

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 2/17

Markus Gmür; Philipp Erpf

Unternehmerische Organisationen im Dritten Sektor

Verbands-Management, 43. Jahrgang, Ausgabe 2 (2017), S. 41-50.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Remo Aeschbacher und Luisa Wagenhöfer
Layout: Remo Aeschbacher und Luisa Wagenhöfer / Paulusdruckerei,
Freiburg/CH
Fotomaterial: Thema «Profilierung und Konkurrenz»: shutterstock.com;
istockphoto.com
ISBN: 3-909437-49-4
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

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

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



Forschungsbeitrag

Unternehmerische Organisationen im Dritten Sektor

Markus Gmür und Philipp Erpf

Nonprofit-Organisationen (NPO) lassen sich dadurch unterscheiden, ob und wie sie Merkmale einer unternehmerischen Kultur aufweisen. Dazu zählen die aus der Unternehmensforschung stammenden Elemente der Autonomie, der Innovativität, der Risikobereitschaft, der Proaktivität und der Aggressivität im Wettbewerb mit Konkurrenten. Darüber hinaus sollten weitere Merkmale miteinbezogen werden, die im Dritten Sektor eine besondere Relevanz haben. Im nachfolgenden Beitrag wird ein Konzept der unternehmerischen Organisation entwickelt und in den aktuellen Forschungsstand der Managementlehre eingebettet. Dieses Konzept ist Ausgangspunkt für eine zunehmend diskutierte Frage: Führt eine unternehmerische Kultur in NPO zu einer besseren Zielerreichung und folglich zu höherem Organisationserfolg? Die bisher vorliegenden Forschungsergebnisse können dies zumindest für Dienstleistungsorganisationen im angelsächsischen Raum bestätigen: Unternehmerische NPO sind überdurchschnittlich erfolgreich. Für Verbände und andere NPO im deutschsprachigen Raum stehen entsprechende Forschungen noch aus, was Anstoss für den vorliegenden Beitrag liefert.

Das Management von Organisationen des Dritten Sektors ist durch besondere Herausforderungen gekennzeichnet. Sie zu meistern, ist ein wesentlicher Aspekt des Organisationserfolgs. Diese Herausforderungen ergeben sich aus typischen NPO-Spezifika wie dem Werte- und Sachzielfokus, der mitgliedschaftlichen Trägerschaft, dem Kollektivgutcharakter der Leistungen, den komplexen Stakeholdererwartungen sowie der Gegebenheit, dass die Geldgeber oft nicht den Leistungsempfängern entsprechen:

1. Werte- und Sachzielorientierung: NPO verfolgen an erster Stelle Wert- und Sachziele und unterscheiden sich dadurch von ertragswirtschaftlichen Organisationen. Solche Ziele können bedarfswirtschaft-

licher, karitativer, diakonischer, humanitärer oder weltanschaulicher Natur sein. Die Erreichung dieser Ziele kann als Indikator für Organisationserfolg betrachtet werden, wobei deren Messung oft eine Herausforderung per se darstellt. Im Lebenszyklus einer NPO gilt es stets zu überprüfen, ob der ursprüngliche Sinn und Zweck der NPO immer noch aktuell, sinnvoll und relevant erscheint und ob das auch noch im Bewusstsein der Mitglieder verankert ist. Hintergrund dafür ist eine zunehmende Kritik an der auf Dauer gestellten öffentlichen finanziellen Unterstützung. Sie entzündet sich insbesondere dann, wenn die Problemlösungsfähigkeit der NPO nicht offensichtlich wird.

- 2. Effizienzsicherung:** Die ausgeprägte Orientierung an Sachzielen, wie sie für viele NPO kennzeichnend ist, steht in Konkurrenz zu einer Entscheidungsfindung unter Effizienz- und Effektivitätszielen. Wenn eine Organisation aber nur beschränkte Ressourcen zur Verfügung hat, liegt es in der Verantwortung des Managements, dieser Herausforderung Rechnung zu tragen, ohne damit die Sachzielorientierung aufzuheben. Erfolgreiches Management einer NPO sollte im Idealfall also über eine fortschreibende Planungs- und Kontrollfunktion hinausgehen und stets Effizienz- und Effektivitätsziele im Auge behalten.
- 3. Ressourcenmobilisierung:** Mitglieder stellen die wesentlichen Ressourcen zur Verfügung, damit Verbände und Vereine ihren Zweck erfüllen und die damit in Verbindung stehenden Kollektivleistungen erzeugen können: Sie entrichten finanzielle Beiträge, besetzen Ehrenämter, erbringen unentgeltliche Hilfsleistungen oder tragen durch ihre aktive Mitgliedschaft zur Verwirklichung des Verbandszwecks bei. Stellt sich die Organisation in den Dienst eines öffentlichen Interesses, das über den Mitgliederkreis hinausgeht, ist sie auch in der Lage, zusätzliche Beiträge von Dritten zu gewinnen: Spenden, Subventionen, Entgelte für Arbeitsleistungen oder politische

Unterstützung. Diese internen sowie externen Beiträge immer wieder für den akuten Bedarf oder auf Dauer zu mobilisieren, ist eine dritte Kernaufgabe im Verbandsmanagement, die über deren Erfolg entscheidet. Der Druck von Seiten der Mitglieder sowie externer Ressourcengeber nimmt stetig zu und verlangt nach exakten Nachweisen für Optimierungen, Effizienzsteigerungen und Wirkungszuwächsen.

4. Abstimmung von Mitgliedererwartungen: Die Mitgliedschaft in einem Verband oder Verein beruht in der Regel auf Freiwilligkeit. Sie lässt sich weder anordnen, noch durch ökonomische Abhängigkeit (z. B. die Notwendigkeit, den eigenen Lebensunterhalt zu bestreiten) oder Anreize sicherstellen. Der wahrgenommene Member Value als Grundlage für Beitritt und Verbleib ergibt sich aus einem vielfältigen Mix von Übereinstimmungen aus individuellen Bedürfnissen einerseits und organisationalen Aktivitäten und Leistungen auf der anderen Seite.¹ Die vorrangigen Mitgliedererwartungen zu begreifen und entsprechende Aktivitäten zu initiieren bzw. passende Leistungsangebote zu entwickeln und anzubieten, ist deshalb eine der Kernaufgaben im Verbandsmanagement.

