-Arabien einen positiven Zusammenhang zwischen Innovationskraft sowie Proaktivität und Organisationserfolg gibt, nicht jedoch zwischen Risikobereitschaft und Erfolg. Auch wenn die Zahl der einschlägigen Studien bislang überschaubar ist, lassen die bisherigen Befunde positive Effekte einer unternehmerischen Orientierung erwarten. Dabei ist der Einbindung der Mitarbeitenden besonderes Augenmerk zuzuweisen, und die organisationale Kultur, insbesondere die Wachstums- und Gewinnorientierung sind als Faktoren der unternehmerischen Orientierung mit zu berücksichtigen. Die folgende Tabelle 1 zeigt überblicksartig die wichtigsten Erfolgsmasse in den diskutierten Studien auf. Dabei kann festgehalten werden, dass (1) die Erfolgsmasse sehr heterogen ausfallen und (2) die Erfolgsfaktoren unterschiedlich ausfallen, je nachdem, welches Erfolgsmass zugrunde gelegt wird. Um eine sinnvolle und praxistaugliche Selektion vorzunehmen, wurden die vorliegenden Erfolgsmasse in Experteninterview mit Geschäftsführenden von Sozialunternehmer ausführlich diskutiert. Gemeinsam ist den Studien, dass sie die Erfolgsgrössen über subjektive Einschätzungen messen. Dieser Ansatz wird auch in dieser Studie verfolgt.

*Tabelle 1: Erfolgsmessung in Sozialunternehmen*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Autoren** | **Datenbasis** | **Forschungsfokus** | **Erhebung** | **Erfolgsmasse** |
| Miles et al. (2013) | 85 Sozialunter­nehmen  (Australien) | Untersuchung des Einflusses von unternehmerischer Orientierung und sozialer Wertorientierung auf sozialen und wirtschaftlichen Erfolg | Subjektive Einschätzung | Sozialer Erfolg gemessen durch:  Zufriedenheit der Spender und Leistungsempfänger, Vertretung der Bedürfnisse der Leistungsbezüger in der Gesellschaft, Führung der Organisation im Sinne der sozialen Verantwortung  Wirtschaftlicher Erfolg gemessen durch:  Effektivität und Dienstleistungserbringung im Vergleich mit den Wettbewerbern, Erhöhung der Effektivität und Effizienz, Verbesserung der finanziellen Situation, finanzielle Tragfähigkeit |
| Stevens et al. (2014) | 270 Sozialunternehmen (Belgien) | Untersuchung des Zusammenhangs zwischen wirtschaftlicher und sozialer Mission | Subjektive Einschätzung der CEOs der Sozialunternehmen | Wirtschaftliche Mission gemessen durch:  Wichtigkeit der wirtschaftlichen Ziele\*, selbstbezogene Werte, utilitaristische Identität  Soziale Mission gemessen durch:  Wichtigkeit der sozialen Ziele\*, gemeinschaftliche Werte, normative Identität  \* wirtschaftlichen Ziele: 4 Items zu Maximierung von ROI und Profitabilität  \* soziale Ziele: 4 Items zur Adressierung von sozialen Problemen und philanthropische Verantwortung |
| Liu et al. (2014) | 534 Sozialunternehmen  (UK und Japan) | Untersuchung des Zusammenhangs zwischen unternehmerischer sowie marktlicher Orientierung mit wirtschaftlicher und sozialer Zielerreichung | Subjektive Einschätzung der Geschäftsführenden | Wirtschaftlicher Erfolg gemessen mit angepassten Items nach Voss & Voss (2000):  Umsatzwachstum, Zunahme der unternehmerischen Aktivitäten  Sozialer Erfolg gemessen mit angepassten Items nach Coombes et al. (2011) und Balabanis et al. (1997):  Zunahme in der Bereitstellung von sozialen Diensten, mehr soziale Dienstleistungen für die Leistungsbezüger |
| Newman et al. (2017) | 169 Mitarbeitende und 42 soziale Unternehmer  (Australien, Kanada, UK) | Einfluss von  dienendem (servant) Leadership  und untern-ehmerischem Leadership auf organisationales  Commitment und innovatives Verhalten von Mitarbeitenden | Subjektive Einschätzung der Mitarbeitenden und der sozialen Unternehmer | 2 Erfolgsgrössen:  Affektives organisationales Commitment (für die Mitarbeitenden): Basierend auf einer 6-Item Skala nach Meyer et al. (1993), mit Statements wie z.B. “I would be very happy to spend the rest of my career at this organization.”  Innovatives Verhalten (für die sozialen Unternehmer): 5 Items der Skala von Scott & Bruce (1994) mit Statements wie z.B., “This employee generates creative ideas” |
| Miller-Stevens et al. (2018) | 91 gewinnorientierte Sozialunternehmen,  132 Nonprofit-Organisationen (USA) | Vergleich der Wertvorstellungen von Managern aus gewinnorientierten Sozialunternehmen von denen klassischer Nonprofit-Organisationen | Subjektive Einschätzung der Führungskräfte | Wertvorstellungen:  Unternehmertum, Innovation, Reaktionsbereitschaf, Dienstleistungsorientierung, Effektivität, Effizienz  Sowie: Altruismus, Wohltätigkeit, Transparenz, Gerechtigkeit, Fairness  Und: Flexibilität, Integrität, Vertrauen, Verantwortung, Grosszügigkeit, Freiheit, Gleichheit, Individualismus |
| Bhattarai et al. (2019) | 164 Sozialunternehmen (UK) | Untersuchung des Einflusses von Marktorientierung und Innovationskapazität (market disruptiveness capability) auf wirtschaftlichen und sozialen Erfolg | Subjektive Einschätzung der Manager/-innen | Wirtschaftlicher Erfolg gemessen durch:  Profitabilität, Umsatzvolumen, Wachstum, Organisationserfolg, Erfüllung der Stakeholdererwartungen  Sozialer Erfolg gemessen durch:  Implementierung der sozialen Strategie im Vergleich zu Wettbewerbern, Erfüllung der sozialen Mission, Erfüllung der sozialen Ziele |
| Shier et al. (2019) | 165 Sozialunternehmen (USA) | Untersuchung des Einflusses von organsiatiorischen (routine) Abläufen, Mitarbeiterengagement und organisatorischem Zusammenhalt auf soziale Innovation | Subjektive Einschätzung der Geschäftsführenden | Soziale Innovation mittels: Transformative, produktbezogene und prozessbezogene Innovation (12 Items basierend auf der Human Services Social Innovation Scale von Shier & Handy, 2015) |
| Alarifi et al. (2019) | 303 Sozial-unternehmen  (Saudi Arabien) | Untersuchung der unternehmerischen Orientierung und Organisationserfolg | Subjektive Einschätzung | Organisationserfolg gemessen mittels je einem Item zu:  Erreichung der definierten Ziele, Anpassungsfähigkeit auf Umfeldveränderungen, Effizienz, Zufriedenheit der Stakeholder |

