

## B. Theoretische Grundlagen und Perspektiven

Im folgenden Teil sollen die den Forschungsgegenstand konstituierenden Forschungsfelder charakterisiert werden: Social Entrepreneurship und Arbeitsmotivation. Die konzeptionellen Bezugsrahmen und daraus gewonnenen Erkenntnisse bilden zum einen die Basis für die Ableitung relevanter Themenkategorien als Grundlage der empirischen Untersuchung (ex ante). Zum anderen ermöglichen und erleichtern sie die Einordnung der empirischen Ergebnisse (ex post).

### I. Social Entrepreneurship – Konzeptualisierung eines Phänomens

#### I.1 Einführung in das Forschungsfeld

##### I.1.1 Entstehung und Entwicklung eines originären Forschungsfeldes

Durch die Geschichte hinweg hat es immer wieder Persönlichkeiten und Unternehmer gegeben, die als Sozialunternehmer bezeichnet werden können. Relevante Beispiele hierfür sind Robert Owen und Friedrich Wilhelm Raiffeisen, Friedrich von Bodelschwingh d.Ä. oder Florence Nightingale.<sup>41</sup> Während das Phänomen als solches also nicht neu ist, ist der Begriff Social Entrepreneurship in der Tat als vergleichsweise neu einzuordnen.<sup>42</sup> Ihren Anfang nahm die Institutionalisierung des Begriffes im nordamerikanischen Raum mit Bill Drayton, der zu Beginn der 80er Jahre als einer der Ersten diesen Begriff prägte. Er gründete 1980 in Washington D.C. Ashoka, welche über ein ausgedehntes Netzwerk erfolgreiche Sozialunternehmer identifiziert, unterstützt und fördert. Nach einigen Jahren folgten vergleichbare Organisationen<sup>43</sup>, wodurch das Konzept auf einer globalen Ebene weiter gefördert und zunehmend bekannter wurde.

In den wissenschaftlichen Diskurs fand Social Entrepreneurship etwas später in Form von auf Social Entrepreneurship ausgerichteten Forschungsinstituten Eingang, und auch hier hatte der nordamerikanische Raum die Vorreiterrolle inne.<sup>44</sup> In Europa entstanden, mit Schwerpunkt auf Großbritannien, Deutschland, Schweiz und Spanien, nachfolgend vergleichbare Einrichtungen,

---

<sup>41</sup> Owen (1771-1858) und Raiffeisen (1818-1888), Mitbegründer des Genossenschaftswesens; von Bodelschwingh d.Ä. (1831-1910), Begründer der diakonischen Organisation Bethel, welche schon im 19. Jh. eigene Wirtschaftsbetriebe unterhielt, die Einnahmen generierten und in denen Behinderte Arbeit fanden; Nightingale (1820-1910), Begründerin der modernen Krankenpflege und Reformerin der Gesundheitsfürsorge in Großbritannien/Indien, u.a. mittels effektiver Problemlösung durch die Nutzung statistischer Analysetechniken (vgl. Cohen [1984]).

<sup>42</sup> Vgl. Linklaters/Schwab Foundation (2006), S. 1; Faltin (2008), S. 26.

<sup>43</sup> Roberts Enterprise Development Fund (San Francisco 1997), Schwab Foundation for Social Entrepreneurship (Genf 1998), Skoll Foundation (San Jose 1999) oder UnLtd. (London 2002). Vgl. Martin (2004), S. 7.

<sup>44</sup> So wurde 1993 die Initiative on Social Enterprise an der Harvard University ins Leben gerufen. Es folgten die Stanford (Center for Social Innovation, 2000) und Duke University (Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, 2002) sowie die University of Alberta (Canadian Center for Social Entrepreneurship). Vgl. Martin (2004), S. 7f.

die sich ausschließlich oder teilweise mit Social Entrepreneurship beschäftigen.<sup>45</sup> Als Forschungsfeld existiert Social Entrepreneurship somit seit ungefähr 20 Jahren und hat insbesondere seit dem Ende der 1990er Jahre eine zunehmende akademische Aufmerksamkeit erfahren.<sup>46</sup> Gleichwohl befindet es sich aktuell noch immer in einem Entwicklungsstadium<sup>47</sup> bzw. nicht ausgereiften Zustand („embryonic state“<sup>48</sup>, „stage of infancy“<sup>49</sup>) und kann gemäß der Einordnung nach Kuhn<sup>50</sup> als ein „Pre-Paradigmatic Field“<sup>51</sup> bezeichnet werden. Konkret äußert sich dies in einer weitgehend uneinheitlichen Begriffsdefinitionslandschaft<sup>52</sup>, einem Überhang von konzeptionellen Ansätzen gegenüber quantitativen Untersuchungen<sup>53</sup>, unzureichend untersuchten theoretischen Grundlagen<sup>54</sup> sowie einer noch nicht klar formulierten Forschungsagenda<sup>55</sup>. All diese Faktoren, insb. aber die konzeptionelle Verwirrung um den Begriff und das Konzept selbst, hemmen einen effektiven interdisziplinären Austausch sowie theoriebezogene Fortschritte im Forschungsfeld.<sup>56</sup>

### 1.1.2 Elementare Begriffsbestimmungen

Im ersten Schritt erscheint es logisch, den Begriff und seine einzelnen Bestandteile („Entrepreneurship“ und das ergänzende Präfix „Social“) genauer zu untersuchen. Das Wort Entrepreneur leitet sich von dem französischen Wort „entreprendre“ ab, was „unternehmen“ oder „beeinflussen“ bedeutet. Eingeführt in den ökonomischen Kontext wurde der Begriff von Cantillon<sup>57</sup>, der den Entrepreneur als den zentralen Akteur des ökonomischen Systems charakterisierte.<sup>58</sup> Geprägt wurde der Begriff in der Folge von Say<sup>59</sup>:

<sup>45</sup> Beispiele sind das Skoll Centre for Social Entrepreneurship (Oxford University), das Center for Leadership and Values in Society (Universität St. Gallen), das Centre for Sustainability Management (Leuphana Universität), das Civil Society Center (Zeppelin University), das Centre for Social Investment (Universität Heidelberg) oder der Danone Stiftungslehrstuhl für Social Business (EBS Universität). Zu nennen sind weiterhin Kooperationen wie der Mercator Forscherverbund „Innovatives Handeln – Social Entrepreneurship“, welcher von 2009-2012 Anwendbarkeit, Nutzen, Grenzen und Wirkungen von Social Entrepreneurship in Deutschland untersuchte.

<sup>46</sup> Vgl. Short/Moss/Lumpkin (2009), S. 161f.

<sup>47</sup> Vgl. Austin/Stevenson/Wei-Skillern (2006), S. 1.

<sup>48</sup> Vgl. Short/Moss/Lumpkin (2009), S. 169.

<sup>49</sup> Roberts/Woods (2005), S. 45.

<sup>50</sup> Kuhn beschreibt den akademischen Fortschritt und die Entwicklung von Forschungsfeldern. Er geht dabei von der Basiskonzeption einer „normal science“ aus: Diese beinhaltet die Anwendung von Regeln (allgemein festgelegte Forschungsmethoden/-herangehensweisen) auf Paradigmen (gängige epistemologische Systeme zur Abgrenzung von Untersuchungsobjekten). Diese zu einem bestimmten Zeitpunkt gängigen Paradigmen werden dabei immer wieder von neuen Paradigmen ergänzt oder abgelöst. Letztere durchlaufen jedoch zuvor eine „pre-paradigmatic phase“, in der ein paradigmatischer Konsensus erst noch zu erreichen ist und eine allgemein klar festgelegte Epistemologie noch nicht existiert. Vgl. Nicholls (2010), S. 613; Kuhn (1962).

<sup>51</sup> Vgl. Nicholls (2010), S. 611, 613.

<sup>52</sup> Vgl. Peredo/McLean (2006), S. 56; Dacin/Dacin/Matear (2010), S. 38; Short/Moss/Lumpkin (2009), 161f, 173; Weerawardena/Mort (2006), S. 21.

<sup>53</sup> Vgl. Short/Moss/Lumpkin (2009), S. 169.

<sup>54</sup> Vgl. Austin/Stevenson/Wei-Skillern (2006), S. 1.

<sup>55</sup> Vgl. Nicholls (2010), S. 611; Nicholls (2006), S. 2f.

<sup>56</sup> Vgl. Dacin/Dacin/Matear (2010), S. 38.

<sup>57</sup> Richard Cantillon (~1685-1734), irisch-französischer Ökonom.

<sup>58</sup> Vgl. Cantillon (2010 [1755]).

<sup>59</sup> Jean Baptiste Say (1767-1832), französischer Ökonom und Geschäftsmann.

„[...] *l'entrepreneur d'industrie est l'agent principal de la production. [...] c'est l'entrepreneur qui les [Produktion und Wertschöpfungsprozess, d.V.] met en œuvre, qui leur donne une impulsion utile, qui en tire des valeurs.*“<sup>60</sup> „[*L'entrepreneur, d.V.*] *augmente par des bonifications le pouvoir productif de celles qu'il a.*“<sup>61</sup>

Der Entrepreneur ist demnach der zentrale Akteur des Wertschöpfungsprozesses, welcher diesen in Bewegung setzt und aus ihm Wert und Nutzen zieht, immer bestrebt, die Produktivität seiner Güter zu erhöhen. Schumpeter<sup>62</sup> konkretisierte die Art und Weise, wie der Entrepreneur auf den Wertschöpfungsprozess Einfluss nimmt und Werte schafft:

„*The mechanisms of economic change in capitalist society pivot on entrepreneurial activity. [...] the defining characteristic [of the entrepreneur, d.V.] is simply the doing of new things or the doing of things that are already being done in a new way (innovation).*“<sup>63</sup>

Entrepreneure sind in diesem Sinne Impulsgeber der ökonomischen Entwicklung durch die Realisierung von Innovationen. Drucker<sup>64</sup> greift dies auf und ergänzt das Konstrukt der ‚Opportunity‘ (Opportunität), welches Stevenson weiter spezifiziert:

„*The entrepreneur always searches for change, responds to it and exploits it as an opportunity.*“<sup>65</sup>

„*Entrepreneurship is a process by which individuals – either on their own or inside organizations – pursue opportunities without regard to the resources they currently control.*“<sup>66</sup>

Hierdurch wird ein differenziertes Bild des Verhältnisses von Entrepreneur und (ökonomischem) Wandel gezeichnet: Entrepreneure sind sensibel für die konkreten Gelegenheiten und Möglichkeiten (Opportunitäten<sup>67</sup>), die Veränderung und Wandel mit sich bringen.<sup>68</sup> Diese werden dann ausgenutzt, unabhängig von den zu diesem Zeitpunkt verfügbaren Ressourcen.<sup>69</sup> Zusammenfassend lassen sich drei zentrale Verhaltenscharakteristika des Entrepreneurs ableiten, die sein bzw. das spezifische Handeln seiner Organisation beschreiben: Innovation, Proaktivität sowie unternehm-

<sup>60</sup> Say (1844 [1830]), S. 47.

<sup>61</sup> Say (1819 [1803]) S. 105.

<sup>62</sup> Joseph Schumpeter (1883-1950), österreichisch-amerikanischer Ökonom und Politiker, etablierte Entrepreneurship nachhaltig in den Wirtschaftswissenschaften.

<sup>63</sup> Schumpeter (1947), S. 150f.

<sup>64</sup> Peter F. Drucker (1909-2005), US-amerikanischer Ökonom, Pionier der modernen Managementlehre.

<sup>65</sup> Drucker (2007 (1985)), S. 25.

<sup>66</sup> Stevenson/Jarillo (1990), S. 23.

<sup>67</sup> Diese Begrifflichkeit (engl. Opportunity/Opportunities) wird in der Folge genutzt, da sie sich für die Bezeichnung von Gelegenheiten/Möglichkeiten im Entrepreneurship-Kontext weitgehend durchgesetzt hat. Für eine ausführliche Analyse des ‚Opportunity‘-Konstrukts mit Fokus auf deren Ausnutzung und insb. den Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen vgl. Shane/Venkataraman (2000), S. 220-224.

<sup>68</sup> Kirzner prägte für diese Sensibilität in der Wahrnehmung von Veränderungen und deren Chancen den Begriff ‚alertness‘. Vgl. hierzu Kirzner (1973); Kirzner (2009), S. 151.

<sup>69</sup> Hierdurch grenzt sich der Entrepreneur klar vom Typus des administrativen Managers ab: Für Letztgenannte stellen die aktuell kontrollierten Ressourcen die verbindliche Basis für alle weiteren Entscheidungen dar, der Optionenraum für potenziell lohnende Opportunitäten ist damit von vornherein eingeschränkt. Für den Entrepreneur jedoch ist die identifizierte Opportunität prioritär; die Frage, welche Ressourcen benötigt werden und wie diese beschafft werden können, stellt sich erst im Nachgang, und potenzielle Ressourcenknappheit ist a priori kein einschränkender Faktor. Vgl. Stevenson/Gumpert (1985), S. 86f.

merische Risikobereitschaft.<sup>70</sup> Auch für Sozialunternehmer haben diese Verhaltensmerkmale Geltung und sind handlungsleitende Maximen, ganz im Sinne von Dees' Charakterisierung von Sozialunternehmern als „[...] one species in the genus entrepreneur.“<sup>71</sup>

Doch was genau macht den Entrepreneur nun ‚social‘, was macht ihn zum Sozialunternehmer? Das Präfix ‚sozial‘ kann laut Duden mit der Bedeutung ‚die Gesellschaft betreffend – auf die Gesellschaft bezogen‘ umschrieben werden. Nimmt man diese Bedeutung ernst, kann daraus folgendes geschlossen werden: Zum einen wird von Social Entrepreneurship die gesamte Bandbreite an gesellschaftlichen Themen und Problemen angesprochen, seien es Armut, Arbeitslosigkeit, soziale Ungleichheit, gesundheitliche oder ökologische Probleme. Zum anderen geht es dabei primär nicht um ein – wie auch immer geartetes –, ‚soziales Verhalten‘, sondern um ein auf gesellschaftliche Probleme ausgerichtetes und zentriertes Unternehmertum: Sozialgesellschaftliche Ziele<sup>72</sup> sind hierbei kein Neben-, sondern vielmehr das Hauptprodukt. Eine solche ‚enge‘ oder ‚exklusive‘ Sichtweise wendet sich wiederum klar gegen eine eher allgemein gehaltene Auslegung, nach der auch klassisches Unternehmertum mit dem Nebenprodukt der sozialen Ausprägung (bspw. durch umfassende CSR-Aktivitäten) in das Konzept Social Entrepreneurship verortet werden kann. Diese Strömung lässt sich wiederum mit der Tradition des eingangs erwähnten Wirtschaftsliberalismus vereinbaren, nach der jeder Wirtschaftsakteur mittelbar dem Gemeinwohl dient und damit gesellschaftlichen Nutzen stiftet: für den Unternehmer, der Wohlstand, Arbeitsplätze und Fortschritt schafft, gilt dies dann in besonderem Maße.

Es wird deutlich, dass eine rein etymologische Begriffsbestimmung des Konzeptes hier an seine Grenzen stößt: Das Wesen und der Kern von Social Entrepreneurship kann nur unzureichend erfasst werden, und das Konzept wird letztlich nicht umfassend charakterisiert. Daher soll versucht werden, dem Konzept durch eine Darstellung des aktuellen wissenschaftlichen Diskurses bezüglich einer einheitlichen Begriffsbestimmung und -definition näher zu kommen.

### I.1.3 Aktuelle Definitions- und Konzeptlandschaft

Eingangs wurde auf die uneinheitliche Begriffsdefinitionslandschaft und die nur unzureichend untersuchten theoretischen Grundlagen hingewiesen (vgl. Kap. B.I.1.1). So herrscht in Bezug auf eine Begriffsdefinition zumindest über einen Konsens: dass es keinen Konsens gibt.<sup>73</sup> Die vorhandenen Definitionen reichen, wie im vorigen Abschnitt skizziert, von engen, exklusiven Ansätzen auf der einen bis zu allgemein gehaltenen, inklusiven Ansätzen auf der anderen Seite.<sup>74</sup> Besteht bei Ersteren die Gefahr, interessante Ansätze oder Organisationen von vornherein von der

<sup>70</sup> Diese bilden die Basis für ein verhaltensorientiertes Entrepreneurship-Verständnis (im Gegensatz zur Unternehmerzentrierung). Vgl. auch Mort/Weerawardena/Carnegie (2003), S. 78; Covin/Slevin (1991), S. 7.

<sup>71</sup> Dees (2001), S. 2.

<sup>72</sup> Im Folgenden werden ausschließlich die Termini ‚gesellschaftliche Ziele‘/‚gesellschaftliche Mission‘ verwendet, da dies die Bedeutung des englischen Wortes ‚social‘ in diesem Kontext präziser und umfassender wiedergibt.

<sup>73</sup> Vgl. Nicholls (2010), S. 611.

<sup>74</sup> Vgl. Austin/Stevenson/Wei-Skillern (2006), S. 2; Dees (2001), S. 1.

Betrachtung auszuschließen und Social Entrepreneurship bspw. zu einer Domäne einer „special breed of leader“<sup>75</sup> zu machen<sup>76</sup>, führen Letztere zu einer Aushöhlung des Begriffes, indem alle Arten von gesellschaftlich wertstiftenden Aktivitäten subsummiert werden. Auf diese Weise bekommen zwar viele Organisationen die Chance, am Aufschwung und der Dynamik von Social Entrepreneurship teilzuhaben, gleichzeitig führt dies jedoch zu einer Verwässerung des Konzeptes, welche langfristig Gefahren birgt.<sup>77</sup> Während enge, exklusive Definitionen sich v.a. auf die Person des Unternehmers fokussieren<sup>78</sup> oder Social Entrepreneurship auf Non-Profit-Organisationen mit einkommengenerierenden Aktivitäten einschränken<sup>79</sup>, beziehen sich die inklusiven Ansätze allgemein auf innovative Aktivitäten mit sozialem Ziel oder sozialen Anstrengungen unabhängig der spezifischen Rechtsform<sup>80</sup>. Das Verständnis von Social Entrepreneurship als ein Spektrum bzw. Kontinuum mit vielfältigen Ausprägungsformen zwischen den beiden Polen der reinen Gemeinnützigkeit und kommerziellen Privatwirtschaft ist ein möglicher Ansatz, die beschriebene Lagerbildung zu durchbrechen und eine Heterogenität bewusst zuzulassen.<sup>81</sup>

Auch in der vorliegenden Arbeit soll die Vielfältigkeit und Heterogenität des Phänomens Social Entrepreneurship als Chance verstanden werden. Die Herausforderung ist letztlich, einen Kompromiss dergestalt zu finden, das Thema einerseits nicht zu sehr einzuengen, andererseits jedoch dessen Originalität zu erhalten und es nicht der Beliebigkeit preiszugeben.<sup>82</sup> Um in diesem Sinne dem Konzept Social Entrepreneurship gerecht werden zu können, wird im Folgenden angestrebt, die verschiedenen Sichtweisen in einen konzeptionellen Bezugsrahmen<sup>83</sup> zu integrieren.

## I.2 Konzeptioneller Bezugsrahmen für Social Entrepreneurship

Ziel des Bezugsrahmens ist es, die mannigfachen gängigen Charakteristika, Erklärungsansätze und Definitionsströmungen von Social Entrepreneurship zu systematisieren und zueinander in Bezug zu setzen. Im Kern soll damit eine Konzeptualisierung des Konstrukts ermöglicht werden, die dessen Vielseitigkeit und Mehrdimensionalität widerspiegelt<sup>84</sup>, dabei aber gleichzeitig ausrei-

<sup>75</sup> Dees (2001), S. 5.

<sup>76</sup> Vgl. u.a. Light (2006), S. 48f.

<sup>77</sup> Vgl. Martin/Osberg (2007), S. 30.

<sup>78</sup> Vgl. Light (2006), S. 47f.

<sup>79</sup> Vgl. Dees (2001), S. 1; Austin/Stevenson/Wei-Skillern (2006), S. 2; Short/Moss/Lumpkin (2009), S. 161.

<sup>80</sup> Vgl. Austin/Stevenson/Wei-Skillern (2006), S. 2; Dees (2001), S. 1; Nicholls (2006), S. 2.

<sup>81</sup> Vgl. hierzu u.a. Dees (1998), S. 59; Peredo/McLean (2006), S. 63f.

<sup>82</sup> Vgl. auch Dacin/Dacin/Matear (2010), S. 38.

<sup>83</sup> Als konzeptionelle Bezugsrahmen werden Aussagensysteme bezeichnet, „[...] die von ihrer logischen Konsistenz und Operationalität her nicht den strengen Anforderungen an ein Hypothesensystem genügen. Zumeist werden sie als provisorische Erklärungsmodelle begriffen, die sowohl den weiteren Forschungsprozeß steuern als auch unmittelbar Orientierungshilfen für die Lösung praktischer Probleme liefern sollen.“ (Kubicek [1977], S. 17f) In dieser Arbeit bilden die konzeptionellen Bezugsrahmen für Social Entrepreneurship und Arbeitsmotivation die Grundlage für die Ableitung der Themenkategorien, anhand derer Lösungen für das praktische ‚Problem‘ der Motivation im Führungskontext von Sozialunternehmen erarbeitet werden sollen.

<sup>84</sup> So charakterisieren bspw. einige vorhandene Konzeptualisierungen Social Entrepreneurship als multidimensionales Konstrukt (multidimensional construct/model; vgl. Mort/Weerawardena/Carnegie [2003], S. 81-84; Wee-

chend Fokus auf ‚das Eigene‘ legt und Abgrenzungsmöglichkeiten schafft. Die folgende Abbildung stellt die wichtigsten Kategorien des konzeptionellen Bezugsrahmens dar:



Abbildung 2 Konzeptioneller Bezugsrahmen für Social Entrepreneurship (Quelle: eigene Darstellung)

Dabei bilden die Kernmerkmale die inhaltlich-konzeptionelle Basis des Konzeptes Social Entrepreneurship: Konkret sind dies *Mission und Wirkung* (primäre gesellschaftliche Mission und nachrangige ökonomische Nachhaltigkeit), die individuelle *Unternehmerpersönlichkeit* (Rolle, Motivation, Persönlichkeitsmerkmale und Verhaltensweisen) sowie zentrale *organisationale Verhaltensmuster* (Innovation/Kreativität, Proaktivität und unternehmerische Risikobereitschaft). Ergänzt werden diese durch zwei Dimensionen, die beschreiben, wie das Konzept Social Entrepreneurship konkret umgesetzt wird, und den Professionalisierungsanspruch von Social Entrepreneurship widerspiegeln: Zum einen sind dies spezifische Elemente eines *professionellen Unternehmensführungsansatzes*, zum anderen dominante *organisationale Ausprägungsformen entlang Unternehmenszweck und Ertragsmodell*, in Form derer sich Sozialunternehmen am Markt konstituieren und positionieren. Im Folgenden sollen die einzelnen Komponenten näher beleuchtet werden.

### 1.2.1 Kernmerkmale von Social Entrepreneurship

Der jüngere wissenschaftliche Diskurs ist gekennzeichnet durch das Bestreben, integrierende Definitionsansätze<sup>85</sup> zu erarbeiten sowie die verschiedenen Definitionsströmungen zu strukturieren und zu systematisieren. In diesem Zusammenhang werden drei zentrale Ansätze als dominant und konzeptbildend herausgestellt: (1) wirkungsbezogene Definitionen, (2) personen- und grün-

rawardena/Mort [2006], S. 31ff), welches gekennzeichnet ist durch eine Reihe von in gegenseitiger Beziehung stehenden Attributen/Dimensionen, die unter einer allgemeinen Abstraktion konzeptualisiert werden können (vgl. Law/Wong/Mobley [1998], S. 741).

<sup>85</sup> Als Beispiel sind die zuvor erwähnten Definitionen anhand eines multidimensionalen Konstruktes zu nennen.

derzentrierte Sichtweisen sowie (3) prozess- und verhaltensorientierte Ansätze.<sup>86</sup> Diese grobe Unterteilung soll für diese Arbeit im Rahmen der Kernmerkmale übernommen werden.

### *1.2.1.1 Mission und Wirkung*

Im Kern schaffen Sozialunternehmen Wert (vgl. Kap. B.I.1.2). Dieser Wert bemisst sich jedoch nicht allein nach ökonomischen Maßstäben, sondern äußert sich vielmehr mehrdimensional in Gestalt der primären gesellschaftlichen Mission sowie der nachrangigen ökonomischen Nachhaltigkeit. Eine Konsequenz und notwendige Folge daraus ist ein Double Bottom Line-Management.

#### **Gesellschaftliche Mission**

Bei Skizzierung der aktuellen Definitionslandschaft wurde eingangs bemerkt, dass hinsichtlich der Wichtigkeit der gesellschaftlichen Mission allgemeiner Konsens herrscht.<sup>87</sup> Diese bezieht sich explizit auf eine nachhaltige gesellschaftliche Wertschöpfung, welche das Katalysieren von gesellschaftlichem Wandel und das Lösen von gesellschaftlichen Problemen beinhalten kann<sup>88</sup>, bildet Fundament und Ziel der Aktivitäten von Sozialunternehmen (und damit des Geschäftsmodells) und kann in diesem Sinne als eines der Hauptabgrenzungskriterien gegenüber kommerziellen Unternehmen bezeichnet werden<sup>89</sup>. Dabei liegt der Fokus nicht zuallererst auf dem gesellschaftlichen Mehrwert, den die Organisation leistet; dieser ist zwar ohne Zweifel wichtig, kann jedoch auch von kommerziellen Organisationen geleistet werden und taugt daher nur bedingt als Abgrenzungskriterium. Dieses ist vielmehr die Mission selbst, welche dem Sozialunternehmen handlungsleitend zugrunde liegt und den primären Gradmesser des Erfolgs darstellt.<sup>90</sup>

#### **Ökonomische Nachhaltigkeit**

Auch wenn allgemeine Übereinstimmung darüber herrscht, dass gesellschaftliche Mission und Wertschöpfung die treibenden Kräfte von Sozialunternehmen darstellen, herrscht Uneinigkeit darüber, wie prominent diese im Unternehmenszweck ausgeprägt sein müssen: Auf der einen Seite wird die Exklusivität der sozialen Ziele und ein zwingender Non-Profit-Status gefordert, auf der anderen Seite wird eine Mischung von sozialen und kommerziellen Zielen akzeptiert und damit die Existenz von Social Entrepreneurship in sämtlichen Sektoren legitimiert.<sup>91</sup> Letztlich kann festgestellt werden, dass ökonomische Nachhaltigkeit und Wertschöpfung in der Tat wichtige Komponenten von Social Entrepreneurship darstellen, ihr Stellenwert jedoch angesichts der

<sup>86</sup> Vgl. u.a. Mair/Martí (2005), S. 37; Dacin/Dacin/Matear (2010), S. 38-42 (hier ist die zusätzliche Dimension des operativen Sektors ergänzt, welche in der vorliegenden Arbeit gesondert erläutert wird [vgl. Kap. B.I.2.3]); Neck/Brush/Allen (2009), S. 14; Mort/Weerawardena/Carnegie (2003), S. 79ff.

<sup>87</sup> Vgl. Dacin/Dacin/Matear (2010), S. 42; Peredo/McLean (2006), S. 59.

<sup>88</sup> Vgl. Weerawardena/Mort (2006), S. 22.