In der Entwicklung der Managementlehre von NPO standen die ersten beiden Herausforderungen meist im Mittelpunkt des Interesses. Professionalisierung im Verbandsmanagement war darauf gerichtet, unter den erschwerten Bedingungen komplexer Zielsysteme und beschränkter administrativer Ressourcen das Möglich-

ste an Effektivität und Effizienz zu erreichen.² Eine solche Haltung wird auch als *Managerialismus* bezeichnet und kritisch beleuchtet.³ Demgegenüber wurde den beiden anderen Herausforderungen bis vor wenigen Jahren kaum Aufmerksamkeit geschenkt bzw. deren Analyse stillschweigend der politik- und zivilgesellschaftlichen Forschung überlassen.⁴ Unter dem Leitbegriff des Sozialen Unternehmertums (*Social Entrepreneurship*) hat sich aber inzwischen ein Ansatz etabliert, der insbesondere der Ressourcenmobilisierungsfrage grössere Aufmerksamkeit schenkt. In einer ersten Phase wurde dem Sozialunternehmertum als hybride Organisationsform nachgespürt, die eine Sonderstellung zwischen gewinnorientierter Unternehmertätigkeit und etablierten NPO einnimmt und sich gegen beide Seiten abgrenzt: Sozialunternehmertum wurde einerseits als menschenfreundliche Alternative zu rücksichtsloser oder gleichgültiger Gewinnverfolgung, andererseits als moderner Gegenentwurf zu einer überkommenen, puritanisch motivierten Verwurzelung tradierter Wohltätigkeit positioniert.⁵ Von den damit ausgelösten Diskussionen geht inzwischen ein Veränderungsdruck aus, dem NPO begegnen können, indem sie sich ihrer eigenen unternehmerischen Fähigkeiten und Treiber bewusst werden und diese nutzen. Für die empirische Managementforschung führt das zur Frage, ob Verbände und andere NPO, die durch eine ausgesprochen unternehmerische Orientierung geprägt sind, ihre Mobilisierungsziele besser und daher folglich effektiver und effizienter erreichen als Organisationen, die weniger unternehmerisch geführt werden.



Elemente einer unternehmerischen Kultur

In der NPO-Forschung spielt die Untersuchung einer unternehmerischen Organisationskultur bislang nur eine untergeordnete Rolle. In der Managementforschung privatwirtschaftlicher Unternehmen findet man solche Ansätze seit den 1980er Jahren.⁶ Die wenigen bisher veröffentlichten Studien aus dem Dritten Sektor verwenden deshalb adaptierte Messkonzepte aus der Unternehmensforschung. In dieser geht man unter dem Begriff der *Entrepreneurial Orientation* als Kulturelement von einem Konstrukt mit folgenden Elementen aus:⁸

- **Autonomie:** In der Organisation wird dem Engagement der Mitarbeitenden – sowohl individuell als auch im Team – viel Raum gegeben. Das Management teilt seinen Einfluss mit aktiven, angestellten oder freiwilligen Fachkräften. Denkbar wäre auch, die Idee der unternehmerischen Autonomie auf die Organisationsebene zu verlagern. Das würde sich dann in der Suche nach eigenen Wegen und einer Skepsis gegenüber Kooperationen zeigen. Eine solche Sichtweise steht aber bislang nicht im Fokus der empirischen Forschung.
- **Innovativität:** Die Organisation bietet laufend neue Produkte und Leistungen an und eröffnet sich damit stets neue Aktivitätsfelder. Der Neuigkeitsgrad dieser innovativen Schritte ist zudem hoch. Bereits etablierte Problemlösungen sind nur von Interesse, wenn sie sich verbessern oder anderweitig einsetzen lassen. Wo die Organisation mit eigenen Innovationen Erfolg erzielt hat, sucht sie nach Wegen, diese in effiziente Routinen überzuführen oder gewinnbringend abzustossen. So gewinnt sie Freiräume, um sich neuen Herausforderungen widmen zu können. Kontinuität und Routine werden abgewertet.
- **Risikobereitschaft:** Die Organisation geht immer wieder Risiken ein, die beträchtliche Entwicklungsschritte, aber auch mögliche Rückschläge erwarten lassen. In einer engen Sicht und in letzter Konsequenz sind es meist finanzielle Risiken; diese können aber auch mit individuellen sozialen Risiken (z. B. Verlust von Sicherheit, Verbundenheit, Zuwendung, Anerkennung, Macht) verbunden sein. Die Risikobereitschaft hat emotional eine aufputschend positive Qualität; rational ist sie mit der Er-

wartung verbunden, vorübergehende Verluste mit anschliessend ausserordentlichen Gewinnen (über-) kompensieren zu können.

- **Proaktivität:** Die Organisation strebt danach, ihr Aktivitätsfeld gezielt zu gestalten, anstatt sich Initiativen anderer Organisationen anzuschliessen und einsetzende Entwicklungen abzuwarten. Die Beobachtung der gegenwärtigen Marktbedingungen hat zum Zweck, Veränderungen zu antizipieren und zu entdecken, die sich in der Zukunft fortsetzen. Eigene Leistungen werden auf die erwarteten Entwicklungen konzipiert, anstatt sie auf gegenwärtige Bedürfnisse anzulegen.
- **Aggressivität:** Die Organisation fordert mit ihrem Leistungsangebot, ihrer Arbeitsweise und ihrer Öffentlichkeitsarbeit andere Organisationen bewusst heraus. Sie stellt sich als «bessere Alternative» dar und wertet Konkurrenzangebote in der Selbstdarstellung ab. Auf diesem Weg versucht sie, das natürliche Legitimitätsdefizit ihrer Innovation (im Sinne von Skepsis gegenüber Neuem) in Abgrenzung zu etablierten Angeboten zu vermindern.