**Methodologie**

**Stichprobe und Datenerfassung**

Die Grundgesamtheit für die vorliegende Studie bilden 1'194 Sozialunternehmen aus der Schweiz. 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 (wie z.B. 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 Stichworte (z.B. Arbeitsintegration, Sozialfirma oder Sozialunternehmen) im Internet und in sozialen Netzwerken nach weiteren Einzelorganisationen gesucht, bis keine weiteren Ergebnisse mehr erzielt werden konnten, sprich eine Datensättigung eintraf.

Gemäss der im Rahmen des ICSEM-Projekts initiierten und von Defourny & Nyssens (2016) erstellten «International Typology of Social Enterprise Models» setzt sich die Stichprobe dieser Studie hauptsächlich aus sogenannten «Work Integration Social Enterprises (WISE)» zusammen. Ihr Hauptziel ist es, benachteiligte Gruppen und Langzeitarbeitslose wieder in den Arbeitsmarkt und in die Gesellschaft zu integrieren. Ihr Hauptaugenmerk liegt daher auf beruflicher und sozialer Integration.

Alle Organisationsleitungen wurden per E-Mail kontaktiert und eingeladen, einen Online-Fragebogen auszufüllen. Das Untersuchungsmodell sowie der Fragenbogen wurden in vorgängigen Gesprächen und Interviews mit Geschäftsführenden von Sozialunternehmen besprochen und wo nötig angepasst. Insgesamt resultierten aus der Befragung 257 auswertbare Fragebögen, die ganz oder überwiegend ausgefüllt wurden. Die Rücklaufquote betrug 21,5%. Die Repräsentativitätsprüfung zeigt, dass die verschiedenen Grössenklassen in der Stichprobe der Grundgesamtheit weitgehend entsprechen.

Die 257 Sozialfirmen weisen in mehrerlei 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 der Stichprobe derzeit noch aus staatlichen Leistungsverträgen oder Subventionen. 54% der Organisationen haben Einnahmen aus Marktleistungen, die im Mittel etwa 20% der Gesamteinnahmen ausmachen; nur bei jeder 14. Organisationen 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-rechtlichen Organisationen.

Befragt nach ihrer Gewinnorientierung erklärten 34%, dass der «not-for-profit»-Gedanke absolut im Vordergrund stehe, während 12% dem 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.

**Untersuchungsmodell**

Zielsetzung der Studie war es, Einflussfaktoren auf den Erfolg von Sozialunternehmen zu identifizieren. Das Modell analysiert daher zwei potenzielle Determinanten für den Organisationserfolg in Sozialunternehmen, nämlich die Managementkultur und die Organisationsstruktur. Jede dieser Determinanten sowie die multidimensionale Erfolgsmessung setzen sich aus Untervariablen zusammen, die im Modell separat erläutert und später auch getestet werden. Aus grafischen Überlegungen wurde darauf verzichtet, jede einzelne unabhängige Variable durch einen Zusammenhangspfeil mit einer abhängigen Variable zu verbinden. Zudem macht die Ausweisung jeder einzelnen Hypothese wenig Sinn, da die Annahmen alle gleichgerichtet sind und ein positiver Zusammenhang bzw. Einfluss jeder unabhängigen Variable auf jede abhängige Variable angenommen wird. In dieser Hinsicht weist die vorliegende Studie also durchaus auch explorativen Charakter auf. Die folgende Abbildung 1 zeigt die Modellüberlegungen und Zusammenhänge auf.

|  |
| --- |
| *Abbildung 1: Untersuchungsmodell* |
|  |

***Abhängige Variablen (AV): Dimensionen für Organisationserfolg***

Das Spektrum der Erfolgsmasse muss dem breiten Zielsystem eines Sozialunternehmens in Auseinandersetzung mit vielfältigen Anspruchsgruppen gerecht werden. Zu diesem Zweck wurden vier verschiedene Erfolgsmasse festgelegt. Diese mussten zum einen in der Literatur vertreten sein (siehe Tabelle 1), zum anderen im Praxisalltag der befragten Sozialunternehmen auch sinnhaft erscheinen. Ausgangspunkt bilden die in der Forschung gängigen und subjektiven Erfolgskriterien, die an die Stelle eines rein finanziellen Erfolgskriteriums treten, das im Forschungsfeld der Sozialunternehmen und NPO oft nicht primär angewendet wird (Barrett et al., 2005; Bhuian et al., 2005; Chen & Hsu, 2013). Auf eine Messung des sozialen Erfolgs (Social Impact), der in der untersuchten Branche intensiv diskutiert wird (vgl. den Überblick bei Rawhouser, Cummings & Newbert, 2019) wurde verzichtet, da dafür bei den befragten Organisationen in der Regel keine entsprechenden Daten vorliegen und eine subjektive Einschätzung hier allzu verzerrend im Sinne von sozialer Erwünschtheit erscheint.

