universität wien

Masterarbeit

Titel der Masterarbeit

Anreize und Motivation bei Social Entrepreneurs

- Eine empirische Studie

Verfasser

Marten Adeodatus Kaffke

Angestrebter akademischer Grad

Master of Science (MSc)

Wien, im Oktober 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt:	A 066 915
Studienrichtung lt. Studienblatt:	Betriebswirtschaft
Betreuer:	O. Univ.-Prof. Mag. Dr. Rudolf Vetschera

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides statt,

dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe,

dass ich das Thema dieser Arbeit bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,

dass diese Arbeit mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit übereinstimmt.

Wien, am 16.10.2012

Danksagung

Ich bedanke mich bei Herrn O. Univ.-Prof. Mag. Dr. Rudolf Vetschera vom Lehrstuhl für Organisation und Planung am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Wien für die ausgezeichnete Betreuung meiner Masterarbeit. Des Weiteren möchte ich Herrn MMag. Günther Kainz für das konstruktive Feedback und die tolle Unterstützung danken.

Allen Interviewpartnerinnen und –partnern der vorliegenden Studie danke ich für die inspirierenden und interessanten Gespräche.

Für die Übernahme des Lektorats danke ich vielmals Frau Barbara Kovar und Frau Flora Endl.

Besonderer Dank gilt meinen Eltern, meinem Bruder und meinen guten Freunden, die mich während des gesamten Studiums unterstützt haben. Ihnen ist diese Arbeit gewidmet.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....I
Tabellenverzeichnis.....II
1 Einleitung.....1
2 Theorieteil.....4
2.1 Motivation, Anreize und Anreizsysteme.....5
2.1.1 Anreize und Motivation.....5
2.1.2 Anreizsysteme.....8
2.1.3 Motivationstheorien.....10
2.1.4 Empirische Ergebnisse zu Motivation und Anreize.....15
2.2 Social Entrepreneurship.....18
2.2.1 Definition.....18
2.2.2 Tugendmodelle.....19
2.2.3 Exkurs "Social Mission".....20
2.2.4 Abgrenzung des Social Entrepreneurs.....21
2.2.5 Abgrenzung von Non-Profit-Organisationen & Non-Governmental-Organisationen.....24
2.2.6 Abgrenzung von neoklassischen Unternehmen.....24
2.2.7 Zusammenfassung Social Entrepreneurship.....25
3 Hypothesen.....26
4 Praxisteil.....29
4.1 Grundlagen des Praxisteils.....30
4.1.1 Einleitung des Praxisteils.....30
4.1.2 Methodische Vorgehensweise, Ablauf und Rahmenbedingungen der empirischen Studie.....30
4.2 Soziale Unternehmen.....35
4.3 Gründungsmotive.....41
4.4 Anreize.....48
4.4.1 Arbeitsinhalte.....49
4.4.2 Monetäre Anreize.....51
4.4.3 Betriebsklima.....52

4.4.4 Kommunikation....54
4.4.5 Organisation....56
4.4.6 Nicht-monetäre Leistungen....58
4.4.7 Sonstiges....60
4.4.8 Verteilung von intrinsischen und extrinsischen Anreizen....62
4.5 Zusammenhänge zwischen den erfassten Variablen der empirischen Studie.63
4.5.1 Zusammenhänge zwischen den einzelnen Anreizen....66
4.5.2 Zusammenhänge zwischen den Anreizen und den Gründungsmotiven....70
4.5.3 Zusammenhänge zwischen den einzelnen Gründungsgmotiven....71
4.6 Vergleich der Ergebnisse mit weiteren Studien....72
4.6.1 Probleme der Vergleichbarkeit....72
4.6.2 Vergleichsstudien....73
4.6.3 Vergleich der Ergebnisse....82
4.7 Überprüfung der Hypothesen....85
4.8 Übersicht der Anreize....88
5 Zusammenfassung und Ausblick....90
Quellenverzeichnis....III
Anhang....XIII
Abstract (Deutsch)....XVIII
Abstract (English)....XIX
Lebenslauf

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Intrinsische Motivation....6
Abbildung 2: Anreize und Motivation....7
Abbildung 3: Kategorisierung von Anreizen nach Kolb et al. (2008)....8
Abbildung 4: Gestaltung eines Anreizsystems....9
Abbildung 5: Die Maslowsche Bedürfnishierarchie....10
Abbildung 6: Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Modell....13
Abbildung 7: Zielsetzungstheorie und Life-Performance Cycle....14
Abbildung 8: Schnittpunkte der Eigenschaften von Social Entrepreneurs, NGOs und neoklassischen Unternehmen....23
Abbildung 9: Übersicht – Hypothesen....26
Abbildung 10: Häufigkeiten der Kategorien der befragten Unternehmen....32
Abbildung 11: Motiv der Gründung und die Häufigkeit....42
Abbildung 12: Häufigkeiten der Anreize / Motivatoren (eigene Ergebnisse)....49
Abbildung 13: Verteilung von extrinsischen und intrinsischen Anreizen....62
Abbildung 14: Einsatz von Belohnungen (Gesamtunternehmen)....74
Abbildung 15: Mitarbeiteranzahl in der Studie "Anreizsysteme in jungen Unternehmen"....75
Abbildung 16: Verwendung der Anreize....76
Abbildung 17: Relevanz von Anreizen für die Strategieumsetzung (n=63)....81
Abbildung 18: Relative Anreizsetzung der Social Entrepreneurs (eigene Ergebnisse)....82
Abbildung 19: Gesamtübersicht der Anreizkategorien und Anreize....88

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Hygiene-Faktoren und Motivatoren.....11
Tabelle 2: Organisationen und Interviewpartner.....33
Tabelle 3: Mitarbeiteranzahl und Branche der befragten Unternehmen.....34
Tabelle 4: Organisation, Impact, Soziales Ziel und Innovation.....36
Tabelle 5: Übersicht der Mitarbeiteranreize und -motivatoren.....48
Tabelle 6: Zusammenhänge zwischen den einzelnen Anreizen.....65
Tabelle 7: Zusammenhänge zwischen den Anreizen und den Gründungsmotiven.....69
Tabelle 8: Zusammenhänge zwischen den einzelnen Gründungsmotiven.....71
Tabelle 9: Überblick der Anreize bei jungen Unternehmen.....77
Tabelle 10: Größenklassenzusammensetzung der Stichprobe.....80

1. Einleitung

Entscheidungsträger in Unternehmen tragen in vielerlei Hinsicht Verantwortung.[1] Neben den Auswirkungen von betrieblichen Entscheidungen auf die eigene persönliche Sphäre, sind im Weiteren die Mitarbeiter, Kunden und in den meisten Fällen auch Teile der Gesellschaft mit betroffen. Oftmals sind die Studenten der Betriebswirtschaftslehre von heute die Entscheidungsträger von morgen. Umso verwunderlicher ist mir die Tatsache, dass Kurse mit ethischer Thematik in meinem Studienplan nicht vorgeschrieben waren. In diesem Sinne vermisse ich nicht das Lehren von etwa ethischen Handlungsanweisungen in der Wirtschaft, sondern eher das Lehren von Reflexion und das Schaffen eines Bewusstseins über zukünftige Verantwortung und den möglichen Umgang damit.

Das Verknüpfen der ethischen Thematik und der im Betriebswirtschaftsstudium gewählten Vertiefung *Organisation und Planung* findet nun mit der Fragestellung nach **Anreizen und Motivation bei Social Entrepreneurs** statt. Es werden also Anreize zur Mitarbeitermotivation bei Social Entrepreneurs untersucht. Zusätzlich sollen die Gründungsmotive der Social Entrepreneurs untersucht werden. Es wird hier nach der persönlichen Motivation der Entscheidungsträger im Unternehmen gefragt.

Das Verwenden des mittlerweile geflügelten Wortes *Gemeinwohl*[2] erfreut sich durch das gleichnamige Buch von Felber (2010)[3] einer wachsenden Beliebtheit, z.B. im Zuge der Nachhaltigkeitsdiskussion. Dem widersprechend steht jedoch eine Anmerkung in einem, im Zuge dieser Arbeit durchgeführten Interviews, dass die Internetdomain "www.gemeinwohl.de" bis vor kurzer Zeit (Winter 2010) noch nicht reserviert war.[4]

Die angewandte Empirie – in Form von strukturierten Interviews – als wissenschaftliches Mittel in dieser Arbeit soll neue Erkenntnisse bringen und eine gewisse Praxisrelevanz gewährleisten. Daneben soll Aufmerksamkeit für das Thema geschaffen werden und im besten Fall: zum einen, Personen motivieren selber in den Bereich des Social Entrepreneurs

1 Z.B.: bei Personalentlassungen, Entscheidungen zur Umweltverträglichkeit von Produkten, etc.
2 Hier verstanden als Wohl der Gesellschaft bzw. Interesse der Allgemeinheit
3 Vgl. Felber (2010)
4 Vgl. Interview vom 15.02.2012 mit Alexandre Janicki, Credible-Services

zu wechseln und zum anderen eine Praxishilfe für die Anreizsetzung in Unternehmen darstellen.

Für die kritischen Stimmen bezüglich des "Social Entrepreneurs" ("Modeerscheinung", Schwierigkeit des Abgrenzens, etc.) sei in diesem Zusammenhang gesagt, dass hier positiv auf das Unternehmensbild des Social Entrepreneurs geschaut wird. Nach dem Motto "mehr ist mehr" wird der Social Entrepreneur hier als Ergänzung von gemeinnützigen Organisationen (z.B. NGOs) gesehen und füllt damit eine Lücke mit höherer Businessorientierung aus. Somit kann auf mehreren Ebenen eine positive Veränderung der Gesellschaft angestrebt werden. Das Verwenden von Business-Methoden (Social Entrepreneur) und sonstigen Eigenarten stellen hier eine interessante Variante dar, wie auch später bei der Begriffsabgrenzung diskutiert wird. Auch wenn der tatsächliche Effekt bzw. Impact des Social Entrepreneurships noch gering sein mag und der Begriff auch nicht unreflektiert betrachtet werden sollte, werden die potenziellen positiven Einflüsse hier als Grund genommen, sich mit dem Thema näher zu beschäftigen.

Die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit lautet:
Welche Gründungsmotive liegen Social Entrepreneurs zugrunde und welche Anreize zur Mitarbeitermotivation werden bei Social Entrepreneurs eingesetzt?

Die vorliegende Arbeit ist wie folgt aufgebaut:

Beginnend werden theoretische Grundlagen zur Motivation, zu Anreizen und Anreizsystemen aus der Organisationstheorie angeführt. Diese werden in einem weiteren Schritt mit Hilfe von empirischen Studien diskutiert. Die zweite Hälfte des Theorieteils umfasst die Begrifflichkeit des Social Entrepreneurs. Gängige Definitionen werden hier diskutiert und es wird eine Abgrenzung gegenüber anderen Organisationen durchgeführt. Für die vorliegende Arbeit werden im Weiteren Kriterien für die Auswahl von Social Entrepreneurs aufgelistet.