<sup>89</sup> Vgl. Dees (2001), S. 2ff; Peredo/McLean (2006), S. 59; Mort/Weerawardena/Carnegie (2003), S. 79; Austin/Stevenson/Wei-Skillern (2006), S. 3.

<sup>90</sup> Vgl. auch Neck/Brush/Allen (2009), S. 15.

<sup>91</sup> Vgl. auch Austin/Stevenson/Wei-Skillern (2006), S. 2; Peredo/McLean (2006), S. 59-63; Dorado (2006), S. 319; Dart (2004), S. 411.

missionsbezogenen Wirkung als zentralem Erfolgskriterium als eher nachrangig zu bezeichnen ist – als Mittel zum (gesellschaftlichen) Zweck.<sup>92</sup>

Zwei ergänzende Aspekte spezifizieren das Argument der Nachhaltigkeit: Zum einen basieren die Ertragsmodelle vieler Sozialunternehmen nicht ausschließlich auf Einnahmen aus kommerziellen Aktivitäten, sondern stützen sich ebenfalls auf nicht-marktliche Austauschlogiken wie bspw. Freiwilligenarbeit und Spenden.<sup>93</sup> Eine reine Beschränkung auf marktliche Austauschlogiken würde daher zu kurz greifen und der Realität im Bereich Social Entrepreneurship nicht gerecht werden. Andererseits kann davon ausgegangen werden, dass in den meisten Fällen die Abhängigkeit von Freiwilligenarbeit und Spenden möglichst minimiert wird und bei Letzteren der Fokus zumeist auf strategischen Partnerschaften mit Organisationen (vs. ‚unberechenbaren‘ ad hoc-Privatspenden) liegt. Die beiden Aspekte beleuchten die relative Validität des Arguments hinsichtlich seiner Erklärungskraft für Social Entrepreneurship: So ist die ökonomische Nachhaltigkeit kein hartes Kriterium, das bei Nichterfüllung sogleich zum Ausschluss führt. Vielmehr gilt es verschiedene ‚Härtegrade‘ zu unterscheiden, welche jedoch letztlich alle das Bestreben gemein haben, von externen Zuwendungen unabhängig(er) zu werden. In diesem Sinne gilt das Kriterium auch dann als ausreichend erfüllt, wenn zwar aktuell noch keine Nachhaltigkeit vorliegt, diese aber mittel- oder langfristig im Ertragsmodell vorgesehen ist und glaubhaft vermittelt werden kann. Eine weitere mögliche Abstufung stellen Organisationen dar, die zu einem bestimmten Anteil ökonomische Erträge erwirtschaften. Die schwächste Ausprägungsform ist schließlich der Ansatz, durch striktes Kostenmanagement zumindest die erforderlichen Mittel zu minimieren.<sup>94</sup>

### Double Bottom Line

Aus der Dualität von Mission und ökonomischer Nachhaltigkeit ergibt sich als Folge die Herausforderung, diese beiden Aspekte zu messen und zu steuern. Als Steuerungsbasis ist daher nicht allein die klassische ökonomische ‚Bottom Line‘ auf der einen oder die gesellschaftliche Wertschöpfung auf der anderen Seite maßgebend, sondern vielmehr eine Kombination aus beiden Dimensionen, welche in der Literatur gemeinhin als ‚Double Bottom Line‘ bezeichnet wird.<sup>95</sup> Sowohl als Kommunikations- und Legitimationsmittel nach außen als auch als Steuerungsmittel nach innen sind Sozialunternehmen bestrebt, ihre Aktivitäten und Programme hinsichtlich der

<sup>92</sup> Vgl. Dees (2001), S. 2f; Zahra et al. (2009), S. 521; Seelos/Mair (2005), S. 244; Weerawardena/Mort (2006), S. 30.

<sup>93</sup> Vgl. u.a. Austin/Stevenson/Wei-Skillern (2006), S. 11-14; Dees (2001), S. 3.

<sup>94</sup> Das Zusammenspiel von Mission und ökonomischer Nachhaltigkeit in verschiedenartigen Ausprägungen und Gewichtungen ist ein entscheidendes Kriterium für die Vielfältigkeit und Heterogenität des Social Entrepreneurship-Sektors nach außen sowie ein zentrales Gestaltungs- und Differenzierungsmerkmal innerhalb des Sektors. Daher soll diese Thematik im Kap. B.I.2.3 nochmals vertiefend betrachtet werden.

<sup>95</sup> Vgl. u.a. Dart (2004), S. 413; Harding (2004), S. 40; Dorado (2006), S. 319; Boschee/McClurg (2003), S. 3; Zahra et al. (2009), S. 521; Neck/Brush/Allen (2009), S. 17f. Einige Autoren verwenden ‚Triple Bottom Line‘, um explizit ökologische Themen zu inkludieren, vgl. u.a. Santos (2009), S. 11; Rotheroe/Richards (2007), S. 33; Wallace (2005), S. 81. Da in dieser Arbeit ‚gesellschaftlich‘ jedoch die gesamte Bandbreite an gesellschaftlichen und ökologischen Problemen umfasst, soll ausschließlich der Begriff ‚Double Bottom Line‘ genutzt werden.

gesellschaftlichen, ökonomischen sowie (inner)betrieblichen Auswirkungen zu bewerten.<sup>96</sup> Während dabei für den ökonomischen Aspekt etablierte, konkret quantifizierbare Messgrößen genutzt werden können, liegt die besondere Herausforderung bei der Erfassung und Evaluation der gesellschaftlichen Wertschöpfung.<sup>97</sup> Obwohl hierfür in der Vergangenheit zahlreiche Ansätze entwickelt wurden, hat sich bisher noch keine standardisierte und allgemein anerkannte Evaluationspraxis durchgesetzt.<sup>98</sup>

### *1.2.1.2 Unternehmerpersönlichkeit*

Im vorangegangenen Abschnitt wurden Mission und Wirkung als originäre Dualität von Social Entrepreneurship herausgearbeitet. Gesellschaftliche Wertschöpfung und ökonomische Nachhaltigkeitsbestrebungen beleuchten dabei einen ersten Aspekt des unternehmerischen Elements im Social Entrepreneurship-Konstrukt. Die Person des Unternehmers als treibende Kraft bildet ein weiteres unternehmerisches Element. Diese Perspektive schafft die Grundlage eines Entrepreneurship-Verständnisses, das den Schwerpunkt auf den Unternehmer und seine individuellen Charakteristika legt. So ist dieser die zentrale Identifikationsgestalt, welche durch eine besondere persönliche Motivation und ein außergewöhnliches Set an Persönlichkeitsmerkmalen und Verhaltensweisen die Organisation prägt und u.a. Ressourcenbeschaffung sicherstellt, Opportunitäten erkennt sowie Wandel ermöglicht.<sup>99</sup> In der Literatur sind eine Reihe von Eigenschaften hinsichtlich Rolle, Motivation, Persönlichkeit und Verhaltensweisen identifiziert worden, die für Sozialunternehmer als wichtig und charakterisierend erachtet werden.<sup>100</sup>

### **Gesellschaftliche Rolle**

Sozialunternehmer werden vielfach als ‚Change Agents‘ der Gesellschaft bezeichnet.<sup>101</sup> In diesem Begriff wird deutlich, welche gesellschaftliche Rolle Sozialunternehmer spielen: Durch ihre Vision realisieren sie fundamentalen, systematischen Wandel; sie zielen auf die Problemursachen, anstatt allein die Symptome zu bekämpfen; ihre Ideen haben im Idealfall das Potenzial, globalen Einfluss zu entfalten, sei es durch die tatsächliche globale Aktivität des Sozialunternehmers oder durch die Replikation seiner Idee seitens anderer Akteure.<sup>102</sup> Um diesen Wandel zu erreichen,

---

<sup>96</sup> Vgl. Dees (2001), S. 5; Website der Schwab Foundation for Social Entrepreneurship unter <http://www.schwabfound.org/sf/SocialEntrepreneurs/Whatisasocialentrepreneur/index.htm> (abgerufen am 01.12.2011); VanSandt/Sud/Marmé (2009), S. 424.

<sup>97</sup> Vgl. u.a. Austin/Stevenson/Wei-Skillern (2006), S. 3; Zahra et al. (2009), S. 522.

<sup>98</sup> Vgl. Roder/Lütjens (2009), S. 148; Mair/Martí (2006), S. 42; Certo/Miller (2008), S. 268.

<sup>99</sup> Vgl. Dacin/Dacin/Matear (2010), S. 38; Mair/Martí (2006), S. 38; Dees (2001), S. 5.

<sup>100</sup> An dieser Stelle soll betont werden, dass die in der Literatur identifizierten Eigenschaften nicht umfassend und erschöpfend sind. Sie basieren auf Betrachtungen einzelner Sozialunternehmer und stellen trotz vorhandenem Verallgemeinerungspotenzial nur einen Ausschnitt der Realität und nicht selten auch ‚Idealszustände‘ dar.

<sup>101</sup> Vgl. u.a. Neck/Brush/Allen (2009), S. 14; Dees (2001), S. 4; Website von Ashoka International unter [http://ashoka.org/social\\_entrepreneur](http://ashoka.org/social_entrepreneur) (abgerufen am 14.12.2011).

<sup>102</sup> Vgl. Drayton (2002), S. 123f; Dees (2001), S. 4.

verfolgen Sozialunternehmer insb. hinsichtlich der Reichweite und Wirkung ihrer Aktivitäten unterschiedliche Ansätze.<sup>103</sup>

### Motivation

Die handlungsleitende Basis des Tuns von Sozialunternehmern ist ihre Motivation, die in der Folge näher ergründet werden soll. Sie alle verbindet ein innerer Antrieb und die Leidenschaft, die Gesellschaft zu verändern<sup>104</sup>, was nicht selten auf einer tiefen inneren Unruhe und Unbehagen gegenüber einem unzureichenden Status Quo gründet.<sup>105</sup> Eine weitere Motivation ist Altruismus bzw. altruistische Wesenszüge.<sup>106</sup> Diese Eigenschaft unterscheidet den Sozialunternehmer vom Typus des kommerziellen Unternehmers, dessen Handeln zumeist – im wirtschaftsliberalen Sinne – persönliches Gewinnstreben als zentrale Motivation zugrunde liegt. Sozialunternehmer hingegen gründen ihre Organisation auf einer gesellschaftlichen Mission und reinvestieren potenzielle Gewinne. Das altruistische Element äußert sich hierbei im gänzlichen oder teilweisen Verzicht auf persönliche Bereicherung zugunsten der gesellschaftlichen Mission.

All diese Motivationsaspekte gründen zumeist auf spezifischen Erlebnissen und Erfahrungen, die die Sozialunternehmer in ihrem Leben geprägt haben. Letztlich sind es diese einprägsamen, oftmals belastenden oder polarisierenden Lebensereignisse/-umstände sowie der spezifische Umgang mit ihnen (krisen- oder entwicklungsbezogen), die den Sozialunternehmer einen individuellen Weg suchen lassen. Diese Suche nach dem eigenen Weg ist stets geprägt durch das Bestreben, polarisierende, spannungsreiche Lebenselemente zu verbinden und letztlich eine sinnstiftende Tätigkeit auszuüben. Wird der eigene Weg gefunden, ist die Identifikation des ‚Eigenen‘ mit der Aufgabe dann geradezu eine logische Konsequenz.<sup>107</sup> Die Motivation des Sozialunternehmers ist demnach tief in der eigenen Person und der jeweiligen Erfahrungswelt verwurzelt.

### Persönlichkeitsmerkmale

Ein wichtiges Persönlichkeitsmerkmal vieler Sozialunternehmer ist ein verträgliches, angenehmes und einnehmendes Wesen. Es äußert sich u.a. in den Fähigkeiten zuhören zu können sowie geduldig und empathisch zu sein, um so harmonische Beziehungsstrukturen und Konsens zu

<sup>103</sup> So können bspw. drei exemplarische Typologien von Sozialunternehmern abgeleitet werden: Der ‚Social Bricoleur‘ befasst sich vornehmlich mit lokalen Problemen und zeichnet sich durch genaue Kenntnis der spezifischen Gegebenheiten aus; weitreichender Wandel entsteht durch das Zusammenspiel vieler kleiner Akteure. Demgegenüber nutzt der ‚Social Constructionist‘ grundlegende Opportunitäten und Fälle von Marktversagen aus, indem er bis dato unterversorgte Gruppierungen anspricht; sein Ziel ist es, Reformen und Innovationen im gesamten sozialen System anzustoßen. Der ‚Social Engineer‘ schließlich zielt auf systemische Probleme in gesellschaftlichen Strukturen und löst diese durch revolutionären Wandel; das Ziel ist hier, existierende Institutionen und Systeme zu ersetzen, was nicht selten deren Zerstörung bedeutet. Vgl. Zahra et al. (2009), S. 519-527.

<sup>104</sup> Vgl. Drayton (2002), S. 124; Website der Schwab Foundation for Social Entrepreneurship unter <http://www.schwabfound.org/sf/SocialEntrepreneurs/WhatIsASocialEntrepreneur/index.htm> (abgerufen am 01.12.2011).

<sup>105</sup> Vgl. Prabhu (1999), S. 142.

<sup>106</sup> Vgl. Prabhu (1999), S. 142; Tan/Williams/Tan (2005); Haugh (2007), S. 417.

<sup>107</sup> Vgl. Strauch (2009), S. 101f.

ermöglichen.<sup>108</sup> Ergänzt wird dies durch eine hohe Glaubwürdigkeit und ethische Integrität, auch „ethical fiber“<sup>109</sup> genannt, wodurch zusätzlich Vertrauen geschaffen wird.<sup>110</sup> Zusammen unterstützen diese Persönlichkeitsmerkmale den Sozialunternehmer beim Aufbau eines tragfähigen und vertrauensvollen Netzwerkes, in dessen Rahmen er Commitment seitens der Stakeholder einholen und ausreichende Ressourcenversorgung gewährleisten kann.<sup>111</sup> Des Weiteren sind Sozialunternehmer geprägt von einer starken Gewissenhaftigkeit, die sich bspw. in akribischem Handeln, der Anwendung von Regeln und Prozessen sowie einem unablässigen Willen zu hohen Leistungsstandards äußert, welche er nachhaltig erhalten und messen will.<sup>112</sup> Hinzu kommt ein offenes Wesen, welches sich bspw. in einem liberalen Wertesystem und einer grundsätzlich offenen Grundhaltung gegenüber Neuem äußert. Sozialunternehmer sind daher in der Tendenz neugierig, wandlungsfähig, einfallsreich und kreativ; Status Quo kann sie dagegen schnell langweilen.<sup>113</sup> Ein anhaltender, fast unerschütterlicher Optimismus hilft ihnen, eventuelle Widerstände zu überwinden und Unsicherheiten auszuhalten.<sup>114</sup>

An dieser Stelle wird deutlich, dass polarisierende/kontrastierende Eigenschaften einen wesentlichen Teil der Persönlichkeit von Sozialunternehmern ausmachen: In ihnen kommt eine Spannung und Dynamik zum Ausdruck, die schon in der zuvor erläuterten Prägung offenbar wird und sich letztlich auch in der Mehrdimensionalität von Social Entrepreneurship widerspiegelt.

### Verhaltensweisen

Während Persönlichkeitsmerkmale eine Erklärung dafür bieten, aus welchem Grund ein Sozialunternehmer bestimmte Dinge auf eine bestimmte Art und Weise tut, spiegeln Verhaltensweisen wider, wie der Sozialunternehmer sein Handeln konkret gestaltet. In gewisser Weise konkretisieren sie, wie sich die Persönlichkeitsmerkmale im realen Tun manifestieren.

Zum einen zeigen Sozialunternehmer Verhaltensweisen, welche eingangs auch als charakteristisch für Entrepreneurship identifiziert wurden. So sind Sozialunternehmer kreativ, sowohl bei der Zielsetzung als auch der Problemlösung.<sup>115</sup> Diese Kreativität bildet wiederum die Grundlage für innovatives Handeln. Der Hang zur Innovation sowie zum proaktiven Handeln bei Identifizierung und Ausnutzung von Opportunitäten gründet auf einer zumeist gesunden Ungeduld gegenüber einem ungenügenden Status Quo, welche Sozialunternehmer zu (pro)aktiven Treibern des

---

<sup>108</sup> Vgl. Koe Hwee Nga/Shamuganathan (2010), S. 267; Prabhu (1999), S. 143.

<sup>109</sup> Drayton (2002), S. 124.

<sup>110</sup> Vgl. Dorado (2006), S. 326; Mort/Weerawardena/Carnegie (2002), S. 78; Waddock/Post (1991), S. 394; Thompson/Alvy/Lees (2000), S. 330f.

<sup>111</sup> Vgl. Prabhu (1999), S. 143; Mort/Weerawardena/Carnegie (2002), S. 78; Waddock/Post (1991), S. 394.

<sup>112</sup> Vgl. Koe Hwee Nga/Shamuganathan (2010), S. 268; Website der Schwab Foundation unter <http://www.schwabfound.org/sf/SocialEntrepreneurs/Whatisasocialentrepreneur/index.htm> (abgerufen am 01.12.2011); Dees (2001), S. 4.

<sup>113</sup> Vgl. Koe Hwee Nga/Shamuganathan (2010), S. 267.

<sup>114</sup> Vgl. Light (2009), S. 22; Vasakarla (2008), S. 39.

<sup>115</sup> Vgl. Prabhu (1999), S. 143; Drayton (2002), S. 124; Dees (2001), S. 4; Thompson/Alvy/Lees (2000), S. 330f.

Wandels macht.<sup>116</sup> Bei aller innovativen Energie und visionären Leidenschaft handeln sie dabei jedoch grundsätzlich überlegt: Sie treffen reflektierte Entscheidungen im Problemlösungsprozess, sind sich der Konsequenzen ihrer Handlungen sehr bewusst und verfolgen eine nüchterne, systematische und pragmatische Herangehensweise.<sup>117</sup> So ist ihr kreatives Handeln kein einmaliges ‚Strohfeuer‘, sondern mündet in einen anhaltenden Prozess von Innovation, Adaption und Lernen.<sup>118</sup> Eine notwendige Konsequenz des innovativen und proaktiven Verhaltens ist die Bereitschaft, Unsicherheit und Risiko einzugehen sowie die Fähigkeit, mit diesen umzugehen.<sup>119</sup> Schlussendlich bildet eine große Beharrlichkeit einen weiteren Kernaspekt ihres Verhaltens.<sup>120</sup> Es ist diese Kombination aus kreativ-innovativer und zugleich pragmatisch-risikobereiter, beharrlicher Herangehensweise, welche großen Anteil am Erfolg eines Sozialunternehmers hat.

Eine weitere wichtige Verhaltensweise betrifft ihr Führungsverhalten. Sie glauben grundsätzlich an das Potenzial und die Fähigkeiten aller Menschen, zum sozialen Wandel beizutragen<sup>121</sup>, sind empathisch und sensibel für die Gefühle anderer, erzeugen Vertrauen und Zuversicht bei ihren Gegenübern (Geschäftspartner, Mitarbeiter, Öffentlichkeit)<sup>122</sup>, fördern eine partizipative Arbeitskultur<sup>123</sup>, sind in der Lage, eine Vision und Mission zu artikulieren, die andere mitreißt und mobilisiert<sup>124</sup>, und fungieren letztlich als Vorbilder und ‚role models‘ sowohl nach innen wie auch nach außen<sup>125</sup>. Insgesamt kann in diesem Sinne ein motivierendes Führungsverhalten konstatiert werden, welches die Leidenschaft des Sozialunternehmers auf Team und Organisation überträgt.<sup>126</sup>

### 1.2.1.3 Organisationale Verhaltensmuster

Auch wenn die zuvor erläuterte Person des Sozialunternehmers einen zentralen Faktor darstellt, birgt eine rein auf diesen Aspekt beschränkte Sichtweise Risiken: Beispiele hierfür sind die Gefahren einseitiger Erkenntnisse auf Basis anekdotischer Einzelfälle sowie die Ausblendung anderer relevanter Organisationsaspekte und -ressourcen.<sup>127</sup> Ergänzend soll daher ein zweites Verständnis herangezogen werden, welches Entrepreneurship als spezifische Verhaltensweisen begreift, durch die sich die Organisation im Rahmen der Entscheidungsfindung auszeichnet. Als besonders relevant erscheinen hierbei jene Verhaltensmuster, welche auch schon zuvor als zent-

<sup>116</sup> Vgl. Website der Schwab Foundation for Social Entrepreneurship unter <http://www.schwabfound.org/sf/SocialEntrepreneurs/Whatisasocialentrepreneur/index.htm> (abgerufen am 01.12.2011).

<sup>117</sup> Vgl. Light (2009), S. 22; Vasakarla (2008), S. 39.

<sup>118</sup> Dees (2001), S. 4f.

<sup>119</sup> Vgl. Prabhu (1999), S. 142; Thompson/Alvy/Lees (2000), S. 330f; Dees (2001), S. 5.

<sup>120</sup> Vgl. Prabhu (1999), S. 143; Light (2009), S. 22.

<sup>121</sup> Vgl. Website der Schwab Foundation for Social Entrepreneurship unter <http://www.schwabfound.org/sf/SocialEntrepreneurs/Whatisasocialentrepreneur/index.htm> (abgerufen am 01.12.2011); Vasakarla (2008), S. 39.

<sup>122</sup> Vgl. Prabhu (1999), S. 143; Thompson/Alvy/Lees (2000), S. 330f.

<sup>123</sup> Vgl. Vasakarla (2008), S. 39.

<sup>124</sup> Vgl. Dorado (2006), S. 322; Prabhu (1999), S. 143.

<sup>125</sup> Vgl. auch Prabhu (1999), S. 143; Website von Ashoka International unter [http://ashoka.org/social\\_entrepreneur](http://ashoka.org/social_entrepreneur) (abgerufen am 14.12.2011).

<sup>126</sup> Vgl. auch Thompson/Alvy/Lees (2000), S. 330f.

<sup>127</sup> Vgl. Dacin/Dacin/Matear (2010), S. 38; Mair/Martí (2006), S. 38.

rale Verhaltensweisen von gewinnorientierten Unternehmern und Sozialunternehmern identifiziert wurden: Innovation/Kreativität, Proaktivität sowie unternehmerische Risikobereitschaft (vgl. Kap. B.I.1.2; B.I.2.1.2, Abschnitt Verhaltensweisen).

Auch wenn der Unternehmer diese Verhaltensweisen zumeist in besonderer Weise repräsentiert, beziehen sie sich ausdrücklich weder ausschließlich noch primär auf ihn als Person, sondern vielmehr auf die gesamte Organisation.<sup>128</sup> In diesem Sinne illustrieren sie, wie Entrepreneurship Wert schafft und ökonomischen Fortschritt realisiert. Obwohl im Kontext des gewinnorientierten Entrepreneurships entwickelt, gelten diese ebenfalls für Social Entrepreneurship.<sup>129</sup>

### Innovation und Kreativität

Der Tatbestand der *Innovation* kann laut Schumpeter zwei mögliche Ausprägungsformen annehmen: (1) Neue Dinge tun, oder (2) Dinge, die bereits getan werden, in einer neuen Art und Weise ausführen.<sup>130</sup> Dabei ist es wichtig, den (innovativen) Entrepreneur vom Typus des Erfinders abzugrenzen: Während Letzterer primär Ideen generiert, setzt der Entrepreneur sie um.<sup>131</sup> Der Sozialunternehmer muss also nicht zwingend etwas Neues ‚erfinden‘. Der Fokus des innovativen Handelns liegt vielmehr auf der Umsetzung neuartiger Lösungen oder auf der neuartigen Umsetzung vorhandener Lösungsansätze. *Kreativität*<sup>132</sup> als schöpferische Kraft und kreativer Prozess bildet dabei die Grundlage für innovatives Verhalten: Sie befähigt, Neues zu schaffen, insb. aber Vorhandenes kreativ zu etwas Neuem zu transformieren. Kreativität ist damit im Innovationsprozess inhärent enthalten. Dies wird zum einen deutlich, wenn Schumpeter sich auf Innovationen als Motor des ökonomischen Fortschritts und Akt der kreativen Zerstörung bezieht<sup>133</sup>, zum anderen werden die Begriffe ‚kreativ‘ und ‚innovativ‘ in der einschlägigen Literatur oftmals synonym oder stark aufeinander bezogen verwendet.<sup>134</sup> Wichtig ist aber festzuhalten, dass Social Entrepreneurship kein einmaliger ‚Ausbruch‘ von Kreativität, sondern vielmehr ein anhaltender Prozess des Entdeckens, Lernens, Anpassens und Verbesserns darstellt.<sup>135</sup>

Konkret kann Innovation im Kontext von Social Entrepreneurship mannigfache Formen annehmen. Zum einen lässt sich das Geschäftsmodell an sich, und dabei insb. die Kombination von gesellschaftlicher Mission und nachhaltigem Ertragsmodell, als innovativ bezeichnen: Diese *Geschäftsmodellinnovation* revolutioniert den gesellschaftlichen Sektor durch ihren unternehmeri-

<sup>128</sup> Vgl. hierzu Covin/Slevin (1991), S. 7.

<sup>129</sup> Vgl. u.a. Mort/Weerawardena/Carnegie (2003), S. 82ff; Weerawardena/Mort (2006), S. 28f; Dees (2001), S. 2.

<sup>130</sup> Vgl. Schumpeter (1947), S. 151.

<sup>131</sup> Vgl. Schumpeter (1947), S. 152; Schumpeter ergänzt, dass aus einem Erfinder durchaus ein Entrepreneur werden kann, wenn dieser seine Idee am Markt umsetzt, dies jedoch nicht notwendigerweise geschehen muss.

<sup>132</sup> Kreativität, verstanden als Erzeugung und Realisierung neuer, nützlicher Ideen oder Problemlösungsansätze, wird sowohl auf den Ideengenerierungs- und Problemlösungsprozess als auch auf die eigentlichen Ideen und Lösungsansätze bezogen. Vgl. Amabile et al. (2005), S. 368.

<sup>133</sup> Vgl. Schumpeter (1994 (1943)), S. 83.

<sup>134</sup> Vgl. u.a. Zahra et al. (2009), S. 519; Corner/Ho (2010), S. 635.