*AV1 – Wahrgenommener Organisationserfolg*: Dieser wird als Durchschnitt aus drei Selbstbeurteilungen berechnet: Zufriedenheit der wichtigsten Stakeholder, Reputation als Arbeitgeber sowie Markterfolg im Vergleich zu den Wettbewerbern. Die drei Items korrelierten aufgrund des teilweise formativen Charakter des Konstrukts mittelstark positiv miteinander (Cronbach alpha = 0.56).

*AV2 – Erreichung der Wachstumsziele*: Die Organisationen wurden zum einen danach gefragt, wie wichtig für sie in den letzten zehn Jahren ein Wachstum war, und zum anderen, wie gut sie ihr Wachstumsziel erreicht haben (jeweils auf einer unspezifizierten Skala von 1 bis 10). Das letzte Item bildet das Erfolgskriterium. Für die Analyse der Erfolgsfaktoren wurden dabei diejenigen Organisationen ausgeklammert, bei denen dieses Ziel explizit keine oder nur eine geringe Bedeutung hatte (Werte von 3 oder niedriger auf der 10-stufigen Skala).

*AV3 – Zunehmende 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.

*AV4 – Geringe Anzahl an mitarbeiterseitigen Kündigungen*: Die Befragten sollten angeben, wieviel Prozent der Beschäftigten in den vergangenen Jahren im Jahresdurchschnitt von sich aus das Unternehmen verlassen hat. Dies bietet einen Anhaltspunkt dafür, wie gut die Organisation ihre mitarbeiterbezogenen Ziele (z.B. Identifikation oder Mitarbeiterbindung) erreicht.

Die teilnehmenden Organisationen beurteilen ihre Erfolgsfähigkeit nicht unerwartet überwiegend positiv (siehe Tabelle 2).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Tabelle 2: Dimensionen für Organisationserfolg* | | | | |
| **Erfolgsmass** | **Skalierung** | **Verteilung (Range)** | **Median** | **N** |
| Wahrgenommener Organisationserfolg | 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 |

Die grossen statistischen Streuungen erlauben aber dennoch interferenzstatische Aussagen darüber, worin sich mehr und weniger erfolgreiche soziale Unternehmen voneinander unterscheiden. Zudem korrelieren die vier Erfolgskriterien untereinander nur gering: Organisationen mit einem hohen wahrgenommenen Organisationserfolg 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. Daher werden die Erfolgskriterien im Modell auch separat getestet und ausgewiesen.

***Unabhängige Variablen (UV)***

***Managementkultur***

*UV1 – Unternehmerische Orientierung*: Diese setzt sich aus neun Items zusammen (Cronbach alpha = 0.74), die sich an der bewährten Skala von Covin and Slevin (1989) orientieren. Sie wurden aufgrund der vorgängigen Interviews mit Experten aus dem Sektor auf die Organisationsrealität von Sozialunternehmen angepasst. Sie beschreiben, ob eine Organisation neue Produkte oder Dienstleistungen lanciert (Innovativeness/Innovationskraft), risikoreiche Projekte und Geschäftstätigkeiten eingeht (Risk taking/Risikobereitschaft) sowie proaktiver und schneller als die Mitbewerber agiert (Proactiveness/Proaktivität). Diese drei Dimensionen werden als reflexives und unidimensionales Konstrukt verstanden (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1989; Helm & Andersson, 2010). Wenn man das Konstrukt reflexiv begreift, ist die unternehmerische Orientierung eine Haltung, die das Handeln von Einzelpersonen, Gruppen oder ganzen Organisationen prägt. Für die empirische Forschung ist der statistische Zusammenhang ein wesentlicher Indikator dafür, ob es sich um ein reflexives oder formatives Konstrukt handelt. Wenn man die Ausprägung der drei Elemente bei einer Organisation misst und die Korrelation zwischen ihnen hoch ist, deutet dies auf ein reflexives Konstrukt hin. Dies ist hier der Fall, denn die Elemente weisen signifikante Korrelationen (Spearman-Korrelation mit = p(t) < .01) auf: Innovativeness - Risk taking +0.38, Innovativeness - Proactiveness +0.40, Risk taking - Proactiveness +0.37.

Neben der unternehmerischen Orientierung wurden vier weitere Merkmale im Management erhoben, die sich als Ergebnis einer Expertendiskussion von Sektorvertretern und der Leitungsebene von Sozialunternehmen aufdrängten.

Die *Strategieverankerung (UV2)* ergibt sich aus drei Fragen bzw. Items darüber wie die grundlegenden Ziele der Organisation verdeutlicht, in individuelle Ziele heruntergebrochen und zur Mitarbeitermotivierung genutzt werden (Cronbach alpha = 0.72).

Die *Interne Kommunikation (UV3)* setzt sich aus fünf Items zusammen (Cronbach alpha = 0.82), in denen gefragt wurde, wie intensiv der Austausch und Feedbacks über die Organisationsziele und -leistungen sind, wie stark die Mitarbeitenden in Entscheidungen einbezogen werden und darüber hinaus informelle Treffen institutionalisiert sind und auch stattfinden. Diese Itembatterie ist stark durch die vorgängigen Interviews und Besprechungen zum Untersuchungsmodell geprägt.

Der *Konsens in der Leitung (UV4)* fasst drei Fragen zusammen, in denen die befragten Geschäftsleiterinnen und -leiter einschätzten, wie sehr ihre Werte und Vorstellungen mit denen des Leitungsgremiums übereinstimmten, in gemeinsame strategische Leitlinien einflossen und wie fest sie sich durch das Gremium gestützt fühlten (Cronbach alpha = 0.80). Die Zusammenarbeit zwischen operativer und strategischer Ebene ist insbesondere in NPO und Sozialunternehmen ein wichtiges und vieldiskutiertes Themenfeld und manchmal auch Spannungsfeld, da es sich meist aus Ehren- bzw. Hauptamtlichen zusammensetzt und entscheidend für den Organisationserfolg ist (z.B. Bernstein et al., 2016; LeRoux & Langer, 2016).