In der empirischen Forschung hat sich zum einen die Messung von Hughes & Morgan (2007) etabliert, die von dem Konzept von Lumpkin & Dess (1996) ausgeht und alle fünf Elemente abdeckt. Ihre eigene empirische Studie zeigt moderate Korrelationen zwischen den Elementen; nur gering ist sie jedoch zwischen der Aggressivität und den übrigen Elementen. Häufigere Verwendung findet ein früheres Konstrukt nach Miller (1983) und Covin & Slevin (1989), das sich auf die Elemente der Innovativität, der Proaktivität und der Risikobereitschaft beschränkt. Für die nachfolgenden konzeptionellen Überlegungen zu einer Übertragbarkeit auf NPO gehen wir vom komplexeren Ansatz aus.⁹

Zusammenhänge zwischen den Elementen unternehmerischer Kultur

Eine zentrale methodische Frage ist, ob sich die genannten Elemente gegenseitig bedingen (reflexiv) oder besser als prinzipiell unabhängig voneinander zu betrachten sind (formativ). Wenn man das Konstrukt *reflexiv* begreift, ist die unternehmerische Orientierung eine Haltung, die das Handeln von Einzelpersonen, Gruppen oder ganzen Organisationen prägt. Ihren Ausdruck findet sie in den obengenannten fünf Elementen, und

zwar stets gleichzeitig: Innovation ist kaum ohne Risikobereitschaft vorstellbar und bedingt Proaktivität; Autonomie korrespondiert mit Aggressivität und diese ist mit dem Eingehen von Risiken verbunden; das Verfolgen von innovativen Pfaden wird wiederum durch Autonomie begünstigt usw. Man kann das Konstrukt aber auch *formativ* begreifen. Nach diesem Ansatz ist die unternehmerische Orientierung ein Ergebnis verschiedener und möglicherweise ineinandergreifender Bestrebungen, die mit den fünf Elementen beschrieben werden. Autonomie, Innovativität, Risikobereitschaft, Proaktivität und Aggressivität können sich gegenseitig bedingen, müssen es aber nicht: Autonomie lässt sich ohne Aggressivität durchsetzen, Innovation kann einer Kooperation mit anderen Organisationen entspringen, Risikobereitschaft mag rein gegenwartsorientiert sein, Proaktivität kann auch Bewährtes zum Ergebnis haben und Aggressivität muss nicht aus hohen Risiken resultieren.

Für die empirische Forschung ist der statistische Zusammenhang ein wesentlicher Indikator dafür, ob

wir es mit einem reflexiven oder einem formativen Konstrukt zu tun haben: Wenn man die Ausprägung der fünf Elemente bei einer Organisation misst und die Korrelation zwischen ihnen hoch ist, deutet dies auf ein reflexives Konstrukt hin. Ist die Korrelation hingegen niedrig, jedoch eine Wirkungsbeziehung von den Elementen auf ein gemeinsames Ergebnis anzunehmen, kann man von einem formativen Konstrukt ausgehen. Diese vermeintlich niedrigeren Anforderungen an ein formatives Konstrukt gehen allerdings mit dem Nachteil einer schwierigeren statistischen Handhabung einher.¹⁰ Anderson et al. (2015) argumentieren für einen kombinierten Ansatz: Innovativität und Proaktivität seien als Managerverhalten zu konzipieren (und ihrerseits reflexiv zu konstruieren), die Risikobereitschaft dagegen als Einstellung. Sie können in ihrer empirischen Studie zeigen, dass sich ungünstige Rahmenbedingungen für unternehmerische Aktivität zwar auf das Verhalten, nicht aber auf die Einstellungen auswirken. Ob allerdings die vorgenommene Grenzziehung zwischen den Elemen-



Marketing auf den Punkt bringen.

Die Einzigartigkeit Ihres Verbandes, Ihrer NPO im Erscheinungsbild, in der Kommunikation und im Verhalten umzusetzen, ist eine Herausforderung, der wir uns zusammen mit Ihnen gerne stellen.