<sup>135</sup> Vgl. Dees (2001), S. 5.

schen Ansatz und verbindet die zuvor abgegrenzten Bereiche von Markt, Staat und gemeinnützigem Sektor. Zusammen mit dem Ziel der höheren gesellschaftlichen Wertschöpfung stellt es eine originäre Innovation im Schumpeter'schen Sinne dar. Des Weiteren liegt diesem Geschäftsmodell zumeist ein *innovativer, kreativer Lösungsansatz* eines gesellschaftlichen Problems zugrunde: So werden entweder neuartige Produkte bzw. Dienstleistungen entwickelt oder bereits bekannte und genutzte Lösungsansätze inhaltlich verbessert sowie auf neue Situationen und Gegebenheiten angewendet.<sup>136</sup> Innovation ist jedoch nicht allein auf den missionsbezogenen Bereich beschränkt, sondern gilt für die *gesamte Dienstleistungserbringung* inkl. der angrenzenden und nachgelagerten Bereiche. So ist bspw. auch die konkrete Ausgestaltung des Ertragsmodells (Ressourcenbeschaffung) ein Feld, in dem innovatives Handeln notwendig ist und verlangt wird.<sup>137</sup>

### Proaktivität

Dieser im Social Entrepreneurship inhärente Wille zur Innovation<sup>138</sup> führt zu einer weiteren zentralen Verhaltensweise: Proaktivität. Dies beschreibt ein grundsätzlich initiatives Handeln, welches bestrebt ist, das Geschehen selbst zu bestimmen und (erwünschte) Situationen aktiv herbeizuführen. Im Social Entrepreneurship äußert sich Proaktivität sowohl in der Identifizierung und Evaluation, als auch in der aktiven Ausnutzung von Opportunitäten. So kann festgestellt werden, dass Sozialunternehmen in hoher Weise offen und sensibel gegenüber sich bietenden Opportunitäten sind. Verdeutlicht wird dies dadurch, dass Sozialunternehmer Letztere nicht nur finden und entdecken, sondern vielmehr in großem Maße auch selbst erzeugen bzw. kreieren.<sup>139</sup> Dieser (pro)aktive Habitus von Sozialunternehmen äußert sich ebenso im Ausnutzen der Opportunitäten: Hierbei scheuen sich diese nicht, mit unerprobten Methoden und Herangehensweisen zu experimentieren.<sup>140</sup>

### Unternehmerische Risikobereitschaft

Ähnlich kommerziellen Unternehmern lassen sich Sozialunternehmer und ihre Organisationen im Allgemeinen nicht von Limitationen – insb. finanzieller Art – einschränken und von ihrer gesellschaftlichen Mission abbringen.<sup>141</sup> Die identifizierte Opportunität und deren zielgerichtete

<sup>136</sup> Vgl. u.a. Dees (2001), S. 4; Website der Schwab Foundation for Social Entrepreneurship unter <http://www.schwabfound.org/sf/SocialEntrepreneurs/Whatisasocialentrepreneur/index.htm> (abgerufen am 01.12.2011); Prabhu (1999), S. 141; Peredo/McLean (2006), S. 64.

<sup>137</sup> Vgl. Weerawardena/Mort (2006), S. 28; Dees (2001), S. 4f.

<sup>138</sup> Vgl. Dees (2001), S. 5.

<sup>139</sup> Vgl. Corner/Ho (2010), S. 650f. Diese untersuchen den Entwicklungsprozess von Opportunitäten unter Berücksichtigung zweier gegensätzlicher Sichtweisen: Effectuation- vs. rational-ökonomische Prozesse; ‚Opportunity creation‘ ist hierbei ein distinktes Merkmal von Effectuation-Prozessen, während bei rational-ökonomischen Prozessen Opportunitäten primär entdeckt werden. Vgl. Corner/Ho (2010), S. 637–643. Die Nutzung unterstützender Methoden wie bspw. strategische Planung, Prognose-Techniken oder prädiktive Modellierung kann zumindest für einige Organisationen bestätigt werden. Vgl. Weerawardena/Mort (2006), S. 28.

<sup>140</sup> Vgl. Prabhu (1999), S. 141; Dees (2001), S. 5.

<sup>141</sup> Vgl. Dees (2001), S. 5; Thompson/Alvy/Lees (2000), S. 330f; Di Domenico/Haugh/Tracey (2010), S. 692ff; Di Domenico/Haugh/Tracey erarbeiten in ihrem Beitrag einen theoretischen Rahmen für gesellschaftliche Wert-

Ausnutzung sind im Zweifel wichtiger als Ressourcenknappheit und andere Limitationen. Letztere führen eher dazu, dass auf die zuvor erwähnte innovative und kreative Weise Lösungswege gesucht und gefunden werden: Sozialunternehmer sind erfahren und geschult darin, mit begrenzten Mitteln Wertschöpfung zu realisieren, knappe Ressourcen effizient zu nutzen und insb. allgemein verworfene und vernachlässigte Mittel sowie bisher unerschlossene Ressourcenquellen einer Verwendung zuzuführen.<sup>142</sup>

Die Toleranz gegenüber Unsicherheit und die Bereitschaft, Risiken zur Durchsetzung der Mission einzugehen, unterscheidet Sozialunternehmen von den klassischen Non-Profit-Organisationen des gemeinnützigen Sektors. Trotzdem bleibt ein verantwortungsvoller Umgang mit entstehenden Risiken unabdingbar, nicht zuletzt zum Schutz der vielfältigen Stakeholder, die zumeist eine begrenzte Risikokapazität aufweisen. Sozialunternehmen versuchen daher stets, durch Risikobewertung und -management potenzielle Risiken adäquat zu kalkulieren.<sup>143</sup> Zusammenfassend lässt sich unternehmerische Risikobereitschaft im Kontext von Social Entrepreneurship demnach als Risikotoleranz bezeichnen, im Rahmen derer Risiken zur Durchsetzung der gesellschaftlichen Mission solange akzeptiert werden, wie sie für die Organisation und die Stakeholder als zumutbar erscheinen.

## I.2.2 Professioneller Unternehmensführungsansatz

In den letzten Abschnitten wurde anhand von *Mission und Wirkung*, *Unternehmerpersönlichkeit* sowie *organisationalen Verhaltensmustern* die konzeptionelle Basis von Social Entrepreneurship erläutert. Um gesellschaftliche Effektivität mit ökonomischer Effizienz erfolgreich verbinden und dabei die beschriebenen organisationalen Verhaltensmuster realisieren zu können, bedarf es eines professionellen Unternehmensführungsansatzes, welcher u.a. ein Geschäftsmodell, Erfolgsmessung und Reporting, Stakeholder Management und Personalmanagement umfasst.

### Geschäftsmodell

Ein Geschäftsmodell ist die abstrakte Darstellung eines Geschäfts. Es kann grundsätzlich in drei Komponenten unterteilt werden: Wertbeitrag (auch Nutzenversprechen/Value Proposition), Wertschöpfungsarchitektur sowie Ertragsmodell. Während der Wertbeitrag den spezifischen Nutzen für Kunden und weitere Stakeholder darstellt (Was?), konkretisiert die Wertschöpfungsarchitektur, wie der Nutzen realisiert wird (Wie?). Das Ertragsmodell stellt schlussendlich dar, wie die notwendigen Ressourcen bereitgestellt werden (Wodurch?).<sup>144</sup>

---

schöpfung in Sozialunternehmen, wobei der hier erwähnte Aspekt mit dem Konstrukt *Refusal to Enact or Be Constrained by Limitations* benannt ist.

<sup>142</sup> Vgl. Dees (2001), S. 5; Di Domenico/Haugh/Tracey (2010), S. 689-692; Letztere bezeichnen diesen Aspekt mit dem Konstrukt *Making do*.

<sup>143</sup> Vgl. Weerawardena/Mort (2006), S. 29; Dees (2001), S. 5.

<sup>144</sup> Vgl. Stähler (2002), S. 41-48.

Für Sozialunternehmen stellen diese Überlegungen die Basis und Voraussetzung ihres Tuns dar. Der *Wertbeitrag* wird hierbei durch die gesellschaftliche Mission definiert: Diese ist explizit und klar formuliert<sup>145</sup> und bildet den fundamentalen Zweck von Sozialunternehmen<sup>146</sup>.

Die *Wertschöpfungsarchitektur* ist ebenfalls von zentraler Wichtigkeit: So ist die Mission alleine nutzlos, wenn nicht konkrete Opportunitäten gefunden werden, durch deren Ausnutzung mithilfe geeigneter Produkte oder Dienstleistungen die Mission erfüllt werden kann. Im Kontext von Social Entrepreneurship ist zunächst entscheidend, dass diese Dienstleistungen innovativ, auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet und auf Resultate fokussiert sind.<sup>147</sup> Ein weiteres Kernmerkmal der Wertschöpfungsarchitektur ist weiterhin die Skalier- und Replizierbarkeit der Lösungsansätze, welche – zunächst ungeachtet des zu einem bestimmten Zeitpunkt verfolgten Fokus – die Effektivität beschreibt, mit der die Lösungsansätze potenziell ausgeweitet und repliziert werden können.<sup>148</sup> Diese Eigenschaft ermöglicht es Sozialunternehmen, ihre Lösungsansätze in großem Maßstab umsetzen und so weitreichenden gesellschaftlichen Wandel bewirken zu können. Hinsichtlich der konkreten Realisierung der Skalierung bzw. Replizierung existieren verschiedene Strategien, die sowohl jeweils für sich als auch in Kombination angewandt werden können.<sup>149</sup> Als letztes Merkmal der Wertschöpfungsarchitektur ist schließlich die spezifische Rolle der Stakeholder<sup>150</sup> zu nennen. Zu wissen, welche Anspruchsgruppen gegenwärtig und zukünftig sowie direkt oder indirekt von den Aktivitäten des Sozialunternehmens in welcher Weise betroffen sind, ist ein erfolgskritischer Faktor für das Geschäftsmodell<sup>151</sup> und ermöglicht es dem Sozialunternehmen, die Stakeholder aktiv und effektiv in den Wertschöpfungsprozess einzubeziehen (vgl. folgender Paragraph ‚Stakeholder Management‘).<sup>152</sup>

Das *Ertragsmodell* ist einer der kritischsten Aspekte des Geschäftsmodells, da er letztlich über die ökonomische Nachhaltigkeit der Organisation entscheidet. Grundsätzlich stehen Sozialunternehmen eine Reihe von möglichen Einkommens- und Finanzierungsquellen offen, welche von Spenden über philanthropische Quellen bis hin zu Einkünften aus kommerziellen Aktivitäten

<sup>145</sup> Vgl. Dees (2001), S. 2.

<sup>146</sup> Vgl. Austin/Stevenson/Wei-Skillern (2006), S. 3.

<sup>147</sup> Vgl. McLeod (1997), S. 102ff; Dees (2001), S. 5.

<sup>148</sup> Vgl. Bloom/Smith (2010), S. 134; Bloom/Chatterji (2009), S. 122f.

<sup>149</sup> Zunächst ist die offene Verbreitung (Dissemination) zu nennen, im Rahmen derer der Lösungsansatz anderen Akteuren zur freien Verfügung gestellt wird. Kooperationen (Affiliation) nutzen dauerhafte, formale Partnerschaften, die als Teil eines Netzwerks die gleichen Ziele verfolgen (lose Koalitionen bis hin zu straff organisierten Social Franchises). Die letzte Strategie bezeichnet die ausschließlich mit eigenen Ressourcen realisierte Expansion (zumeist mittels Tochterorganisationen oder Filialen). Während in der dargestellten Reihenfolge der organisatorische Aufwand und Ressourcenbedarf zunimmt, nehmen die aktiven Gestaltungs- und Kontrollmöglichkeiten ab: Es hängt daher stark von den Zielen und Möglichkeiten der Organisation ab, welche Strategie(n) konkret verfolgt werden. Vgl. Dees/Wei-Skillern (2004), für Social Franchising auch Hackl (2010).

<sup>150</sup> Unter Stakeholdern werden alle internen und externen Anspruchsgruppen einer Organisation verstanden, welche von dieser aktuell oder zukünftig in direkter oder indirekter Weise betroffen sind. Vgl. Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Anspruchsgruppen, online unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1202/anspruchsgruppen-v6.html> (abgerufen am 30.12.2011).

<sup>151</sup> Vgl. Neck/Brush/Allen (2009), S. 17.

<sup>152</sup> Vgl. Di Domenico/Haugh/Tracey (2010), S. 695f.

reichen. Dieses Spektrum wird von Sozialunternehmen in der Regel ausgenutzt.<sup>153</sup> Jedoch ist eine Tendenz hin zu unabhängigen, einkommensgenerierenden Geschäftsaktivitäten zu beobachten, welche dem unternehmerischen Ansatz von Social Entrepreneurship Rechnung tragen.<sup>154</sup> Die konkrete Ausgestaltung ist je nach spezifischer Situation äußerst vielgestaltig und soll im Rahmen der organisationalen Ausprägungsformen nochmals aufgegriffen und differenziert analysiert werden (vgl. Kap. B.I.2.3).

### Erfolgsmessung und Reporting

Erfolgsmessung ist für die Realisierung effektiven und effizienten Wirtschaftens von zentraler Bedeutung und im Kontext der Double Bottom Line als Steuerungsmechanismus und internes wie externes Kommunikationsmittel unabdingbar. Zugleich sind Sozialunternehmer ihrerseits stets bestrebt, ihre Aktivitäten bzw. deren Auswirkungen zu bewerten. Demgegenüber steht eine fragmentierte und uneinheitliche Methodenlandschaft, welche bis dato weder eine allgemein anerkannte, standardisierte Kennzahl noch ein solches Nachweisverfahren für die gesellschaftliche Wirkung hervorgebracht hat (vgl. hierzu auch Kap. B.I.2.1.1, Abschnitt Double Bottom Line).

Die Suche nach geeigneten standardisierten Verfahren und Methoden gestaltet sich deswegen als schwierig, weil sich die gesellschaftliche Erfolgsmessung nur schwer quantifizieren lässt und je Kontext sehr unterschiedlich ausfällt. In den letzten Jahren wurden von verschiedensten Akteuren (u.a. Unternehmensberatungen, Stiftungen, Venture-Philanthropie-Organisationen sowie Sozialunternehmen) eine Vielzahl an konzeptionellen Rahmenwerken und analytischen Verfahren entwickelt<sup>155</sup>, welche die gleichzeitige Messung von gesellschaftlicher und finanzieller Wirkung zu realisieren versuchen. An dieser Stelle sollen mit dem Social Return on Investment (SROI)<sup>156</sup> sowie der (Sustainable) Balanced Scorecard<sup>157</sup> nur zwei der Wichtigsten hervorgehoben werden. Eine umfangreiche Untersuchung gängiger Erfolgsnachweisverfahren erbrachte jedoch, dass diese gesamthaft zur validen Erfassung der Wertschöpfung nur bedingt geeignet sind.<sup>158</sup> Letztlich muss jedes Sozialunternehmen selbst entscheiden, welches Verfahren am geeignetsten erscheint und welche nicht-finanziellen Kennzahlen die gesellschaftliche Wirkung am besten widerspiegeln.<sup>159</sup> Viel wichtiger als Standardisierung und die spezifische Auswahl der verwendeten Kennzahlen und Verfahren ist es jedoch, dass überhaupt eine Erfolgsmessung stattfindet.<sup>160</sup>

---

<sup>153</sup> Vgl. Dees (2001), S. 5.

<sup>154</sup> Vgl. Austin et al. (2007), S. 29 ; Dees (1998) ; McLeod (1997), S. 102.

<sup>155</sup> Vgl. Fojcik (2009), S. 127.

<sup>156</sup> Vgl. u.a. Nicholls et al. (2009); Flockhart (2005); Rotheroe/Richards (2007).

<sup>157</sup> Vgl. u.a. Hubbard (2009); Hahn/Wagner (2001); Bull (2007); Somers (2005).

<sup>158</sup> Insgesamt wurden 30 Erfolgsnachweisverfahren anhand 12 Bewertungskriterien untersucht. Vgl. Fojcik (2009). Letztlich erscheinen nur zwei Verfahren („Benefit-Cost-Analysis“ sowie „Look Back Move Forward“) für die spezifische Anwendung im Kontext von Social Entrepreneurship angemessen, wiewohl auch diese nicht allen Anforderungen gerecht werden. Vgl. Fojcik (2009), S. 133f.

<sup>159</sup> Vgl. Neck/Brush/Allen (2009), S. 18; Fojcik (2009), S. 134.

<sup>160</sup> VanSandt/Sud/Marmé (2009), S. 425.

Ein zweiter Aspekt, der eng an die Erfolgsmessung sowie das Geschäftsmodell geknüpft ist, ist das Reporting von Sozialunternehmen. Als zentrales Kommunikationsmittel nach außen muss es alle Aspekte der Organisation (Geschäftsmodell, Erfolgsmessung sowie Organisationsmerkmale) strukturiert, transparent und verständlich abbilden.<sup>161</sup> Primäres Ziel ist es hierbei, ein gewisses Qualitätsniveau sicherzustellen, um Stakeholdern und insb. potenziellen Investoren einen qualifizierten und transparenten Zugang zur Organisation zu ermöglichen.<sup>162</sup>

### Stakeholder Management

Das Umfeld, in dem sich Sozialunternehmen bewegen, bildet einen zentralen Einflussfaktor.<sup>163</sup> Konkret äußert sich dieses dynamische Umfeld in einer vergleichsweise vielfältigen Stakeholder-Struktur und wechselseitigen Beziehungen mit zahlreichen Gruppen und Sektoren<sup>164</sup>: Wie zuvor erläutert, stellen Stakeholder einen zentralen Einflussfaktor der Wertschöpfungsarchitektur und des Geschäftsmodells dar, spielen im Rahmen des Ertragsmodells eine wichtige Rolle und sind der wichtigste Adressat externer Kommunikation. Es ist daher nicht überraschend, dass ein strukturiertes, effektives Stakeholder Management als ein wichtiger und erfolgskritischer Faktor im Rahmen von Social Entrepreneurship angesehen wird.<sup>165</sup>

Konkret können Stakeholder mannigfache Ausprägungen annehmen: Interne Anspruchsgruppen sind u.a. Eigentümer (wenn vorhanden), Management und Mitarbeiter, während die Gruppe der externen Stakeholder Fremdkapitalgeber, Lieferanten, Kunden, andere Organisationen sowie Staat und Gesellschaft umfasst.<sup>166</sup> Während gewinnorientierte Unternehmen zuallererst die Eigentümer als entscheidende Anspruchsgruppe zu befriedigen haben, welcher sich alle anderen Stakeholder letztlich unterzuordnen haben, stellt sich bei Sozialunternehmen, ähnlich den NPOs, die Situation komplexer und differenzierter dar: Aufgrund der in den meisten Fällen nur teilweisen Kostendeckung spielen die Fremdkapitalgeber eine wesentliche, unmittelbar existenzsichernde Rolle; auch besteht diese Gruppe zumeist aus einer großen Anzahl heterogener Partner, welche sich hinsichtlich ihrer Einstellung zunehmend vom weitgehend ‚anspruchslosen‘ Spender hin zum gesellschaftlich ergebnisorientierten Investor entwickeln.<sup>167</sup> Des Weiteren sorgt die gesellschaftliche Mission dafür, dass die Gesellschaft oder ein relevanter Ausschnitt derselben ins

<sup>161</sup> Vgl. auch Roder/Lütjens (2009), S. 152.

<sup>162</sup> Ein vergleichsweise gängiges Tool ist hierbei der Social Reporting Standard, welcher einen standardisierten Leitfaden zur wirkungsorientierten Berichterstattung darstellt. Das Tool wurde in Zusammenarbeit mehrerer Partner (Ashoka, Auridis, BonVenture, Phineo, Schwab Foundation, spenden.de, TU München, Universität Hamburg, PricewaterhouseCoopers) entwickelt und wird in verschiedenen Organisationen angewendet; für weitere Informationen vgl. u.a. <http://social-reporting-standard.de>.

<sup>163</sup> Für die Wichtigkeit des Umfelds und dessen Dynamiken vgl. Weerawardena/Mort (2006), S. 27f.

<sup>164</sup> Bspw. die reziproke Beeinflussung von Social Entrepreneurship und Kommunen. Vgl. Korosec/Berman (2006).

<sup>165</sup> Vgl. u.a. Neck/Brush/Allen (2009), S. 17; Di Domenico/Haugh/Tracey (2010), S. 695f; Bloom/Smith (2010), S. 129; Bryson/Gibbons/Shaye (2001), S. 273; Austin et al. (2007), S. 28f.

<sup>166</sup> Vgl. Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Anspruchsgruppen, online unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1202/anspruchsgruppen-v6.html> (abgerufen am 30.12.2011); Mitchell/Agle/Wood (1997), S. 853f; Neck/Brush/Allen (2009), S. 17.

<sup>167</sup> Vgl. Austin et al. (2007), S. 28.

Zentrum des Einflussbereiches rückt und sich die Anspruchsgruppen der Kunden und der Gesellschaft letztlich miteinander vermischen. Auch der Staat spielt eine vergleichsweise wichtige Rolle, da NPOs und Sozialunternehmen ggf. Aufgaben übernehmen, welche in den Relevanzbereich des Staates fallen und daher von staatlichen Organisationen begleitet oder überwacht werden<sup>168</sup>, oder aber Lösungsansätze verfolgen, welche auf öffentliche Mittel angewiesen sind.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sich die Stakeholder-Struktur von Sozialunternehmen als vielfältig und komplex darstellt. Ihre Bedeutung wird umso deutlicher, wenn man bedenkt, dass die moralische, ethische, ökonomische und ggf. rechtliche Legitimation von Sozialunternehmen letztlich auf der Adressierung der gesellschaftlichen Mission sowie der Interessen der zentralen Stakeholder beruht.<sup>169</sup> Hiermit korrespondieren die Motive, welche für die Verfolgung eines Stakeholder-Managements als maßgeblich angesehen werden: Eine Erhöhung der Legitimität der Organisation sowie die Sicherstellung einer möglichst effektiven Ressourcenbeschaffung in monetärer (Finanzkapital) wie auch nicht-monetärer (Humankapital und Expertise) Hinsicht.<sup>170</sup>

Bei der Gestaltung des Stakeholder-Managements sind verschiedene Aspekte zu beachten. Zum einen sind die gegenwärtig und potenziell relevanten Stakeholder und ihre Interessen zu identifizieren und anhand ihrer Wichtigkeit zu priorisieren.<sup>171</sup> Zum anderen müssen die Stakeholder im Rahmen einer Netzwerkstrategie beständig erweitert, gepflegt und aktiv in den Wertschöpfungsprozess einbezogen werden. Hierbei helfen eine Reihe von organisationalen Fähigkeiten und Aktivitäten, wozu insb. Kommunikation, die Bildung von Allianzen sowie Lobbyarbeit zählen.<sup>172</sup>

### Personalmanagement

Führungskräfte und Mitarbeiter stellen eine zentrale Ressource dar. Der spezifische Umgang mit diesem Humankapital sowie dessen erfolgreiche Mobilisierung stellen denn auch eine erfolgskritische Herausforderung und ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal von Sozialunternehmen dar.<sup>173</sup>

Dem Personalmanagement werden allgemein die Funktionen Personalplanung, -beschaffung, -einsatz, -motivation, -entwicklung sowie -freistellung zugeschrieben.<sup>174</sup> Konkrete Handlungs-

<sup>168</sup> Vgl. Austin et al. (2007), S. 28.

<sup>169</sup> Vgl. auch Bryson/Gibbons/Shaye (2001), S. 273.

<sup>170</sup> Vgl. Meyskens et al. (2010), S. 673; Di Domenico/Haugh/Tracey (2010), S. 695f; Bryson/Gibbons/Shaye (2001), S. 273ff; Sharir/Lerner (2006), S. 11.

<sup>171</sup> Hinsichtlich der Identifizierung und insb. Priorisierung von Stakeholdern vgl. auch Mitchell/Agle/Wood (1997).

<sup>172</sup> Hauptziel der Kommunikation ist es, die Stakeholder davon zu überzeugen, dass die Organisation es wert ist, angenommen und unterstützt zu werden. Die Bildung von Allianzen bezeichnet die Fähigkeit, tragfähige Partnerschaften/ Verbindungen aufzubauen und diese effektiv für die Durchsetzung der gesellschaftlichen Mission zu nutzen. Das Spektrum reicht hier von loser Unterstützung über explizite Förderung bis hin zu direkter Zusammenarbeit. Lobbyarbeit bezeichnet schließlich die Fähigkeit, relevante politische Handlungsträger zur Unterstützung der gesellschaftlichen Mission zu bewegen und damit ein günstiges Umfeld für die Realisierung der Mission zu schaffen. Vgl. für all diese Ausführungen Bloom/Smith (2010), S. 132ff; Bloom/Chatterji (2009), S. 118-121; Austin/Stevenson/Wei-Skillern [2006], S. 3.

<sup>173</sup> Vgl. Thompson (2002), S. 429; Austin/Stevenson/Wei-Skillern (2006), S. 3; Royce (2007), S. 10f.; auch Kap. A.I.

<sup>174</sup> Vgl. u.a. Thommen/Achleitner (2003), S. 655-658.

felder und kritische Erfolgsfaktoren für Sozialunternehmen existieren in fast allen Aspekten des Personalmanagements. So ist bei Personalplanung und -einsatz in den meisten Fällen sorgfältig abzuwägen, in welcher Gewichtung und konkreten Zuteilung Beschäftigte und Freiwillige die gestellten Aufgaben bewältigen können.<sup>175</sup> Im Rahmen der Personalbeschaffung ist die Identifizierung und Einstellung von Personal mit passender Expertise ein erfolgskritischer Faktor für die erfolgreiche Skalierung der Organisation; dies gilt insb. im Hinblick auf die Rekrutierung des Führungsnachwuchses.<sup>176</sup> Basis der Personalentwicklung und -motivation stellt eine effektive, strukturierte Mitarbeiterführung dar: Diese ist notwendig für ein funktionierendes Tagesgeschäft und Teil des Professionalisierungsanspruchs von Sozialunternehmen. Konkret sind vor allem die Aspekte Kompensation/Anreizgestaltung sowie Training/Weiterbildung bedeutsam. Dabei stellen die Rahmenbedingungen von Sozialunternehmen (u.a. vergleichsweise geringer finanzieller Spielraum, Wichtigkeit von Freiwilligen, Anforderung eines innovativen, unternehmerischen Arbeitens) besondere Herausforderungen an die Mitarbeiterführung: beispielhaft genannt seien hier die Notwendigkeit kreativer Formen der Kompensation/Anreizgestaltung unter stärkerer Berücksichtigung nicht-monetärer Elemente oder die jeweilig spezifische Kontaktaufnahme zur Gewinnung von Beschäftigten und Freiwilligen.<sup>177</sup> Schließlich ist Personalfreistellung ebenfalls Teil des Personalmanagements: Hierbei ist es wichtig, die Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Eignung für die spezifischen Aufgabenbereiche sowie Social Entrepreneurship generell laufend zu prüfen und, wenn notwendig, das Arbeitsverhältnis möglichst gütlich und einvernehmlich (bspw. via Outplacement<sup>178</sup>) zu beenden.<sup>179</sup>

Ein zentrales Ziel dieser Arbeit ist es, all diese weitgehend unspezifischen, kaum ausgearbeiteten, wenig pragmatischen sowie nur unzureichend empirisch belegten Aussagen und Annahmen kritisch zu hinterfragen. Daher sollen mittels einer zugleich fokussierten wie inhaltlich offenen empirischen Untersuchung die relevanten Themenkategorien und deren zweckmäßige Gestaltung herausgearbeitet und damit eine erste empirisch fundierte wissenschaftliche Grundlage für ein effektives Personalmanagement in Sozialunternehmen geschaffen werden.

### 1.2.3 Organisationale Ausprägungsformen entlang Unternehmenszweck und Ertragsmodell

Im Rahmen von Mission und Wirkung wurde bemerkt, dass die Dualität von gesellschaftlicher Mission und ökonomischer Nachhaltigkeit ein bestimmendes Element von Social Entrepreneurship darstellt (vgl. Kap. B.I.2.1.1). Während sich die gesellschaftliche Mission bzw. der Unter-

<sup>175</sup> Vgl. Royce (2007), S. 11.

<sup>176</sup> Vgl. Bloom/Smith (2010), S. 132; Bloom/Chatterji (2009), S. 117f; Royce (2007), S. 17.

<sup>177</sup> Vgl. Certo/Müller (2008), S. 269; Austin/Stevenson/Wei-Skillern (2006), S. 3 und 19; Royce (2007), S. 17.

<sup>178</sup> Form der Personalfreisetzung, bei der gemeinsam mit dem Arbeitnehmer eine neue Arbeitsstelle gesucht wird oder dieser Unterstützung bei Weiterbildung bzw. Existenzgründung erhält. Vgl. u.a. Schneck et al. (2007), S. 698f; Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Outplacement, online unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/85667/outplacement-v5.html> (abgerufen am 02.01.2012).