Ausserdem wurde erfragt, ob sich das strategische Gremium (Vorstand, Stiftungsrat oder Verwaltungsrat) in regelmässigen Abständen durch eine externe Stelle evaluieren lässt (*UV5 - Externe Evaluation*).

***Organisationsstruktur***

Die Organisationsstruktur wurde zweidimensional modelliert, wie es der Forschungstradition entspricht (siehe hierzu z.B. den Grundlagenartikel von Pugh et al., 1968). Die *Formalisierung und Standardisierung (UV6)* umfasst Items zur Formalisierung von individuellen Stellenbeschreibungen, Mitarbeitergesprächen, Leistungsprozessen sowie der Aufgabenteilung zwischen operativer und strategischer Leitung. Darüber hinaus wurden drei weitere Merkmale der Organisationsstruktur, die untereinander kaum korrelieren (Korrelationskoeffizienten < 0.1; keine statistische Signifikanz), erfasst: die Anzahl der *Hierarchieebenen (UV7)* als Ausdruck dafür, wie lang die Kommunikationswege zwischen Spitze und Basis sind, sowie der Einfluss von strategischer und operativer Leitung, gemessen durch die *Machtposition des strategischen Gremiums (UV8)* sowie der *Geschäftsführung (UV9)*. Die Korrelationskoeffizienten bewegen sich alle unter 0.1 und sind statistisch nicht signifikant. Tabelle 3 fasst die unabhängigen Variablen zusammen.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Tabelle 3: Mögliche Determinanten für Organisationserfolg im Untersuchungsmodell* | | | | | |
|  | **Messung** | **Skala** | **Bandbreite** | **Mittelwert** |
| **Managementkultur** |  |  |  |  |
| UV1-Unternehmerische Orientierung | 9 Items (alpha = .74) | 1 bis 5 | 1.9 – 5.0 | 3.95 |
| UV2-Strategieverankerung | 3 Items (alpha = .72) | 1 bis 5 | 1.0 – 5.0 | 3.89 |
| UV3-Interne Kommunikation | 5 Items (alpha = .82) | 1 bis 5 | 1.8 – 5.0 | 4.30 |
| UV4-Konsens in der Leitung | 3 Items (alpha = .80) | 1 bis 5 | 1.0 – 5.0 | 4.43 |
| UV5-Externe Evaluation | 1 Item | 1 bis 5 | 1 – 5 | 2.40 |
| **Organisationsstruktur** |  |  |  |  |
| UV6-Formalisierung & Standardisierung | 5 Items (alpha = .82) | 1 bis 5 | 1.0 – 5.0 | 4.11 |
| UV7-Hierarchisierung | Anzahl Hierarchieebenen | - | 1 – 8 | 3.82 |
| UV8-Machtposition Strateg. Gremium | 1 Item | 1 bis 5 |  | 2.96 |
| UV9-Machtposition Geschäftsführung | 1 Item | 1 bis 5 | 1 – 5 | 3.62 |

***Kontrollvariablen (KV)***

Die *Wachstums- (KV1) und Gewinnorientierung (KV2)* der Organisationen wurde anhand zweier einfacher Fragen gemessen. Es wurde zum einen erfragt, ob Wachstums- bzw. Gewinnziele festgelegt wurden und wenn dem so ist, ob die Organisation diese erreicht hat (Skalen von 1-10: KV1 MW = 5.69, KV2 MW = 6.20). Insbesondere in der Literatur zu Sozialunternehmertum und Sozialunternehmen sind diese beiden Orientierungen oft besprochen, weil diese Organisationsformen nebst der Erfüllung ihrer Sozialmission einen Fokus auf Wachstum sowie meist sachbezogen reinvestierten Gewinn legen (Boschee & McClurg, 2003; Cho, 2006; Eikenberry & Kluver, 2004). Als weitere Kontrollvariablen wurden die *Grösse der Organisation (KV3),* gemessen an der Mitarbeiterzahl in Vollzeitstellen, der gegenwärtige *Anteil der Markterlöse* an allen Einnahmen *(KV4/5, weil getestet mit Finanzierungsanteil Markt und Spenden)*, ob die *Rechtsform eine Kapitalgesellschaft, sprich AG oder GmbH ist (KV6)* und damit vom Regelfall des Vereins oder der Stiftung abweicht, sowie die *Sprachregion (KV7)* berücksichtigt, wobei hier zwischen der deutschsprachigen Schweiz als Regelfall (92.2%) und der lateinischen Schweiz (französisch oder italienisch) als Abweichung ausgegangen wird.

**Ergebnisse**

Betrachtet man nur die einfachen Zusammenhänge zwischen den vier Erfolgsmassen einerseits und den vermuteten Einflussfaktoren, so zeigen sich je nach Erfolgsmass jeweils unterschiedliche Zusammenhänge (siehe Tabelle 4).