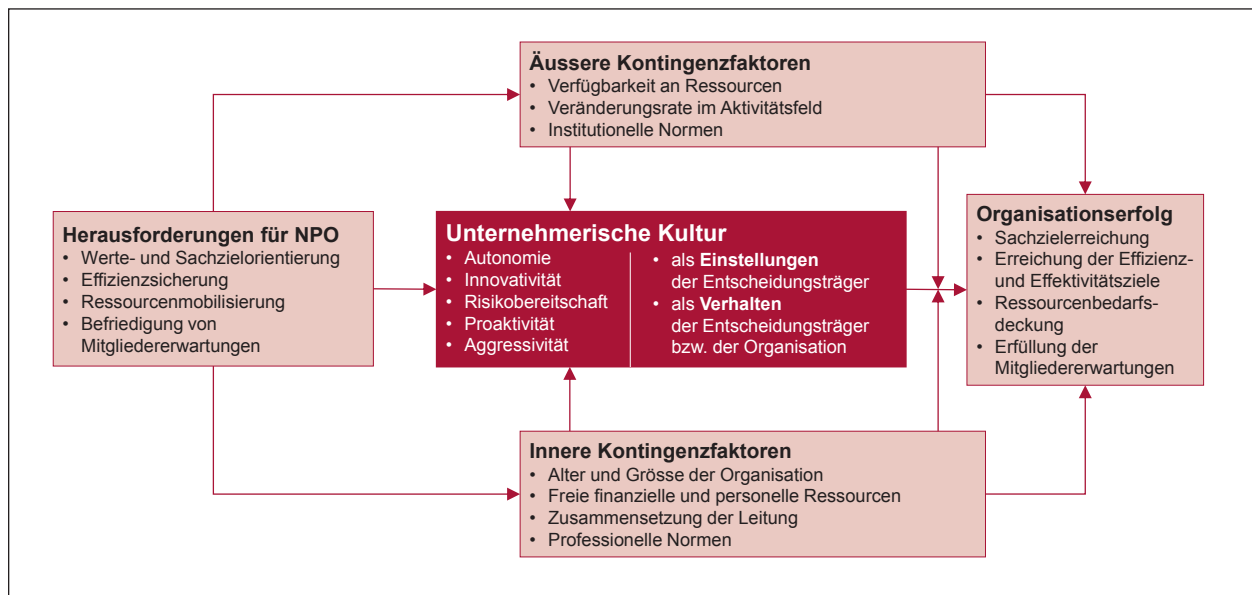


Abbildung: Wirkungszusammenhänge unternehmerischer Kultur¹⁶

ten sinnvoll ist oder ob sich Einstellungs- und Verhaltensaspekte nicht in jedem einzelnen Element identifizieren und messen lassen, müssen Folgestudien zeigen. Die Frage der Konstruktnatur ist gegenwärtig noch nicht abschliessend beantwortet, und das gilt insbesondere für den Nonprofit-Sektor, wo bislang nur wenige Studien durchgeführt wurden.¹¹ Bemerkenswert ist hierzu die Untersuchung von Helm & Andersson (2010) bei US-amerikanischen NPO. Die Autoren entwickeln Items zu den drei mittleren Elementen (Innovativität, Risikobereitschaft und Proaktivität) und finden heraus, dass die Korrelation zwischen diesen Items hoch ist bei ausgeprägt unternehmerischen Organisationen, jedoch deutlich geringer bei einer Zufallsauswahl von spendensammelnden NPO.

In der Forschung wird die unternehmerische Kultur häufig in Bezug zur Marktorientierung einer Organisation betrachtet. Dabei finden sich sowohl Studien, in denen die beiden Konstrukte ineinander übergehen, als auch solche, welche die unternehmerischen Effekte mit der Marktorientierung kontrollieren.¹² Chen & Hsu (2013) stellen die beiden Konstrukte sogar als Gegensatzpaar dar: Marktorientierung führt demnach eher zu Anpassungslernen als Reaktion auf Klientenbedürfnisse und Wettbewerberverhalten sowie zu schrittweiser Optimierung des eigenen Leistungsprogramms; eine unternehmerische Kultur erzeugt hingegen eher experimentell generierte und

grundlegende Neuerungen, und sie zielt eher auf eine Veränderung des Marktes selbst.

Fördernde und hemmende Bedingungen unternehmerischer Kultur

Eine unternehmerische Organisationskultur ist nicht unter allen Bedingungen wahrscheinlich und effektiv. Lumpkin & Dess (1996) verweisen in ihrem Überblicksartikel auf äussere und innere Kontingenzfaktoren (vgl. Abbildung): Ein wesentlicher *äusserer Kontingenzfaktor* ist demnach die Veränderungsrate im Aktivitätsfeld (Markt) der Organisation. Je grösser die Veränderungen sind, umso eher wird sich eine ausgeprägt unternehmerische Organisation durchsetzen können. Eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung unternehmerischer Aktivitäten ist ausserdem der Umfang an verfügbaren Ressourcen. In Dienstleistungsmärkten ergibt sich dieser beispielsweise aus der Kaufkraft und dem Interesse an Innovationen; im Dritten Sektor entspricht dies der Bereitschaft von öffentlichen Stellen, Förderstiftungen oder Privatspendern, neue Angebote zu unterstützen. Nicht zu unterschätzen sind auch die institutionellen Einflüsse¹³ in regulierten Märkten, wie beispielsweise im Bereich der Gesundheitsversorgung oder der sozialen Fürsorge. Staatliche Stellen, Sozialversicherungen oder Akkreditierungsgesellschaften setzen Standards, die Spielräume für alternative Formen der Leistungserbringung gezielt oder auch unbeabsichtigt einschränken.

Innere Kontingenzfaktoren sind Grösse und Alter der Organisation sowie die ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen. In kleinen und jungen Organisationen kann sich eine unternehmerische Kultur leichter entwickeln als in grossen und traditionsgebundenen Organisationen. Letztere sind durch eine inhärente strukturelle Trägheit¹⁴ gekennzeichnet, die Innovativität und Proaktivität dämpfen; ihre Tendenz zur Nivellierung schränkt Risikobereitschaft und Aggressivität ein, und schliesslich entwickeln sich Interdependenzen, die autonomes Handeln begrenzen. Kleine und junge Organisationen sind aber auch auf die mobilisierende Kraft einer unternehmerischen Kultur angewiesen, weil ihnen andere, möglicherweise substituierbare Ressourcen fehlen, um sich auf ihrem Markt durchsetzen zu können. Wichtige Aspekte der Ressourcenausstattung für die Wirksamkeit einer unternehmerischen Kultur sind freie finanzielle und personelle Mittel sowie die Zusammensetzung des Managements. Freie Mittel sind eine Voraussetzung dafür, dass neue Wege eingeschlagen und Risiken eingegangen werden können, die – wenn überhaupt – erst mittel- oder langfristig ertragreich sind. Ausserdem ist davon auszugehen, dass die personelle Zusammensetzung der Leitung unter dem Gesichtspunkt der Fähigkeiten, Erfahrungen und Einstellungen ebenfalls ein wichtiger Einflussfaktor ist, sowohl was die Entwicklung einer unternehmerischen Kultur als auch die Erfolgswahrscheinlichkeit unternehmerischer Initiativen betrifft.¹⁵ Schliesslich wirken institutionelle Normen indirekt auf die unternehmerische Kultur: Professionelle Standards werden durch die Beschäftigung von Professionsträgern (z. B. Anwälte, Ärzte, Pflegekräfte, Architekten oder Priester) in der Organisation angesiedelt. Die meisten dieser professionellen Normen stehen im Widerspruch zu einzelnen Elementen des Unternehmertums, vor allem zur Risikobereitschaft und zur Aggressivität. Je stärker die professionellen Normen in einer Organisation verbreitet sind, umso schwieriger ist die Entwicklung einer (eigenen) unternehmerischen Kultur.