<sup>179</sup> Boschee (2001), S. 18. Dies ist ein kritisches Thema und zumeist letzter Ausweg; allerdings wird deutlich, dass der Professionalisierungsanspruch und die unternehmerische Ergebnisorientiertheit konsequent realisiert wird.

nehmenszweck im innovativen Lösungsansatz des gesellschaftlichen Problems und damit in der gesellschaftlichen Wirkung ausdrückt, wird die ökonomische Nachhaltigkeit mittels geeigneter Ertragsmodelle und professioneller Unternehmensführung angestrebt (vgl. Kap. B.I.2.2). Trotz einer allgemein gültigen grundsätzlichen Priorisierung in primäre Mission und nachrangige ökonomische Nachhaltigkeit ist jedoch ein differenziertes Zusammenspiel hinsichtlich der konkreten Gewichtung dieser Aspekte zu beobachten. Das in der folgenden Abbildung dargestellte ‚Sozialunternehmen-Spektrum‘ stellt – entlang der beiden Dimensionen Unternehmenszweck und Ertragsmodell sowie zwischen den beiden Polen der Gemeinnützigkeit und Gewinnorientierung – das Spektrum der organisationalen Ausprägungsformen dar, in Gestalt derer sich Sozialunternehmen am Markt positionieren:

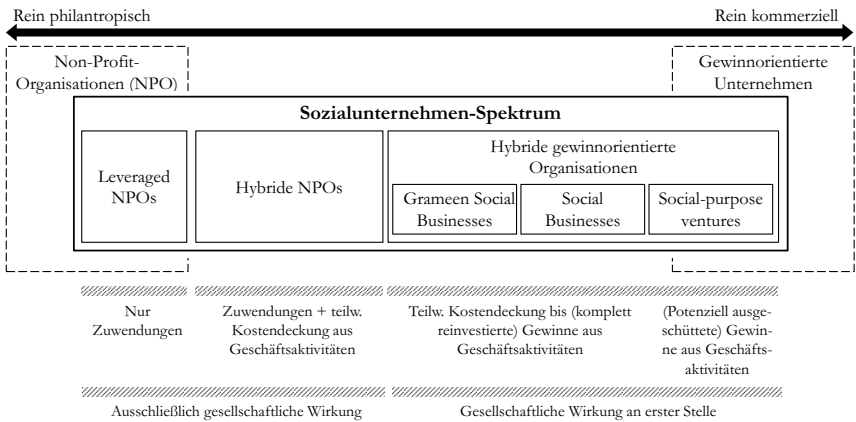


Abbildung 3 Das Sozialunternehmen-Spektrum: Organisationale Ausprägungsformen entlang Unternehmenszweck und Ertragsmodell (Quelle: Eigene Darstellung)

Non-Profit-Organisationen und gewinnorientierte Unternehmen

Zunächst einmal ist darauf hinzuweisen, dass die beiden begrenzenden Pole nicht Teil des Sozialunternehmen-Spektrums sind. Vielmehr soll die Abgrenzung des Konzeptes Social Entrepreneurship zu ebendiesen deutlich gemacht werden.

*Non-Profit-Organisationen (NPOs)* sind als nichterbswirtschaftliche Organisationen nicht auf Gewinne ausgerichtet. In diesem Sinne erzielen sie in der Regel auch keine Gewinne und finanzieren sich überwiegend durch Zuwendungen. Eventuelle Überschüsse dürfen nicht an Eigentümer oder Mitglieder ausgeschüttet werden, Anteilseigner im kapitalistischen Sinne gibt es somit

nicht.<sup>180</sup> Sie weisen ein Mindestmaß an formaler Organisation sowie Selbstverwaltung und Entscheidungsautonomie auf, verfolgen einen gemeinnützigen Zweck und sind geprägt durch das Zusammenwirken von Freiwilligen und Angestellten. Grundsätzlich gibt es sowohl öffentliche (öffentliche Verwaltungen/Unternehmen) als auch private NPOs (Stiftung, Verein, Verbände, Wohlfahrtsorganisationen oder gemeinnützige Gesellschaften).<sup>181</sup> Ein innovatives bzw. kreatives Geschäftsmodell sowie überdurchschnittliche Risikobereitschaft sind keine zwingenden Voraussetzungen und in den allermeisten Fällen auch nicht charakteristisch für ihre Aktivitäten.<sup>182</sup>

Unter *gewinnorientierten Unternehmen* sind wiederum all diejenigen privatwirtschaftlichen, ‚klassisch-kapitalistischen‘ Organisationen subsumiert, bei welchen die Maxime der Gewinnmaximierung als Ziel und Zweck der Organisation das Handeln bestimmt. Hierbei können neben den finanziellen Gewinnen durchaus auch gesellschaftliche Effekte zum Tragen kommen. Sind Letztere jedoch ein Nebenprodukt des Wirtschaftens, gelten besagte Unternehmen noch immer als gewinnorientiert. In diesem Sinne sind CSR, Corporate Citizenship, Bestrebungen eines nachhaltigen Wirtschaftens und ähnliche Aktivitäten<sup>183</sup> seitens gewinnorientierter Organisationen zwar wünschenswert und gesellschaftlich nutzstiftend, dennoch sind dies keine Sozialunternehmen, da hierfür die gesellschaftliche Mission im Mittelpunkt stehen und als primäre Maxime nicht nur das Handeln leiten und bestimmen sondern letztlich auch legitimieren müsste.

### Leveraged NPO

Als Leveraged NPOs werden NPOs bezeichnet, bei denen unternehmerische Methoden und betriebswirtschaftliche Instrumente zur Anwendung kommen. Dies umfasst zwei Aspekte: Zum einen gehen diese Organisationen das gesellschaftliche Problem mit unternehmerischen, innovativen Lösungsansätzen an.<sup>184</sup> Zum anderen kann eine beginnende Entwicklung hin zu einer Professionalisierung der Unternehmensführung konstatiert werden, welche in Kap. B.I.2.2 als maßgeblich und charakteristisch für Social Entrepreneurship identifiziert wurde. Diese beinhaltet u.a. ein umfassendes und strukturiertes Stakeholder Management inkl. einer adäquaten Leistungsmessung und deren Kommunikation<sup>185</sup> sowie ein effektives Personalmanagement und eine geeignete

<sup>180</sup> Vgl. u.a. Schneck et al. (2007), S. 672; Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Non-Profit-Organisation (NPO), online unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4696/non-profit-organisation-npo-v9.html> (abgerufen am 19.12.2011).

<sup>181</sup> Unter NPO im engeren Sinn werden gemeinhin nur die privaten NPOs verstanden; vgl. Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: NPO-Management, online unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7493/npo-management-v9.html> (abgerufen am 19.12.2011).

<sup>182</sup> Vgl. Hull/Lio (2006), S. 63; Boschee/McClurg (2003), S. 5.

<sup>183</sup> In diese Kategorie fallen auch sogenannte *Social Consequence Ventures*, die auf prominente und durchaus effektive Art und Weise neben primärer Gewinnmaximierung positive gesellschaftliche Effekte erzielen (bspw. Ben & Jerry's oder Body Shop). Vgl. hierzu u.a. Neck/Brush/Allen (2009), S. 15f; Peredo/McLean (2006), S. 63f.

<sup>184</sup> Vgl. Website der Schwab Foundation for Social Entrepreneurship unter <http://www.schwabfound.org/sf/SocialEntrepreneurs/Profiles/Abouttheorganizationalmodels/index.htm> (abgerufen am 01.12.2011); Hartigan (2006), S. 44.

<sup>185</sup> Vgl. u.a. Austin et al. (2007), S. 28.

Governance-Struktur<sup>186</sup>. Hinsichtlich der Finanzperspektive zielen Leveraged NPOs auf eine verbesserte Ressourcenbeschaffung sowie eine optimale Ressourcenverwendung.<sup>187</sup>

Es bleibt jedoch festzuhalten, dass eine Professionalisierung der Unternehmensführung auch im klassischen Non-Profit-Sektor in Form des NPO Managements Einzug hält. Ferner bleiben Leveraged NPOs auf philanthropische Mittel angewiesen, eine ökonomische Nachhaltigkeit ist damit nur teilweise gegeben.<sup>188</sup> Daher ist der Innovationsaspekt für Leveraged NPOs als Abgrenzungskriterium in besonderem Maße von Bedeutung: Erst der unternehmerische und innovative Ansatz unterscheidet Leveraged NPOs vom klassischen Non-Profit-Sektor.

### Hybride Non-Profit-Organisationen

Die hybriden NPOs (alternativ auch als Hybrid Non-Profits, Non-profit Social Entrepreneurial Ventures oder Non-Profit Social Enterprises bezeichnet) sind eine der meistverbreiteten Ausprägungsformen von Sozialunternehmen. Als NPOs gelten für sie grundsätzlich alle Kriterien und Charakteristika, die zuvor im Rahmen der Leveraged NPOs erläutert wurden. Zusätzlich gehen sie jedoch hinsichtlich des unternehmerischen Ansatzes neue bzw. konsequentere Wege.

Zum einen bleiben philanthropische und öffentliche Finanzierungsoptionen zwar für die Mehrzahl der Organisationen eine wichtige und notwendige Bezugsquelle, jedoch wird eine höhere Kontinuität und Sicherheit durch Präferenz langfristiger, strategischer Partnerschaften mit Unternehmenspartnern angestrebt. Zum anderen ergänzen sie ihr Ertragsmodell um einkommensgenerierende Geschäftsaktivitäten („earned income activities“). Rein organisatorisch findet dies oftmals in verschiedenen rechtlichen Entitäten statt, d.h. zur Ausübung der einkommensgenerierenden Geschäftsaktivitäten wird eigens eine separate Unternehmung gegründet. Diese arbeitet zwar gewinnorientiert, jedoch sind die potenziellen Überschüsse kein Selbstzweck, sondern werden ausschließlich zur Deckung der in den Gesamtprogrammen der NPO anfallenden Kosten verwendet. Durch die resultierende, in den meisten Fällen teilweise Kostendeckung kann letztlich durch die Substitution von Fremdfinanzierung ein gewisses Maß an wirtschaftlicher Unabhängigkeit realisiert werden.<sup>189</sup> Diese Entwicklung wird gemeinhin auch als „Enterprising Non-

<sup>186</sup> Vgl. u.a. Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: NPO-Management, online unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7493/npo-management-v9.html> (abgerufen am 19.12.2011).

<sup>187</sup> Ressourcenbeschaffung: Nutzung innovativer Finanzierungsinstrumente und strategischer Partnerschaften in Ergänzung der klassischen philanthropischen/öffentlichen Quellen von NPOs; Ressourcenverwendung: Striktes Kostenmanagement mit dem Ziel höherer Effizienz. Vgl. u.a. Austin et al. (2007), S. 30f; Website der Schwab Foundation for Social Entrepreneurship unter <http://www.schwabfound.org/sf/SocialEntrepreneurs/Profiles/Abouttheorganizationalmodels/index.htm> (abgerufen am 01.12.2011).

<sup>188</sup> Vgl. Hartigan (2006), S. 44; Website der Schwab Foundation for Social Entrepreneurship unter <http://www.schwabfound.org/sf/SocialEntrepreneurs/Profiles/Abouttheorganizationalmodels/index.htm> (abgerufen am 01.12.2011).

<sup>189</sup> Vgl. u.a. Austin et al. (2007), S. 29; Website der Schwab Foundation for Social Entrepreneurship unter <http://www.schwabfound.org/sf/SocialEntrepreneurs/Profiles/Abouttheorganizationalmodels/index.htm> (abgerufen am 01.12.2011); Hartigan (2006), S. 44f; Neck/Brush/Allen (2009), S. 15f; Boschee (2001), S. 15f; Weisbrod (1998), S. 170; McLeod (1997), S. 102; Dees (1998); Weerawardena/McDonald/Mort (2010); Foster/Bradach (2005).

Profits<sup>190</sup> oder „commercialism in the Non-Profit sector“<sup>191</sup> bezeichnet. Während Leveraged NPOs zumindest bezüglich der Kernaaspekte noch in großem Maße dem klassischen Non-Profit-Sektor verbunden bleiben, setzen hybride NPOs die Konvergenz von Non-Profit- und gewinnorientiertem Sektor demnach konsequent um.

Ist die teilweise wirtschaftliche Unabhängigkeit sowie unternehmerische Dynamik allgemein positiv konnotiert, wird jedoch auch auf die Gefahr hingewiesen, dass kommerzielle Aktivitäten potenziell von der gesellschaftlichen Mission ablenken und diese beeinträchtigen können.<sup>192</sup> Dies kann verhindert oder zumindest minimiert werden, indem gesellschaftliche Mission und kommerzielle Aktivitäten nicht zuwider laufen, sondern sich aufeinander aufbauend ergänzen.<sup>193</sup>

### Hybride gewinnorientierte Organisationen

Bei beiden zuvor dargestellten Non-Profit-Ausprägungsformen eines Sozialunternehmens liegt der Fokus ausschließlich auf der gesellschaftlichen Mission, während finanzielle Nachhaltigkeitsbestrebungen allenfalls ‚passiv‘ zur teilweisen Deckung der Kosten verfolgt werden. Damit weisen Leveraged NPOs oder hybride NPOs eine angedeutete Double Bottom Line auf. Dies verschiebt sich bei den in der Folge zu erläuternden hybriden gewinnorientierten Organisationen<sup>194</sup>, welche konsequent die Brücke zum gewinnorientierten, privatwirtschaftlichen Sektor schlagen und sich in einer entsprechenden Rechtsform konstituieren (in Deutschland zumeist als GmbH). Bei diesen Organisationen hat Gewinnmaximierung zwar ebenfalls keine Priorität, und die gesellschaftliche Mission steht als Unternehmensziel an erster Stelle; sie weisen jedoch eine ausgeprägte Double Bottom Line auf und zielen mittel- bis langfristig auf eine volle Kostendeckung oder sogar die Realisierung von Überschüssen. Diese werden allerdings nicht an die Anteilseigner ausgeschüttet, sondern in das Sozialunternehmen bzw. seine die gesellschaftliche Mission unterstützenden Aktivitäten reinvestiert.<sup>195</sup> Sie beschreiten damit innerhalb des Sozialunternehmen-Spektrums den radikalsten Weg, den missionsgetriebenen Non-Profit- sowie gewinnorientierten

<sup>190</sup> Dees (1998), S. 55.

<sup>191</sup> Weisbrod (1998), S. 165.

<sup>192</sup> Vgl. Dees (1998), S. 56ff; Foster/Bradach (2005); McLeod (1997); S. 102; Weisbrod (1998), S. 171; Boschee (2001), S. 15f; Ryan (1999), S. 132-136.

<sup>193</sup> Im Idealfall werden Produkte und Dienstleistungen zu angemessenen, vertretbaren Preisen an die benachteiligten Zielgruppen verkauft; die einkommensgenerierenden Aktivitäten sind damit inhärenter Teil der gesellschaftlichen Mission. Ist dies nicht möglich oder sinnvoll, sollten sie zumindest inhaltlich aus der gesellschaftlichen Mission erwachsen und diese unterstützen. Vgl. u.a. Boschee (2001), S. 16f; Boschee/McClurg (2003), S. 3; Dees (1998), S. 60-63. Ein Beispiel hierfür ist BOOKBRIDGE: die Organisation fördert Bildungsgleichgewicht durch den Aufbau von Bildungszentren. Diese tragen sich durch Gebühren und sonstige Einnahmen selbst; die eigenen Kosten werden darüberhinaus durch das *Capability Program* zur Führungskräfteentwicklung (separate GmbH) gedeckt, im Rahmen dessen Führungskräfte bei dem selbstständigen Aufbau eines Bildungszentrums begleitet werden – die Führungskräfte unterstützen damit direkt die gesellschaftliche Mission (vgl. Website BOOKBRIDGE unter [http://www.bookbridge.org/en/Programs\\_files/capabilityprogram\\_english.pdf](http://www.bookbridge.org/en/Programs_files/capabilityprogram_english.pdf), abgerufen am 04.12.2011).

<sup>194</sup> In der Literatur alternativ auch als *Hybrid For-profits* oder *For-profit Social Entrepreneurial Ventures* bezeichnet.

<sup>195</sup> Vgl. u.a. Hartigan (2006), S. 44f; Website der Schwab Foundation for Social Entrepreneurship unter <http://www.schwabfound.org/sf/SocialEntrepreneurs/Profiles/Abouttheorganizationalmodels/index.htm> (abgerufen am 01.12.2011); Dorado (2006), S. 324.

Sektor zu verbinden, und weisen hinsichtlich der organisationalen Ausprägungsform den höchsten Innovationsgrad auf. Aus diesem Grund ist der Innovations‘druck‘ bei Produkt und Dienstleistung – hinsichtlich der Social Entrepreneurship-Zugehörigkeit – tendenziell nicht so groß wie bspw. bei Leveraged NPOs. Konkret gibt es unterschiedliche Ausprägungsformen von hybriden gewinnorientierten Organisationen, welche in der Folge dargestellt werden.

Bei den von Sozialunternehmer und Nobelpreisträger Muhammad Yunus entwickelten *Grameen Social Businesses*<sup>196</sup> handelt es sich um ein distinktes Konzept, als dessen Basis klare Charakteristika bzw. Prinzipien und Leitsätze existieren, die jedes Grameen Social Business erfüllen und zu denen es sich bekennen und verpflichten muss. Einmal in Kraft gesetzt, sind diese Prinzipien explizit und dauerhaft in den Unternehmensstatuten als Geschäftsgrundlage verankert. Grundsätzlich gibt es dabei zwei Varianten: Typ I ist die bekanntere und weiter verbreitete Variante und wird durch sieben klar definierte Prinzipien charakterisiert.<sup>197</sup> Deren Stärke liegt in der konkreten und klaren Formulierung der Eckpunkte: Gesellschaftliche Mission als Unternehmensziel, ökonomische Nachhaltigkeit und Double Bottom Line, keine Gewinnmaximierung sondern Reinvestition von Überschüssen, klare Regeln bezüglich Kompensation der Anteilseigner sowie Bereitstellung eines professionellen und angenehmen Arbeitsumfeldes. Typ II ist demgegenüber eher selten und bezeichnet Organisationen, die klassisch gewinnorientiert arbeiten, deren Anteilseigner jedoch die Benachteiligten selbst sind. Durch Gewinne und deren Ausschüttung wird somit ein direkter gesellschaftlicher Nutzen realisiert. Ein Beispiel hierfür ist die Grameen Bank, deren Mikrokreditnehmer gleichzeitig Anteilseigner der Bank sind.<sup>198</sup>

Unter *Social Businesses* werden im Rahmen dieser Arbeit wiederum diejenigen Sozialunternehmen verstanden, die zwar die eingangs in diesem Abschnitt erwähnten Charakteristika sowie die meisten der unter Typ I aufgeführten Prinzipien aufweisen, sich aber nicht zu dem distinkten Konzept der Grameen Social Businesses bekennen.<sup>199</sup> Letztlich ist Social Business die in der Praxis/am Markt entstandene und auftretende organisationale Ausprägungsform, während Grameen Social Business als distinktes Konzept und Marke verstanden werden kann.

---

<sup>196</sup> Yunus selbst nennt es in zahlreichen Veröffentlichungen kurz *Social Business*, da dieser Begriff jedoch in der Praxis und im akademischen Diskurs auch in einer leicht anderen Bedeutung verwendet wird, soll für das distinkte Konzept von Yunus der Begriff *Grameen Social Business* benutzt werden.

<sup>197</sup> Diese sind: (1) Das Unternehmensziel bzw. die Mission ist die Lösung eines gesellschaftlichen Problems, keine Gewinnmaximierung. (2) Die Organisation strebt finanzielle und ökonomische Nachhaltigkeit an. (3) Die Investoren/Anteilseigner erhalten ausschließlich ihren Investitionsbetrag zurück; es werden keine Dividenden ausgeschüttet. (4) Überschüsse nach Rückzahlung der Investitionsbeträge verbleiben im Unternehmen zur Expansion und Verbesserung. (5) Die Organisation ist ökologisch nachhaltig. (6) Mitarbeiter werden marktgerecht entlohnt sowie unter besseren Arbeitsbedingungen beschäftigt. (7) ...mach es mit Freude! Vgl. Yunus (2010), S. 3.

<sup>198</sup> Vgl. Yunus (2010), S. 2.

<sup>199</sup> Die betreffenden Prinzipien sind: Status einer gewinnorientierten Unternehmung, gesellschaftliche Mission als Unternehmensziel bei gleichzeitiger ökonomischer Nachhaltigkeit (⇔ Double Bottom Line), keine Gewinnmaximierung sondern Reinvestition potenzieller Überschüsse ins Unternehmen; vgl. u.a. Website der Schwab Foundation for Social Entrepreneurship unter <http://www.schwabfound.org/sf/SocialEntrepreneurs/Profiles/Abouttheorganizationalmodels/index.htm> (abgerufen am 01.12.2011).

Das letzte hier dargestellte Konzept der *Social Purpose Ventures* geht noch einen Schritt weiter und erlaubt die Ausschüttung von potenziellen Gewinnen an die Anteilseigner (oder schließt dies zumindest nicht explizit aus). Letztlich sind Social Purpose Ventures damit gewöhnliche, gewinnorientierte Unternehmen, mit dem einzigen, wichtigen Unterschied, dass sie sich einer gesellschaftlichen Mission als oberstes Unternehmensziel verschrieben haben.<sup>200</sup> Die Ausschüttung als solche bzw. ihre Maximierung hat zwar keine Priorität, wirft jedoch Fragen auf: Ist die relative ‚Vormachtstellung‘ der gesellschaftlichen Mission langfristig gefährdet, sobald eigennützige Motive ins Spiel kommen? Wird die gesellschaftliche Mission durch die Möglichkeit persönlicher Gewinnmaximierung korumpiert? Ist eine ethisch-moralische Legitimation der Organisationen überhaupt noch gegeben? Aus diesen und weiteren Gründen wird diese Organisationsform oftmals nicht zum originären Bereich des Social Entrepreneurship gezählt.<sup>201</sup> Aus Sicht des Verfassers sind jedoch eventuell auftretende Fehlentwicklungen zunächst einmal auf individuelle Einzelfälle zurückzuführen, was einen generellen Ausschluss nicht rechtfertigt. Sicherlich muss jedoch im Einzelfall sehr genau überprüft werden, inwiefern die gesellschaftliche Mission tatsächlich das uneingeschränkte Unternehmensziel darstellt.

## II. Arbeitsmotivation – theoretische Basis für Motivation im Führungskontext

### II.1 Relevanz und Begrifflichkeit

Im allgemeinen Organisationskontext spielen Arbeits- und Mitarbeitermotivation eine zentrale Rolle, sowohl im praktischen Kontext als auch im wissenschaftlichen Diskurs der Organisationsforschung.<sup>202</sup> Im Allgemeinen wird unter Arbeitsmotivation dabei der Vorgang verstanden, im Rahmen dessen durch bestimmte Faktoren und Ereignisse das Arbeitsverhalten und die Arbeitsanstrengungen von Mitarbeitern angeregt, kanalisiert und über Zeit erhalten werden.<sup>203</sup> Spezifischer ist ein Verständnis, nach dem interne oder externe Faktoren Handlungen direkt oder indirekt induzieren, wobei die beeinflussten Handlungsaspekte die Ausrichtung (Wahl, Zielgerichtetheit), Intensität (Anstrengung) sowie Dauer (Ausdauer/Beharrlichkeit) umfassen<sup>204</sup> und die Auswirkungen neben Leistung und Leistungsbereitschaft auch nachfolgende Aspekte wie Arbeitszufriedenheit und Commitment betreffen.<sup>205</sup> Der Fokus wissenschaftlicher Anstrengungen und zahlreicher Motivationstheorien liegt demnach darauf, sowohl die Ursachen für diese Vorgänge zu ergründen als auch herauszuarbeiten, wie oben genannte Prozesse genau funktionieren.

<sup>200</sup> Vgl. Neck/Brush/Allen (2009), S. 15; Peredo/McLean (2006), S. 63f.

<sup>201</sup> Vgl. Peredo/McLean (2006), S. 64; Yunus (2010), S. 12-17.

<sup>202</sup> Vgl. Steers/Mowday/Shapiro (2004), S. 379; Latham/Pinder (2005), S. 486.

<sup>203</sup> Vgl. Steers/Mowday/Shapiro (2004), S. 379.

<sup>204</sup> Vgl. Locke/Latham (2004), S. 388; Latham/Pinder (2005), S. 486; Deci/Ryan (2000), S. 69.

<sup>205</sup> Vgl. Locke/Latham (2004), S. 390f; Steers/Mowday/Shapiro (2004), S. 379.

## II.2 Einführung in das Forschungsfeld

Grundsätzlich stellt sich das Forschungsfeld der Arbeitsmotivation als äußerst weitläufig und fragmentiert dar. Es existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Modelle und Theorien, wobei einige aufeinander aufbauen und sich komplementär ergänzen, andere sich wiederum widersprechen oder gegenseitig ausschließen. Keines dieser Modelle ist jedoch von umfassender Gültigkeit und Erklärungskraft, vielmehr weisen alle Limitationen und Einschränkungen auf.<sup>206</sup> Aufgrund der Weitläufigkeit, Fragmentiertheit und Komplexität, aber auch aufgrund des Umstandes, dass viele der entwickelten Modelle und Theorien im Laufe der Zeit adaptiert oder abgelöst wurden, wird eine umfängliche und erschöpfende Darstellung der Forschungslandschaft und deren Evolution nicht angestrebt.<sup>207</sup> Vielmehr sollen anhand eines konzeptionellen Bezugsrahmens alle wichtigen Strömungen skizziert und die wichtigsten, gegenwärtig relevanten Modelle und Theorien näher erläutert werden.

## II.3 Konzeptioneller Bezugsrahmen für Arbeitsmotivation

Ziel des konzeptionellen Bezugsrahmens ist es, die mannigfachen Modelle und Theorien zueinander in Bezug zu setzen und zu systematisieren. So soll auf Basis der relevanten grundlegenden Bezugselemente und Wirkungsmechanismen eine Einordnung der zentralen Motivationsmodelle und ihrer Theorien sowie der kontextuellen Einflussfaktoren ermöglicht werden. Die folgende Abbildung zeigt die wichtigsten Kategorien des in der Folge erläuterten konzeptionellen Bezugsrahmens für Arbeitsmotivation:

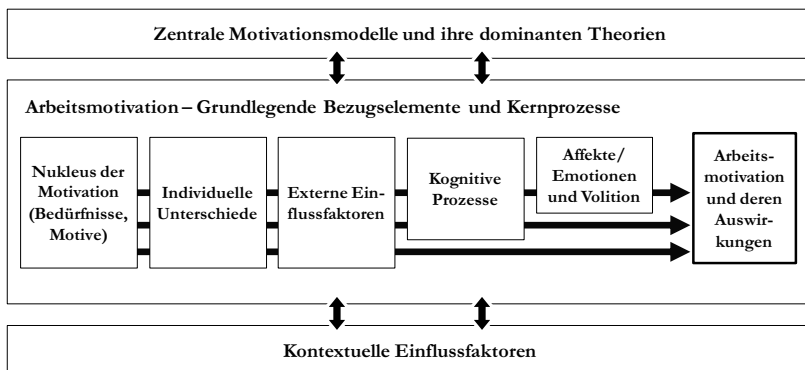


Abbildung 4 Konzeptioneller Bezugsrahmen für Arbeitsmotivation (Quelle: Eigene Darstellung)

<sup>206</sup> Vgl. Locke/Latham (2004), S. 389.