*Tabelle 4: Nicht-parametrische Korrelationen zwischen Organisationsmerkmalen und -erfolg, sowie Kontrollvariablen*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | AV1 | AV2 | AV3 | AV4 | UV1 | UV2 | UV3 | UV4 | UV5 | UV6 | UV7 | UV8 | UV9 | KV1 | KV2 | KV3 | KV4 | KV5 | KV6 | KV7 | |
| AV1 | Wahrgenommener Erfolg | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| AV2 | Erreichung der Wachstumsziele | .28\*\* | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| AV3 | Zunehmende Marktfinanzierung | -.01 | .14 | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| AV4 | Wenig Mitarbeiterkündigungen | .22\*\* | -.09 | -.09 | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| UV1 | Unternehmerische Orientierung | .32\*\* | .23\*\* | .15\* | .02 | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| UV2 | Strategieverankerung | .25\*\* | .19\* | .19\*\* | -.03 | .50\*\* | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| UV3 | Interne Kommunikation | .46\*\* | .26\*\* | .07 | .15\* | .42\*\* | .52\*\* | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| UV4 | Konsens in der Leitung | .27\*\* | .13 | .01 | .01 | .34\*\* | .30\*\* | .28\*\* | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| UV5 | Externe Evaluation | .11 | .01 | .02 | .24\*\* | .27\*\* | .42\*\* | .21\*\* | .14 | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| UV6 | Formalisierung und Standisierung | .28\*\* | .09 | .04 | -.15\* | .27\*\* | .40\*\* | .25\*\* | .25\*\* | .13 | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| UV7 | Anzahl Hierarchieebenen | .15\* | .06 | .03 | -.12 | .19\*\* | .14\* | .11 | .08 | .05 | .16\* | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| UV8 | Machtposition strateg. Gremium | -.01 | .02 | .13 | .18\* | -.06 | -.00 | -.07 | .03 | .15\* | .07 | -.07 | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| UV9 | Machtposition Geschäftsführung | .15\* | .06 | .08 | -.06 | -.03 | -.05 | -.01 | -.04 | -.24\*\* | .11 | .-07 | -.02 | 1 |  |  |  |  |  |  |  | |
| KV1 | Wachstumsorientierung | .09 | .30\*\* | .34\*\* | -.01 | .33\*\* | .16\* | .09 | .05 | .12 | .12 | .16\* | -.02 | .05 | 1 |  |  |  |  |  |  | |
| KV2 | Gewinnorientierung | .01 | .03 | .30\*\* | -.05 | .20\*\* | .09 | .07 | .00 | .05 | .10 | .03 | .16\* | .16\* | .33\*\* | 1 |  |  |  |  |  | |
| KV3 | Organisationsgrösse (Anzahl MA) | .07 | .11 | .01 | -.18\* | .17\*\* | -.01 | -.01 | .09 | .12 | .12 | .39\*\* | -.04 | -.07 | .14 | .05 | 1 |  |  |  |  | |
| KV4 | Finanzierungsanteil Markt | -.09 | .06 | .16\* | -.13 | .09 | .11 | -.08 | .04 | -.09 | .05 | .20\*\* | -.01 | .01 | .22\*\* | .17\* | .16\* | 1 |  |  |  | |
| KV5 | Finanzierungsanteil Spenden | -.20\*\* | .01 | .11 | .01 | .01 | .04 | -.09 | .00 | .10 | -.06 | -.01 | .07 | .00 | .17\* | .04 | -.05 | .12 | 1 |  |  | |
| KV6 | Rechtsform AG oder GmbH | -.06 | .09 | .22\*\* | .03 | -.03 | -.03 | .08 | .03 | .03 | -.11 | -.22\*\* | .09 | -.13 | .08 | .11 | -.11 | .02 | -.13 | 1 |  | |
| KV7 | Sprachregion französisch | -.11 | -.12 | .02 | .14 | -.01 | -.17\* | -.05 | -.09 | .12 | -.13\* | -.09 | .21\*\* | -.14\* | .04 | -.07 | -.15\* | -.01 | .02 | .07 | 1 | |
| Anm.: Nicht-parametrische Korrelationen Spearman Rho; \* = signifikant auf 5%-Niveau (zweiseitig) / \*\* = signifikant auf 1%-Niveau (zweiseitig) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |  |

Die Ergebnisse der Korrelationsanalyse zeigen, dass es Plausibilität dafür gibt, dass die betrachteten Erfolgsfaktoren überhaupt einen Zusammenhang zu den Erfolgsmassen aufweisen. Diese Ergebnisse werden grob diskutiert und in einem weiteren Schritt mit multilinearen Regressionen untersucht.

Ein fast durchgängig positiver Effekt zeigt sich bei der unternehmerischen Orientierung 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 Marktfinanzierung 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. Eine solche Kommunikationskultur wirkt sich auch positiv auf die subjektive Beurteilung des Organisationserfolges und die Realisierung von Wachstumszielen aus. Ausserdem zeigt auch ein konsensorientiertes Zusammenwirken von strategischer und operativer Leitung positive Tendenzen, wiederum am stärksten für den Organisationserfolg. Innerhalb der Auswahl von Organisationen, die dem Wachstum eine erhebliche Bedeutung zuweisen, korreliert dies 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 operativen Geschäftsführung, also Indikatoren einer professionalisierten Organisationsstruktur, hängen mit Organisationserfolg zusammen, zeigen aber nur schwache Zusammenhänge zu Wachstum, Marktfinanzierung und mitarbeiterseitiger Fluktuation.

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 in Bezug auf den Organisationserfolg ein und zeigen eine (wenn auch nicht signifikant) überdurchschnittliche Neigung zur Marktfinanzierung.

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 (siehe Tabelle 5).