Während die inneren Kontingenzfaktoren überwiegend allgemeingültig sind, d. h. ähnlich relevant für Wirtschaftsunternehmen wie für NPO, sind andere Faktoren eng mit dem NPO-Status verbunden (allerdings unterschiedlich für Eigenleistungs- und Drittleistungs-NPO). Lumpkin et al. (2013) haben sich

eingehend damit befasst, inwiefern diese Spezifika die Entstehung einer unternehmerischen Kultur fördern bzw. behindern.

Unternehmerische Kultur – ein Wirkungsmodell

Die Abbildung veranschaulicht und verdichtet die Ausführungen der vorangehenden Kapitel. Organisationen des dritten Sektors müssen diversen NPO-spezifischen Herausforderungen begegnen. Eine unternehmerische Kultur, bestehend aus den Elementen Autonomie, Innovativität, Risikobereitschaft, Proaktivität und Aggressivität, ist förderlich für die Lösung dieser Herausforderungen bzw. führt zu höherem Organisationserfolg (so zumindest die Annahme der Autoren). Äussere sowie innere Kontingenzfaktoren wirken fördernd oder hemmend auf die unternehmerische Kultur ein. Daneben sind weitere Wirkungszusammenhänge zu vermuten, wie zum Beispiel, dass die Kontingenzfaktoren ihrerseits einen Einfluss auf den Organisationserfolg haben.

Empirische Evidenz zu unternehmerischer Kultur in NPO

In der NPO-Forschung finden sich bislang nur wenige Beiträge, in denen der Zusammenhang zwischen einer unternehmerischen Kultur und dem Organisationserfolg konzeptionell diskutiert oder empirisch überprüft wurde. Beekman et al. (2010) zum Beispiel begründen ein Modell zum Zusammenhang zwischen unternehmerischer Kultur und Innovation. Dabei betonen sie, dass zur Messung sowohl die Einstellungen und Aktivitäten der ehrenamtlichen Leitung, des hauptamtlichen Managements und von Schlüsselpersonen in operativen Funktionen berücksichtigt werden sollten. Ihre Argumentation begründen sie mit empirischen Befunden aus dem Wirtschaftssektor in Verbindung mit Besonderheiten im Dritten Sektor. Weiterführende konzeptionelle Beiträge, die über eine blosser Übernahme des ursprünglichen Ansatzes aus dem Bereich der Wirtschaftsunternehmen hinausgehen, leisten u. a. Covin & Wales (2012) und Lumpkin et al. (2013).

Die Tabelle gibt einen Überblick zum empirischen Forschungsstand. Zwei Drittel der bisher publizierten Studien aus den vergangenen zwanzig Jahren wurden in den USA durchgeführt. Das Spektrum der untersuchten Organisationen ist breit, aber es überwiegen

spendensammelnde Drittleistungs-NPO. Überwiegend kommen sie zum Schluss, dass eine ausgeprägte unternehmerische Kultur positiv mit dem Organisationserfolg korreliert, am stärksten allerdings, wenn der Organisationserfolg ebenso wie die Kulturmerkmale auf subjektiven Einschätzungen beruhen, was soziale Erwünschtheit mitschwingen lässt. Somit kann nicht ausgeschlossen werden, dass der Zusammenhang zumindest teilweise ein Methodenartefakt ist.¹⁷ Die meisten Untersuchungen gehen von dem reduzierten Konstrukt mit nur drei Elementen aus, und sie stellen in den meisten Fällen auch hohe positive Korrelationen zwischen ihnen fest, was auf ein reflexives Konstrukt schließen lässt.

Die vorliegenden Studien lassen sich ausserdem danach unterscheiden, ob sie von einer linearen oder einer U-förmigen Erfolgswirkung ausgehen. Während die meisten Studien annehmen, dass die erfolgreichsten Organisationen diejenigen mit stärksten unternehmerischen Orientierung sind, gehen vereinzelte Forscher davon aus, dass es ein mittleres Optimum gibt.

Bhuiyan et al. (2005) zeigen beispielsweise, dass eine mittelstarke unternehmerische Kultur die beste Voraussetzung dafür bietet, dass eine marktorientierte NPO sich erfolgreich entwickelt. Ohne eine solche unternehmerische Haltung ist die Organisation zu vorsichtig und zu wenig auf zukünftige Chancen ausgerichtet, um die vorliegenden Marktinformationen zu nutzen. Ist auf der anderen Seite die unternehmerische Kultur zu stark ausgeprägt, besteht das Risiko, dass der unternehmerische Impuls sich über eine abgewogene und realistische Marktanalyse hinwegsetzt und zu grosse Risiken eingeht.¹⁹ Bemerkenswert ist auch der Befund von Pandey et al. (2017) für US-amerikanische Kulturinstitutionen: NPO, die in ihrem Mission Statement Aspekte eines ausgeprägten Aktivismus zum Ausdruck bringen, erwiesen sich als erfolgreicher in der Spendeneinwerbung als diejenigen, bei denen