Als Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis dienen die auf der Theorie basierenden Hypothesen, welche mithilfe der hier durchgeführten empirischen Studie überprüft werden.

Der Praxisteil beginnt mit einer Erläuterung der wissenschaftlichen Vorgehensweise und der Beschreibung der Durchführung der empirischen Studie. Die Ergebnisse der empirischen

Studie werden in einem ersten Schritt deskriptiv wiedergegeben. Im zweiten Schritt werden Trends und Zusammenhänge der erfassten Daten diskutiert. Dabei stehen die Zusammenhänge zwischen den Gründungsmotiven untereinander, zwischen den Anreizen untereinander und zwischen den Gründungsmotiven und den Anreizen im Fokus. Das Untersuchen der Zusammenhänge kann dazu beitragen die Anreizstrukturen von Social Entrepreneurs besser zu verstehen, und einen möglichen Einfluss der Gründungsmotive auf die konkrete Anreizsetzung zu finden. In einem dritten Schritt folgt ein Vergleich zwischen den Ergebnissen der durchgeführten Studie mit weiteren Studien zum Thema Motivation, Anreize und Anreizsysteme.

Abschließend gibt eine Zusammenfassung die gewonnenen Erkenntnisse wieder und ein Ausblick diskutiert kurz mögliche zukünftige Forschungsgebiete.

Begonnen wird nun mit dem Theorieteil. Dieser dient als Grundlage für das Verständnis des Praxisteils. Zum einen werden Theorien zur Motivation und zu Anreizen diskutiert, da Anreize und Motivation eine zentrale Rolle in der weiter unten vorgestellten empirischen Studie darstellen. Zum anderen sollen theoretische Grundlagen des Social Entrepreneurs aufgezeigt werden, da die Social Entrepreneurs in dieser Arbeit die Zielgruppe der Befragungen sind. Begonnen wird also mit den theoretischen Ausführungen zu Motivation, Anreizen und Anreizsystemen.

2 Theorieteil

2.1 Motivation, Anreize und Anreizsysteme

2.1.1 Anreize und Motivation

„Die Ziele und Meßgrößen einer Unternehmung sind unentwirrbar miteinander verknüpft, und die Anreize sind der Klebstoff, der sie zusammenhält.“[5]

Anreize sind nach Beyer (1990) "verhaltensauslösende Reize, die außerhalb einer Person liegen".[6] Sie können in extrinsische und intrinsische Anreize unterschieden werden. Eine weitere Unterscheidung ist möglich nach materiellen und immateriellen Anreizen.[7] Nach Deci und Ryan (1993) erfordert intrinsische Motivation "keine externen oder intrapsychischen Anstöße, Versprechungen oder Drohungen".[8] Intrinsisch motivierte Verhaltensweisen zeichnen sich also durch interessenbestimmte Handlungen aus. Extrinsische Motivation hingegen drückt sich in der Absicht aus, eine von der eigentlichen Handlung separierte Konsequenz zu erreichen. Die durch extrinsische Motivation gesteuerten Verhaltensweisen besitzen also eine instrumentelle Funktion.[9] Die Wirkung von positiven Anreizen überwiegt[10] gegenüber der Wirkung von negativen Anreizen.[11]

"Motivation ist ein zielgerichteter Antrieb, der die Durchführung einer bestimmten Handlung auslöst." [12]

Empirisch ist es nicht leicht die Wirkung intrinsischer Motivation von der einer extrinsischen Motivation zu trennen. Eher findet sich in der Praxis häufig ein Hybrid zwischen den beiden Arten der Motivation.[13] "Wenn jemand aus Vergnügen einen Berg besteigt, dann läßt sich dafür immer ein extrinsisches Motiv, z.B. Körpertraining oder Anerkennung durch Freunde finden. In der Regel treten beide Motivationen gemeinsam auf. Entscheidend ist: Wenn ein Ziel nur als Mittel zur Erreichung eines anderen Ziels angesehen wird, dann büßt das erste

5 Gouillart und Kelly (1995, S.340)
6 Beyer (1990, S.16)
7 Vgl. Ackermann (1974)
8 Deci und Ryan (1993, S.225)
9 Vgl. Deci und Ryan (1993)
10 Bei gleicher Intensität der konkreten Anreize.
11 Vgl. Drumm (2008)
12 Weber (2006, S.11)
13 Vgl. Kruglanski (1975)

Ziel an Wert ein."[14]

Zu beachten ist im Weiteren, dass das Verhalten von Mitarbeitern nicht allein durch deren Motivation, sondern auch durch weitere Faktoren beeinflusst wird. Darunter fällt das individuelle Können, das individuelle Wollen, das soziale Dürfen oder auch die situative Ermöglichung.[15]

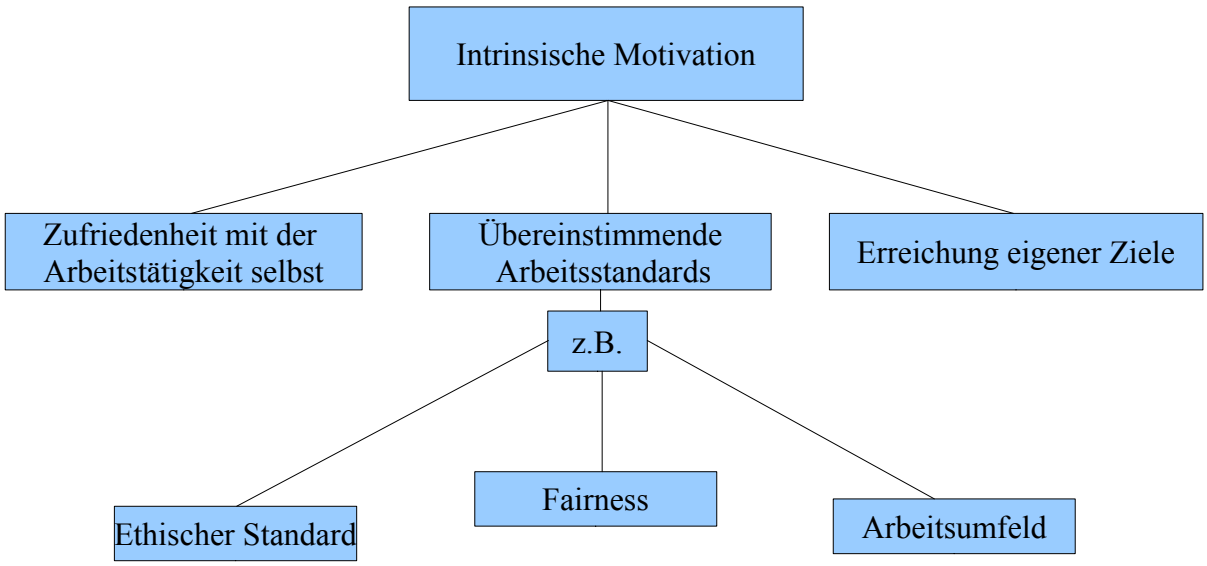

Abbildung 1: Intrinsische Motivation[16]

Die Abbildung 1 zeigt verschiedene Arten intrinsischer Motivation, wie beispielsweise die Zufriedenheit mit der Arbeitstätigkeit selbst oder die Möglichkeit eigene Ziele in einer Organisation erreichen zu können. Als Beispiele für übereinstimmende Arbeitsstandards zwischen Mitarbeiter und der Organisation werden hier ethische Standards, die Fairness in der Organisation und das Arbeitsumfeld genannt.[17]

14 Frey und Osterloh (1996, S.7)
15 Vgl. von Rosenstiel (2007)
16 Eigene Darstellung i.A.a. Frey und Osterloh (2010, S.9)
17 Vgl. Frey und Osterloh (2010)

Das Zusammenspiel zwischen Zielen, Motivation und Anreizen wird in der folgenden Darstellung deutlich.

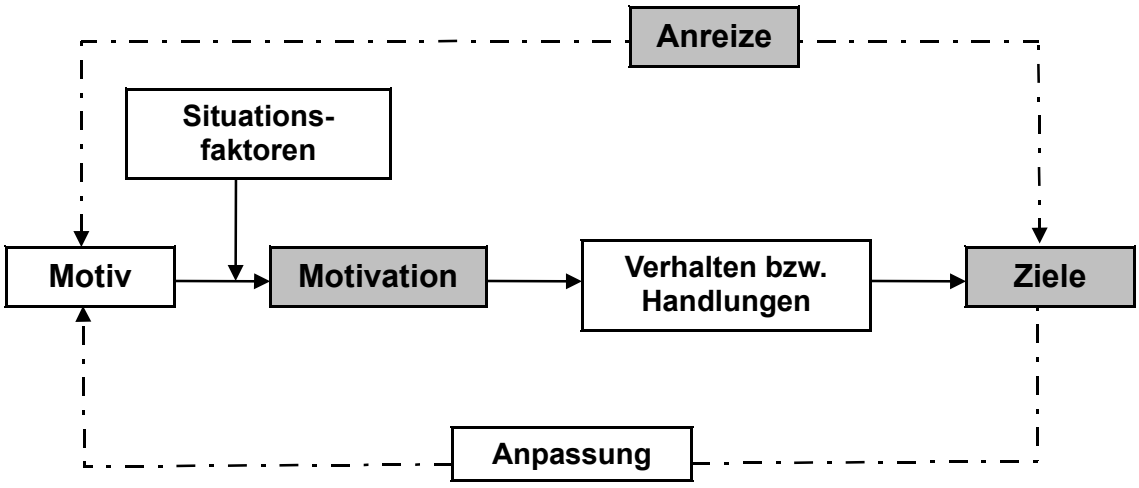

Abbildung 2: Anreize und Motivation[18]

Motive[19] sind die ausschlaggebenden Elemente eines Motivationsprozesses. Sie sind grundsätzlich latent bis Situationsfaktoren die eigentliche Motivation hervorrufen. Die Motivation bestimmt nun das Verhalten und die Handlungen der Individuen, welche dann ein bestimmtes Ziel verfolgen. Im Anschluss wird das Erreichen der Ziele evaluiert. Es findet ein Soll-Ist-Vergleich zwischen den Unternehmenszielen und den Zielen der Individuen statt. Sollten Anpassungen notwendig sein werden Anreize gesetzt, um die Motive der Individuen auf die Ziele des Unternehmens zu lenken. Anreize beziehen sich also auf das Motiv der Individuen und gleichzeitig auf die Ziele der Individuen und der Organisation.[20]

Nachdem nun die abstrakte Ebene von Motivation und Anreize diskutiert wurde, zeigt die Abbildung 3 konkrete Anreize, aufgeteilt in kollektive und individuelle, sowie monetäre und nicht-monetäre Anreize.