<sup>207</sup> Für umfassendere Übersichten hinsichtlich der Evolution des Forschungsfeldes sowie der Modelle und Theorien sei daher u.a. verwiesen auf Pinder (2008); Ambrose/Kulik (1999); Mitchell/Daniels (2003); Porter/Bigley/Steers (2003); Latham/Budworth (2007); Steers/Mowday/Shapiro (2004); Latham (2012).

Dieser stellt im Zentrum zunächst stark vereinfacht die grundlegenden Bezugsэлеmente und Kernprozesse von Arbeitsmotivation dar: ausgehend vom Nukleus der Motivation, den Bedürfnissen/Motiven, bilden diese gemeinsam mit individuellen Unterschieden und externen Einflussfaktoren die Grundlage für kognitive Prozesse, welche wiederum durch affektive Prozesse und Emotionen sowie Volition beeinflusst werden. Die zentralen Motivationsmodelle und ihre dominanten Theorien setzen ihrerseits an unterschiedlichen Stufen an und erklären bzw. präzisieren die jeweiligen Wirkungsmechanismen. Beeinflusst werden die Wirkungsmechanismen und damit die Arbeitsmotivation schließlich auch durch eine Reihe kontextueller Einflussfaktoren.<sup>208</sup>

### II.3.1 Grundlegende Bezugsэлеmente und Kernprozesse

Als *Bedürfnisse und Motive* werden allgemein Gefühle des Mangels bezeichnet mit dem Streben, diese zu beseitigen.<sup>209</sup> Aus psychologischer Perspektive werden Bedürfnisse als stabile interne Dispositionen betrachtet, welche universell und angeboren sowie als solche essentiell für psychologisches Wachstum, Integrität und Wohlbefinden sind.<sup>210</sup> Als Motive werden demhingegen nachrangige interne Dispositionen verstanden, welche primär durch Sozialisation entstehen und sich mit der Zeit als relativ stabil etablieren; sie können jedoch je nach Person unterschiedlich stark auftreten, weshalb deren Verfolgung dementsprechend auch personenabhängig variiert und unterschiedliche Auswirkungen haben kann.<sup>211</sup> Unabhängig von dieser Unterscheidung ist beiden eine handlungsinduzierende Wirkung gemein<sup>212</sup>, indem sie als interne Spannung die kognitiven Prozesse beeinflussen, welche in Verhaltensvariabilität resultieren<sup>213</sup>. In diesem Sinne bilden Bedürfnisse und Motive den Anfang und die Grundlage aller weiteren Motivationsprozesse.<sup>214</sup>

Die *individuellen Unterschiede* setzen sich zusammen aus Werten und Normen sowie den persönlichen Eigenschaften, auch ‚(personal) traits‘ genannt. *Werte und Normen* wurzeln in den Bedürfnissen und Motiven und können als situationsübergreifende, Orientierung gebende Ziele betrachtet werden, deren Bedeutung jedoch über Zeit schwankt. Grundsätzlich haben sie die gleiche Kapazität zur Verhaltensbeeinflussung wie Bedürfnisse und Motive, allerdings werden sie über Kogni-

<sup>208</sup> Stark vereinfacht ist die Übersicht letztlich deshalb, weil sich die Wirkungsmechanismen in der Realität nicht wie in der Darstellung impliziert streng statisch und linear darstellen, sondern vielmehr dynamischer Natur und durch vielfältige Verknüpfungen und iterative Rückbezüge gekennzeichnet sind. Dies kann und soll diese Übersicht zwar nicht leisten; nichtsdestotrotz kann die dargestellte Prozessübersicht als sinnvoller Kompromiss (im Sinne einer pragmatischen Nutzbarkeit bei inhaltlicher Vertretbarkeit) eingeordnet werden, gerade auch weil die Wirkungsmechanismen im Rahmen der Motivationsmodelle und -theorien nachfolgend erklärt und präzisiert werden. Für ähnliche Übersichten und Strukturierungsversuche, an die sich auch die vorliegende Darstellung zumindest in Teilen anlehnt, vgl. Latham/Pinder (2005); Locke/Latham (2004), S. 390f.

<sup>209</sup> Vgl. Gröske/Recktenwald (1995), S. 63.

<sup>210</sup> Vgl. Deci/Ryan (2000), S. 229; Gagné/Deci (2005), S. 337.

<sup>211</sup> Daher werden sie auch mitunter den Persönlichkeitseigenschaften zugeordnet. Vgl. Deci/Ryan (2000), S. 228f; Gagné/Deci (2005), S. 337; Thommen/Achleitner (2003), S. 693.

<sup>212</sup> Vgl. Deci/Ryan (2000), S. 228.

<sup>213</sup> Vgl. Latham/Pinder (2005), S. 487.

<sup>214</sup> Vgl. auch Locke/Latham (2004), S. 390f.

tion und Erfahrung im Laufe des Lebens angeeignet.<sup>215</sup> *Persönliche Eigenschaften* wiederum umfassen zahlreiche Aspekte, so u.a. Persönlichkeitsmerkmale<sup>216</sup>, Selbstregulationsstrategien<sup>217</sup> sowie Zielorientierungen<sup>218</sup>. Einige spezifische Regulationsmechanismen – insb. die individuell unterschiedliche Wahrnehmung der Arbeitsumgebung als tendenziell autonomiefördernd oder kontrollierend – wirken, zunächst unabhängig von kognitiven Prozessen, auf den Prozess der Erfüllung zentraler Bedürfnisse (vgl. hierzu Kap. B.II.3.2.1, Abschnitt Selbstbestimmungstheorie der Motivation). Grundsätzlich aber wirken sich sowohl Werte und Normen als auch persönliche Eigenschaften vor allem auf die kognitiven Prozesse aus und sind sehr eng mit diesen verknüpft; über Ziele beeinflussen sie letztlich auch das Handeln und die Leistung.<sup>219</sup>

Des Weiteren beeinflussen auch die *externen Einflussfaktoren* Bedürfniserfüllung und kognitive Prozesse, wobei ihre Wirkung hinsichtlich Quantität und vor allem Qualität als ambivalent einzustufen ist. So folgt die herkömmliche ökonomische Bewertung von externen Anreizen<sup>220</sup> der Prinzipal-Agententheorie und unterstellt diesen eine disziplinierende und leistungssteigernde Wirkung, welche auch als relativer Preiseffekt bezeichnet wird.<sup>221</sup> Zahlreiche den kognitiven Prozessmodellen zugehörige Theorien (bspw. VIE-Theorie, Zirkulationsmodell, Zielsetzungstheorie) sowie die Gleichgewichtstheorie teilen diese Perspektive, indem adäquate Anreize als Belohnung und Anerkennung für Anstrengungen angesehen und als grundsätzlich zufriedenheits- und leistungssteigernd eingeschätzt werden (vgl. Kap. B.II.3.2.2; B.II.3.2.3, Abschnitt organisationale Gerechtigkeit). Indes haben zahlreiche theoretische und empirische Untersuchungen die Notwendigkeit einer differenzierteren Sichtweise erkannt und einen potenziell gegenläufigen Effekt identifiziert, welcher wahlweise als Verdrängungseffekt (‚Motivation Crowding-out Effect‘), ‚Undermining Effect‘ oder Korrumpierungseffekt (‚Overjustification effect‘) bezeichnet wird. Dessen Ursache wird u.a. in einer durch externe Faktoren induzierten Veränderung des Wesens der Aufgaben, des Aufgabenkontexts oder der Eigenwahrnehmung der Handelnden gesehen.<sup>222</sup> Konkret besagt dies Folgendes: Wenn extrinsische Einflüsse in der Wahrnehmung primär kontrollierend angelegt sind<sup>223</sup>, wird die wahrgenommene Selbstbestimmung sowie das

<sup>215</sup> Vgl. Latham/Pinder (2005), S. 491.

<sup>216</sup> Extraversion, Gewissenhaftigkeit und Verlässlichkeit/Zuverlässigkeit.

<sup>217</sup> Selbstregulation, Selbstkontrolle, Selbsteinschätzung (Selbstwertgefühl, Kontrollüberzeugung, Emotionale Stabilität und Selbstwirksamkeit bzw. Selbstwirksamkeitserwartung) und Selbstreaktion. Unter Selbstwirksamkeitserwartung (‚perceived self-efficacy‘, ‚self-efficacy belief‘ oder ‚perceived abilities‘) wird die individuelle Einschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit bzw. der Glaube an diese verstanden. Vgl. u.a. Bandura (1991), S. 257.

<sup>218</sup> Vgl. u.a. Latham/Pinder (2005), S. 488.

<sup>219</sup> Vgl. Latham/Pinder (2005), S. 488-491; Locke/Latham (2004), S. 390f. In diesem Zusammenhang ist zu beachten, dass Persönlichkeitsmerkmale und deren mehr oder weniger direkte Auswirkungen insb. in ‚schwachen‘ Situationen (d.h. bei wenigen oder schwachen externen Kontrollinstanzen oder Beeinflussungen) von Relevanz sind, während sie in ‚starken‘ Situationen (d.h. bei Existenz starker, handlungsleitender externer Ziele und Anreize) weniger oder nur indirekt zum Tragen kommen. Vgl. Latham/Pinder (2005), S. 489ff.

<sup>220</sup> Insb. leistungsbezogene, monetäre oder materielle Anreize.

<sup>221</sup> Vgl. Frey/Jegen (2001), S. 593.

<sup>222</sup> Vgl. Frey/Jegen (2001), S. 592; Bénabou/Tirole (2003), S. 516.

<sup>223</sup> Bspw. durch leistungsabhängige/erwartete Boni, der Androhung von Sanktionen oder negativem Feedback.

Selbstwertgefühl und die Kompetenz negativ beeinflusst, wodurch sich wiederum die intrinsische Motivation<sup>224</sup> verringert und durch rein extrinsische Motive ersetzt wird – letztlich vermindert sich dadurch die persönliche Leistungsbereitschaft. Demgegenüber finden diese negativen Effekte nicht oder in nur geringem Ausmaß statt, wenn die externen Einflüsse als primär unterstützend wahrgenommen werden.<sup>225</sup>

Wie schon mehrfach angedeutet setzen Personen – basierend auf den zuvor beschriebenen Bedürfnissen und Motiven, Werten und Normen, persönlichen Eigenschaften sowie Anreizen – Ziele und entwickeln Wege und Strategien, diese zu erreichen. Diese *kognitiven Prozesse* stellen einen zentralen Aspekt von Arbeitsmotivation dar.<sup>226</sup> Eine wichtige Rolle spielen schließlich auch *affektive Prozesse und Emotionen*, welche vor allem die kognitiven Prozesse bzw. deren Wirkungsmechanismen und Auswirkungen beeinflussen.<sup>227</sup> Des Weiteren erfährt *Volition* als wichtiger Einflussfaktor des Motivationsprozesses zunehmende Aufmerksamkeit.<sup>228</sup>

### II.3.2 Zentrale Motivationsmodelle und ihre dominanten Theorien

Grundsätzlich können drei Theoriekategorien unterschieden werden, welche in Abbildung 4 als die drei waagrechten Pfeile im Zentrum skizziert sind. Während die *Inhaltsmodelle* (unterer Pfeil) an den weitgehend stabilen und statischen Bedürfnissen und Motiven ansetzen und davon ausgehend erklären, warum Motivation entsteht, untersuchen die *Prozessmodelle* (mittlerer Pfeil) anhand der zugrundeliegenden dynamischen kognitiven Prozesse, wie Motivation entsteht, um dementsprechend auch Aussagen über deren Stärke machen zu können.<sup>229</sup> Die dritte Kategorie (oberer Pfeil) versucht, die kognitiven Prozessmodelle zu ergänzen und integrierende Theorien zu realisieren, indem sie sich v.a. mit dem Einfluss von *affektiven Prozessen und Emotionen sowie der Volition* beschäftigt. Sie greift damit zwei im Arbeitsmotivationskontext zuvor weitgehend unbeachtete Einflussfaktoren des menschlichen Handelns auf und versucht, diese mit den existierenden Modellen und deren Erkenntnissen zu verbinden.<sup>230</sup>

<sup>224</sup> Im Sinne der aus Interesse und Freude an der Ausübung der Tätigkeit erwachsenden Motivation.

<sup>225</sup> Bspw. durch verbale Bestärkung/positives Feedback sowie leistungsunabhängige oder unerwartete monetäre Anreize. In diesem Fall kann ggf. sogar ein positiver Effekt auf die intrinsische Motivation realisiert werden (auch „Motivation Crowding-in Effect“ genannt; vgl. Kap. B.II.3.2.1, Abschnitt Selbstbestimmungstheorie der Motivation). Hinsichtlich der beschriebenen Effekten und Wirkungsmechanismen vgl. auch Frey/Jegen (2001), S. 592-596; Deci (1971, 1972a, 1972b); Deci/Koestner/Ryan (1999a, 1999b). Empirisch konnten diese in zahlreichen Studien nachgewiesen werden, vgl. hierzu u.a. Frey/Jegen (2001), S. 596-606; Deci/Koestner/Ryan (1999a).

<sup>226</sup> Vgl. Latham/Pinder (2005), S. 496.

<sup>227</sup> Vgl. Latham/Pinder (2005), S. 504; Seo/Barrett/Bartunek (2004).

<sup>228</sup> Vgl. Locke/Latham (2004), S. 399f; Kehr (2004); Kehr (2005). Unter Volition wird gemeinhin der Prozess der willentlichen Überwindung von Handlungsbarrieren verstanden, welche durch intrapsychische Handlungskonflikte und Motivdiskrepanzen hervorgerufen wurden. Vgl. auch Kehr (2005), S. 134 sowie Kap. B.II.3.2.3, Abschnitt Kompensationsmodell der Arbeitsmotivation und Volition.

<sup>229</sup> Vgl. u.a. Steers/Mowday/Shapiro (2004), S. 381; Thommen/Achleitner (2003), S. 694.

<sup>230</sup> Diese Modelle können zwar weder Historie, noch Ausarbeitungsgrad oder inhaltliche Geschlossenheit der zuvor genannten Kategorien aufweisen, werden jedoch zunehmend wichtiger.

### II.3.2.1 Inhaltsmodelle – Bedürfnisse, Motive und Motivation

Inhaltsmodelle und ihnen zurechenbare Motivationstheorien wurden insb. in den 1950er- und 1960er-Jahren entwickelt. Im Folgenden sollen die zentralen, bis heute einflussreichen historischen Theorien kurz dargestellt werden, bevor mit der Selbstbestimmungstheorie der Motivation eine der wenigen bedeutenden neuen Entwicklungen ausführlicher dargestellt wird.

#### Historische Inhaltstheorien

Zu nennen sind hier zunächst die vergleichsweise abstrakte *Maslowsche Bedürfnispyramide* sowie die daraus entwickelte *E.R.G.-Theorie* von Alderfer.<sup>231</sup> Beide beziehen sich auf Bedürfnisse und deren zugehörige Motive, wobei die Bedürfnispyramide fünf für alle gleichermaßen geltende Bedürfniskategorien definiert, während sich die E.R.G.-Theorie auf drei beschränkt.<sup>232</sup> Die Bedürfniskategorien von Maslow sind dabei streng nach Dringlichkeit hierarchisch priorisiert.<sup>233</sup> Die E.R.G.-Theorie teilt zwar die grundsätzliche Idee einer hierarchischen Struktur, diese ist jedoch nicht strikt geordnet und hinsichtlich der Reihenfolge der Erfüllung zumindest teilweise ‚flexibel‘. Des Weiteren wird bei beiden Theorien zwischen Defizit- und Wachstumsbedürfnissen unterschieden.<sup>234</sup> Die *Motivtheorie* nach McClelland<sup>235</sup> geht schließlich ebenfalls von drei klar definierten Motiven aus, welche das menschliche Verhalten steuern.<sup>236</sup> Allerdings wird das Konzept der Hierarchie vollständig aufgegeben, vielmehr können die einzelnen Motive über Zeit variieren und je nach Situation und Hintergrund personenabhängig in unterschiedlicher Stärke auftreten. Dabei nehmen zum einen das Macht-, insb. aber das Leistungsmotiv eine zentrale Stellung ein.

Während die zuvor genannten Theorien primär auf die Rolle individueller Unterschiede im Motivationskontext fokussieren<sup>237</sup> und, mit Ausnahme der Motivtheorie von McClelland, eine umfassende empirische Validierung vermissen lassen, basiert die *Zwei-Faktoren-Theorie* von Herzberg<sup>238</sup> auf einer großangelegten empirischen Studie und beleuchtet, wie das Verhalten von Mitarbeitern durch die Tätigkeit und deren Charakteristika beeinflusst wird. Im Mittelpunkt stehen zwei Fak-

---

<sup>231</sup> Vgl. (auch für die folgenden Ausführungen) Maslow (1943); Maslow (1970); Thommen/Achleitner (2003), S. 695ff; Steers/Mowday/Shapiro (2004), S. 381; Schneck et al. (2007), S. 98f [Bedürfnispyramide]; Alderfer (1969); Alderfer (1972); Schneck et al. (2007), S. 293 [E.R.G.-Theorie].

<sup>232</sup> Bedürfnispyramide: Physiologische, Sicherheits- und soziale Bedürfnisse, Bedürfnisse nach Wertschätzung sowie nach Selbstverwirklichung; ERG: Existenz-, Zugehörigkeits- und Wachstumsbedürfnisse.

<sup>233</sup> D.h. der Mensch durchläuft diese im Rahmen seiner Entwicklung sequentiell nacheinander. Die Befriedigung niedrigerer Bedürfniskategorien ist dabei die Voraussetzung für die Erfüllung der jeweils Nächsthöheren.

<sup>234</sup> Während Erstere bei Nichterfüllung physische und psychische Störungen zur Folge haben können und bei Erfüllung durch ein nächsthöheres Bedürfnis ersetzt werden, nehmen Letztere bei Erfüllung an Stärke zu und tragen nachhaltig zu Wachstum und Entwicklung bei.

<sup>235</sup> Vgl. (auch für die folgenden Ausführungen) McClelland (1961); McClelland (1987), S. 223-412; Steers/Mowday/Shapiro (2004), S. 381.

<sup>236</sup> Erfolg/Leistung, Macht und Zugehörigkeit.

<sup>237</sup> Im Sinne von in der Person angelegten, aber abhängig von Persönlichkeit, Hintergrund oder Situation unterschiedlich stark auftretenden Bedürfnissen oder Motiven.

<sup>238</sup> Vgl. (auch für die folgenden Ausführungen) Herzberg/Mausner/Snyderman (1959); Herzberg (1968); Thommen/Achleitner (2003), S. 698f; Steers/Mowday/Shapiro (2004), S. 381; Schneck et al. (2007), S. 1033.

toren bzw. Motivkategorien: Zum einen die den Arbeitskontext betreffenden Hygienefaktoren (extrinsische Faktoren), zum anderen die auf die Arbeit selbst bezogenen Motivatoren (intrinsische Faktoren). Während das Vorhandensein ersterer zwar Unzufriedenheit verhindert, aber keine Motivation hervorruft, wird durch die Bereitstellung Letzterer eine nachhaltige Arbeitszufriedenheit und Motivierung erreicht.<sup>239</sup> Auch wenn diese Faktoren ebenfalls auf Bedürfnisse oder Motive der Mitarbeiter zielen und mit diesen interagieren, erreicht die Zwei-Faktoren-Theorie durch den Fokus auf die Tätigkeit und deren Charakteristika eine wesentlich höhere Praktikabilität für den Organisationskontext.<sup>240</sup>

### Selbstbestimmungstheorie der Motivation (SDT)

Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation (im Folgenden SDT = ‚Self-determination theory‘) von Deci/Ryan<sup>241</sup> kombiniert den Fokus auf Bedürfnisse als Ursache und inhaltliche Grundlage von Motivation mit der Identifizierung von Merkmalen des organisationalen Kontexts, welche diese Bedürfnisse bestmöglich unterstützen.<sup>242</sup> Insgesamt kann der Ansatz als vergleichsweise differenziert und trotzdem praktisch relevant bezeichnet werden, weshalb er im Rahmen dieser Arbeit als bedeutsam eingeschätzt wird.

Grundlegend für die SDT ist das sehr differenzierte Verständnis von Motivation: So werden im Rahmen der Organismischen Integrationstheorie (OIT), einer Subtheorie der SDT, in einem sogenannten Selbstbestimmungskontinuum eine differenzierte Unterscheidung verschiedener Motivationskategorien vorgenommen. Als relevante Hauptkategorien hinsichtlich der weiteren Ausführungen fungieren dabei *autonome sowie kontrollierte Motivation*, wobei diese wiederum aus mehreren Subkategorien bestehen, welche sich hinsichtlich des Selbstbestimmungs- bzw. Autonomiegrades unterscheiden.<sup>243</sup> Abbildung 5 stellt dies in einer Übersicht dar<sup>244</sup>:

<sup>239</sup> Diese Unterscheidung ist ähnlich der bei Maslow und Alderfer vorherrschenden Unterscheidung in Mangel- (deren Erfüllung, analog den Hygienefaktoren, keine dauerhafte Zufriedenheit schafft) und Wachstumsbedürfnisse (deren Erfüllung, analog den Motivatoren, nachhaltige Zufriedenheit und Wachstum ermöglicht).

<sup>240</sup> In diesem Sinne identifiziert Herzberg mit den Motivatoren konkrete Gestaltungsmerkmale, welche die Arbeit und Tätigkeit mit dem Ziel einer nachhaltigen Motivierung anreichern, und legt damit den Grundstein für weitere Ansätze des sog. ‚job enrichment‘ (vgl. hierzu Kap. B.II.3.3, Abschnitt Arbeitsgestaltung).

<sup>241</sup> Vgl. u.a. Ryan/Deci (2000); Deci/Ryan (2000); Gagné/Deci (2005).

<sup>242</sup> Wobei an dieser Stelle betont werden muss, dass die Selbstbestimmungstheorie der Motivation nicht originär als Arbeitsmotivationstheorie entwickelt wurde. Jedoch kann diese bzw. die zugrundeliegenden Prinzipien, Mechanismen und Erkenntnisse durchaus als ein Ansatz und Theoriemodell für Arbeitsmotivation genutzt werden – auch wenn die empirischen Befunde und Validierungen im Kontext der Arbeitsmotivation noch nicht so umfassend ausfallen wie für andere Bereiche. Vgl. Gagné/Deci (2005), S. 340-356.

<sup>243</sup> Als autonome Motivation bzw. autonomes Handeln wird in diesem Kontext Motivation bzw. Handeln verstanden, welche auf freier Willensentscheidung sowie der Wahrnehmung von Wahlmöglichkeiten basieren.

<sup>244</sup> An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass im Original noch eine weitere Motivationskategorie erwähnt bzw. dargestellt wird: die Amotivation. Da hier jedoch wenig bis keine Einflussmöglichkeiten bestehen und diese für Motivation im Führungskontext daher im pragmatischen Sinn irrelevant bzw. unerwünscht ist (was nicht heißt, dass diese nicht auftreten könnten!), wird diese sowohl in der Übersicht als auch im Rahmen der weiteren Ausführungen nicht berücksichtigt.

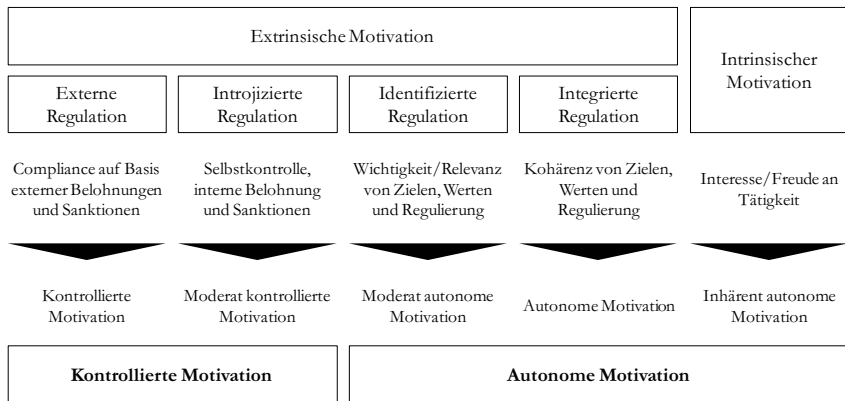


Abbildung 5 Selbstbestimmungskontinuum mit relevanten Motivationskategorien, Regulationsmechanismen sowie der Einordnung auf dem Kontroll- bzw. Autonomiegrad bestimmenden Kontinuum (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gagné/Deci (2005), S. 336; Ryan/Deci (2000), S. 72)

Im Gegensatz zur ‚klassischen‘ Sichtweise, in der zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation unterschieden wird, geht die SDT und OIT einen Schritt weiter: So kann die extrinsische Motivation durch den Vorgang der Internalisierung<sup>245</sup> an Kontrolle ab- bzw. an Autonomie zunehmen, und mannigfache Formen annehmen. Letztlich können dabei die externe und introjierte Regulation als *kontrollierte Motivation* bezeichnet werden, während die dargestellten Formen der internalisierten extrinsischen Motivation (identifizierte und integrierte Regulation) sowie die intrinsische Motivation als *autonome Motivation* einzuordnen sind.<sup>246</sup>

<sup>245</sup> Unter Internalisierung wird in diesem Kontext der Vorgang verstanden, im Rahmen dessen Individuen gesellschaftlich bzw. extern sanktionierte Werte, Haltungen oder regulatorische Strukturen in persönlich akzeptierte und unterstützte Werte transformieren und damit externe Regulationen mittels Selbstregulierungsmechanismen verinnerlichen. Letztlich findet eine Identifikation mit der Wichtigkeit der ehemals externen Regulationen statt, und schließlich werden diese als etwas Eigenes akzeptiert. Im besten Fall werden die externen Regulationen langfristig nicht mehr benötigt.

<sup>246</sup> Die *externe Regulation* entspricht dabei der ‚klassischen‘ extrinsischen Motivation, im Rahmen derer keine Internalisierung stattfindet und das Verhalten allein auf externe Abhängigkeiten (bspw. Anreize/Belohnungen oder Sanktionen) ausgerichtet ist. Im Rahmen der *introjierten Regulation* werden die externen Regulationen zwar verinnerlicht, aber nicht als etwas Eigenes akzeptiert. Handeln erfolgt in diesem Zusammenhang vor allem zur Vermeidung von Schuld- oder Angstgefühlen oder um das Selbstwertgefühl zu steigern, es findet also eine interne Regulation auf Basis eines bedingten Selbstwertgefühls statt. Aus diesem Grund wird das Verhalten, wenn auch intern getrieben, letztlich als extern verursacht (bzw. als nicht gründend im eigenen Selbst) und damit als weitgehend kontrolliert wahrgenommen. Bei der *identifizierten Regulation* findet eine Identifikation mit der externen Regulation bzw. dem Handlungsziel statt, und diese werden – auf Basis einer gewissen Kongruenz des gewünschten Verhaltens mit den eigenen Zielen und Werten – akzeptiert sowie als persönlich wichtig und relevant angenommen. *Integrierte Regulation* bezeichnet die stärkste Ausprägung der Internalisierung; hierbei wird die externe Regulation/das gewünschte Verhalten als vollständig kongruent und kohärent mit den eigenen Zielen, Bedürfnissen, Werten und Überzeugungen wahrgenommen sowie als integraler, bedeutender Bestandteil der eigenen Identität angenommen. Vgl. hierzu Gagné/Deci (2005), S. 333-336, 355; Ryan/Deci (2000), S. 71ff; Deci/Ryan (2000), S. 229, 235ff.