Tabelle: Vorliegende Studien zu unternehmerischer Kultur in NPO¹⁸

Autoren	Datenbasis	Messung	Befund
Voss et al., 1995	136 Theater (USA)	INNO, PRO, RISK, Autonomie, Wettbewerbsbeobachtung	Gemischte Ergebnisse zum Zusammenhang zwischen einzelnen Elementen der unternehmerischen Kultur und dem finanziellen Erfolg.
Bennett, 1999	147 kleine spendensammelnde NPO (UK)	Flexibilität	Neben Marktorientierung und anderen Managementfunktionen korreliert dieses Element moderat positiv mit Fundraisingserfolg.
Barrett et al., 2005	267 NPO aus Erziehungs- und Gesundheitssektor (USA)	INNO, PRO, RISK	Unternehmerische Kultur korreliert mit Marktorientierung, kreativem Klima, Lernorientierung, organisationaler Flexibilität sowie subjektivem Organisationserfolg.
Bhuiyan et al., 2005	231 Krankenhäuser (USA)	INNO, PRO, RISK	Mittelstarke unternehmerische Kultur verstärkt den positiven Zusammenhang von Marktorientierung und subjektivem Organisationserfolg.
Morris et al., 2007	145 diverse NPO (USA)	INNO, PRO, RISK (reduziert auf 3 Items)	Unternehmerische Kultur korreliert stark mit Marktorientierung, aber nicht signifikant mit dem finanziellen Erfolg.
Pearce et al., 2010	250 Religionsgemeinschaften (USA)	INNO, PRO, RISK, Autonomie, Aggressivität	Unternehmerische Kultur ist positiv mit dem Organisationswachstum korreliert; am stärksten wird es durch Innovativität und Autonomie erklärt, weniger deutlich durch die drei übrigen Elemente.
Coombes et al., 2011	140 Kulturorganisationen (USA)	INNO, PRO, RISK	Aktivismus im Leitungsgremium ist mit unternehmerischer Kultur korreliert, und diese wiederum mit der eingeschätzten Sachzielerreichung (aber nicht mit finanziellem Erfolg).
Miles et al., 2013	85 Sozialunternehmen (Australien)	INNO, PRO, RISK	Kein Zusammenhang zwischen unternehmerischer Kultur und sozialer Zielerreichung.
Chen & Hsu, 2013	307 gemeinnützige Stiftungen (Taiwan)	INNO, PRO, RISK	Kurvilinearere Zusammenhang zwischen den drei Elementen der unternehmerischen Kultur und dem subjektiven Organisationserfolg.
Pandey et al., 2017	1792 Kulturorganisationen (USA)	Aktivismus	NPO mit ausgeprägtem Aktivismus im Leitbild sind finanziell überdurchschnittlich erfolgreich.

Anmerkung: INNO = Innovativität; PRO = Proaktivität; RISK = Risikobereitschaft

ein solches Profil fehlte. Diese Studie legt nahe, das Konstrukt der unternehmerischen Kultur zu erweitern.

Zwischenbewertung und Ausblick

Die Forschung zu den Ausprägungen und Wirkungen einer unternehmerischen Kultur hat sich über einen Zeitraum von drei Jahrzehnten etabliert. Die Diskussion wurde in erster Linie mit Blick auf Wirtschaftsunternehmen geführt, aber sie hat inzwischen auch den NPO-Sektor erreicht und nimmt seit ein paar Jahren auch in diesem Forschungsfeld zunehmend Raum ein. Der Fokus ist dabei vor allem auf NPO gerichtet, die als Dienstleister in den Bereichen Gesundheit, Erziehung, Soziales und Kultur den Wirtschaftsunternehmen ähnlich sind oder mit diesen gar unmittelbar konkurrieren. Hier erzeugen sie unter Konkurrenzbedingungen Individualgüter und finanzieren sich nicht unerheblich über den Markterfolg. Die Frage, ob eine Organisation damit nach finanziellem Gewinn strebt oder nicht, ist dagegen nachrangig. Dementsprechend sind die Befunde zu den Wirkungen einer unternehmerischen Kultur in NPO ähnlich zu denen aus dem Wirtschaftssektor.

Bislang offen ist die Frage, ob die Befunde auch für diejenigen Bereiche gelten, in denen die kollektive Interessenvertretung und die Organisation von Zivilgesellschaft im Vordergrund stehen. Konkret formuliert: Sind auch Interessenverbände in den Bereichen Wirtschaft, Berufe, Politik oder Umwelt mit einer ausgeprägten unternehmerischen Kultur erfolgreicher als solche Verbände, in denen die Organisationskultur beispielsweise eher durch Traditions- und Reputationssicherung, Kontinuität oder die Einhaltung professioneller Standards geprägt ist? Um dies in angemessener Weise zu untersuchen, ist es notwendig, eine methodische Schwäche der bisherigen Forschung zum Konstrukt der unternehmerischen Kultur zu überwinden: Das Konstrukt ist anfällig für das Problem der sozialen Erwünschtheit, und insbesondere für die Elemente der Innovativität und Proaktivität gibt es eine Tendenz, dass sich Organisationen als unternehmerischer einschätzen, als sie es wirklich sind. Nur ein Befragungsinstrument, das der unternehmerischen Orientierung eine alternative Orientierung gegenüberstellt, die ähnlich sozial erwünscht erscheint, erzeugt in einer Befragung eine ausreichend grosse Varianz in

den Antworten, die zu einer zuverlässigen Beurteilung notwendig ist.

Ebenfalls ungeklärt ist, wie weit das Konstrukt interkulturell anwendbar ist. Seit jeher ist die Idee der unternehmerischen Haltung mit einem angelsächsischen bzw. nordamerikanischen Managementverständnis verbunden. Es hebt sich von der Fokussierung auf Ordnung, Planung und Systematik, wie sie eher mit einem Managementverständnis im deutschsprachigen Raum verbunden ist, deutlich ab. Eine solche Ausgangslage führt bei der Anwendung im mitteleuropäischen Kontext zu zwei möglichen Konsequenzen: Entweder ist der Effekt einer unternehmerischen Kultur schwächer, weil sie landeskulturell inkompatibel ist und in den Organisationen eher Irritation als Mobilisierung erzeugt, oder der Effekt ist sogar stärker, weil eine solche Kultur seltener anzutreffen ist und damit eher eine erfolgreiche Differenzierung ermöglicht, als wenn die überwiegende Zahl der Organisationen bereits im Grundzustand unternehmerisch ausgerichtet sind. Welche Vermutung die richtige ist, lässt sich nur empirisch beantworten.