18 Eigene Darstellung i.A.a Sollberger (2001, S.8) zitiert nach Hentze und Graf (2005, S.29)

19 Motive bestehen aus zwei Komponenten: 1. „*Aktivierende Komponente*: Triebe, die das Verhalten, ausgelöst durch Störung des biologischen Gleichgewichts, aktivieren und lenken“ 2. „*Kognitive Komponente*: bewusster oder willentlicher Prozess der Zielsetzung, der Wahrnehmung und Interpretation von Handlungsalternativen umfasst, d.h. ein bewusstes Anstreben von Zielen; in der Motivationstheorie ist die Zugehörigkeit der kognitiven Komponente umstritten.“ Gabler (2012)

20 Vgl. Sollberger (2001) zitiert nach Hentze und Graf (2005)

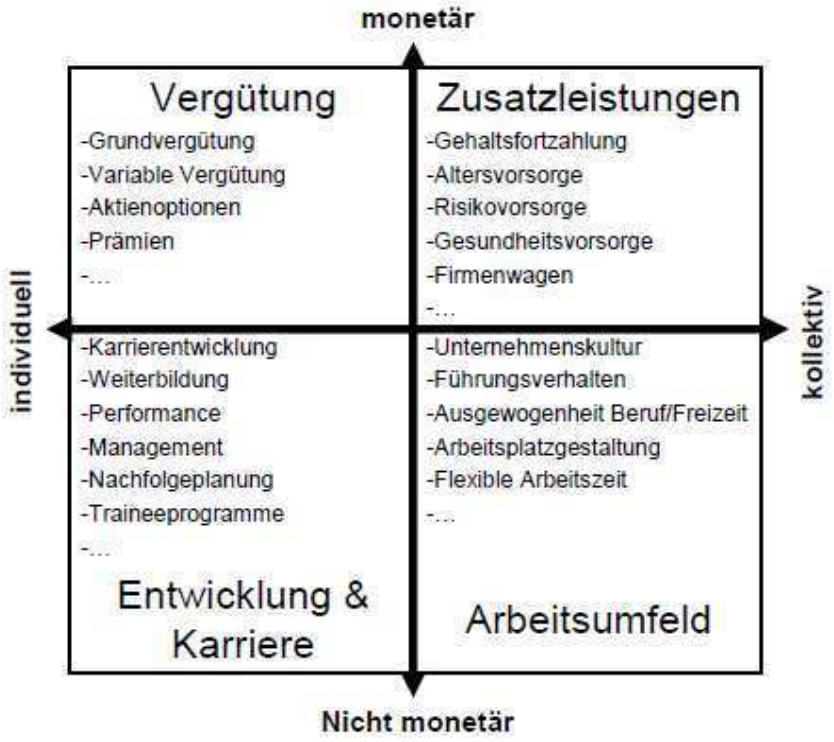

Abbildung 3: Kategorisierung von Anreizen nach Kolb et al. (2008)[21]

Kollektive - also für alle Mitarbeiter gleichermaßen verfügbare – Anreize beinhalten zum einen monetäre Zusatzleistungen, wie etwa die Gesundheitsvorsorge oder einen Firmenwagen, und zum anderen Leistungen bezogen auf das Arbeitsumfeld, wie etwa flexible Arbeitszeiten oder Ausgewogenheit von Beruf und Freizeit. Individuelle Anreize teilen sich in monetäre Vergütungen, wie etwa variable Vergütungen oder Prämien, und nicht monetäre Leistungen in der Entwicklung & Karriere, wie etwa Weiterbildungsmöglichkeiten oder Traineeprogramme.[22]

2.1.2 Anreizsysteme

In Anreizsystemen werden viele einzelne Anreize zusammengefasst. Anreizsysteme müssen auf die Motivation der Mitarbeiter abzielen, um erfolgreich als Instrument in einem Unternehmen eingesetzt werden zu können.[23] Mit der Summe der eingesetzten Anreize soll

21 Kolb et al. (2008, S.384)
22 Vgl. Kolb et al. (2008)
23 Vgl. Schanz (1991) und von Rosenstiel (2007)

die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter bewusst beeinflusst werden.[24]

Nach Becker (2005) kann ein Anreizsystem, neben der notwendigen Administration, zwei Arten von Anreizen beinhalten. Zum einen gibt es positive Anreize, die Verhaltensweisen fördern bzw. auslösen. Zum anderen gibt es negative Anreize, welche die Wahrscheinlichkeit bestimmter (nicht erwünschter) Verhaltensweisen senken.[25]

Becker (2002) spricht von der Wichtigkeit negativer Sanktionen für ein glaubhaftes und wirksames Anreizsystem. Als Beispiele werden hier Maßnahmen genannt, wie etwa das Versetzen eines Mitarbeiters (Opponenten) an einen anderen Standort, als indirekte Aufforderung zur Kündigung, oder etwa die Zuweisung zu unangenehmen bzw. wenig prestigeträchtigen Arbeiten. Um die Wirkung von negativen, wie auch positiven Sanktionen zu verstärken, sollten diese ausreichend kommuniziert und begründet werden.[26]

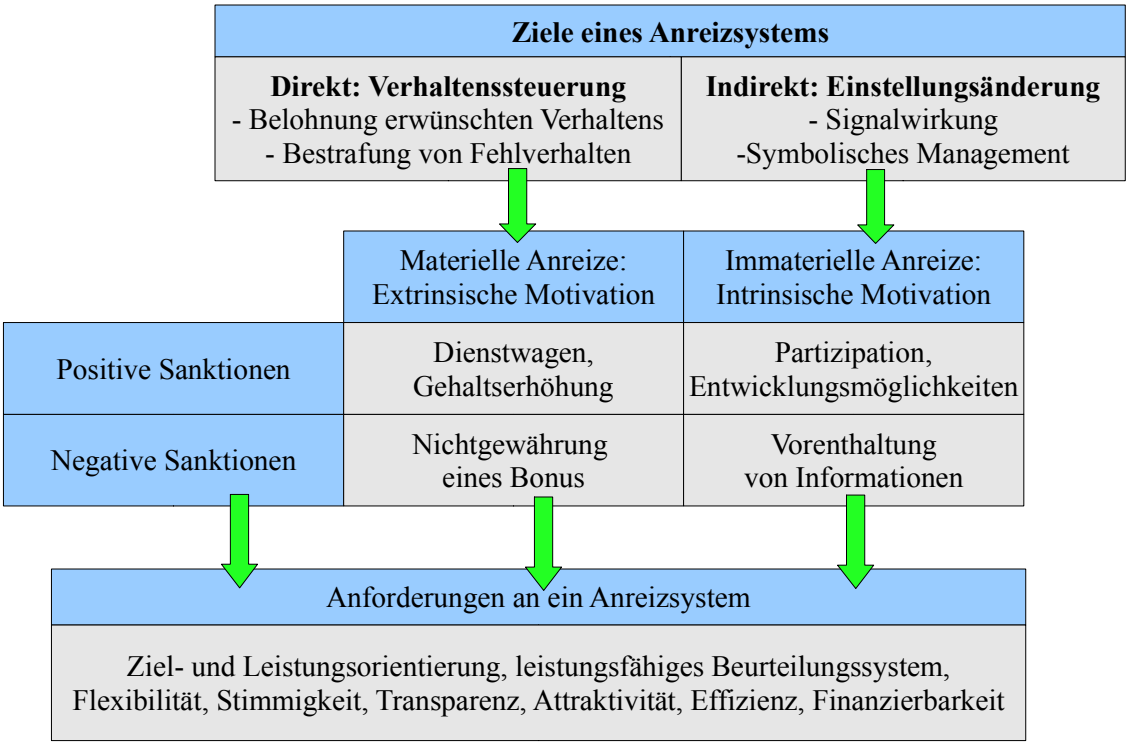

Abbildung 4: Gestaltung eines Anreizsystems[27]

24 Vgl. Gabler (2012)
25 Vgl. Becker (2005)
26 Vgl. Becker (2002)
27 Eigene Darstellung i.A.a. Becker (2001, S.113)

Becker (2001) unterscheidet bei den Zielen eines Anreizsystems direkte (durch direkte Verhaltenssteuerung) und indirekte (durch die Einstellungsänderung der Mitarbeiter) Zielsetzungen. Die Verhaltenssteuerung lässt sich in dem aufgezeigten Modell durch materielle Anreize (z.B. einen Dienstwagen) erreichen, während eine Einstellungsänderung durch immaterielle Anreize (z.B. Mitbestimmung) erreicht werden kann. Eine weitere Einteilung findet hier in positive und negative Anreize (Sanktionen) statt. Die Anreize werden in einem Anreizsystem zusammengefasst, welches nach Kriterien wie Ziel- und Leistungsorientierung, Stimmigkeit, Effizienz etc. zusammengesetzt wird. Diese Anforderungen sollten für ein erfolgreiches Anreizsystem erfüllt sein.[28]

Es werden nun vier klassische Motivationstheorien vorgestellt und in weiterer Folge mit Hilfe empirischer Studien und Metastudien diskutiert.

2.1.3 Motivationstheorien

Maslowsche Bedürfnispyramide *(Maslow's Hierarchy of Needs)*

Die Maslowsche Bedürfnispyramide bzw. Bedürfnishierarchie besteht aus fünf Bedürfnissen, welche in einer hierarchischen Beziehung zueinander stehen.[29]

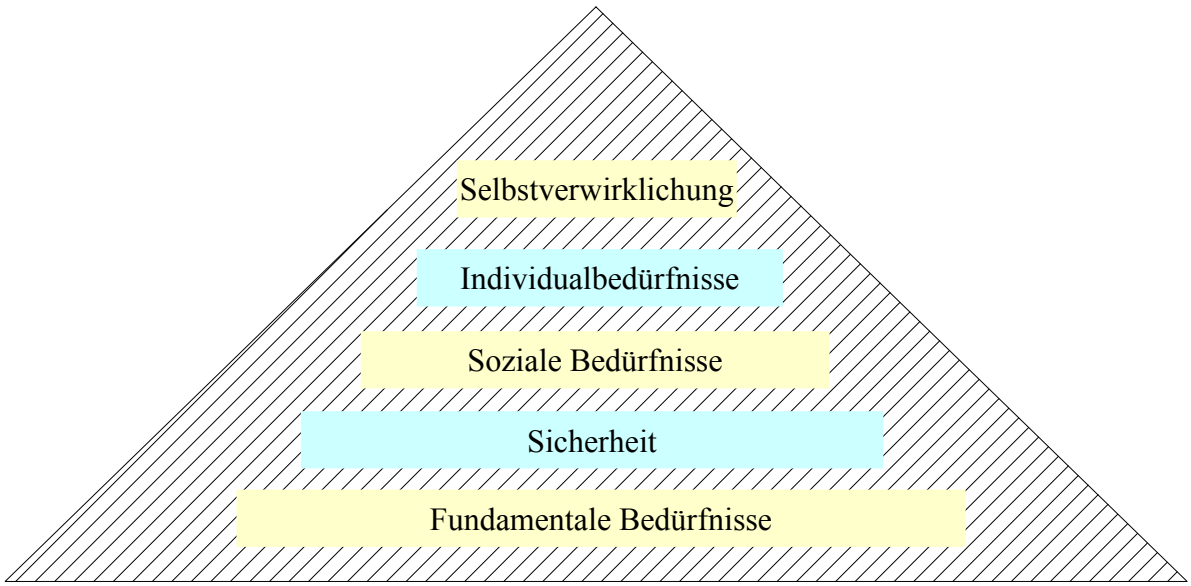

Abbildung 5: Die Maslowsche Bedürfnishierarchie[30]