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Tabelle 5: Regressionsanalysen für die verschiedenen Erfolgskriterien* | | | | | |
|  |  | Wahrgenommener | Erreichung der | Zunehmende | Wenig Mitarbeiter- |
|  |  | Erfolg | Wachstumsziele | Marktfinanzierung | kündigungen |
|  |  | standardisierte Beat-Koeffizienten | | | |
| KV1 | Wachstumsorientierung | .00 | **.24\*** | **.26\*\*** | -.10 |
| KV2 | Gewinnorientierung | -.06 | -.09 | .09 | -.01 |
| KV3 | Organisationsgrösse (Anzahl MA) | -.04 | .15 | -.06 | -.14 |
| KV4 | Finanzierungsanteil Markt | .02 | .04 | .06 | .06 |
| KV5 | Finanzierungsanteil Spenden | **-.25\*\*** | -.10 | .07 | .05 |
| KV6 | Rechtsform AG oder GmbH | .02 | .05 | **.20\*** | -.16 |
| KV7 | Sprachregion französisch | -.12 | -.05 | .04 | -.03 |
| UV1 | Unternehmerische Orientierung | **.22\*\*** | **.25\*** | .05 | -.02 |
| UV2 | Strategieverankerung | -.15 | .08 | **.20\*** | -.22 |
| UV3 | Interne Kommunikation | **.44\*\*** | .10 | -.08 | **.35\*\*** |
| UV4 | Konsens in der Leitung | .09 | .01 | .03 | .06 |
| UV5 | Externe Evaluation | .09 | -.10 | -.02 | **.27\*\*** |
| UV6 | Formalisierung und Standisierung | .06 | -.13 | .04 | -.05 |
| UV7 | Anzahl Hierarchieebenen | .01 | -.01 | .02 | .06 |
| UV8 | Machtposition strateg. Gremium | .09 | .10 | .06 | .16 |
| UV9 | Machtposition Geschäftsführung | .13 | .13 | .08 | .00 |
|  |  |  |  |  |  |
| *korr. R2 Kontrollvariablen* | | *0.052* | *0.077* | *0.206* | *-0.015* |
| *korr. R2 Kontrollvariablen + UV1* | | *0.225* | *0.132* | *0.214* | *-0.009* |
| *korr. R2 Kontrollvariablen + UV1-9* | | *0.369* | *0.114* | *0.205* | *0.076* |
|  |  |  |  |  |  |
| Stichprobengrösse | | 165 | 120 | 158 | 149 |
| Anmerkung: (\*) = p(t) < .10 / \* = p(t) < .05 / \*\* = p(t) < .01 | | | | | |

Es wurden multilineare Regressionen für den wahrgenommenen Organisationserfolg, die Erreichung der Wachstumsziele, die mitarbeiterseitigen Kündigungen und für die zunehmende Marktfinanzierung durchgeführt.

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 signifikanten Koeffizienten wie bei der multilinearen Regression.

Als Kernerkenntnisse der Regressionsanalysen können folgende Aspekte festgehalten und diskutiert werden:

1. Eine ausgeprägt unternehmerische Orientierung stärkt den (zumindest intern bzw. subjektiv wahrgenommenen) Organisationserfolg, der gemessen wurde durch die Zufriedenheit der wichtigsten Stakeholder, die Reputation der Organisation als Arbeitgeberin sowie den Markterfolg im Vergleich zu den Wettbewerbern.

Des Weiteren kann festgestellt werden, dass unternehmerische Orientierung mit einem überdurchschnittlichen Wachstumserfolg verbunden ist. Sozialunternehmen, die unternehmerisch orientiert sind, erreichen ihre Wachstumsziele also eher.

Als Nebenbedingung für den Organisationserfolg spielt eine starke Zentralisierung, also eine Machtkonzentration bei der Geschäftsführung eine wichtige Rolle.

2. Eine gut funktionierende interne Kommunikation stärkt ebenfalls den Organisationserfolg. Dies bedeutet, dass sich Mitarbeitende intensiv über die Organisationsziele und -leistungen austauschen und Feedback abgeben können, in Entscheidungen einbezogen werden und darüber hinaus informelle Treffen institutionalisiert stattfinden. Daneben trägt sie aber nicht erstaunlicherweise insbesondere als entscheidender Faktor zu einer niedrigen Rate an mitarbeiterseitigen Kündigungen bei.

3. Wachstumsorientierte Organisationen erreichen nicht unerwarteter Weise ihre Wachstumsziele. Hier ist interessant, dass sie auch eher zu einer Erhöhung des Einnahmenanteils aus Marktleistungen neigen. Sozialunternehmen, die also wachsen wollen, erhöhen ihre Marktfinanzierung. Eine solche Erhöhung setzt aber zusätzlich eine gute Strategieverankerung voraus. Dies kann damit erklärt werden, dass die erhöhte Marktfinanzierung als grundlegendes strategisches Ziele der Organisation klar verdeutlicht, in individuelle Ziele heruntergebrochen und zur Mitarbeitermotivierung genutzt wird. Dies erscheint plausibel, weil es sich hierbei um tangible und einfach messbare Kennzahlen handelt. Stimmen diese Überlegungen, würden sie auch den negativen Zusammenhang zwischen einer solchen Strategieverankerung und der geringen Fluktuation erklären. Hingehend nämlich, dass diese Strategieverankerung Druck bei den Mitarbeitenden auslöst, was in mitarbeiterseitigen Kündigungen resultiert. Zu einem gegenteiligen Effekt führt eine externe Evaluation. Wenn sich das strategische Gremium sich von Zeit zu Zeit evaluieren lässt, dann hat dies einen positiven Zusammenhang mit einer geringen Fluktuation. Hier könnte die Erklärung sein, dass dies von den Mitarbeitenden positiv aufgefasst wird, im Sinne von die Organisationsleitung ist kritisch eingestellt und setzt sich einer regelmässigen Prüfung aus und daher verbleiben die Mitarbeitenden eher in der Organisation.

Bezüglich den Kontrollvariablen kann gesagt werden, dass spendenabhängige Organisationen in der Einschätzung des Erfolgs insgesamt skeptischer sind, so auch französischsprachige Organisationen. Die Bedeutung der gewinnorientierten Rechtsformen (AG oder GmbH) für Marktfinanzierung bestätigt sich auch in der Regressionsanalyse. Andere Kontrollvariablen, insbesondere auch die Organisationsgrösse, sind nicht entscheidend für die Zielerreichung.