Eine letzte Herausforderung für die zukünftige Forschung zur unternehmerischen Kultur in NPO ist die Frage, ob das Konstrukt mit Blick auf die Vielfalt der Organisationen im Dritten Sektor bereits breit genug gefasst ist. Wie die Typologie zu Schweizer Social Entrepreneurs nahelegt, unterscheiden sich diese Organisationen unter anderem darin, wie sehr sie von einzelnen Personen oder einer breiten sozialen Bewegung initiiert und vorangetrieben werden.²⁰ Eine solche Varianz ist für Wirtschaftsunternehmen kaum zu erwarten. Ähnlich heterogen sind NPO in dem Masse, wie sie Marktorientierung und Leistungsorientierung nach innen und gegenüber ihren Stakeholdern betonen. Das Spektrum reicht dabei von Organisationen, die eine solche Ausrichtung stark verfolgen und sich dabei wiederum an Wertvorstellungen von Wirtschaftsunternehmen orientieren, bis zu Organisationen, deren Mission und organisationalen Werte geradezu in Konflikt zu solchen Ausrichtungen stehen.

Unternehmerische Kultur ist eine Herausforderung für Forschung und Praxis, die im NPO-Sektor farbenreichere Befunde erwarten lassen als die bisher vorliegenden und scheinbar so einhelligen Forschungsergebnisse.

Das Wichtigste in Kürze

Der Beitrag diskutiert die Frage, ob es einen Zusammenhang zwischen Organisationserfolg und unternehmerischer Kultur gibt. Um zu überprüfen, ob Nonprofit-Organisationen Merkmale unternehmerischer Kultur aufweisen, wird ein Messkonzept aus der Managementforschung angelegt. Laut diesem zeichnen sich unternehmerische Organisationen durch die Merkmale Autonomie, Innovativität, Risikobereitschaft, Produktivität und Aggressivität aus. Zukünftig sollte dieses Konzept um NPO-spezifische Merkmale ergänzt werden. Die empirische Überprüfung der Fragestellung ergibt, dass Organisationserfolg und unternehmerische Kultur positiv miteinander korrelieren, besonders bei spendensammelnden Drittleistungs-NPO.

Fussnoten

- ¹ Vgl. Gmür, 2015.
- ² Vgl. Lichtsteiner et al., 2015; Gmür, 2016.
- ³ Vgl. Meyer & Maier, 2017.
- ⁴ Ansätze zu einer betriebswirtschaftlichen Erschließung finden sich bei Gmür, 2012, zur Mobilisierung bzw. Gmür, 2015, zur Mitgliedergewinnung und -bindung.
- ⁵ Beispielhaft dazu Palotta, 2008, u. a. besprochen in *Verbands-Management* 39(2), S. 59-60. Zu hybriden Organisationsformen im Sozialunternehmertum vgl. Kreutzer & Niendorf 2017. Zudem: Erpf, 2014, sowie Erpf, 2017.
- ⁶ Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 1996.
- ⁷ Bhuian et al., 2005.
- ⁸ Lumpkin & Dess, 1996.
- ⁹ Lurtz & Kretzer (2017) stellen der vorherrschenden Ansicht, dass Risikobereitschaft ein zentrales Element einer unternehmerischen Haltung sei, die Ergebnisse ihrer qualitativen Studie aus Deutschland gegenüber, wonach es gerade die Risikobegrenzung oder -vermeidung durch Outsourcing sowie Kooperationen sei, die eine unternehmerische NPO kennzeichneten.
- ¹⁰ Vgl. im Detail dazu Covin & Wales, 2012, S. 685-689.
- ¹¹ Siehe dazu die Diskussion bei Lumpkin & Dess, 1996, S. 149-151; Covin & Wales, 2012, Kreiser et al., 2002 und Anderson et al., 2015.
- ¹² Stellvertretend dafür sei auf die Studien von Bennett, 1999 bzw. Morris, 2007 verwiesen; als konzeptioneller Beitrag adressieren diese Frage auch Schmidt et al., 2015.
- ¹³ DiMaggio & Powell, 1983.
- ¹⁴ Hannan & Freeman, 1984.
- ¹⁵ Van Doorn, Heyden & Volberda, 2017; Engelen, Kaulfersch & Schmidt, 2016.
- ¹⁶ In Anlehnung an Lumpkin & Dess, 1996, S. 152, sowie Lumpkin et al., 2013, S. 770-776.
- ¹⁷ Das bedeutet, dass die Einschätzungen der Organisationskultur und des Organisationserfolgs von einer gemeinsamen Drittvariable beeinflusst werden (z. B. Identifikation mit der Organisation), statt dass es einen direkten Einfluss der unternehmerischen Kultur auf den objektiven Erfolg der Organisation gäbe.
- ¹⁸ Vgl. dazu auch die Zusammenstellung von Morris et al., 2011, S. 954-955.
- ¹⁹ Ähnlich argumentieren auch Chen & Hsu, 2013, in ihrer Untersuchung taiwanesischer Stiftungen.
- ²⁰ Vgl. Erpf et al., 2016.