28 Vgl. Becker (2001)
29 Vgl. Maslow (1943)
30 Eigene Darstellung i.A.a. Maslow (1943)

Die fundamentalen Bedürfnisse beinhalten lebensnotwendige Faktoren, wie etwa Trinken, Nahrung, Schlaf etc. Unter die Kategorie Sicherheit können beispielsweise die körperliche Sicherheit, die materielle Sicherheit oder die berufliche Sicherheit zusammengefasst werden. Soziale Bedürfnisse sind zum Beispiel das Bedürfnis nach Kommunikation, Liebe oder Partnerschaft. Zu den Individuellbedürfnissen zählen etwa die persönliche Anerkennung, Selbstachtung oder die individuelle Geltung. Die Spitze der Pyramide macht die Selbstverwirklichung aus.[31]

Zwei-Faktoren Theorie *(Two-Factor Theory)*

Die Zwei-Faktoren Theorie nach Herzberg (1959) unterscheidet zwei Aspekte, welche die Motivation von Personen beeinflussen. Zum einen gibt es die Motivatoren. Diese beziehen sich auf den Inhalt der Arbeit. Zum anderen gibt es die Hygiene-Faktoren. Diese beziehen sich wiederum auf den Kontext der Arbeit. Wenn die Motivatoren vorhanden sind, wirken sie sich eher positiv auf die Motivation der Mitarbeiter aus. Die Hygiene-Faktoren wirken sich eher negativ aus, wenn sie *nicht vorhanden* sind. Die folgende Tabelle zeigt spezielle Motivatoren und Hygiene-Faktoren, die Herzberg in seiner Studie genannt hat.[32]

Hygiene-Faktoren	Motivatoren
Firmenpolitik und Verwaltung	Erfolgserlebnis
Technische Kompetenz der Vorgesetzten	Anerkennung (mündlich)
Persönliche Beziehung zu Vorgesetzten	Arbeit selbst (Herausforderung)
Arbeitsbedingungen	Verantwortungsgefühl
Einkommen	Fortschritt
Persönliche Beziehung zu Kollegen	Wachstum
Einfluss auf Privatleben	
Persönliche Beziehung zu Untergebenen	
Status	
Sicherheit	

Tabelle 1: Hygiene-Faktoren und Motivatoren[33]

31 Vgl. http://viehweger.org/deutsch/gedanken/maslow.htm, aufgerufen am 18.05.2012 und http://www.sdi-research.at/lexikon/beduerfnishierarchie.html, aufgerufen am 18.05.2012
32 Vgl. Herzberg et al. (1959)
33 Eigene Darstellung i.A.a. Herzberg et al. (1959)

Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie *(Expectancy Theory)*

Das VIE-Model von Vroom basiert auf drei verschiedenen Beziehungen:

1. Handlungs-Ergebnis-Beziehung

Diese Beziehung stellt die *Erwartung* einer Person dar, mit einer bestimmten Handlung ein bestimmtes Ergebnis zu erzielen. Die Erwartung kann beispielsweise auf vergangenen Erfahrungen basieren.[34]

2. Ergebnis-Folge-Beziehung

Der Begriff *Instrumentalität* bezeichnet die Erwartung eines Individuums, dass, wenn ein bestimmtes Ergebnis erfüllt wird, auch eine bestimmte Folgehandlung / Honorierung (beispielsweise wird eine Prämie ausbezahlt) entsteht. Die Instrumentalität kann beispielsweise auf Vertrauen oder festgelegten Unternehmensrichtlinien basieren.[35]

3. Beziehung der Honorierung durch das Unternehmen und dem individuellen Wert der Honorierung

Valenz ist in diesem Zusammenhang die individuelle Wichtigkeit für eine Person einen bestimmten Zustand zu erreichen. Dabei spielen beispielsweise die eigenen Ziele, Werte oder Bedürfnisse eine Rolle. Die Honorierung des Unternehmens wird also individuell mit den eigenen Zielen, Werten oder Bedürfnissen bewertet.[36]

34 Vgl. Vroom (1964)
35 Vgl. Vroom (1964)
36 Vgl. Vroom (1964)

Die folgende Grafik fasst den gerade beschriebenen Ablauf noch einmal zusammen.

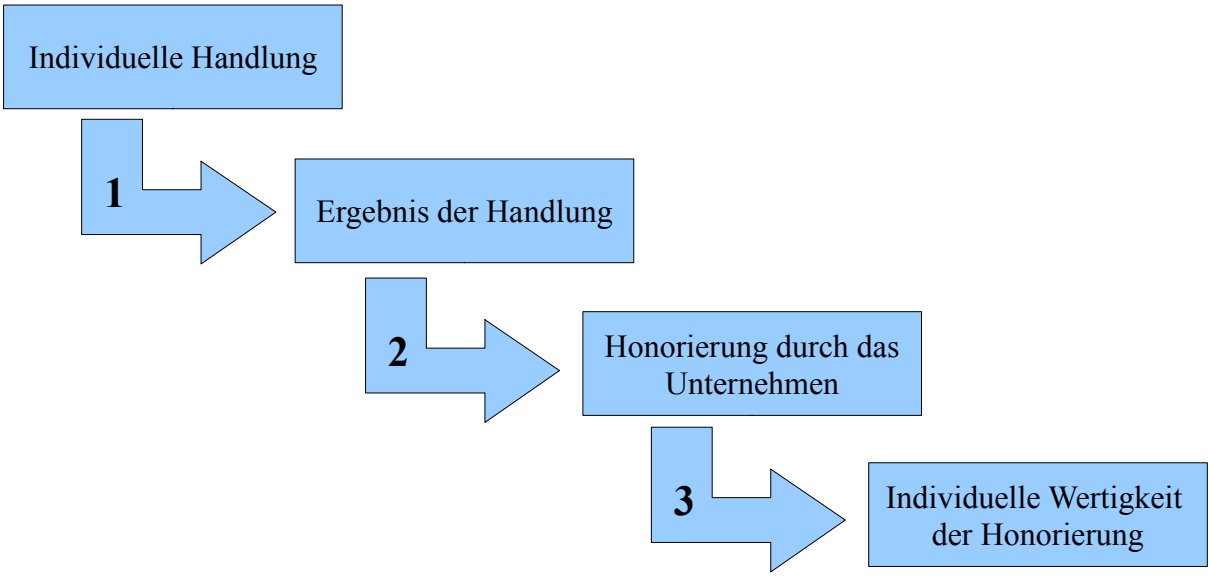

Abbildung 6: Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Modell[37]

Das Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Model (VIE-Model) geht also davon aus, dass die Arbeitsleistung einer Person extrinsisch motiviert ist, da man durch die eigenen Handlungen eine Gegenleistung des Unternehmens erwartet und diese nach individuellen Kriterien bewertet.

Zielsetzungstheorie *(Goal-Setting-Theory)*

Locke (2002) geht davon aus, dass die Hauptmotivation eines Menschen durch entsprechende Ziele entsteht. Die gesetzten Ziele können sich in der zur Erreichung notwendigen Anstrengung, Ausdauer, Richtung und Strategie unterscheiden. Eine herausfordernde und präzise Zielsetzung trägt zur Motivation von Personen bei.[38]

Die wichtigsten Elemente der Zielsetzungstheorie und des Life-Performance-Cycles werden in der folgenden Darstellung zusammengefasst.

37 Eigene Darstellung i.A.a. Vroom (1964)
38 Vgl. Locke und Latham (2002)

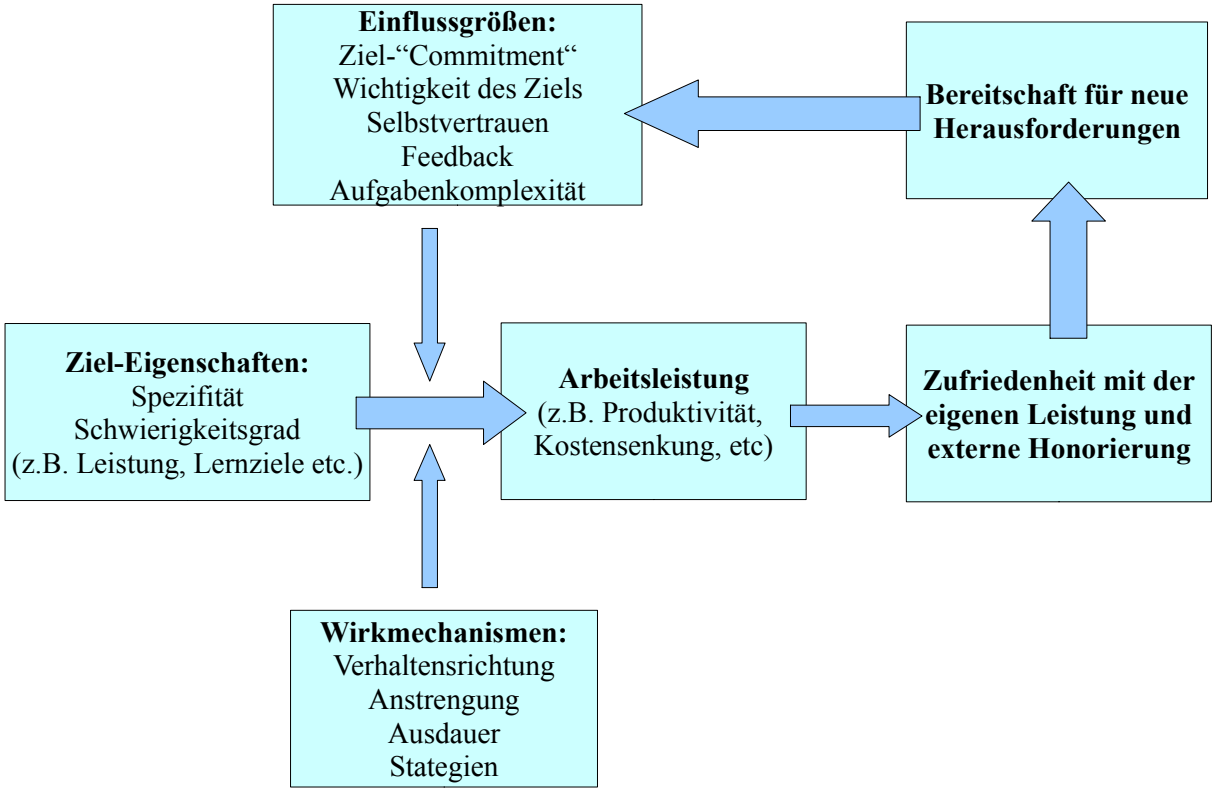

Abbildung 7: Zielsetzungstheorie und Life-Performance Cycle[39]

Die Arbeitsleistung wird in diesem Modell von den drei folgenden Einflussbereichen bestimmt.

1. Die Eigenschaften des Ziels (Spezifität, Schwierigkeitsgrad, etc.) sind sehr wichtig dafür, wie sehr sich eine Person anstrengen wird.

2. Die Wirkmechanismen (Verhaltensrichtung, Strategien, etc.) spielen auch eine Rolle, inwieweit die tatsächliche Arbeitsleistung beeinflusst wird.