**Diskussion**

Unternehmerische Orientierung ist aus Sicht der untersuchten Organisationen und ihrer Repräsentanten mit einer überdurchschnittlichen Zielerreichung bzw. Organisationserfolg verbunden. Sozialunternehmen, die besonderes Gewicht auf Innovationen in ihrem Leistungsprogramm legen und sich dabei von ihren Wettbewerbern bewusst abheben, die dabei auch ab und zu beträchtliche Risiken eingehen, agieren unternehmerisch. Zu einem ähnlichen Ergebnis kamen auch Barrett et al. (2005), welche NPO aus dem Erziehungs- und Gesundheitssektor in den USA analysierten und feststellten, dass unternehmerische Orientierung positiv mit subjektivem Organisationserfolg korreliert. Und Coombes et al. (2011) zeigten für amerikanische Kulturorganisationen, dass Aktivismus im Leitungsgremium mit unternehmerischer Orientierung korreliert, und diese wiederum mit der eingeschätzten Missionserreichung. Auch Alarifi et al. (2019) zeigen in Sozialunternehmen einen positiven Zusammenhang zwischen zwei Elementen, der Innovationskraft sowie der Proaktivität mit Organisationserfolg. Die Autoren testeten die Dimensionen einzeln mit Erfolg, betrachten unternehmerische Orientierung also nicht unidimensionales, formatives Konstrukt.

Sozialunternehmen, die unternehmerisch orientiert sind, wachsen auch häufiger und jene, die sich eine Wachstumsorientierung auf die Fahne schreiben, erhöhen ihren Anteil an marktfinanzierten Einnahmen. Zu dieser Erkenntnis kamen auch Pearce et al. (2010) für US-Religionsgemeinschaften, in welchen unternehmerische Orientierung ebenfalls positiv mit dem Organisationswachstum korreliert. Hier, in der vorliegenden Stichprobe ist dies weitgehend unabhängig davon der Fall, ob sie bereits gross sind, oder immer noch klein. Innerhalb der Gruppe der unternehmerisch orientierten 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 orientiert zu sein, heisst nicht zwangsläufig, wie ein Wirtschaftsbetrieb zu agieren, und es bedeutet auch nicht gelichzeitig, dass die soziale Mission zugunsten eines einseitigen Managerialismus verraten wird. Neben der unternehmerischen Orientierung 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 den Wertvorstellungen und dem 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. Vielleicht ist es aber auch eine Frage der Sichtweise und Einstellung, denn unternehmerisch agierende und wirtschaftlich stabile Sozialunternehmen haben grössere Überlebenschancen und daher auch das Potenzial, ihre soziale Mission länger und erfolgreicher zu erreichen. 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.

**Limitationen und zukünftige Forschungsrichtungen**

Es ist dann auch die Messung der sozialen Zielerreichung im Sinne von Outcome und Impact, die in der vorliegenden Studie nicht erhoben wurde. Dazu gibt es bereits reichlich konzeptionelle Beiträge (z.B. Arena, Azzone & Bengo, 2015; Arogyaswamy, 2017; Bagnoli & Megali, 2009). Daher könnte eine künftige Studie versuchen, diese Form der Erfolgsmasse als abhängige Variablen in einem quantitativen Studiendesign mitzuberücksichtigen, ähnlich wie dies Battilana et al. (2015) machen. In diesem Zusammenhang wäre auch die Befragung der Leistungsbezüger sinnbringend und könnte zusätzlich zur reinen Befragung der Geschäftsführenden eine interessante Studienerweiterung darstellen. Ganz grundsätzlich sei hier kritisch zu nennen, dass die Befragung der Geschäftsführenden zum einen eine subjektive Einschätzung abfragt und zum anderen aus nur einer Sichtweise besteht und die Sichtweise der Geschäftsführenden nicht immer deckungsgleich mit jener der Mitarbeitenden sein muss. Hinzu kommt die in der Organisationsforschung schwer zu kontrollierende Selbstselektion (self selection bias), die eine mögliche Verzerrung in der Repräsentativität zu Folge hat.

Als Limitation zusätzlich zu nennen, dass die Studie im spezifischen Kontext nur eines Landes und mit einer überschaubaren Stichprobengrösse durchgeführt wurde. Da die Schweiz jedoch ein föderales System mit dominant kantonal institutionellen Einflüssen hat, sind die Rahmenbedingungen eher divers, was dagegen spricht, dass es eine einseitige Verzerrung gibt. Dass die Befunde nicht so sehr anfällig für landeskulturelle Unterschiede sind, könnte man zusätzlich damit belegen, dass die Variable «Sprache» nicht bedeutsam ist.

Spannenden ist letztlich eine in der Literatur erst vor kurzem entstandene Diskussion darüber, ob sich bewährte Skalen der unternehmerischen Orientierung auf die Funktionslogik von NPO und Sozialunternehmen uneingeschränkt übertragen lassen. So untersuchten beispielsweise Lurtz & Kreutzer (2016) in einer aktuellen Studie mit einem qualitativen Forschungsdesign die Rolle unternehmerischer Orientierung in der Pre-Start-up-Phase von Sozialunternehmen. Sie fanden heraus, dass das Eingehen von Risiken eine finanzielle und eine soziale Dimension hat und identifizierten Kollaborationen als zusätzliches Element für unternehmerische Orientierung. Die Rolle von Kollaborationen als zusätzliche Ressourcenquelle ist sicherlich ein Aspekt, den es in Sozialunternehmen als unternehmerisches Element weiter zu untersuchen gilt.

**Literatur**

Alarifi, G., Robson, P. & Kromidha, E. (2019): The Manifestation of Entrepreneurial Orientation in the Social Entrepreneurship Context. In: *Journal of Social Entrepreneurship*, online first.

Arena, M., Azzone, G. & Bengo, I. (2015). Performance Measurement for Social Enterprises. In: *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 26(2), S. 649–672.

Arogyaswamy, B. (2017). Social Entrepreneurship Performance Measurement: A Time-Based Organizing Framework. In: *Business Horizons* 60(5), S. 603–611.

Bagnoli, L., & Megali, C. (2009). Measuring Performance in Social Enterprises. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40(1), S. 149-165.