Hintergrund dieser differenzierten Unterscheidung ist die Tatsache, dass intrinsische Motivation zwar als grundsätzlich optimal und wünschenswert angesehen wird, aber nicht in jeder Tätigkeit vorausgesetzt oder ermöglicht werden kann. Während der kontrollierten Motivation und den zugehörigen externen Regulationen grundsätzlich eine negative Auswirkung auf die intrinsische Motivation nachgesagt werden<sup>247</sup>, können im Rahmen der autonomen Motivation positive Auswirkungen auf die Leistung bei heuristischen<sup>248</sup> und routinemäßigen Aufgaben<sup>249</sup>, auf die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden, die Arbeitseinstellung, das Commitment und Vertrauen sowie auf ein individuelles und teilnehmendes Verhalten in der Arbeitsumgebung (organizational citizenship behavior<sup>o</sup>) stark vermutet und in Ansätzen empirisch nachgewiesen werden.<sup>250</sup>

Intrinsische Motivation und eine hinreichende Internalisierung extrinsischer Motivation kann laut SDT allerdings nur in optimaler Weise realisiert werden, wenn *unterstützende Mechanismen* vorhanden sind. Hierbei geht die SDT von drei grundlegenden psychologischen Bedürfnissen aus, namentlich *Autonomie*, *Kompetenz(erleben)* und *Zugehörigkeit*. Während die Erfüllung der Bedürfnisse nach Autonomie und Kompetenz intrinsische Motivation fördern, muss für die Internalisierung extrinsischer Motivation noch zusätzlich das Bedürfnis nach Zugehörigkeit erfüllt sein.<sup>251</sup> Die Bedürfnisse sind hinsichtlich ihrer Natur – im Gegensatz zu vorigen Ansätzen – universell, d.h. sie gelten für alle Personen gleichermaßen, und ihre Erfüllung ist essentiell für eine optimale persönliche Entwicklung und Integrität.<sup>252</sup> Daher liegt der Fokus auch nicht auf der individuellen Stärke der Bedürfnisse, sondern vielmehr auf den Konsequenzen des Ausmaßes, mit dem Mitarbeiter diese Bedürfnisse in ihrem jeweiligen organisationalen Kontext erfüllen können.<sup>253</sup> In diesem Sinne wird autonome Motivation maßgeblich vom organisationalen Kontext beeinflusst, weshalb die SDT *konkrete Vorschläge zur adäquaten Gestaltung der Arbeitsumgebung sowie der Organisationsstrukturen und -prozesse* formuliert, insb. bezogen auf den zentralen Aspekt der Autonomie.<sup>254</sup>

<sup>247</sup> Bspw. leistungsbezogene, erwartete monetäre und materielle Anreize, Druck erzeugende Bewertungen, Deadlines und Überwachung, aufgezwungene Ziele und Androhungen von Sanktionen. Der negative Zusammenhang wird im Rahmen der zweiten Subtheorie von SDT, der Kognitiven Dissonanztheorie (CET = Cognitive Evaluation Theory) untersucht. Vgl. Gagné/Deci (2005), S. 332f; Ryan/Deci (2000), S. 70f; Deci/Ryan (2000), S. 233ff.

<sup>248</sup> Diese benötigen u.a. Kreativität, kognitive Flexibilität sowie konzeptionelles Verständnis; in diesem Kontext ist insb. intrinsische Motivation von maßgeblicher Bedeutung.

<sup>249</sup> Diese benötigen u.a. Disziplin; in diesem Kontext ist insb. die internalisierte extrinsische Motivation maßgeblich.

<sup>250</sup> Vgl. Gagné/Deci (2005), S. 337, 354.

<sup>251</sup> Vgl. Gagné/Deci (2005), S. 336f; Ryan/Deci (2000), S. 73f.

<sup>252</sup> Vgl. Gagné/Deci (2005), S. 337; Ryan/Deci (2000), S. 74f; Deci/Ryan (2000), S. 228f, 231f.

<sup>253</sup> Vgl. Gagné/Deci (2005), S. 337; Ryan/Deci (2000), S. 70; Deci/Ryan (2000), S. 229f, 232.

<sup>254</sup> Zu den möglichen Ansätzen, eine Arbeitsumgebung autonomiefördernd zu gestalten, gehören demnach zum einen arbeits- und tätigkeitsbezogene Faktoren (bspw. Sicherstellung einer anspruchsvollen und nachvollziehbar sinnvollen Tätigkeit, Gewähren von Wahlmöglichkeiten bei gleichzeitig festgelegten Verantwortlichkeiten, Minimierung von Kontrollmechanismen, positives und konstruktives Feedback) sowie das organisationale Klima und das Führungsverhalten betreffende Aspekte (bspw. Meinungen und Perspektiven von Mitarbeitern wahr- und ernstnehmen sowie aktiv einfordern, Förderung von Eigeninitiative und Partizipation). Autonomie und Kompetenz kann des Weiteren durch Mitarbeiterentwicklung und Wissensaustausch gefördert werden, während ein allgemeiner Austausch, Steigerung der Identifikation mit der Arbeitsgruppe sowie ein respektvoller Umgang die Zugehörigkeit stärkt. Vgl. Stone/Deci/Ryan (2009), S. 79-84; Gagné/Deci (2005), S. 338f, 355.

Neben der Arbeitsumgebung wird die autonome Motivation der Mitarbeiter und deren Stärke auch von *individuellen Differenzen* beeinflusst, welche die Orientierungen der Mitarbeiter hinsichtlich der Initiierung und Regulation ihres Verhaltens betreffen. Diese werden als ‚general causality orientations‘ bezeichnet und umfassen eine Autonomie- sowie Kontrollorientierung.<sup>255</sup> Während Mitarbeiter mit einer Autonomieorientierung das Arbeitsumfeld tendenziell eher als autonomiefördernd betrachten und selbstbestimmt handeln, empfinden kontrollorientierte Mitarbeiter das Arbeitsumfeld primär kontrollierend und handeln dementsprechend. Erstere Orientierung ist positiv verknüpft mit Aspekten wie Selbstverwirklichung, Selbstwertgefühl, Selbstbewusstsein, Persönlichkeitsentwicklung sowie der Realisierung sozialer Interaktionen und Beziehungen; Letztere wird dagegen vor allem mit einem von externen Faktoren abhängigen Selbstbewusstsein, defensivem Handeln sowie einer hohen Wichtigkeit von Bezahlung und anderen extrinsischen Anreizen verbunden.<sup>256</sup>

### II.3.2.2 Prozessmodelle – kognitive Prozesse und Motivation

Die seit den 1960er-Jahren dominierenden Prozessmodelle konzentrieren sich auf die kognitiven Vorgänge und Denkprozesse, die letztlich zum Handeln führen.<sup>257</sup> Kognition bzw. kognitive Prozesse bezeichnen die Wahrnehmung und das Verstehen von Information sowie die darauf basierende Erarbeitung von Lösungen; in diesem Sinne berühren sie sämtliche Wahrnehmungs-, Gedächtnis- und Denkprozesse des Menschen.<sup>258</sup> Im Rahmen dieser Arbeit sind insb. die Aspekte der Problemlösung, der Entwicklung von Kenntnissen und Fertigkeiten sowie des logischen Denkens und der Entscheidungsfindung von Relevanz.<sup>259</sup> Im Mittelpunkt der folgenden Darstellungen stehen daher die situationsbezogene Auswahl und das Setzen von Zielen sowie die Entwicklung von Strategien zu deren Erreichung. Berücksichtigt werden dabei ebenfalls die vielfältigen internen Dispositionen und Prozesse sowie Verarbeitungsmechanismen externer Stimuli und Einflussfaktoren, welche zu diesen Aktivitäten führen bzw. diese maßgeblich beeinflussen.

### Rationale Zieleinschätzung: Erwartungs-Valenz-Modelle

Erwartungs-Valenz-Modelle sind mathematisch formulierte Motivationstheorien, welche eine situationsbezogene, rationale Bewertung von möglichen Handlungsalternativen seitens der Mitarbeiter als Grundlage der Motivation und deren Stärke unterstellen. Hervorzuheben sind hier vor allem die VIE-Theorie sowie das Zirkulationsmodell. Den Anfang machte Vroom mit der *VIE-Theorie* (Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie, englisch ‚expectancy-valence theory‘)<sup>260</sup>,

<sup>255</sup> Auch hier wird – analog der Nichtberücksichtigung der Amotivation – die ‚impersonal orientation‘, welche mit dem Gefühl der Unkontrollierbarkeit, Selbstaufgabe und Depression einhergeht, nicht berücksichtigt.

<sup>256</sup> Vgl. Gagné/Deci (2005), S. 339; Deci/Ryan (2000), S. 232, 241 f.

<sup>257</sup> Vgl. Steers/Mowday/Shapiro (2004), S. 381.

<sup>258</sup> Vgl. Solso (2005), S. 4.

<sup>259</sup> Für eine vertiefende Darstellung aus kognitionswissenschaftlicher Perspektive vgl. Anderson (2001), S. 241-352.

<sup>260</sup> Vgl. (auch für die folgenden Ausführungen) Vroom (1964); Schneck et al. (2007), S. 967f; Steers/Mowday/Shapiro (2004), S. 382.

nach der die Anstrengung des Mitarbeiters, eine Handlungsalternative auszuführen und damit ein bestimmtes Ziel zu erreichen, letztlich von zwei miteinander multiplizierten Faktoren abhängt: Der Valenz sowie der Erwartung des Handlungsergebnisses/Zieles.<sup>261</sup> Eine hohe Motivation und Leistungsbereitschaft wird dementsprechend dann erfolgen, wenn im Rahmen einer spezifischen Handlungsalternative durch die eigenen Anstrengungen positive Handlungsergebnisse realisiert werden können<sup>262</sup> oder diese Handlungsergebnisse zu positiv wahrgenommenen Handlungsfolgen wie bspw. Belohnungen führen.<sup>263</sup> Zentrale Motivationsfaktoren sind demnach eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung des Mitarbeiters sowie die Erwartung positiver Auswirkungen. Konkretisiert, ergänzt und erweitert wurde diese Perspektive im Rahmen des *Zirkulationsmodells* von Porter und Lawler<sup>264</sup>, welches Anstrengung und letztliche Leistung konsequent trennt: Während die Anstrengung von der Wertigkeit/Valenz sowie der subjektiv wahrgenommenen Eintrittswahrscheinlichkeit der Handlungsergebnisse (Ziele) und Handlungsfolgen (Belohnung) abhängt, wird die Leistung außerdem von individuellen Unterschieden (tatsächliche Fähigkeiten, Persönlichkeitsmerkmale) sowie der Rollenwahrnehmung (Zielgerichtetheit der Anstrengungen) beeinflusst. Des Weiteren wird der Übergang von Leistungserbringung zu Zufriedenheit konkretisiert, indem die tatsächliche Belohnung in additive intrinsische und extrinsische Komponenten differenziert sowie einer vom Mitarbeiter als gerecht und angemessen empfundenen Belohnung gegenübergestellt wird. Zu guter Letzt bildet dieses Zusammenspiel die Grundlage für einen Feedbackprozess, welcher es den Mitarbeitern mittels eines Lernprozesses ermöglicht, vergangene Erfahrungen bezüglich Anstrengungen und korrespondierenden Belohnungen für zukünftige Verhaltensweisen zu nutzen. In der Folge wurden kognitive Erwartungsmodelle zwar ergänzt und ausdifferenziert, aber nicht mehr grundlegend verändert.<sup>265</sup>

### **Ziele setzen und erreichen: Zielsetzungstheorie**

Während es bei den Erwartungs-Valenz-Modellen primär um die Einschätzung und Auswahl von Zielen geht, nimmt die von Locke und Latham entwickelte *Zielsetzungstheorie* den gesamten Zielprozess – von der Zielauswahl und Zielsetzung über die Entwicklung von konkreten Strategien, diese zu erreichen, bis hin zu externen und internen Faktoren, die den Zielerreichungsprozess

<sup>261</sup> *Valenz des Handlungsergebnisses* bezeichnet in diesem Zusammenhang dessen subjektive Wertigkeit: Konkret wird diese dargestellt als Funktion aus (1) Instrumentalität des Handlungsergebnisses in Bezug auf die zu erwartenden Handlungsfolgen (Schätzwert subjektiver Wahrscheinlichkeit, inwieweit das Handlungsergebnis positive oder negative Auswirkungen auf die verschiedenen möglichen Handlungsfolgen hat) sowie (2) der Valenz ebenjener Handlungsfolgen als Gewichtungsfaktor (subjektive Wertigkeit/Stärke der Bevorzugung). Die *Erwartung des Handlungsergebnisses* wiederum beschreibt die subjektiv eingeschätzte Wahrscheinlichkeit, mit der das Handlungsergebnis auf Basis der eigenen Anstrengungen eintritt bzw. erreicht werden kann.

<sup>262</sup> Wirksamkeit der eigenen Leistung, Erfolgswahrscheinlichkeit.

<sup>263</sup> Durch die mathematische Formulierung der Multiplikation ist sichergestellt, dass für eine handlungsinduzierende Wirkung beide Aspekte einer Handlungsalternative zumindest einen positiven Mindestwert aufweisen müssen.

<sup>264</sup> Vgl. (auch für die folgenden Ausführungen) Lawler/Porter (1967); Porter/Lawler (1968); Thommen/Achleitner (2003), S. 700ff; Steers/Mowday/Shapiro (2004), S. 382.

<sup>265</sup> Vgl. Steers/Mowday/Shapiro (2004), S. 382.

beeinflussen – in den Blick.<sup>266</sup> In folgender Abbildung werden die einzelnen Elemente und Prozesse übersichtlich dargestellt und in der Folge kurz erläutert:

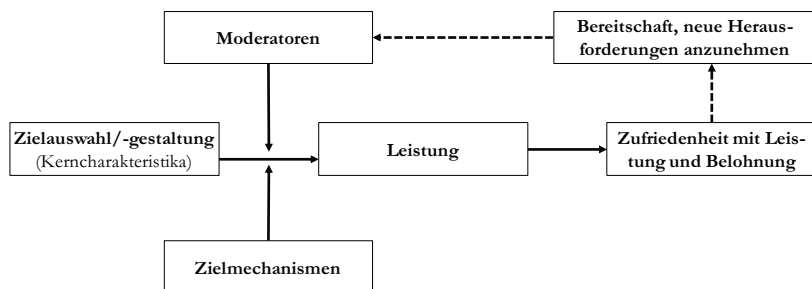


Abbildung 6 Grundlegende Elemente und Prozesse der Zielsetzungstheorie (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Locke/Latham (2002), S. 714)

Die als relevant identifizierten *Kerncharakteristika von Zielen als Basis der Zielauswahl und -gestaltung* umfassen zunächst die Spezifität/Genauigkeit sowie die Schwierigkeit/Höhe derselben: Kernaussage der Zielsetzungstheorie ist es, dass schwierige und zugleich spezifische Ziele die höchsten Anstrengungen und Leistungen hervorbringen.<sup>267</sup> Weitere relevante Aspekte sind Zieltypus (Entwicklungs-/Lern- vs. Leistungsziel)<sup>268</sup>, Zielherkunft (extern vorgegeben vs. selbstgesteckt vs. partizipativ entwickelt) sowie Zielebene (Individuell vs. Gruppe vs. Unternehmen).<sup>269</sup>

Konkret beeinflussen Ziele die Mitarbeiterleistung mittels vier Wirkungsmechanismen, die sog. *Zielmechanismen*: Zum einen haben Ziele eine richtungsgebende Funktion („directive function“), d.h. Ziele fokussieren die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter auf für die Zielerreichung relevante Aktivitäten und ermöglichen dadurch eine effektive Führung. Des Weiteren haben sie eine Antriebsfunktion („energizing function“), indem insb. hohe und spezifische Ziele die unmittelbare Anstrengung („intensity“) steigern; gleichzeitig intensivieren sie jedoch auch die Ausdauer und Beharrlichkeit („persistence“), mit der die Ziele verfolgt werden. Schließlich findet eine indirekte Beeinflussung der Handlungen statt, indem Ziele einen Impuls zur Entwicklung von aufgabenrelevanten Strategien, Fähigkeiten und Wissen geben.<sup>270</sup>

<sup>266</sup> Die Zielsetzungstheorie wurde und wird seit Mitte der Sechzigerjahre induktiv, d.h. auf Basis umfassender empirischer Untersuchungen, von Locke und Latham sowie einer Vielzahl weiterer Forscher entwickelt und wird als eine der einflussreichsten, validesten sowie praxisrelevantesten Motivationstheorien bezeichnet. Vgl. Locke/Latham (2002), S. 705, 714; Latham/Pinder (2005), S. 496.

<sup>267</sup> Vgl. Locke/Latham (2002), S. 705f; Locke (1996), S. 118f.

<sup>268</sup> Als Entwicklungs- bzw. Lernziele werden Ziele bezeichnet, welche den Fokus auf den Problemlösungsprozess lenken und bspw. die Qualität oder Quantität der identifizierten Problemlösungsstrategien in den Vordergrund stellen. Bei Leistungszielen steht demgegenüber das Problemlösungsergebnis im Vordergrund, bspw. die Qualität oder Quantität der konkreten Leistungserbringung bzw. ein bestimmtes Leistungsniveau. Vgl. u.a. Seijts/Latham/Tasa/Latham (2004), S. 229.

<sup>269</sup> Für eine ausführliche Übersicht der Kerncharakteristika vgl. auch Locke/Latham (2002), S. 714.

<sup>270</sup> Vgl. Locke (1996), S. 120; Locke/Latham (2002), S. 706f.

Es gibt nun einige interne und externe Faktoren, welche die Stärke der zuvor dargestellten Wirkungsmechanismen beeinflussen und als *Moderatoren* bezeichnet werden: Namentlich sind dies Ziel-Commitment („goal commitment“)<sup>271</sup>, Feedback sowie Aufgabenkomplexität. Das Ziel-Commitment wird von drei Aspekten bestimmt: der wahrgenommenen Wichtigkeit und Erreichbarkeit der Ziele sowie der aufgabenspezifischen Selbstwirksamkeitserwartung seitens der Mitarbeiter.<sup>272</sup> Eine wahrgenommene Wichtigkeit der Ziele entsteht dabei zum einen durch effektives Führungsverhalten<sup>273</sup>, zum anderen durch das bedachte Setzen von extrinsischen Anreizen<sup>274</sup>. Des Weiteren zeigt sich, dass partizipativ erarbeitete Ziele keinen prinzipiell größeren Leistungseinfluss ausüben als vorgebene Ziele, vorausgesetzt Letztere werden mit einer sinnvollen, nachvollziehbaren Begründung kommuniziert. Selbstgesetzte Ziele wiederum erhöhen zwar das Commitment, können aber je nach Selbstwirksamkeitserwartung des Mitarbeiters ggf. niedriger ausfallen als angemessen. Im Grundsatz wird daher im Kontext der Erarbeitung von Lösungsstrategien zur Zielerreichung die Wirksamkeit partizipativer Austauschmechanismen als sehr hoch eingeschätzt.<sup>275</sup> Die beiden weiteren Aspekte, Erreichbarkeit und Selbstwirksamkeitserwartung, hängen eng miteinander zusammen: So ist die Selbstwirksamkeitserwartung höher, je höher die Erreichbarkeit eingeschätzt wird. Die Selbstwirksamkeitserwartung wirkt, neben einer direkten Leistungsstimulierung, ihrerseits wiederum positiv auf den akzeptierten Schwierigkeitsgrad von Zielen, das Ziel-Commitment, die Verarbeitung von (negativem) Feedback sowie die effektive Erarbeitung geeigneter aufgabenspezifischer Lösungsstrategien.<sup>276</sup> Konkret gefördert werden können Erreichbarkeit und Selbstwirksamkeitserwartung durch vielfältige Maßnahmen, welche vor allem eine Förderung von Kompetenz und Kompetenzwahrnehmung anstreben.<sup>277</sup> Als weiterer wichtiger Faktor für eine effektive Zielerreichung wird ein primär positiv-informatives Feedback genannt: Dieses steigert ebenfalls die Kompetenz und gibt den Mitarbeitern die Möglichkeit, den eigenen Fortschritt hinsichtlich der Zielerreichung einschätzen, eventuelle Diskrepanzen identifizieren und diese reduzieren zu können.<sup>278</sup> Schlussendlich beeinflusst die Komplexität der Aufgabe<sup>279</sup> die Wirkung von Zielen auf die Leistung: So kann mit steigender Komplexität und damit steigender

<sup>271</sup> Als Ziel-Commitment bezeichnet man den Grad, inwieweit sich die Mitarbeiter ihren Zielen (innerlich) verpflichtet fühlen und mit welchem Engagement sie für deren Realisierung eintreten.

<sup>272</sup> Vgl. u.a. Locke/Latham (2002), S. 707f.

<sup>273</sup> Ein solches umfasst eine klare Zielverpflichtung, den Verweis auf eine Vision als langfristig erstrebenswerter Zustand, ein unterstützendes, vorbildhaftes Verhalten sowie das Delegieren von Verantwortung.

<sup>274</sup> Hierbei ist zu beachten, dass extrinsische und insb. monetäre Anreize wenn überhaupt nur dann positiv wirksam sind, wenn das Erreichen der zugrundeliegenden Ziele von Mitarbeiterseite als realistisch eingeschätzt wird. Dies ist v.a. dann der Fall, wenn die selbstgesteckten Ziele mit den vorgegebenen Zielen übereinstimmen oder eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung seitens der Mitarbeiter vorhanden ist. Vgl. Locke/Latham (2002), S. 708f.

<sup>275</sup> Vgl. Locke/Latham (2002), S. 707f; Locke (1996), S. 119.

<sup>276</sup> Vgl. Locke (1996), S. 120.

<sup>277</sup> Beispiele solcher Maßnahmen sind die Anpassung der Ziele auf die jeweiligen Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter, die Steigerung der Kompetenz durch Weiterbildung/Training und unterstützendes Verhalten, die Steigerung der Kompetenzwahrnehmung durch bestätigendes, zuversichtliches Verhalten sowie eine auf den Mitarbeiter zugeschnittene Rollengestaltung. Vgl. Locke (1996), S. 119; Locke/Latham (2002), S. 707f.

<sup>278</sup> Vgl. Latham/Pinder (2005), S. 499ff; Locke/Latham (2002), S. 708. Locke (1996), S. 120.

<sup>279</sup> Komplexität im Sinne der Schwierigkeit, Mehrdimensionalität, Vielschichtigkeit oder Neuartigkeit der Aufgabe.

Abhängigkeit von den Fähigkeiten der Mitarbeiter, effektive Lösungsstrategien zu identifizieren, grundsätzlich eine absinkende Wirkung von Zielen beobachtet werden.<sup>280</sup> Wie die schon erwähnten kompetenzsteigernden Maßnahmen kann auch eine Variation des Zieltypus diesen Zusammenhang abschwächen: Während spezifische, hohe Leistungsziele ihre Wirksamkeit v.a. bei alltäglichen und wenig komplexen Aufgaben entfalten, zu deren Durchführung alle erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten bereits vorhanden sind, sind spezifische, herausfordernde Lernziele insb. bei komplexen und neuartigen Aufgaben erfolgversprechend.<sup>281</sup> Des Weiteren können bei komplexen Aufgaben kurzfristige Ziele nützlich sein.<sup>282</sup>

Ein weiterer Faktor, welcher die Wirkungsmechanismen von Zielen und Leistung beeinflusst, sind die *individuellen Zielorientierungen*, welche im Gegensatz zu den situativen Zielen eine innere Disposition darstellen und damit den individuellen Unterschieden und persönlichen Eigenschaften zuzuordnen sind.<sup>283</sup> Dieses Konstrukt wurde über lange Zeit weitgehend unabhängig von der Zielsetzungstheorie im Rahmen der Erziehungspsychologie behandelt und bezeichnet die spezifische Herangehensweise an eine Aufgabe und deren Erfüllung; Unterschieden wird im Allgemeinen zwischen der Lernzielorientierung<sup>284</sup> auf der einen sowie der Leistungsziel-<sup>285</sup> und Vermeidungszielorientierung<sup>286</sup> auf der anderen Seite.<sup>287</sup> Während eine Lernzielorientierung weitgehend mit positiven Auswirkungen auf die intrinsische Motivation und leistungsrelevante Aspekte verbunden wird<sup>288</sup>, bietet die Leistungszielorientierung keine eindeutigen Indikationen mit jedoch negativer Tendenz, und die Vermeidungszielorientierung wird allgemein mit ausschließlich negativen Effekten assoziiert<sup>289</sup>. Zielorientierungen kommen allerdings nur dann effektiv zum Tragen, wenn die gesetzten Ziele ‚schwach‘, d.h. unklar oder vage sind; werden hingegen ‚starke‘, d.h. spezifische und herausfordernde Ziele gewählt oder vorgegeben, sind diese verhaltensbestimmend und ‚überlagern‘ die individuellen Unterschiede und damit auch die mit den Zielorientierungen korrespondierenden Herangehensweisen und Auswirkungen.<sup>290</sup>

<sup>280</sup> Vgl. Locke/Latham (2002), S. 708f.

<sup>281</sup> Vgl. Seijts/Latham/Tasa/Latham (2004), S. 229; Locke/Latham (2002), S. 709.

<sup>282</sup> Vgl. Locke/Latham (2002), S. 709.

<sup>283</sup> Vgl. Seijts/Latham/Tasa/Latham (2004), S. 238.

<sup>284</sup> Auch ‚learning/mastery goal orientation‘; primäres Ziel: Kompetenz und Wissen durch Aufgabenerfüllung.

<sup>285</sup> Auch ‚performance approach goal orientation‘; primäres Ziel: Realisierung eines möglichst hohen Leistungsstandards bzw. Erfolgs, um letztlich hohe Kompetenz zu demonstrieren.

<sup>286</sup> Auch ‚performance avoidance goal orientation‘; primäres Ziel: Nichtunterschreitung eines bestimmten Leistungsstandards, um keine geringe Kompetenz zu demonstrieren.

<sup>287</sup> Vgl. Kaplan/Maehr (2007), S. 142ff; Elliot/Church (1997), S. 218f; Elliot/Harackiewicz (1996), S. 461f; Elliot (1999); Rawsthorne/Elliot (1999), S. 326f, 328f; Elliot/Covington (2001).

<sup>288</sup> So wirkt diese u.a. positiv auf die Leistung selbst, steigert Selbstwirksamkeit und Ausdauer und fördert eine Präferenz für Herausforderungen wie bspw. anspruchsvolle Aufgaben/Ziele. Vgl. Kaplan/Maehr (2007), S. 142f; Seijts/Latham/Tasa/Latham (2004), S. 237; Elliot (1999), S. 173; Rawsthorne/Elliot (1999), S. 336; Harackiewicz/Elliot (1998), S. 684f; Elliot/Harackiewicz (1996), S. 472f.

<sup>289</sup> Vgl. Kaplan/Maehr (2007), S. 144; Seijts/Latham/Tasa/Latham (2004), S. 237; Harackiewicz et al. (2002); Elliot (1999), S. 174; Rawsthorne/Elliot (1999), S. 337; Harackiewicz/Elliot (1998), S. 684f; Elliot/Harackiewicz (1996), S. 472f.