3.Weitere Einflussgrößen, wie beispielsweise die individuelle Wichtigkeit des Ziels, das erlangte Feedback oder die Komplexität der Aufgaben spielen für die Arbeitsleistung zusätzlich eine wichtige Rolle.

39 Eigene Darstellung i.A.a. Latham und Baldes (1975, S.123)

Wenn nun gute Arbeit geleistet wurde, kann es einerseits zur Zufriedenheit mit der eigenen Leistung und andererseits zu einer externer Honorierung führen. Dies wiederum motiviert die Person für neue Aufgaben und Herausforderungen.[40]

2.1.4 Empirische Ergebnisse zu Motivation und Anreize

Die moderne Forschung über die Motivation von Menschen wird von drei Annahmen begleitet:

1. Das Verhalten und die Arbeitsleistung einer Person am Arbeitsplatz ist von persönlichen, umweltbedingten und aufgabenbedingten Faktoren abhängig. Die Motivation wird durch die systematische Analyse dieser Abhängigkeiten untersucht.[41]

2. Motivation ist kein Fixum. Es bestehen dynamische Abhängigkeiten von persönlichen, sozialen oder anderen Faktoren.[42]

3. Motivation wirkt sich mehr auf das Verhalten des Menschen aus als auf dessen unmittelbare Arbeitsleistung. Sollte also der Zusammenhang zwischen tatsächlicher Arbeitsleistung eines Mitarbeiters und seiner persönlichen Motivation gering sein, sind Maßnahmen, die auf die Mitarbeitermotivation abzielen, nicht zielführend in Bezug zur besseren Arbeitsleistung.[43]

Kritik zu "Motivatoren und Hygiene-Faktoren"

In Kontrast zur 2 Faktoren-Theorie von Herzberg spricht Wiley (1997) davon, dass Gehalt und Sicherheit laut einer Studie von 1992 mittlerweile zu den Motivatoren gezählt werden. Die fünf wichtigsten Faktoren der Motivation (absteigend gereiht), die die befragten Mitarbeiter in der Studie nannten, sind:

1. Ein angemessenes / gutes Gehalt
2. Volle Anerkennung für die geleistete Arbeit

40 Vgl. Latham und Baldes (1975)
41 Vgl. Wiley (1997)
42 Vgl. Wiley (1997)
43 Vgl. Wiley (1997)

3. Die Sicherheit den Job behalten zu können
4. Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen
5. Interessante Arbeit[44]

Diese Ergebnisse widersprechen sich jedoch nicht mit den Ebenen der Bedürfnishierarchie von Maslow, da fundamentale Bedürfnisse mit dem Gehalt abgedeckt werden müssen und auch die Sicherheit - den Job behalten zu können - eine wichtige Rolle spielt. Die von Maslow (1943) postulierte hierarchische Struktur der einzelnen Ebenen stimmt jedoch nicht mit den aufgezeigten Ergebnissen von Wiley (1997) überein.

Wiley (1997) sieht die gesellschaftliche und ökonomische Entwicklung (in Amerika) als Grund für die Änderung bei der Reihenfolge der wichtigsten Motivationsfaktoren und die Verschiebung von den zwei Hygiene-Faktoren zu den Motivatoren.[45]

Die Zielsetzungstheorie in der Praxis

Locke und Latham (1990) konnten mithilfe einer Metastudie zur Zielsetzungstheorie einige Schlussfolgerungen ziehen:

So wurde ein linearer positiver Zusammenhang zwischen schwierigen und höchst-herausfordernden Zielen und der tatsächlich dafür aufgewendeten Anstrengung und Leistung gefunden.[46] Eine Abnahme der Anstrengung und Leistung lässt sich lediglich beobachten, wenn die persönlichen Leistungsgrenzen erreicht sind oder die Bereitschaft schwindet ein sehr hohes Ziel zu erreichen.[47]

Hinzu kommt das Ergebnis, dass spezifizierte schwierige Ziele weitaus mehr Arbeitsleistung hervorrufen, als ein Appell zur Bestleistung.[48]

44 Vgl. Wiley (1997)
45 Vgl. Wiley (1997)
46 Vgl. Locke und Latham (1990)
47 Vgl. Erez und Zidon (1984)
48 Vgl. Locke und Latham (1990)

Intrinsische und extrinsische Anreize

Deci und Ryan (1993) fassen in ihrem Paper einige empirische Ergebnisse bezüglich Motivation und Anreize zusammen. Durch Laborexperimente wurde gezeigt, dass sich materielle Belohnungen, Strafdrohungen, Bewertungen, Termindruck, aufgezwungene Ziele und besondere Auszeichnungen eher negativ auf die intrisische Motivation auswirken. Diese externen Anreize werden hier eher als kontrollierend erlebt. Andere externe Anreize, welche Eigeninitiative und Wahlfreiheit fördern, wirken sich eher positiv auf die intrisische Motivation aus. Es wird jedoch angemerkt, dass durch die Änderungen weiterer Faktoren, die Wirkungsweise der kontrollierenden oder autonomieunterstützenden Maßnahmen erheblich verändert werden kann.[49]

Durch Experimente zur Kompetenzförderung kam heraus, dass intrinsische Motivation ein ausgeglichendes Verhältnis zwischen den Anforderungen einer zielbezogenen Tätigkeit und Fähigkeiten einer Person voraussetzt. Des Weiteren wirkt positives Feedback fördernd auf die intrinsische Motivation. Negatives Feedback wirkt sich je nach Kontext (kontrollierend bzw. autonomieunterstützend) negativ bzw. positiv auf die intrinsische Motivation aus.[50]

Die hier diskutierten Theorien und empirischen Studien stellen nur einen kleinen Bereich an vorhandenen Methoden und Ergebnissen dar. Es soll daher nur als Einstieg zu dem Thema Motivation, Anreize und Anreizsysteme dienen und es wird daher kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben.

Im folgenden Kapitel wird der viel diskutierte und nicht einheitlich benutzte Begriff "Social Entrepreneurship" aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet und es wird darauf aufbauend eine Definition für die vorliegende Arbeit festgelegt, welche als Grundlage für die Auswahl der Unternehmen für die vorliegende empirische Studie dient.

49 Vgl. Deci und Ryan (1993)
50 Vgl. Deci und Ryan (1993)

2.2 Social Entrepreneurship

2.2.1 Definition

Social Entrepreneurs gab es schon immer, auch wenn sie erst seit einiger Zeit so benannt werden. Viele heutige (soziale) Institutionen sind durch sie entstanden, auch wenn der Hintergrund heutzutage nicht mehr wahrgenommen wird. Es wird im Allgemeinen gesagt, dass bei Social Entrepreneurs der betriebswirtschaftliche und effektive Gedanke auf eine soziale Zielausrichtung trifft.[51]

Die wohl meist verbreiteste Definition des Social Entrepreneurs wurde von Prof. J. Gregory Dees der Stanford University im Jahre 1998 entwickelt.[52] Seine Definition basiert auf einer historischen Entwicklung des Unternehmensbegriffs. Angefangen damit, dass der Entrepreneur nach Jean Baptiste Say neue Werte schafft, folgt er dem Prinzip der "Change Agents", inklusive der Notwendigkeit von Innovationen nach Joseph Alois Schumpeter[53]. Peter Druckers[54] Chancenerkennung ("pursuit of opportunity") ergänzt den Begriff weiter. Auch Howard Stevenson wird genannt, welcher dem Entrepreneur die Fähigkeit zuschreibt, mit einer gewissen Unabhängkeit hinsichtlich der momentan vorhandenen Ressourcen zu wirtschaften ("the pursuit of opportunity without regard to resources currently controlled").[55]

Die Definition von Dees beinhaltet nun fünf Kernaspekte:

"Social Entrepreneurs play the role of change agents in the social sector, by:

- Adopting a mission to create and sustain social value (not just private value),
- Recognizing and relentlessly pursuing new opportunities to serve that mission,
- Engaging in a process of continuous innovation, adaption, and learning,
- Acting boldly without being limited by resources currently in hand, and

51 Vgl. Dees (1998)
52 Vgl. Achleitner (2007)
53 "Joseph Alois [Schumpeter], 1883–1950, österreichischer Nationalökonom, der in Czernovitz (1909), Graz (1911–1919), Bonn (1925–1932) und in Harvard (seit 1932) gelehrt hat und 1919 österreichischer Finanzminister war." Gabler Wirtschaftslexikon (2012)
54 Peter Ferdinand Drucker, 1909-2005, war US-amerikanischer Ökonom mit österreichischer Herkunft und gilt als Pionier in der modernen Managementlehre. Vgl. Weber (2009)
55 Vgl. Dees (1998)

- Exhibiting heightened accountability to the constituencies served and for the outcomes created."[56]

Social Entrepreneurs nehmen hier die Rolle der "change agents" nach Schumpeter ein, insbesondere bezogen auf eine soziale Zielsetzung. Fundamentale Änderungen im sozialen Sektor werden eingeleitet. Der erste, der genannten Punkte, zielt auf den Aspekt des Gemeinwohls ab. Das umklammerte "not just private value" schließt eine zusätzliche Gewinnorientierung keineswegs aus. Es wird lediglich gesagt, dass sozialer Mehrwert geschaffen werden soll, unabhängig davon, ob privater Mehrwert erzielt wird. Diese Mission – einen Mehrwert zu schaffen – soll auch im zeitlichen Verlauf beibehalten werden. Der zweite Punkt, nämlich das Streben nach Chancen und Möglichkeiten, um seine gesetzten Ziele zu erfüllen, ist nach Peter Drucker eine grundlegende Eigenschaft eines Unternehmers. Hier wird also ein Aspekt des unternehmerischen Handels angesprochen. Die zwei darauffolgenden Punkte sind wieder vertiefende Beschreibungen über Eigenschaften des Unternehmers. Zum einen das Streben nach Innovationen, die Anpassung an die Umwelt und das kontinuierliche Lernen. Zum anderen eine zukunftsorientierte Herangehensweise, die die vorhandenen Ressourcen nicht als Einschränkung wahrnimmt. Der letzte der fünf Punkte geht auf die Verlässlichkeit des Unternehmers ein, gleichermaßen die Interessen der Investoren und die Interessen des Gemeinwohls zu berücksichtigen.[57]

Dees Definition geht sehr stark auf den Unternehmer ein und vernachlässigt den Begriff "social" zu einem gewissen Grad. Hier schlage ich vor, das Konzept der "Tugendmodelle" zu berücksichtigen und Dees's Definition des Social Entrepreneur damit zu erweitern.