Barrett, H., Balloun, J.L. & Weinstein, A. (2005): The Impact of Creativity on Performance in Non-profits. In: *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 10(2), S. 213-223.

Battilana, J., Sngul, M., Pache, A.-C. & Model, J. (2015). Harnessing Productive Tensions in Hybrid Organizations: The Case of Work Integration Social Enterprises. In: *Academy of Management Journal*, 58(6), S. 1658–1858.

Bernstein, R., Buse, K., Bilimoria, D. (2016): Revisiting Agency and Stewardship Theories: Perspectives from Nonprofit Board Chairs and CEOs. In: *Nonprofit Management & Leadership* 26(4), S.489-498.

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.

Bhuian, S.N., Menguc, B. & Bell, S.J. (2005): Just Entrepreneurial Enough: The Moderating Effect of Entre­preneurship on the Relationship Between Market Orientation and Performance. In: *Journal of Business Research* 58(1), S. 9-17.

Boschee, J. & McClurg, J. (2003): Toward a Better Understanding of Social Entrepreneurship: Some

Important Distinctions, URL unter: [www.caledonia.org.uk/papers/Social-Entrepreneurship.pdf](http://www.caledonia.org.uk/papers/Social-Entrepreneurship.pdf)

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.

Chen, H.L. & Hsu, C.-H. (2013): Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in Non-profit Service Organizations: Contingent Effect of Market Orientation. In: *Service Industries Journal* 33(5), S. 445-466.

Cho, A.H. (2006): Politics, Values and Social Entrepreneurship: a Critical Appraisal. In: Mair, J.,

Robinson, J. & Hockerts, K. (Hrsg.): *Social Entrepreneurship*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, S. 34-56.

Coombes, S. M. T., Morris, M. H., Allen, J. A. & Webb, J. W. (2011). Behavioural Orientations of Non-Profit Boards as a Factor in Entrepreneurial Performance: Does Governance Matter? *Journal of Management Studies* 48(4), S. 829-856.

Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments.

*Strategic Management Journal* 10(1), S. 75-87.

Dart, R. (2004). The Legitimacy of Social Enterprise. In: *Nonprofit Management and Leadership 14*(4),   
S. 411-425.

Dees, J. G. (1998). Enterprising nonprofits. *Harvard Business Review*, 76(1), S. 54-67, URL unter:

<https://hbr.org/1998/01/enterprising-nonprofits>

Defourny, J. & Nyssens, M. (2016). Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models. In: *ICSEM Working Papers, No. 33*, Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project, S. 1-32.

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.

Eikenberry, A.M. and Kluver, J.D. (2004). The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at

Risk?”. In: *Public Administration Review* 64(2), S. 132-140.

Erpf, P., Ripper, M. J. & Castignetti, M. (2019): Understanding Social Entrepreneurship Based on Self-Evaluations of Organizational Leaders – Insights from an International Survey. In: *Journal of Social Entrepreneurship*, online first.

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.

Kovic, M. & Hänsli, N. (2018). Do Millennials Care About NPOs? Intergenerational Differences in Attitudes Towards Nonprofit Organizations, In: *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 29(5), S. 1112-1127.

Haugh, H. (2007). Community-led Social Venture Creation. In: *Entrepreneurship Theory and Practice* 31(2),   
S. 161-182.

Helm, S. T. & Andersson, F. O. (2010). Beyond Taxonomy: An Empirical Validation of Social Entrepreneurship in the Nonprofit Sector. *Nonprofit Management and Leadership* 20(3), S. 259-276.

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.

LeRoux, K. & Langer, J. (2016). What Nonprofit Executives Want and What They Get from Board Members. In: *Nonprofit Management & Leadership* 27(2), S. 147-164.

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.

Lu, J. & Park, J. (2018): Bureaucratization, Professionalization, and Advocacy Engagement in Nonprofit Human Service Organizations. In: *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance* 42(4), S. 380-395.

Lurtz, K. & Kreutzer, K. (2016) Entrepreneurial Orientation and Social Venture Creation: The Pivotal Role of Social Risk-Taking and Collaboration. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(1), S. 92-115.

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, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science* 29(7), S. 770–791.

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: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 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.

Pearce, J. A., Fritz, D. A. & Davis, P. S. (2010). Entrepreneurial Orientation and the Performance of Religious Congregations as Predicted by Rational Choice Theory. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1),   
S. 219-248.

Pugh, D. S., Hickson, D. J. & Hinings, C. R. & Turner, C. (1968). Dimensions of Organization Structure.   
In: *Administrative Science Quarterly*, 13(1), S. 65 - 105

Rawhouser, H., Cummings, M. & Newbert, S. L. (2019): Social Impact Measurement: Current Approaches and Future Directions for Social Entrepreneurship Research. In*: Entrepreneurship Theory and Practice* (43)1,   
S. 82-115.

Sassmannshausen, S. P., & C. Volkmann (2018). The Scientometrics of Social Entrepreneurship and Its Establishment as an Academic Field. In: *Journal of Small Business Management,* 56 (2), S. 251–273.

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.

Short, J. C., T. W. Moss, & G. T. Lumpkin (2009). Research in Social Entrepreneurship: Past Contributions and Future Opportunities. In: *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), S. 161–194.

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.

Suykens, B., De Rynck, F., Verschuere, B. (2018). Nonprofit Organizations in Between the Nonprofit and Market Spheres: Shifting Goals, Governance and Management? In: *Nonprofit Management and LeadershipVolume* 29(4), S. 623-636.

Tykkylainen, S., Syrjä, P., Puumalainen, K. & Sjögén, H. (2016). Growth Orientation in Social Enterprises.   
In: *International Journal of Entrepreneurial Venturing 8*(3), S. 296-316.

Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2006). Investigating Social Etrepreneurship: A Multidimensional Model.   
In: *Journal of World Business*, 41, 21-35.