<sup>290</sup> Vgl. Seijts/Latham/Tasa/Latham (2004), S. 230, 237f; VandeWalle/Cron/Slocum (2001), S. 637f.

Zusammenfassend führen im Rahmen des sog. ‚high-performance cycle‘ Ziele und deren Erreichen in Form von Handlungsergebnissen zu hohen Leistungen, welche ihrerseits positive Handlungsfolgen nach sich ziehen, sei es direkt eine intrinsische Steigerung der Zufriedenheit und Selbstwirksamkeitserwartung aufgrund der erreichten Leistung, oder aber extrinsische Belohnungen wie Anerkennung, Beförderungen und Boni, welche zumindest kurzfristig positiv auf Zufriedenheit und Selbstwirksamkeitserwartung wirken können (zur ambivalenten Rolle externer und insb. leistungsbezogener monetärer Anreize vgl. Kap. B.II.3.1; B.II.3.2.1, Abschnitt Selbstbestimmungstheorie der Motivation). Beides führt wiederum zu der Wahrnehmung und Überzeugung seitens der Mitarbeiter, zukünftige Herausforderungen durch das Setzen und Erreichen ähnlich hoher oder höherer Ziele meistern zu können.<sup>291</sup>

### Selbstregulation, Selbstwirksamkeit und Ziele

Für die Auswahl, Ausführung und ggf. Adaption geeigneter, zielgerichteter Handlungen werden kognitive Mechanismen benötigt, welche diese Handlungsvorgänge steuern: Erreicht wird dies durch Selbstregulationsmechanismen im Zusammenspiel mit Selbstwirksamkeitserwartungen.<sup>292</sup>

Die einflussreiche *Sozialkognitive Theorie der Selbstregulation* (Social Cognitive Theory of Self-Regulation) konkretisiert Selbstregulation anhand der Submechanismen Selbstbeobachtung, Selbstbewertung sowie Selbstreaktion<sup>293</sup> und kombiniert diese mit den Selbstwirksamkeitserwartungen<sup>294</sup>. Letztlich wird die Selbstmotivation dabei durch einen *dualen Kontrollprozess* bestimmt, welcher sowohl proaktive und antizipative als auch reaktive Kontrolle beinhaltet: Während zunächst durch Selbstbeobachtung und -bewertung sowie das Setzen von Leistungsstandards und

<sup>291</sup> Vgl. Locke/Latham (2002), S. 712. Diese Kausalkette stellt in gewisser Weise eine differenzierte und erweiterte Variante des im Rahmen des Zirkulationsmodells von Porter/Lawler erwähnten Feedbackprozesses dar.

<sup>292</sup> Vgl. Bandura (1991), S. 248; Latham/Pinder (2005), S. 501f.

<sup>293</sup> *Selbstbeobachtung* hat dabei zum einen die Funktion, Gedanken, Emotionen, Verhalten, Handlungen sowie die zugehörigen Umstände zu registrieren und durch das Erkennen von Mustern den Einfluss des Denkens auf Emotionen, Motivation und Leistung zu ermöglichen. Zum anderen wird hierdurch eine Selbstmotivation ermöglicht, welche durch das Setzen von Zielen mit ansteigendem Schwierigkeitsgrad sichtbar wird. Kern der *Selbstbewertung* ist der Abgleich des eigenen Handelns mit persönlichen Standards (als Bewertungsmaßstab für zukünftige Anstrengungen, basierend auf vergangenen Wahrnehmungserfahrungen des eigenen Handelns sowie dessen realen Auswirkungen und den Reaktionen Anderer) sowie mit Handlungen/Ergebnissen Anderer. Des Weiteren spielt die individuelle Valenz/subjektive Wichtigkeit der Tätigkeit sowie der Grad an Eigenwirksamkeit eine wichtige Rolle. Auf Basis der Selbstbewertung finden nun *Selbstreaktionen* in Form von selbstdefinierten Anreizen statt, welche das Verhalten entsprechend der zuvor definierten Ziele und Präferenzen steuern und damit die Leistung zielbezogen fokussieren und steigern. Vgl. Bandura (1991), S. 250-257; Bandura (2001), S. 8f.

<sup>294</sup> Diese beeinflussen, welche Aktivitäten und Herausforderungen mit welcher Leistungsintensität und -ausdauer seitens der Mitarbeiter angegangen werden. Des Weiteren bedingen sie die Funktionsweise der Submechanismen der Selbstregulation, indem sie u.a. die Wahrnehmung von Erfolg und Fehlschlägen sowie die Höhe der selbstgesteckten Ziele beeinflussen (je höher die Selbstwirksamkeitserwartungen, desto höher die Ziele), eventuelle Disprepanzen zwischen persönlichen Standards und erbrachten Leistungen demotivierend oder motivierend wirksam werden lassen (niedrige oder hohe Selbstwirksamkeitserwartung) oder auch auf die Valenz-Bewertungen von Aktivitäten Einfluss nehmen (je höher die Selbstwirksamkeitserwartung für eine bestimmte Aktivität, desto höher die wahrgenommene Valenz). Vgl. Bandura (1991), S. 257f; Bandura (2001), S. 10; Latham/Pinder (2005), S. 503. Selbstwirksamkeit wird im Rahmen der sozialkognitiven Theorie der Selbstregulation immer als situations- und aufgabenspezifische Variable, nicht jedoch als Persönlichkeitsmerkmal oder Disposition angesehen. Vgl. Latham/Pinder (2005), S. 503.

Zielen eine ‚destabilisierende‘ Diskrepanz erzeugt bzw. produziert wird, findet hernach durch das Fokussieren der Aktivitäten durch Selbstreaktionen sowie den Einbezug von externem Feedback wiederum eine ‚stabilisierende‘ Diskrepanzreduktion statt. Sind die gesetzten Ziele erreicht, setzen Mitarbeiter mit hoher Selbstwirksamkeitserwartung wiederum neue, höhere Ziele und produzieren damit neue Diskrepanzen, welche hernach wieder reduziert werden. Motivation sowie das Hervorrufen von Leistung und deren Steigerung entsteht somit nicht nur aufgrund reaktiver Kontrolle und Diskrepanzreduktion in Form klassischer Feedbackprozesse, sondern ebenfalls auf Basis der Voraussicht auf Ziele sowie das Antizipieren von notwendigen Leistungen zu deren Erreichen.<sup>295</sup> In diesem Sinne werden als Kerncharakteristika menschlichen Handelns Intentionalität (zielgerichtet und planvoll), Voraussicht (antizipierend), Selbstreaktivität (selbstmotiviert und -reguliert) und Selbstreflexivität (reflektiert) bezeichnet, welche sowohl die proaktive als auch reaktive Natur menschlichen Handelns betonen.<sup>296</sup>

Der *Motivationsansatz von Kanfer und Ackerman*<sup>297</sup> stellt in gewisser Weise eine Kombination von VIE-Theorie, sozialkognitiver Theorie der Selbstregulation und Kontrolltheorie dar. Motivation wird hierbei sowohl durch individuelle Unterschiede der kognitiven Fähigkeiten und Selbstregulationsprozesse als auch durch Anforderungen an die Informationsverarbeitung bestimmt. Sie selbst beeinflusst wiederum die Auswahl und Durchführung von Aktivitäten und damit die Leistung mittels zweier kognitiver Prozesse – auch hier findet, analog der sozialkognitiven Theorie der Selbstregulation, letztlich ein dualer Kontrollprozess statt, wenn auch mit etwas anderer Akzentuierung: Während *distale Faktoren* auf Basis von Einschätzungen bezüglich der Aufwand-Leistung-, Leistung-Nutzen- sowie Aufwand-Nutzen-Verhältnisse primär die Zielauswahl bestimmen und bestimmten Aufgaben initiale Leistungskapazitäten und -ressourcen zuordnen, beeinflussen die *proximalen Faktoren* nachfolgend die andauernde, regulierende Allokation der Leistungskapazitäten auf aufgabenbezogene vs. aufgabenferne Aktivitäten. Bei langanhaltenden Aufgaben werden dementsprechend die proximalen Faktoren zunehmend wichtiger.

### II.3.2.3 Erweiterungen der Prozessmodelle und integrierende Theorien

Nach dem Siegeszug der kognitiven Prozesstheorien in den 1960er- und 1970er-Jahren wurden diese in der Folge zwar selektiv weiterentwickelt und ergänzt, jedoch vergleichsweise wenig fundamental neue Ansätze oder Theorien entwickelt.<sup>298</sup> Aus diesem Grund wurde jüngst der An-

<sup>295</sup> Vgl. Bandura (1991), S. 258ff; Latham/Pinder (2005), S. 502f.

<sup>296</sup> Vgl. Bandura (2001), S. 6-11. Diese Perspektive findet sich bspw. wieder im *Konzept der ‚personal initiative‘*, welche ebenfalls eine Verhaltensweise beschreibt, die in proaktiven und selbstmotivierten Handlungsimpulsen und nachfolgendem auf die Zielerreichung fokussiertem Verhalten resultiert (vgl. Fay/Frese [2001]; Bledow/Frese [2009]), steht jedoch im Gegensatz zu bzw. ergänzt die Sichtweise von *Kontroll- und Handlungsregulationstheorie*, im Rahmen derer Motivation und Verhaltenssteuerung ausschließlich durch ein negatives, reaktives Feedbackkontrollsystem (d.h. die Diskrepanzreduktion zwischen Leistung und internen Standards/Ziele) bestimmt werden (vgl. Bandura [1991], S. 258f; Lord/Hanges [1987]; Klein [1989]; Johnson/Chang/Lord [2006]).

<sup>297</sup> Vgl. (auch für folgende Ausführungen) Kanfer/Ackerman (K9), S. 661-665; Kanfer/Ackerman (2004), S. 447f.

<sup>298</sup> Vgl. Steers/Mowday/Shapiro (2004), S. 383; Latham/Pinder (2005), S. 507.

spruch formuliert, im Rahmen zukünftiger Forschungsanstrengungen zwar auf vorhandenen Theorien aufzubauen, diese jedoch signifikant weiterzuentwickeln: Als konkrete Ansätze können in diesem Zusammenhang eine interdisziplinäre Herangehensweise sowie die Kombination und Verknüpfung der vorhandenen Theorien und deren Erkenntnisse genannt werden.<sup>299</sup> Auch wenn an dieser Stelle nicht auf sämtliche diesbezüglichen Anstrengungen und Fortschritte eingegangen werden kann, sollen drei zentrale Aspekte hervorgehoben werden: Zunächst erscheint angesichts der vorherigen reinen Kognitionslastigkeit die zunehmende Beachtung von Affekten und Emotionen notwendig und wichtig.<sup>300</sup> Deren Interaktion mit Kognition und Verhalten wird des Weiteren im Kontext der organisationalen Gerechtigkeit deutlich. Schließlich sollen Volition und deren Interaktion mit dem Motivationsprozess betrachtet werden.<sup>301</sup>

### Affekte und Emotionen

Affekte und Emotionen<sup>302</sup> haben, basierend auf neuen theoretischen und empirischen Erkenntnissen in Psychologie und Neurobiologie, einen elementaren Einfluss auf sowohl menschliches Denken und Handeln allgemein als auch auf motivationsrelevante Prozesse. In diesem Sinne ist ein Verständnis von Arbeitsmotivation ohne Einbezug von Affekt und Emotion als unvollständig anzusehen.<sup>303</sup> Im Rahmen eines *konzeptionellen Modells von affektiven Erfahrungen und Motivation* wird der Einfluss von Affekten<sup>304</sup> auf Motivation bzw. konkret auf Selbstregulation sowie Zielsetzungs- und Zielerreichungsmechanismen untersucht: So sind Affekte und Emotionen zum einen ein zentraler Bestandteil von Selbstregulation, und es kann sowohl ein informativer als auch motivationaler Einfluss auf die Selbstregulationsmechanismen konstatiert werden.<sup>305</sup> Des Weiteren wird ein Einfluss auf die zentralen Zielmechanismen – namentlich Richtung, Intensität und Ausdauer des zielbezogenen Verhaltens – vermutet, sowohl direkt als auch indirekt über die Einschätzung von Erwartung und Valenz des Handlungsergebnisses/Ziels sowie des spezifischen Fortschritts bezüglich des Zielerreichungsgrades.<sup>306</sup>

### Organisationale Gerechtigkeit

Ein konkreter Forschungsstrang, welcher zum einen in der kognitiven Denktradition gründet, zugleich aber die Relevanz von Affekten und Emotionen herausstellt, bildet die organisationale

<sup>299</sup> Vgl. Steers/Mowday/Shapiro (2004), S. 384; Locke/Latham (2004), S. 389-394.

<sup>300</sup> Vgl. u.a. Latham/Pinder (2005), S. 506f.

<sup>301</sup> Vgl. u.a. Locke/Latham (2004), S. 399f.

<sup>302</sup> Unter Affekt wird im Allgemeinen ein von Gefühlen und Stimmungen ausgehender, elementarer und allgemeiner Erregungseffekt verstanden, welcher sowohl hinsichtlich der Qualität der zugrundeliegenden Gefühle und Stimmungen, der Intensität sowie der Dauer unterschieden werden kann. Emotionen wiederum können allgemein als psychophysiologische Zustandsveränderungen bezeichnet werden, welche situationsbezogen durch äußere und innere Reize sowie kognitive Prozesse ausgelöst werden. Vgl. Fröhlich (2012), S. 42f, 161.

<sup>303</sup> Vgl. Seo/Barrett/Bartunek (2004), S. 424; Latham/Pinder (2005), S. 504.

<sup>304</sup> Hier im obigen Sinne verstanden als elementare Erregungseffekte, welche konkret auf den Gefühlen bzw. Gefühlsdimensionen von Behagen/Unbehagen sowie Aktivität/Inaktivität gründen.

<sup>305</sup> Vgl. Seo/Barrett/Bartunek (2004), S. 426f.

<sup>306</sup> Vgl. Seo/Barrett/Bartunek (2004), S. 427-433.

Gerechtigkeit. Grundlage und Ausgangspunkt ist Adams' *Gleichgewichtstheorie* (Equity theory), welche postuliert, dass Mitarbeiter permanent Vergleiche zwischen ihren zu leistenden Beiträgen und den erwarteten Erträgen anstellen<sup>307</sup> und diese Verhältnisse wiederum mit den korrespondierenden Verhältnissen anderer Personen vergleichen. Auf Basis dieses Vergleichs<sup>308</sup> ist der Mitarbeiter nun bestrebt, das eigene Verhältnis durch Anpassung seiner Beiträge (bspw. Steigerung/Absenkung der Leistung) oder der erwarteten Erträge (bspw. Forderung einer Gehaltssteigerung) anzupassen, die Vergleichswerte durch Einwirkung auf Vergleichspersonen zu verändern, andere Vergleichspersonen auszuwählen oder aber auf Vergleiche gänzlich zu verzichten (Resignation). Zielzustand ist die Realisierung einer *Verteilungsgerechtigkeit* (distributive justice) mit auf Basis der Beiträge leistungsgerecht verteilten Erträgen.<sup>309</sup>

Weitere Ansätze differenzieren die Thematik der organisationalen Gerechtigkeit weiter aus und untersuchen Natur, Ursachen und Konsequenzen von Gerechtigkeits- bzw. Ungerechtigkeitsempfindungen. So kann organisationale Gerechtigkeit neben der Verteilungsgerechtigkeit weitere Ausprägungsformen annehmen: Diese umfassen *Prozessgerechtigkeit* (procedural justice; Fairness der zu Erträgen führenden Prozesse, bspw. Konsistenz, Präzision, Unvoreingenommenheit der Prozesse)<sup>310</sup> sowie *interaktionale Gerechtigkeit* (interactional justice; Grad an Fairness und Respekt sowohl im alltäglichen Umgang als auch bei der Kommunikation von Entscheidungen)<sup>311</sup>. Interaktionale Gerechtigkeit kann ihrerseits wiederum in die zwei Dimensionen der *interpersonellen Gerechtigkeit* (interpersonal justice; fairer und respektvoller gegenseitiger Umgang) sowie der *informativen Gerechtigkeit* (informational justice; Realisierung einer zeitgerechten, adäquaten, spezifischen und aufrichtigen Kommunikation von Entscheidungen) unterteilt werden.<sup>312</sup> Gemeinsam ist allen diesen Ansätzen die Prämisse, dass die Wahrnehmung eines fairen und gerechten Umgangs die mitarbeiterseitige Akzeptanz organisationaler Auswirkungen und Mechanismen fördert.<sup>313</sup> Konkret kann ein Einfluss auf Haltungen und Verhalten von Mitarbeitern festgestellt werden, bspw. auf Leistung (Verteilungsgerechtigkeit), Commitment oder Regelbefolgung (Prozessgerechtigkeit), Hilfsbereitschaft und positive Einschätzung der Führungskräfte (interpersonelle Gerechtigkeit) sowie wahrgenommene Wertschätzung innerhalb der Gruppe (informativ Gerechtigkeit).<sup>314</sup>

<sup>307</sup> Im Englischen als ‚Input-output‘, mitunter auch als Aufwand-Nutzen bezeichnet; dabei stellen Arbeitsleistung (Beitrag) und finanzielle Entlohnung (Ertrag) die am häufigsten untersuchten Ausprägungsmerkmale dar.

<sup>308</sup> D.h. der wahrgenommenen, interpersonellen Gerechtigkeit der Verteilung von Beiträgen und Erträgen.

<sup>309</sup> Vgl. Adams (1963); Adams (1965); Thommen/Achleitner (2003), S. 702ff; Schneck et al. (2007), S. 393f. In gewissem Sinne differenziert die Gleichgewichtstheorie den im Rahmen der Zielsetzungstheorie erwähnten Feedbackaspekt des ‚high performance cycles‘ bzw. erweitert diesen um den interpersonellen Aspekt.

<sup>310</sup> Vgl. u.a. Leventhal (1980).

<sup>311</sup> Vgl. u.a. Bies/Moag (1986).

<sup>312</sup> Vgl. u.a. Colquitt (2001). Für weitere allgemeine wie vertiefende und spezifizierende Einblicke in das Thema der Organisationalen Gerechtigkeit sei u.a. verwiesen auf Greenberg (1990); Greenberg/Colquitt (2005).

<sup>313</sup> Vgl. Latham/Pinder (2005), S. 504f.

<sup>314</sup> Vgl. Colquitt (2001).

Dabei weisen *Führungsverhalten und organisationale Gerechtigkeit* eine enge Wechselwirkung auf: So ist das Führungsverhalten zum einen ein wichtiger Einflussfaktor und zentrales Instrument im Rahmen der Realisierung von organisationaler Gerechtigkeit, zum anderen ist eine wahrgenommene Fairness und Gerechtigkeit des Führungsverhaltens wiederum von zentraler Bedeutung für dessen Effektivität.<sup>315</sup> Schließlich spielen in all diesen Prozessen *Affekte und Emotionen* eine zentrale Rolle, indem verteilungsbedingte und interaktionale Ungerechtigkeitsempfindungen (Gerechtigkeitsempfindungen) eng verknüpft sind mit dem Empfinden negativer (positiver) Emotionen und Affekte. Emotionen und Affekte können in diesem Kontext sowohl Ursache als auch Konsequenz darstellen und verstärken maßgeblich die zuvor erwähnten Verhaltensreaktionen.<sup>316</sup>

### Volition und Motivation

Der Einfluss von Volition auf Motivation wurde in den letzten Jahrzehnten in zunehmendem Maße untersucht. An dieser Stelle soll aus Platzgründen auf die kompakte Übersicht des Forschungsstandes von Kehr<sup>317</sup> sowie die einflussreichen Untersuchungen bezüglich Motivation und Volition von Heckhausen und Gollwitzer<sup>318</sup> verwiesen werden, bevor im Folgenden das *Kompensationsmodell der Arbeitsmotivation und Volition* näher dargestellt werden soll. Dieses bildet im besten Sinne eine integrierende Motivationstheorie<sup>319</sup>: Es vereinigt mit impliziten Motiven (Bedürfnisse/Motive), expliziten Motiven (Werte/interne Standards) und Zielen die zentralen motivationalen Bezugselemente und setzt diese miteinander in Beziehung, umfasst affektive wie kognitive Prozesse und berücksichtigt die regulierenden Mechanismen der Problemlösung und Volition.

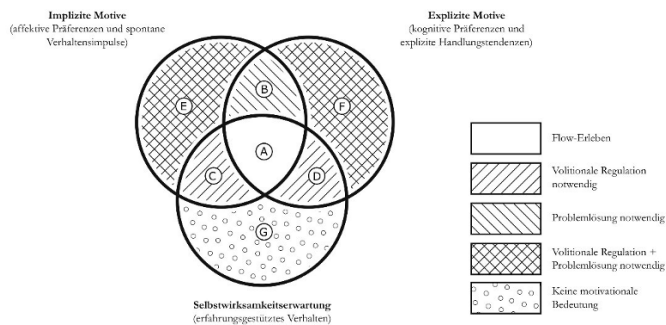


Abbildung 7 Schematischer Überblick des Kompensationsmodells der Arbeitsmotivation und Volition (Quelle: Leicht adaptiert nach Kehr (2004), S. 490; Kehr (2005), S. 139)

<sup>315</sup> Vgl. van Knippenberg/de Cremer/van Knippenberg (2007); de Cremer/van Knippenberg (2002); Latham/Pinder (2005), S. 505.

<sup>316</sup> Vgl. Latham/Pinder (2005), S. 505; Barsky/Kaplan (2007); Barsky/Kaplan/Biel (2011); Harlos/Pinder (1999).

<sup>317</sup> Vgl. Kehr (2004), S. 485f.

<sup>318</sup> Insb. das Rubikon-Modell der Handlungsphasen. Vgl. u.a. Achtziger/Gollwitzer (2010), S. 309-336.

<sup>319</sup> Vgl. hinsichtlich dieses Ziels bzw. Anspruchs auch Kehr (2005), S. 131f, 139f; Kehr (2004), S. 480.

Grundsätzlich wird zwischen *drei strukturellen Motivationskomponenten* unterschieden: Den impliziten und expliziten Motiven sowie der Selbstwirksamkeitserwartung.<sup>320</sup> Trotz ihrer grundsätzlichen konzeptionellen Eigenständigkeit<sup>321</sup> gibt es einige empirische Verknüpfungen und wechselseitige Zusammenhänge, welche den Einfluss auf Arbeitsmotivation bestimmen: Intrinsische Motivation entsteht dabei, wenn das Verhalten und die ausgeführte Aufgabe eine Kongruenz mit den affektiven Präferenzen<sup>322</sup> und kognitiven Präferenzen<sup>323</sup> erlaubt (A und B), wobei das Flow-Erleben als besonders intensive intrinsische Motivation außerdem eine positive Selbstwirksamkeitserwartung (A) benötigt.<sup>324</sup>

Es gibt jedoch auch Situationen, in denen die Unterstützung einzelner struktureller Motivationskomponenten fehlt, d.h. zwischen Verhalten und ebendiesen keine Kongruenz, sondern vielmehr Diskrepanzen zu verzeichnen sind. Da diese Diskrepanzen – insb. zwischen impliziten und expliziten Motiven – intrapersonelle Konflikte hervorrufen, welche in gemindertem Wohlbefinden und Scheitern resultieren (können), ist es notwendig, die situativ jeweils fehlenden Komponenten durch die *funktionalen Mechanismen Volition und Problemlösung* zu kompensieren.<sup>325</sup> Als Volition bzw. volitionale Regulation wird die durch geeignete Mechanismen realisierte Überwindung intrapersoneller Handlungskonflikte und korrespondierender internaler Barrieren verstanden: Volition kompensiert in diesem Sinne mangelnde Motivation aufgrund von Diskrepanzen zwischen impliziten und expliziten Motiven. Eine volitionale Regulation ist demnach in den Bereichen C<sup>326</sup> und D<sup>327</sup> notwendig. Mögliche volitionale Mechanismen sind dabei Motivations-, Emotions-, Aufmerksamkeits- und Entscheidungskontrolle. Problemlösung bzw. Problemlösungsstra-

<sup>320</sup> Als *implizite Motive* werden dabei unbewusste psychologische Dispositionen verstanden, welche angeboren und weitgehend unabhängig von späteren externen Einflüssen wie Kognition, Erfahrung, sozialem Umfeld und situativen Einflüssen sind und zu unbewussten affektiven Präferenzen und spontanen Verhaltensimpulsen führen. Damit können die impliziten Motive in der Terminologie dieser Arbeit letztlich mit Bedürfnissen und Motiven gleichgesetzt werden (vgl. Kap. B.II.3.1). *Explizite Motive* sind demgegenüber bewusste bzw. bewusst angeregte Prozesse, welche, vergleichbar mit Werten und Normen (vgl. Kap. B.II.3.1), in hohem Maße von externen Einflüssen abhängig sind und zu kognitiven Präferenzen und expliziten Handlungstendenzen führen: Konkret äußert sich dies bspw. in der bewussten Auswahl von Aktivitäten und dem Setzen von expliziten Zielen. *Selbstwirksamkeitserwartungen* bezeichnen schließlich das Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit auf Basis der individuell wahrgenommenen Fähigkeiten. Vgl. Kehr (2004), S. 480ff; Kehr (2005), S. 132f.

<sup>321</sup> Vgl. Kehr (2004), S. 482-485; Kehr (2005), S. 133.

<sup>322</sup> Verhaltensimpulse auf Basis impliziter Motive/Bedürfnisse.

<sup>323</sup> Explizite Handlungstendenzen auf Basis expliziter Motive/Ziele oder extrinsischer Handlungsanreize.

<sup>324</sup> Vgl. Kehr (2004), S. 488f; Kehr (2005), S. 136f. Es können hierbei bedeutende Gemeinsamkeiten mit der SDT (vgl. entsprechender Abschnitt in Kapitel B.II.3.2.1) identifiziert werden: So ist die Kongruenz des Verhaltens mit impliziten Motiven vergleichbar mit der Bedürfnisbefriedigung bei SDT, während die gleichzeitige Kongruenz von impliziten und expliziten Motiven große Ähnlichkeit mit dem Internalisierungsprozess externer Regulation bei SDT aufweist. Ein Unterschied ist jedoch die hier postulierte Position, dass für intrinsische Motivation per se keine hohe Selbstwirksamkeitserwartung notwendig ist (sondern nur für deren ‚Optimalfall‘, das Flow-Erleben), während SDT positives Kompetenzerleben als notwendige Bedingung für intrinsische Motivation ansieht; des Weiteren ist bei SDT die Befriedigung von impliziten Bedürfnissen notwendige und hinreichende Bedingung für intrinsische Motivation; im Rahmen des Kompensationsmodells muss jedoch gleichzeitig eine Kongruenz mit expliziten Motiven/Zielen gegeben sein.

<sup>325</sup> Vgl. Kehr (2004), S. 482f.

<sup>326</sup> Unerwünschte implizite Verhaltensimpulse.