2.2.2 Tugendmodelle

Homann und Lütge (2005) sprechen von dem antagonistischen[58] Verhältnis von "...Moral und Wirtschaft, Ethik und Ökonomik, Ökologie und Ökonomie, Gemeinwohl und Eigennutz, Altruismus und Egoismus, Solidarität und Wettbewerb...".[59] Dies scheint nachvollziehbar wenn man bestimmte Situationen im Wirtschaftsleben betrachtet, wie etwa eine Entscheidung

56 Dees (1998, S.4)
57 Vgl. Dees (1998)
58 Antagonismus: Das einander Entgegenwirken / Entgegenstehen (Duden (2007))
59 Homann und Lütge (2005, S.22)

eines Unternehmens freiwillig in Umweltschutz zu investieren. Dies wird Kosten verursachen und ein direkter Nutzen für das Unternehmen wird schwer feststellbar sein. Es kann lediglich ein indirekter Nutzen wie etwa über Imagegewinn für das Unternehmen entstehen. Warum sollte also ein Entscheidungsträger in einem Unternehmen auf die Umwelt Rücksicht nehmen?

Es bestehen Wertestandards, die besonders von den Entscheidungsträgern der Social Entrepreneurs gesetzt, gelebt und verbreitet werden. Priddat (2010) beschreibt es wie folgt: "Die Initiatoren der SOEs [=Social Entrepreneurs] agieren als Tugendmodelle."[60] Tugend kann hier als "...die Einheit von Wissen um das sittlich Gute und der Bereitschaft und Tatkraft, dieses zu verwirklichen"[61] verstanden werden oder anders ausgedrückt ist Tugend "...die Fertigkeit, Leichtigkeit und Geneigtheit zum Vollbringen bestimmter, dem Menschen angemessener Handlungen."[62]

2.2.3 Exkurs "Social Mission"

Zum Verständnis, welche Zielsetzungen einen Social Entrepreneur ausmachen, soll der von Dees verwendete Begriff "social mission" genauer diskutiert werden.
Jähnke und Christmann (2011) argumentieren in diesem Zusammenhang, dass eine Messung der persönlichen Motivation eines Social Entrepreneur (eine *social mission* zu verfolgen) sehr schwierig sei. Es wird hier vorgeschlagen die explizit festgesetzten Ziele einer Organisation zu verwenden.[63]

In diesem Zusammenhang ist es das Ziel eines Unternehmens (*social mission*), soziale Problemstellungen zu lösen. Bei der Definition von sozialen Problemen[64] gibt es allerdings verschiedene Ansätze. Die objektiven Ansätze gehen von objektiven gesellschaftlichen Zuständen aus, von denen einige als Problemzustände (unter objektiven Gesichtspunkten) angesehen werden.[65] Hierzu zählt etwa die Definition von Bassis et al.: "A social problem is a

60 Priddat (2010, S.186)
61 Rehfus (2003, S.653)
62 Brugger (1976, S.415)
63 Vgl. Jähnke et al. (2011)
64 Z.B. Arbeitslosigkeit, Umweltverschmutzung, Kundenbenachteiligung durch Unternehmen (Vorenthalten von Informationen, Preisabsprache usw.) etc.
65 Vgl. Best (1995)

social condition that has been found to be harmful to individual and/or societal well-being."[66] oder etwa die Definition von Farley (1987): "A social problem, then, can be defined as a condition that: (1) is widely regarded as undesirable or as a source of difficulties; (2) is caused by the actions or inactions of people or of society; [and] (3) affects or is thought to affect a large number of people"[67]

Die Kritik an den objektiven Ansätzen für die Definition von sozialen Problemen kommt beispielsweise von Best (1995) "...they minimize or even ignore the subjective nature of social problems"[68]; mit der Anmerkung, dass soziale Probleme subjektiv wahrgenommen werden. Als weiteren Kritikpunkt nennt Best (1995) folgendes: "The objective conditions that people define as social problems have relatively little in common.".[69] Der Gegenpart des objektiven Ansatzes wird durch den *contructionist* Ansatz geliefert. Die einflussreichste Definition[70] kommt hier von Spector und Kitsuse (2008), die soziale Probleme als "activities of individuals or groups making assertions of grievances and claims with respect to some putative conditions"[71] definieren.

2.2.4 Abgrenzung des Social Entrepreneurs

Boschee & McClurg argumentieren, dass der Begriff des "Social Entrepreneurs" oftmals zu weit gefasst wird. Sie schlagen vor, vier Kernaspekte zu unterscheiden, um eine genaue Definition des Begriffes herauszubekommen:

1. Der Unterschied zwischen "entrepreneurship" und "social entrepreneurship"
2. Der Unterschied zwischen "sustainablitiy" und "self-sufficiency"
3. Der Unterschied zwischen "earned income strategies" und "social purpose business ventures"
4. Der Unterschied zwischen "innovators", "entrepreneurs" und "professional managers"[72]

66 Gelles und Merton (1982, S.2)
67 Farley (1987, S.2)
68 Best (1995, S.4)
69 Best (1995, S. 5)
70 Vgl. Best (1995)
71 Spector und Kitsuse (2008, S.75)
72 Vgl. Boschee und McClurg (2003, S.2)

Die erste Unterscheidung hebt die *primäre soziale* Zielausrichtung des Social Entrepreneurs hervor. Der zweite Punkt spricht die (wenn auch nur teilweise) Unabhängigkeit von Spenden und Förderungen an, da damit eine gewisse Nachhaltigkeit des Unternehmens gewährleistet werden kann. Im dritten Punkt wird auf den Unterschied von dem Einkommen einer Organisation (wie auch eine NGO es haben kann) und dem Streben nach signifikantem Wachstum und nach Profitabilität verwiesen. Der vierte Punkt differenziert drei Typen von Entscheidungsträgern. Hier ist es wichtig, den richtigen Typ, nämlich den *Entrepreneur* als Entscheidungsträger in der Organisation zu haben.[73]

Diese Unterscheidungen dienen primär dazu, die Social Entrepreneurs auf der einen Seite von neoklassischen Unternehmen[74] und auf der anderen Seite von reinen NPOs bzw. NGOs abzugrenzen. Der folgende Abschnitt soll nun diese Abgrenzung in beide Richtungen weiter deutlich machen.

73 Vgl. Boschee und McClurg (2003)

74 Der Begriff *neoklassisches Unternehmen* soll hier lediglich die Abgrenzung von Social Entrepreneurs und anderen Unternehmen auf dem Markt vereinfachen. Es soll keine strenge Zuweisung von neoklassischen Eigenschaften auf alle Unternehmen außerhalb der SOE's stattfinden, wie etwa die Annahme eines *vollkommenden Marktes*, das Weltbild des *homo oeconomicus*, usw. Lediglich die grundsätzlich stärkere Orientierung in Richtung alleinige wirtschaftliche Ausrichtung soll für die Unternehmen mit der Bezeichnung neoklassische Unternehmen gelten.

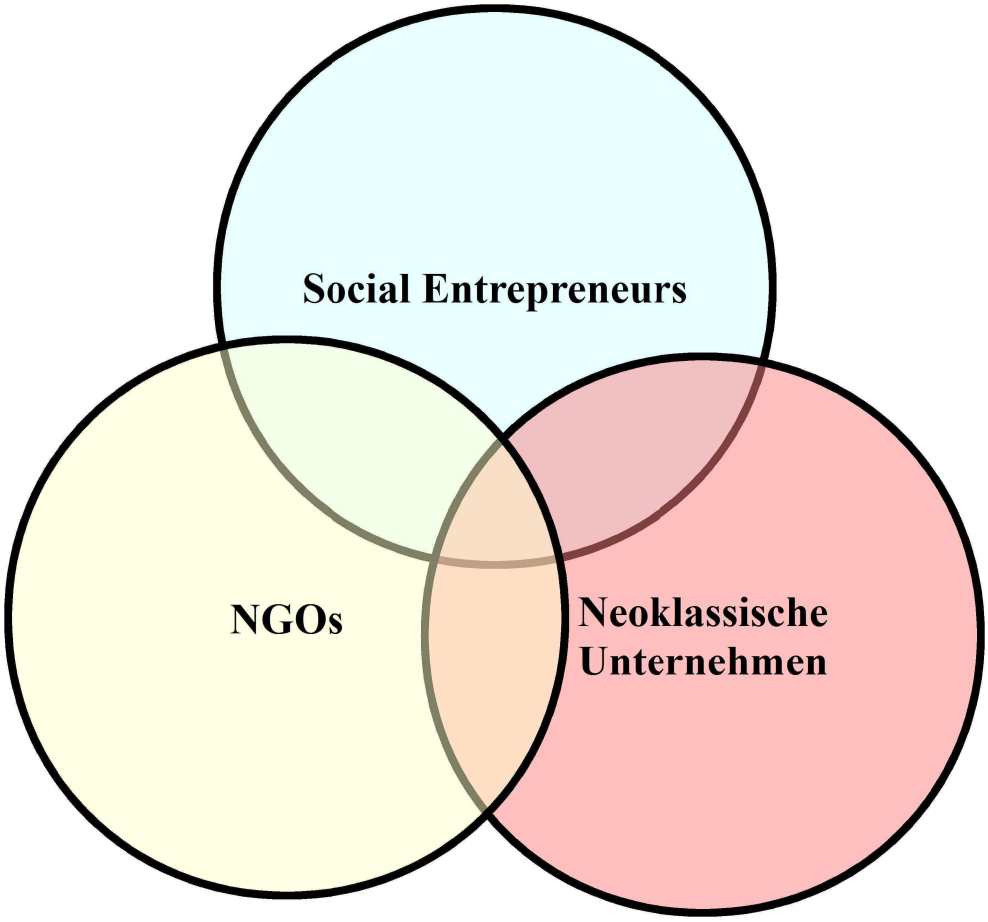

Abbildung 8: Schnittpunkte der Eigenschaften von Social Entrepreneurs, NGOs und neoklassischen Unternehmen

Die Abbildung 8 zeigt Schnittpunkte der Eigenschaften von Social Entrepreneurs, NGOs und neoklassischen Unternehmen. Das Feld in der Mitte zeigt ein Feld in dem alle drei Kategorien übereinander liegen. Hier kann beispielsweise genannt werden, dass alle drei Organisationsarten in der Marktwirtschaft aktiv sind und organisationstypische Merkmale wie Hierarchien, Organisationsstrukturen etc. aufweisen. Das unternehmerische Handeln und die (wenn auch nur teilweise) Gewinnausrichtung kann der Schnittstelle zwischen Social Entrepreneurs und neoklassischen Unternehmen zugewiesen werden. Alleinstellungsmerkmale der neoklassischen Unternehmen können beispielsweise das rationale Weltbild und die Gewinnmaximierung darstellen.