Literatur

- Anderson, B. S., Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. & Eshima, Y. (2015). *Reconceptualizing Entrepreneurial Orientation*. *Strategic Management Journal* 36(10), S. 1579-1596.
- Barrett, H., Balloun, J. L. & Weinstein, A. (2005). The Impact of Creativity on Performance in Non-profits. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 10(2), S. 213-223.
- Beekman, A. V., Steiner, S. & Wasserman, M. E. (2012). Where Innovation Does a World of Good. Entrepreneurial Orientation and Innovative Outcomes in Nonprofit Organizations. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability* 8(2), S. 22-36.
- Bennett, R. (1999). Entrepreneurial Inclination and the Marketing of Very Small Charities: Implications for Fundraising Performance. *Journal of Business and Entrepreneurship* 11(2), S. 59-75.
- Bhuian, S. N., Menguc, B. & Bell, S. J. (2005). Just Entrepreneurial Enough: The Moderating Effect of Entrepreneurship on the Relationship Between Market Orientation and Performance. *Journal of Business Research*, 58(1), S. 9-17.
- Chen, H. L. & Hsu, C.-H. (2013). Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in Non-profit Service Organizations: Contingent Effect of Market Orientation. *Service Industries Journal* 33(5), S. 445-466.
- Coombes, S. M. T., Morris, M. H., Allen, J. A. & Webb, J. W. (2011). Behavioural Orientations of Non-Profit Boards as a Factor in Entrepreneurial Performance: Does Governance Matter? *Journal of Management Studies* 48(4), S. 829-856.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal* 10(1), S. 75-87.
- Covin, J. G. & Wales, W. G. (2012). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice* 36(4), S. 677-702.
- DiMaggio, P. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48(2), S. 147-160.
- Engelen, A., Kaulfersch, A. & Schmidt, S. (2016). The Contingent Role of Top Management's Social Capital on the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Performance. *Journal of Small Business Management* 54(3), S. 827-850.
- Erpf, P. (2014). Social Entrepreneurship – Standortbestimmung zur aktuellen Diskussion. *Verbands-Management* 41(2), S. 31-41.
- Erpf, P., Neuenschwander, J. & Gmür, M. (2016). *Clustering Social Entrepreneurship. An Empirically Based Typology*. Paper presented at the ISTR Conference, Stockholm, Sweden.
- Erpf, P. (2017). What Is Social Entrepreneurship and How Can It Be Differentiated from Business Entrepreneurship? *Die Unternehmung* 71(2), S. 197-208.

- Gmür, M. (2012). Was treibt eine Organisation an? Grundriss einer Typologie organisationaler Kräfte. *Verbands-Management* 38(1), S. 28-35.
- Gmür, M. (2015). Member Value Optimierung im Verband. *Verbands-Management* 41(1), S. 6-11.
- Gmür, M. (2016). Entwicklungslinien der Betriebswirtschaftslehre von Organisationen «not-for-profit». *Die Unternehmung* 70(4), S. 448-470.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review* 49(2), S. 149-164.
- Helm, S. T. & Andersson, F. O. (2010). Beyond Taxonomy: An Empirical Validation of Social Entrepreneurship in the Nonprofit Sector. *Nonprofit Management and Leadership* 20(3), S. 259-276.
- Hughes, M. & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Business Performance at the Embryonic Stage of Firm Growth. *Industrial Marketing Management* 36(5), S. 651-661.
- Kollmann, T., Stöckmann, C., Meves, Y. & Kensbock, J. (2017). When Members of Entrepreneurial Teams Differ: Linking Diversity in Individual-level Entrepreneurial Orientation to Team Performance. *Small Business Economics* 48(4), S. 843-859.
- Kreiser, P., Marino, L. & Weaver, K. M. (2002). Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice* 26(4), S. 71-94.
- Kreutzer, K. & Niendorf, E. (2017). Social Business Models: A Typology Based on Levels of Integration. *Die Unternehmung* 71(2), S. 183-196.
- Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (2015). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen*. 8. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review* 21(1), S. 135-172.
- Lumpkin, G. T., Moss, T. W., Gras, D. M., Kato, S. & Amezcua, A. S. (2013). Entrepreneurial Processes in Social Contexts: How are they different, if at all? *Small Business Economics* 40(3), 761-783
- Meyer, M. & Maier, F. (2017). Managerialismus – eine Herausforderung (nicht nur) für NPOs. *Die Unternehmung* 71(2), S. 104-125.
- Miles, M. P., Verreyne, M.-L., Luke, B., Eversole, R. & Barraket, J. (2013). The Relationship of Entrepreneurial Orientation, Vincentian Values and Economic and Social Performance in Social Enterprise. *Review of Business* 33(2), S. 91-102.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science* 29(7), S. 770-791.
- Morris, M. H., Coombes, S. M. T., Schindehutte, M. & Allen, J. A. (2007). Antecedents and Outcomes of Entrepreneurial and Market Orientations in a Non-profit Context: Theoretical and Empirical Insights. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 13(4), S. 12-39.
- Morris, M. H., Webb, J. W. & Franklin, R. J. (2011). Understanding the Manifestation of Entrepreneurial Orientation in the Nonprofit Context. *Entrepreneurship Theory and Practice* 35(5), S. 947-971.
- Pallotta, D. (2008). *Uncharitable – How Restraints on Nonprofits Undermine Their Potential*. Medford MA: Tufts University Press.
- Pandey, S., Kim, M. & Pandey, S. K. (2017). Do Mission Statements Matter for Nonprofit Performance? *Nonprofit Management & Leadership* 27(3), S. 389-410.
- Pearce, J. A., Fritz, D. A. & Davis, P. S. (2010). *Entrepreneurial Orientation and the Performance of Religious Congregations as Predicted by Rational Choice Theory*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), S. 219-248.
- Schmidt, H. J., Baumgarth, C., Wiedmann, K.-P. & Lückenbach, F. (2015). Strategic Orientations and the Performance of Social Entrepreneurial Organisations (SEOs): A Conceptual Model. *Social Business* 5(2), S. 131-155.
- Swann, W. L. (2017). Modelling the Relationship Between Entrepreneurial Orientation, Organizational Integration, and Programme Performance in Local Sustainability. *Public Management Review* 19(4), S. 542-565.
- van Doorn, S., Heyden, M. L. M. & Volberda, H. W. (2017). Enhancing Entrepreneurial Orientation in Dynamic Environments: The Interplay between Top Management Team Advice-Seeking and Absorptive Capacity. *Long Range Planning* 50(2), S. 134-144.

Die Autoren



Markus Gmür / markus.gmuer@vmi.ch

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



Philipp Erpf / philipp.erpf@vmi.ch

Philipp Erpf ist Doktorand und Projektmitarbeiter am VMI und forscht zu Social Entrepreneurship. Zuvor war er als Berater für Personalorganisation, Change Management und Markenstrategie tätig. Nach seinem Bachelor in Medien- und Kommunikationswissenschaften, Betriebswirtschaft sowie Zeitgeschichte, absolvierte er einen Master in Management.