<sup>327</sup> Mit Bedürfnissen inkongruente explizite Handlungstendenzen.

tegien helfen, fehlende oder unzureichende Fähigkeiten und Selbstwirksamkeitserwartungen zu kompensieren, weshalb diese im Bereich B<sup>328</sup> benötigt werden. Die Bereiche E und F erfordern sowohl volitionale Regulation als auch Problemlösungsstrategien, während Bereich A keine dieser beiden benötigt und Bereich G<sup>329</sup> keine motivationale Relevanz besitzt.<sup>330</sup> Auf Basis der situativen Einordnung von Mitarbeitern und Aufgaben in die entsprechenden Bereiche (implizite Bedürfnisse, explizite Ziele und subjektive Selbstwirksamkeitserwartungen sowie volitionale Kompetenz und Problemlösungseffizienz) lassen sich nun *geeignete führungsrelevante Strategien und Führungsinstrumente* ableiten, welche eventuelle Defizite ausgleichen und die Notwendigkeit einer Ausübung kapazitätsintensiver volitionaler Mechanismen seitens der Mitarbeiter verringern.<sup>331</sup> Ebenfalls möglich sind metavolitionale Strategien zur Verbesserung volitionaler Handlungssteuerung sowie metamotivationale Strategien zur Steigerung der intrinsischen Motivation.<sup>332</sup> Bei Aufgaben mit intrinsischer Motivationskomponente sollten keine einseitigen extrinsischen Anreize verwendet werden, da diese auf die expliziten Motive zielen und langfristig intrinsische Motivation vermindern oder zerstören (Korrumpierungseffekt). Vielmehr sollten die impliziten Motive unterstützende Anreize genutzt und eine Delegation der Aufgaben realisiert werden (Autonomie).<sup>333</sup>

### II.3.3 Kontextuelle Einflussfaktoren

Da Motivation ein psychologischer Prozess ist, welcher nicht zuletzt aus der Interaktion zwischen Individuum und Umgebung resultiert, sind kontextuelle Einflussfaktoren eine wichtige Komponente zum Verständnis von Arbeitsmotivation, welche in den letzten Jahrzehnten zunehmend untersucht wurde.<sup>334</sup> Angesichts ihrer Rolle am Schnittpunkt zwischen Individuum und Kontext/Organisation knüpfen sie direkt an die im Rahmen der Inhalts- und Prozessmodelle vorgestellten Motivationstheorien und deren führungsrelevanten Implikationen an. Als zumeist organisationale Gestaltungselemente stellen sie in diesem Sinne konkrete, pragmatische Ansatzpunkte zur Beeinflussung und Steuerung der überwiegend mittelbaren, intrapersonellen Motivationsprozesse und -mechanismen dar. Nicht zuletzt dieser Aspekt lässt eine Betrachtung der kontextuellen Einflussfaktoren im Rahmen dieser Arbeit als sinnvoll und notwendig erscheinen.

<sup>328</sup> Existenz von intrinsischer Motivation, aber unzureichenden Selbstwirksamkeitserwartungen.

<sup>329</sup> Fähigkeiten, welche weder mit affektiven Präferenzen und spontanen Verhaltensimpulsen noch mit kognitiven Präferenzen und expliziten Handlungstendenzen korrespondieren.

<sup>330</sup> Vgl. Kehr (2004), S. 485-491; Kehr (2005), S. 134f, 137-140.

<sup>331</sup> Bspw. Maßnahmen zur Förderung der Selbstwirksamkeit (Feedback) und der Fähigkeiten (Mentoring, Coaching und Weiterbildungen/Training), zur Unterstützung bei der Problemlösung (Bereich B) oder zur Zielsetzung und Förderung der Zielbindung (Bereich C).

<sup>332</sup> Letzteres kann u.a. mittels visionärer Führung, der Befriedigung impliziter Motive (z.B. Zuordnung anspruchsvoller Aufgaben), Teamarbeit/Zugehörigkeit sowie der Delegation von Aufgaben erreicht werden (Bereich D).

<sup>333</sup> Vgl. Kehr (2005), S. 140-147; Kehr (2011), S. 67-71.

<sup>334</sup> Vgl. auch Latham/Pinder (2005), S. 486, 507.

## Anpassungsgüte-Modelle

Den Anpassungsgüte-Modellen (‘goodness-of-fit models’) und konkret der Person-Umgebung Anpassungsgüte (‘person-environment fit’) liegt die Annahme zugrunde, dass der Zusammenhang zwischen persönlichen Variablen<sup>335</sup> und individuellen wie organisationalen Resultaten<sup>336</sup> bedingt ist durch Charakteristika des Kontextes: Daher berücksichtigen sie sowohl individuelle als auch Kontextvariablen und setzen diese miteinander in Beziehung.<sup>337</sup> Allgemein als relevant angesehene Person-Umgebung Anpassungsgüte-Modelle beziehen sich auf die Passform und Kongruenz von Person auf der einen sowie Tätigkeit/Beruf (⇒ Arbeitsgestaltung), Organisation (Werte, Ziele, Anstellungskriterien, Wachstumsmöglichkeiten, Arbeitsumgebung ⇔ Organisationskultur), Arbeitsgruppen/-kollegen (Beziehungen, individuelles Verhalten ⇔ Organisationskultur im weiteren Sinne) oder Vorgesetzten (⇒ Führungsverhalten) auf der anderen Seite.<sup>338</sup> Doch auch wenn zumindest partiell eine Beeinflussung festgestellt werden kann, sind die spezifischen Wirkungsmechanismen und Interdependenzen bislang nicht vollständig geklärt. Tendenziell wird die Perspektive einer simultanen, direkten Beeinflussung der individuellen und organisationalen Resultate durch die kontextuellen Einflussfaktoren – bei bestehenden Wechselwirkungen – dem Konstrukt einer allumfassenden multidimensionalen Person-Umgebung Anpassungsgüte vorgezogen.<sup>339</sup> Daher werden die oben erwähnten Submodelle im Folgenden als Startpunkt dienen, die enthaltenen dominanten kontextuellen Einflussfaktoren näher zu beleuchten: Arbeitsgestaltung, Organisationskultur sowie Führungsverhalten. Außerdem soll mit der nationalen Kultur ein weiterer einflussreicher Faktor diskutiert werden.<sup>340</sup>

## Arbeitsgestaltung

Eine der ersten und zugleich bedeutendsten Motivationstheorien, welche sich mit Arbeitsgestaltung beschäftigte und deren Notwendigkeit und Nutzen herausstellte, ist die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg (vgl. Kap. B.II.3.2.1, Abschnitt Zwei-Faktoren-Theorie).<sup>341</sup> Ansätze zur effektiven Arbeitsgestaltung und Jobenrichment<sup>342</sup> knüpfen darüber hinaus an die praktischen Implikationen der Selbstbestimmungstheorie der Motivation sowie des Kompensationsmodells der Arbeitsmotivation und Volition an, welche ebenfalls eine geeignete Arbeitsgestaltung zur Steigerung insb. der intrinsischen Motivation propagieren. Einen der bis heute einflussreichsten Ansätze in diesem Zusammenhang stellt das *Job-Characteristics-Modell* von Hackman und Oldham dar, welches in folgender Abbildung dargestellt ist:

---

<sup>335</sup> Bedürfnisse und Motive, Werte und Einstellungen, Ziele sowie persönliche Eigenschaften.

<sup>336</sup> Commitment/Leistungsbereitschaft, Zufriedenheit, Identifikation sowie Rückzugs-/Kündigungsintentionen.

<sup>337</sup> Vgl. u.a. Latham/Pinder (2005), S. 495; Edwards/Billsberry (2010), S. 476f.

<sup>338</sup> Vgl. u.a. Edwards/Billsberry (2010), Kristof-Brown/Zimmerman/Johnson (2005), S. 477ff; S. 283-287.

<sup>339</sup> Vgl. Edwards/Billsberry (2010), S. 488ff.

<sup>340</sup> Vgl. Latham/Pinder (2005), S. 486.

<sup>341</sup> Für eine Übersicht weiterer grundlegender theoretischer Ansätze vgl. Hackman/Oldham (1976), S. 251-255.

<sup>342</sup> Jobenrichment: Anreicherung der Arbeit/Tätigkeit, um diese für den Ausführenden attraktiver zu gestalten.

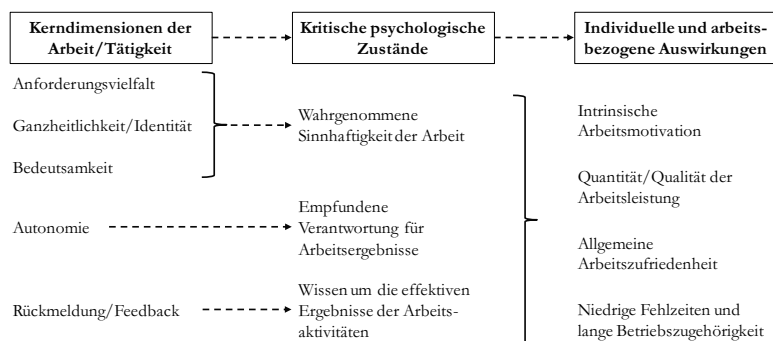


Abbildung 8 Das Job-Characteristics-Modell (Quelle: Leicht adaptiert nach Hackman/Oldman (1976), S. 256)

Kern des Modells sind drei *kritische psychologische Zustände*, welche ihrerseits zu individuellen (intrinsische Arbeitsmotivation) sowie arbeitsbezogenen Auswirkungen (Arbeitsleistung, Zufriedenheit, Betriebszugehörigkeit) führen: Die wahrgenommene Sinnhaftigkeit der Arbeit, der Grad an empfundener Verantwortung für die Arbeitsergebnisse sowie das Wissen um die Effektivität der Arbeitsaktivitäten. Insgesamt werden *fünf Kerndimensionen der Arbeit* identifiziert, welche die Realisierung dieser psychologischen Zustände unterstützen und fördern: Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit und Aufgabenidentität sowie Bedeutsamkeit wirken demnach auf die wahrgenommene Sinnhaftigkeit, Autonomie auf die wahrgenommene Eigenverantwortung und Rückmeldung/Feedback auf das Wissen um die Resultate.<sup>343</sup> Die Zusammenhänge zwischen Arbeitscharakteristika, psychologischen Zuständen und individuellen arbeitsbezogenen Auswirkungen sind allerdings bedingt durch zahlreiche Faktoren, welche diese außer Kraft setzen oder zumindest abschwächen können: So wird Jobenrichment nur dann als effektives Instrument eingeschätzt, wenn eine Person alle erforderlichen Fähigkeiten besitzt, ein Wachstumsbedürfnis (Wachstums-/Lernmotiv) aufweist sowie grundsätzlich zufrieden mit Bezahlung, Kollegen und Vorgesetzten ist.<sup>344</sup> Als weitere einschränkende Faktoren werden Größe von Organisation oder Team, die Anzahl an Hierarchiestufen sowie der Zentralisierungsgrad identifiziert.<sup>345</sup>

Das Modell macht ebenfalls Vorschläge, wie im Rahmen konkreter Situationen bzw. Tätigkeiten die zentralen Arbeitscharakteristika auf Basis einer vorherigen Diagnose durch geeignete *Umset-*

<sup>343</sup> *Anforderungsvielfalt*: Ausmaß unterschiedlicher Fähigkeiten und Talente, welche zur Arbeitsbewältigung notwendig sind. *Ganzheitlichkeit und Aufgabenidentität*: Ausmaß der Erfordernis/Möglichkeit, im Rahmen der Arbeit komplette und als „Ganzes“ identifizierbare Aufgaben mit sichtbaren Resultaten auszuführen. *Bedeutsamkeit*: Ausmaß an substantiellen Auswirkungen auf das Leben anderer Menschen durch die Arbeit, sei es innerhalb oder außerhalb der Organisation. *Autonomie*: Ausmaß an gewährter Entscheidungsfreiheit sowie Unabhängigkeit hinsichtlich der Arbeitsorganisation und Auswahl geeigneter Bewältigungsstrategien/-prozesse. *Rückmeldung/Feedback*: Ausmaß an informativen Rückmeldungen hinsichtlich der Leistungseffektivität. Für die beschriebenen Zusammenhänge und Charakteristika vgl. Hackman/Oldham (1976), S. 255-258, 271ff; Hackman et al. (1975), S. 57-60.

<sup>344</sup> Vgl. Oldham/Hackman (2010), S. 472f; Hackman/Oldham (1976), S. 258f, 269ff; Hackman et al. (1975), S. 60.

<sup>345</sup> Vgl. Oldham/Hackman (2010), S. 472.

*zungskonzepte* realisiert werden können: Diese umfassen u.a. die Bildung natürlicher Arbeitseinheiten und effektive Gestaltung von Teamarbeit (⇒ Ganzheitlichkeit, Bedeutsamkeit)<sup>346</sup>, das Kombinieren von Aufgaben (⇒ Ganzheitlichkeit, Anforderungsvielfalt), das Herstellen einer Verbindung von Mitarbeitern und ‚Endkunden‘ (⇒ Anforderungsvielfalt, Autonomie, Feedback), vertikale Integration (integrative Planung, Ausführung und Kontrolle ⇒ Autonomie) sowie die Förderung von ⇒ Rückmeldung/Feedback.<sup>347</sup> Schließlich wird auch auf *kontextuelle Einflussfaktoren* hingewiesen, welche die Arbeitsumgebung in potenziell positiver Weise – und vorteilhaft für die Wirksamkeit von Jobenrichment – beeinflussen können: Diese umfassen die Organisationskultur, führungsrelevante Themen (bspw. Top-down vs. Gegenstromverfahren insb. hinsichtlich der Arbeitsgestaltung oder das Gewähren von Autonomie) sowie die nationale Kultur.<sup>348</sup>

### Organisationskultur

Organisationskultur lässt sich beschreiben als „Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, welche das Verhalten aller Mitarbeiter und somit das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen“<sup>349</sup>. Darüber hinaus lassen sich verschiedene Kernfaktoren für die Ausprägung von Organisationskulturen benennen: Diese umfassen die Persönlichkeitsprofile der Führungskräfte (Hintergrund/Werdegang, Werte und Mentalitäten), Rituale und Symbole (rituelles Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter, räumliche und gestalterische Symbole, institutionalisierte Rituale und Konventionen) sowie Kommunikation (Kommunikationsstil und Kommunikationsformen).<sup>350</sup> In diesem Sinne bietet Organisationskultur als übergeordnetes Konzept einen Rahmen und steht in enger, wechselseitiger Beziehung mit dem Führungsverhalten, dem allgemeinen zwischenmenschlichen Umgang, der Art der Kommunikation sowie den Mechanismen, wie Ereignisse und Erfahrungen interpretiert und Problemstellungen angegangen werden.

Auch wenn ein klarer und eindeutiger Zusammenhang zwischen Organisationskultur auf der einen und individuellen und organisationalen Auswirkungen<sup>351</sup> auf der anderen Seite als nur schwer bestimmbar eingeschätzt wird<sup>352</sup> und auch entsprechende empirische Untersuchungen zu keinem eindeutigen Ergebnis kommen<sup>353</sup>, wird die grundsätzliche Existenz eines Zusammenhangs doch zumeist bestätigt und als valide und relevant eingeordnet. Auch zwischen Organisati-

<sup>346</sup> Vgl. Oldham/Hackman (2010), S. 473-476.

<sup>347</sup> Vgl. Hackman et al. (1975), S. 60-66.

<sup>348</sup> Vgl. Oldham/Hackman (2010), S. 472f; Latham/Pinder (2005), S. 493.

<sup>349</sup> Thommen/Achleitner (2003), S. 873. Letztlich stellt es ein übergeordnetes Konzept dar, dessen Kern durch die Wichtigkeit von Symbolen (Rituale, Mythen, Geschichten und Legenden) und die Interpretation von Ereignissen und Erfahrungen bezeichnet wird. Organisationskultur wird in diesem Sinne verstanden als System mit gemeinsamen Symbolen und Bedeutungsmustern, das allgemein gültige Regeln hervorbringt sowie Mechanismen und Rituale bereitstellt, mittels derer diese Regeln gestaltet und ausgedrückt werden. Vgl. Alvesson (2002), S. 3-6.

<sup>350</sup> Vgl. Pümpin/Kobi/Wüthrich (1985), S. 12.

<sup>351</sup> Bspw. Effektivität, Wachstum und Erfolg der Organisation sowie individuelle Steigerung von Leistung, Zufriedenheit oder Commitment.

<sup>352</sup> Vgl. Alvesson (2002), S. 2, 42-70.

<sup>353</sup> Vgl. u.a. Hoffmann/Woehr (2006); Kristof-Brown/Zimmerman/Johnson (2005); Verquer/Becht/Wagner (2003); Kristof (1996); Sheridan (1992); O'Reilly III/Chatman/Caldwell (1991).

onskultur und Motivation kann ein potenziell positiver Wirkungszusammenhang konstatiert werden im Sinne einer erhöhten, fokussierten Leistungsbereitschaft durch die Identifikation mit allgemein verpflichtenden Werten und Zielen der Organisation.<sup>354</sup> Es wird jedoch auch auf potenziell negative Folgen einer zu starken Organisationskultur oder Anpassungsgüte von Person und Organisation hingewiesen, wie bspw. fehlende Flexibilität und Anpassungsvermögen, eingeschränktes Innovationspotenzial und Blockierung neuer Orientierungen und Ideen.<sup>355</sup>

### Führungsverhalten

Führungsverhalten („Leadership“) spielt in vielerlei Hinsicht eine zentrale Rolle im Motivationskontext. Wie zuvor beschrieben, ist das spezifische Führungsverhalten ein wichtiger Bestandteil und Einflussfaktor der Organisationskultur. Des Weiteren wirkt das Führungsverhalten auf viele der zuvor im Rahmen der Motivationstheorien genannten Einflussfaktoren von Arbeitsmotivation, jeweils abhängig von dem spezifisch gewählten und ausgeführten Führungsstil sowie der zugrundeliegenden Führungsphilosophie.

Gemeinhin werden Führungsstile anhand eines Kontinuums kategorisiert, dessen Ausprägungsformen sich hinsichtlich der jeweiligen Beteiligung der Geführten an Führungsentscheidungen – bzw. hinsichtlich des Grades der gewährten Autonomie und Verantwortung – differenzieren und in diesem Sinne als *autoritär/despotisch* (Führungskraft entscheidet und ordnet an), *patriarchalisch* (Führungskraft entscheidet, versucht jedoch zu überzeugen), *beratend* (Führungskraft lässt Fragen zu Entscheidungen zu), *konsultativ* (Führungskraft lässt Meinungsäußerungen zu), *partizipativ* (Mitarbeiter entwickeln Vorschläge, Führungskraft wählt aus/entscheidet) oder *delegativ/demokratisch* (Mitarbeiter entscheiden, Führungskraft definiert entweder das Problem und legt Grenzen des Entscheidungsspielraumes fest oder fungiert als reiner Koordinator) charakterisiert werden. Während die ersten drei Ansätze als mehr oder weniger *autoritäre, kontrollierende Führungsstile* bezeichnet werden, können die letzten drei Ansätze einem *kooperativen, motivierenden Führungsstil* zugeordnet werden. In der praktischen Umsetzung wird zumeist im Rahmen eines *situativen Führungsstils* eine auf die jeweilige Situation (u.a. vorhandene Führungsqualitäten, Mitarbeiter-eigenschaften, Problemstellung) zugeschnittene Stilvariation beobachtet.<sup>356</sup>

Einen neueren Ansatz bildet die Unterscheidung in transaktionale, transformationale und charismatische Führungsstile. Beim *transaktionalen Führungsstil* liegt der Fokus auf der Zielsetzung, einer genauen Aufgabendefinition, einer umfassenden Leistungskontrolle durch leistungsabhängige Belohnung oder Sanktionierung sowie auf „Management by exception“<sup>357</sup>. *Transformationale und charismatische Führungsstile* legen dagegen den Schwerpunkt auf die Erzeugung von Enthusiasmus

<sup>354</sup> Vgl. u.a. Thommen/Achleitner (2003), S. 877; Mahal (2009).

<sup>355</sup> Vgl. u.a. Thommen/Achleitner (2003), S. 877f; Kristof (1996), S. 29.

<sup>356</sup> Vgl. Thommen/Achleitner (2003), S. 879-883; Schneck et al. (2007), S. 354.

<sup>357</sup> Beim „Management by exception“ werden – basierend auf Zielvereinbarungen, Bereichsabgrenzungen und Kontrollmechanismen – Routineaufgaben den Mitarbeitern überlassen, während sich die Führungskräfte proaktiv auf erfolgskritische Fälle konzentrieren oder auftretende kritische Fehlentwicklungen reaktiv angehen.

und Optimismus<sup>358</sup> sowie Vertrauen, Identifikation und Commitment<sup>359</sup>. Des Weiteren ist Kooperation, aktives Einfordern von Partizipation sowie Empowerment und Gewährung von Autonomie ein wichtiger Eckstein dieses Führungsverständnisses.<sup>360</sup>

Eine eng mit den zuvor genannten Führungsstilen zusammenhängende Führungs- und Motivationstheorie ist die *X-Y Theorie* von Douglas McGregor. Diese propagiert zwei gegensätzliche Menschenbilder, welche einen jeweils adäquaten Führungsstil verlangen: Wird im Rahmen der Theorie X der Mensch als arbeitsunwillig, verantwortungsscheu und extrinsisch motiviert charakterisiert und damit die Notwendigkeit eines auf Kontrolle ausgerichteten transaktionalen Führungsstils propagiert, geht die Theorie Y von engagierten Mitarbeitern aus, welche Arbeit als potenzielle Quelle von Zufriedenheit ansehen, Eigeninitiative und Selbstkontrolle entwickeln, Verantwortung übernehmen und Kreativität zeigen, was wiederum ein auf Partizipation und Autonomie ausgerichteten transformativen Führungsstil erfordert.<sup>361</sup> Es sei darauf hingewiesen, dass McGregor selbst die Theorie Y als langfristiges Zielbild präferierte und propagierte.

### Nationale Kultur

Die nationale Kultur beeinflusst Motivation primär über drei Aspekte: Selbstverständnis (Überzeugungen, Bedürfnisse und Werte), arbeitsbezogene Normen sowie vielfältige Umweltfaktoren (Erziehung, Sozialisation, ökonomische Situation, politische/rechtliche Systeme).<sup>362</sup> Insb. im Rahmen globaler Arbeitswelten und Teams wird dieser Aspekt zwar grundsätzlich immer bedeutender, soll jedoch trotzdem hier nicht weiter ausgeführt werden, da in dieser Arbeit durch die Beschränkung der empirischen Untersuchung auf einen Kulturkreis – Deutschland (Fokus) und Schweiz – eine weitestgehende Vergleichbarkeit gegeben ist (vgl. hierzu auch Kap. C.II.2).

#### II.3.4 Zentrale Motivationskategorien

Grundsätzlich kann Arbeitsmotivation anhand zweier Dimensionen charakterisiert werden: der Intensität und Stärke der Motivation (Motivationsquantität bzw. -menge) sowie der Art und Natur der Motivation (Motivationskategorien). Während sich die Prozessmodelle primär auf erstere Dimension konzentrieren und das Hauptaugenmerk darauf liegt, wie und wieviel Motivation im Rahmen des Motivationsprozesses entsteht<sup>363</sup>, ist das Interesse der Inhaltsmodelle auf die Ursachen und damit auf die Art und Qualität der entstehenden Motivation gerichtet. Dies äußert

<sup>358</sup> Bspw. durch Formulierung und ‚aktives Leben‘ einer inspirierenden Vision oder durch richtungsgebendes, visionäres und charismatisches Führungsverhalten.

<sup>359</sup> Bspw. durch Führungskräfte als vertrauenswürdige Vorbilder, für die die Mitarbeiter Stolz/Respekt empfinden.

<sup>360</sup> Vgl. Rowold/Heinitz (2007), S. 123.

<sup>361</sup> Vgl. McGregor (1957); McGregor (1960); Schneck et al. (2007), S. 1014f; Thommen/Achleitner (2003), S. 645ff.

<sup>362</sup> Vgl. Latham/Pinder (2005), S. 492.

<sup>363</sup> So unterscheiden VIE-Theorie und Zielsetzungstheorie nicht zwischen verschiedenen Motivationskonzepten. Und auch wenn im Rahmen des Zirkulationsmodells von Porter/Lawler in extrinsische und intrinsische Motivation unterschieden wird, spielt diese Unterscheidung letztlich keine Rolle: Da beide Konzepte als additiv angesehen werden, ist am Ende die kumulierte Gesamtmotivation die relevante, bestimmende Größe.

sich u.a. im Rahmen der Motivtheorie von McClelland, insb. aber im Kontext der Selbstbestimmungstheorie der Motivation, im Rahmen derer die Überkategorien der intrinsischen und extrinsischen Motivation weiter unterteilt und die resultierenden fünf Subkategorien sowohl hinsichtlich ihrer Motivationsqualität als auch bezüglich der auftretenden Wechselwirkungen differenziert werden. Im Ergebnis kann Arbeitsmotivation hinsichtlich ihrer Qualität/Ausprägung sowie Beeinflussbarkeit in kontrollierte und autonome Motivation unterteilt werden (vgl. auch Kap. B.II.3.2.1, Abschnitt SDT). Diese Kategorisierung deckt sich weitestgehend mit derjenigen von Barbuto und Scholl, welche fünf Motivationskategorien entwickeln und diese einer externen (kontrollierten) und internen (autonomen) Motivation zuordnen.<sup>364</sup> Folgende Abbildung fasst dies nochmals zusammen:

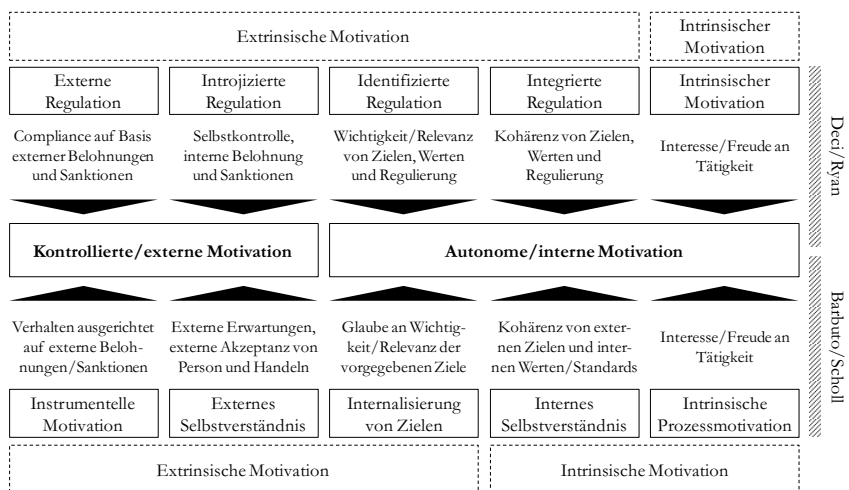


Abbildung 9 Zentrale Motivationskonzepte (Quelle: Eigene Darstellung; obere Hälfte in Anlehnung an Gagné/Deci (2005), S. 336; Ryan/Deci (2000), S. 72)

Im Rahmen dieser Arbeit soll die Kategorisierung hinsichtlich der Unterscheidung in kontrollierte und autonome Motivation übernommen werden und als Grundlage für Motivation im Führungskontext dienen. Dies wird nicht zuletzt deshalb als sinnvoll und nutzbringend angesehen, weil die dargestellte Kategorisierung zugleich auch differenzierte Ansatzpunkte für die Ableitung und Einordnung pragmatischer und praxisrelevanter Themenkategorien von Motivation im Führungskontext bietet (vgl. hierzu auch Kap. B.II.3.2.1, Abschnitt SDT; B.II.3.2.3, Abschnitt Kompensationsmodell der Arbeitsmotivation und Volition), welche im folgenden Teil C.I. strukturiert und umfassend dargestellt werden.

<sup>364</sup> Vgl. Barbuto/Scholl (1998); Barbuto (2005), S. 28-32.

Motivation im Führungskontext von Sozialunternehmen

Hoffmann, T.M.

2016, XXV, 490 S. 14 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-12964-4