2.2.5 Abgrenzung von Non-Profit-Organisationen & Non-Governmental-Organisationen

Social Entrepreneurs grenzen sich von Non-Profit-Organisationen (NPOs) und Non-Governmental Organisationen (NGOs) insofern ab, dass sie Zielsetzungen unternehmerisch angehen. Im Weiteren spricht Priddat (2010) davon, dass von Social Entrepreneurs eine reelle Wertschöpfung, im Rahmen der erwiesenen sozialen Dienste, erwartet wird.[75]

Aus dem oben Genannten wird also ein essentieller Aspekt deutlich, und zwar, dass Social Entrepreneurs Dienstleistungen oder Produkte am Markt anbieten. "Aufmerksamkeitsmanagement"[76], wie viele NGOs es betreiben ist also kein genügendes Kriterium von Social Entrepreneurs. Es ist oftmals auch Teil des Aufgabenbereichs von Social Entrepreneurs, aber eben nicht nur.[77]

Ideelle und finanzielle Zielsetzungen werden bei Social Entrepreneurs verbunden und bilden eine, zum Großteil von Spenden, Mitgliedsbeiträgen usw., unabhängige Einheit.[78] Persönlich denke ich, dass gerade diese Unabhängigkeit ein Vorteil gegenüber klassischen Solidaritätsmodellen darstellt und zusätzlich eine Langfristigkeit des Unternehmens garantieren kann[79]. Die hundertprozentige Abhängigkeit von Spenden stellt für einen SOE ein zu großes Risiko dar. Die Ziele sollen eher nachhaltig und autark verfolgt werden können.[80]

2.2.6 Abgrenzung von neoklassischen Unternehmen

Vor allem grenzt die soziale Zielausrichtung die Social Entrepreneurs von neoklassischen Unternehmen ab. Unternehmen jeglicher Art stellen sich sozialer Verantwortung in vielen Gesichtspunkten: Ob sie nachhaltige Materialien für die Produktion verwenden, ihre Mitarbeiter fair und mit Respekt behandeln, etc.. Jedoch sind diese Bemühungen nur indirekt verknüpft mit sozialen Problemen. Social Entrepreneurs wenden sich sozialen Probleme

75 Vgl. Priddat (2010)
76 In diesem Sinne sind Maßnahmen gemeint, die auf soziale Probleme aufmerksam machen (z.B. Plakatwerbung, Gespräche, Veranstaltungen etc.). Ziel dieser Maßnahmen ist es oftmals Spenden für NGOs zu generieren.
77 Vgl. Priddat (2010)
78 Vgl. Priddat (2010)
79 Unter der Bedingung, dass das Unternehmen im Markt erfolgreich handelt.
80 Vgl. Boschee und McClurg (2003)

direkt zu.[81]

Ein weiterer Aspekt zum Abgrenzen von Social Entrepreneurs und anderen Unternehmen ist die Art wie der Unternehmenserfolg gemessen wird. Gegenüber neoklassischen Unternehmen messen Social Entrepreneurs nicht nur den finanziellen return on investment, sondern auch den sozialen return on investment. Auch Boschee & McClurg (2003) weisen hier eindeutig darauf hin, dass Profitabilität bei Social Entrepreneurs ein wichtiges Ziel ist, jedoch nicht das einzige.[82]

2.2.7 Zusammenfassung Social Entrepreneurship

In der Literatur finden sich eine Reihe an Kriterien zur Definition von Social Entrepreneurs. Die folgende Auflistung zeigt eine Auswahl der Kriterien:

- Unternehmerisches Handeln
- Innovationen
- Unabhängigkeit von Spenden
- Dienstleistungen oder Produkte werden angeboten
- Es wird eine positive Veränderung der Gesellschaft angestrebt
- Die Entscheidungsträger handeln als Tugendmodelle
- Soziale Zielausrichtung

Die hier zusammengefassten Kriterien für Social Entrepreneurs werden als Grundlage verwendet, um die Auswahl der Unternehmen für die empirische Untersuchung zu treffen. Der Großteil der Kriterien kann durch Recherche überprüft werden. Ein gewisser Anteil der Kriterien wird erst bei dem Interview selbst überprüft. Es muss bei der Einteilung keine hundertprozentige Übereinstimmung mit allen genannten Kriterien bestehen.

Bevor der Praxisteil beginnt, werden nun Hypothesen aufgestellt, welche die Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis darstellen. Die auf der Theorie basierenden Hypothesen werden später im Praxisteil mit Hilfe der Ergebnisse der eigenen empirischen Studie überprüft.

81 Vgl. Boschee und McClurg (2003)
82 Vgl. Boschee und McClurg (2003)

3 Hypothesen

Es werden folgende Hypothesen aufgestellt, welche anhand der Experteninterviews und der Literaturanalyse überprüft werden:

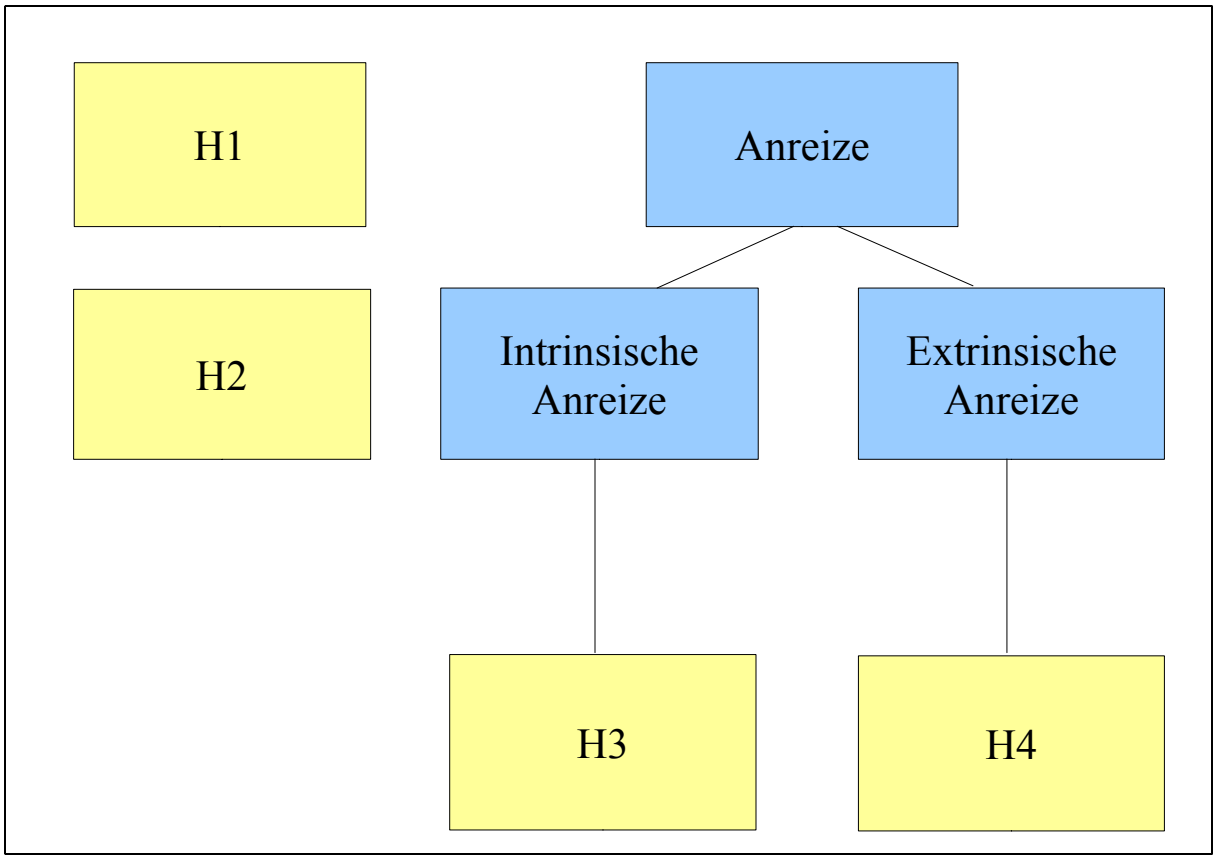

Abbildung 9: Übersicht - Hypothesen

<Hypothese **1>** Die Gründungsmotive der Social Entrepreneurs haben eine signifikante Auswirkung auf deren Anreizsetzung.

<Hypothese **2>** Social Entrepreneurs arbeiten in einem größerem Ausmaß mit intrinsischen Anreizen, während neoklassische Unternehmen eher auf extrinsische Anreize setzen.

<Hypothese **3>** Mitbestimmung dient in einer Mehrzahl (>50%) der befragten Unternehmen als Anreiz / Motivation.

<Hypothese **4>** Je größer das Unternehmen des Social Entrepreneurs, desto eher werden monetäre Anreize verwendet.

Theoretische Grundlagen der Hypothesen

<Hypothese **1>** Die Gründungsmotive der Social Entrepreneurs haben eine signifikante Auswirkung auf deren Anreizsetzung.

Diese Hypothese basiert auf der Annahme, dass Individuen eigene Überzeugungen und Motive gerne auf andere Menschen projizieren. So wird vermutet, dass Zusammenhänge zwischen Gründungsmotiven und Anreizen bestehen.

<Hypothese **2>** Social Entrepreneurs arbeiten in einem größerem Ausmaß mit intrinsischen Anreizen, während neoklassische Unternehmen eher auf extrinsische Anreize setzen.

Diese Hypothese basiert auf der Überlegung, dass Menschen ein gewisses Maß an Tugend inne haben. Der Mensch ist also von sich aus motiviert etwas „Gutes“ zu tun und braucht dementsprechend weniger extrinsische Anreize als Arbeitsmotivation, sofern der Unternehmenszweck eine gesellschaftliche Verbesserung anstrebt.

<Hypothese **3>** Mitbestimmung dient in einer Mehrzahl (>50%) der befragten Unternehmen als Anreiz / Motivation.

„Partizipation: Je höher die Mitentscheidungsmöglichkeit, desto mehr engagieren sich Menschen für gemeinsam getroffene Ziele und machen sie zu ihren eigenen.“[83]

Es wird angenommen, dass die sozialen Zielausrichtungen der Social Entrepreneurs, interne

83 Frey und Osterloh (1996, S.14) zitiert nach Becker (1987, S.15)

Strukturen voraussetzen, welche nach fairen und partizipativen Prinzipien funktionieren. Daher wird von den qualitativen Befragungen erwartet, dass Mitbestimmung / Partizipation als Motivationsfaktor bei dem Großteil der Unternehmen (>50%) eingesetzt wird.

<Hypothese **4>** Je größer das Unternehmen des Social Entrepreneurs, desto eher werden monetäre Anreize verwendet.

Diese Hypothese basiert auf der Aussage, dass Standardisierung und Formalisierung mit wachsener Unternehmensgröße zunehmen[84], wobei auch stärker formalisierte Anreize verwendet werden. Zu den formalisierten Anreizen zählen insbesondere monetäre Anreize wie etwa Prämienzahlungen oder geplante Gehaltserhöhungen.[85] In diesem Sinne verwenden größere Social Entrepreneurs also eher formalisierte monetäre Anreize als kleinere Social Entrepreneurs.

84 Vgl. Zimmermann (2005)
85 Vgl. Hemmerling (2007)

4 Praxisteil

4.1 Grundlagen des Praxisteils

4.1.1 Einleitung des Praxisteils

Im folgenden Abschnitt der vorliegenden Magisterarbeit wird der praktische Teil der Arbeit diskutiert. Es wurde eine empirische Studie zum Thema *Anreize und Motivation bei Social Entrepreneurs* durchgeführt. Diese Studie basiert auf den weiter oben diskutierten theoretischen Grundlagen. Ziel dieser Studie ist es, herauszufinden wie bei Social Entrepreneurs die Mitarbeiter motiviert werden, um in einem weiteren Schritt zu evaluieren, ob hier Unterschiede zu anderen Unternehmen bestehen. Im Weiteren soll, anhand der Studienergebnisse, die Eigenmotivation der Entscheidungsträger von Social Entrepreneurs diskutiert werden. Im Rahmen der empirischen Studie wurden 14 Organisationen vom Verfasser dieser Arbeit befragt. Alle befragten Organisationen fallen - basierend auf den theoretischen Ausführungen - in die Kategorie des Social Entrepreneurs, da sie vor allem eine starke soziale Ausrichtung verfolgen.

Der Praxisteil ist nun wie folgt aufgebaut: Beginnend wird der Ablauf der empirischen Studie beschrieben. Hierbei spielen auch die Rahmenbedingungen für die Unternehmensauswahl eine wichtige Rolle. Anschließend werden die Ergebnisse der Befragungen zusammengefasst und analysiert, ob Zusammenhänge verschiedener Variablen/Kategorien bestehen. Im Weiteren wird ein Vergleich der Ergebnisse mit neoklassischen Unternehmen durchgeführt. Mit den Ergebnissen werden auch die weiter oben aufgestellten Hypothesen überprüft. Als übersichtlicher Abschluss des praktischen Teils dient ein Katalog an Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation.

4.1.2 Methodische Vorgehensweise, Ablauf und Rahmenbedingungen der empirischen Studie

In einem ersten Schritt bezüglich der Durchführung der vorliegenden empirischen Studie wurde ein Interviewleitfaden erstellt. Die Fragen wurden in drei Blöcke unterteilt:

1. Der erste Block behandelt einleitende Fragen zur Gründung, dem persönlichen Antrieb des Interviewpartners im Unternehmen und der Mitarbeiteranzahl.

2. Der zweite Block beschäftigt sich mit Fragen zum Unternehmen und der internen Organisation. Fragen betreffen beispielsweise Mitbestimmung, die hierarchische Struktur des Unternehmens oder das Ziel der Unternehmung.

3. Der dritte Block geht nun direkt auf explizite Anreize ein, und umfasst zum Beispiel Fragen zur variablen Bezahlung oder den Motivationsfaktoren im Unternehmen allgemein.

Als zweiter Schritt folgte die Auswahl von Unternehmen nach den im Theorieteil diskutierten Kriterien. Es wurde via Mail bei den ausgewählten Unternehmen für ein Interview angefragt und im positiven Fall ein Termin vereinbart. Die Experteninterviews wurden qualitativ und unter Zuhilfenahme des einheitlichen Interviewleitfadens[86] durchgeführt. Der Zeitraum in der die Interviews durchgeführt wurden lag zwischen dem 09.12.2011 und dem 21.03.2012. Der Interviewleitfaden umfasst 13 offene Fragen und wurde im Verlauf der Interviews an die Gespräche angepasst. Diese Anpassungen betrafen die Fragenreihenfolge, sowie das Weglassen bestimmter Fragen, sollten diese schon vorher beantwortet gewesen sein. Die Gespräche wurden mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und anschließend in einer Excel-Tabelle als Transkript niedergeschrieben. Abschließend folgte die Inhaltsanalyse der Transkripte und die Zusammenfassung der Ergebnisse.

Die durchschnittliche Interviewzeit betrug circa 26 Minuten[87]. Es wurden ausschließlich Unternehmen im deutschsprachigen Raum befragt. 50% der Interviews fanden persönlich statt, während die weiteren 50% der Interviews über das Computerprogramm Skype[88] durchgeführt wurden. Sehr interessant war die hohe Quote der positiven Antworten der Interviewanfragen. 60% der angeschriebenen Unternehmen gaben eine Zusage für ein Interview.

Um eine Vergleichbarkeit zwischen den Unternehmen bezüglich der Größe zu schaffen, wurden für die Interviews nur Kleinstunternehmen, kleine Unternehmen und mittlere

86 Siehe Anhang
87 Mittelwert der aufgezeichneten Gesprächsdauer
88 Vgl. www.skype.com, aufgerufen am 18.04.2012

Unternehmen (KMU) ausgewählt. Nach der Empfehlung der Kommission der europäischen Gemeinschaft ist das Kriterium der Mitarbeiterzahl das wichtigste Element für die Zugehörigkeit zu den KMU. Es wird die Größenklasse der KMU mit einer Mitarbeiterzahl von unter 250 definiert. Als zusätzliches Kriterium nennt die Kommission einen maximalen Jahresumsatz von €50 Millionen oder eine Jahresbilanzsumme von maximal €43 Millionen.[89] Diesen Kriterien entsprechen alle den befragten Unternehmen. Die Anzahl der Mitarbeiter (MA) variierte zwischen den befragten Organisationen von 5 bis 241 Mitarbeitern. Die folgende Abbildung zeigt die Verteilung der Unternehmen in die Kategorien Kleinstunternehmen (X<15 MA), kleine Unternehmen (15<=X<100 MA) und mittlere Unternehmen (100<=X<250 MA).

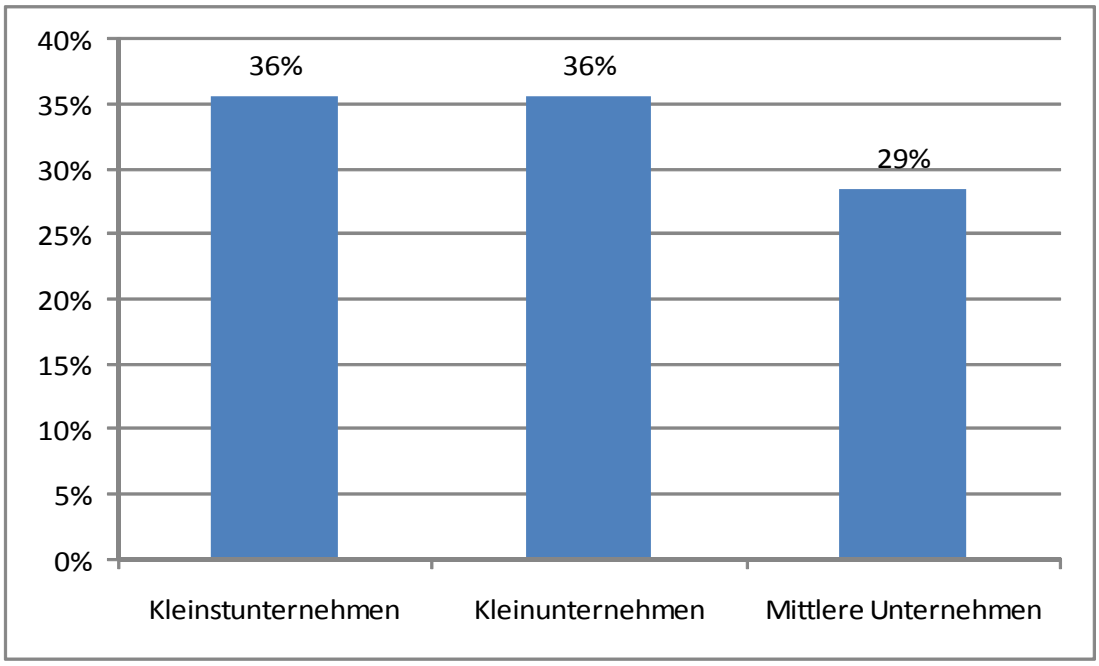

Abbildung 10: Häufigkeiten der Kategorien der befragten Unternehmen

Die Recherche der Unternehmen wurde hauptsächlich im Internet getätigt. Zum einen wurden Unternehmen gewählt, welche dem Autor dieser Arbeit bereits bekannt waren und zum anderen diente die Plattform der Gemeinwohl-Ökonomie[90], mit einer Liste an unterstützenden Unternehmen, als gute Grundlage für die weitere Recherche.

89 Vgl. EU-Kommission (*2003)*
90 http://www.gemeinwohl-oekonomie.org, abgerufen am 30.04.2012

Ziel war es, Entscheidungsträgerinnen bei Social Entrepreneurs zu befragen. Präferiert wurden also Gründungsmitglieder oder Geschäftsführerinnen befragt. Die folgende Tabelle listet die befragten Organisationen, sowie die jeweiligen Interviewpartner und deren Position in der Organisation auf.

Organisation	**Interviewpartner**	**Position in der Organisation**
Biohof Adamah Vertriebs KG (AT)	Gerhard Zoubek	Bauer / Komplementär
Biorama (Magazin)[91] (AT)	Thomas Weber	Herausgeber
Buzzn GmbH (DE)	Danusch Mahmoudi	Gründungsmitglied
Credible-Services GmbH (DE)	Alexandre Janicki	Geschäftsführer
Ennovent GmbH (AT)	Peter Scheuch	Geschäftsführer
EZA Fairer Handel GmbH (AT)	Andrea Schlehuber	Geschäftsführerin
Göttin des Glücks OG (AT)	Lisa Muhr	Gesellschafterin
Helioz GmbH (AT)	Martin Wesian	Geschäftsführer
Hub Vienna (AT)	Matthias Reisinger	Gründungsmitglied
Öma Beer GmbH (DE)	Manuel Pick	Geschäftsführer
Sonnentor (AT)	Johannes Gutmann	Geschäftsführer
Volkshilfe Beschäftigung (AT)	Roswitha Kikowsky	Geschäftsführerin
Waldviertler Werkstätten (AT)	Sonja Koll	Geschäftsführerin
Zotter Schokoladen Manufaktur GmbH (AT)	Susanne Luef	Marketingleiterin

Tabelle 2: Organisationen und Interviewpartner

91 Medieninhaber: Monopol Medien GmbH

Die folgende Tabelle zeigt die Mitarbeiterzahl (Stand 12/2011 – 03/2012) und die Branche der befragten Organisationen.

Organisation	**Mitarbeiterzahl**	**Branche**
Biohof Adamah Vertriebs KG	70 (Winter) bis 85 (Sommer)	Lebensmittelhandel
Biorama (Magazin)[92]	5 von 77 (Monopol Medien GmbH)[93]	Magazin
Buzzn GmbH	5 + 14 unterstützende Personen[94]	Strom
Credible-Services GmbH	6	Bankenbereich
Ennovent GmbH	8 + Volunteers[95]	Investitionen
EZA Fairer Handel GmbH	72	Lebensmittelhandel
Göttin des Glücks OG	10	Kleidung
Helioz GmbH	10-12	Trinkwasserreinigung
Hub Vienna	13	Büro /Netzwerk
Öma Beer GmbH	49	Lebensmittelhandel
Sonnentor	241	Lebensmittelhandel
Volkshilfe Beschäftigung	120 (+240 Langzeitarbeitslose[96])	Arbeitsbeschaffung
Waldviertler Werkstätten	120	Kleidung (Schuhe)
Zotter Schokoladen Manufaktur GmbH	130	Lebensmittelhandel

Tabelle 3: Mitarbeiteranzahl und Branche der befragten Unternehmen

92 Medieninhaber: Monopol Medien GmbH

93 Hier wird die Mitarbeiteranzahl der Monopol Medien GmbH genommen, da dies das eigentliche Unternehmen darstellt.

94 Aufgrund der offenen Strukturen der Buzzn GmbH werden auch die direkt unterstützenden Personen zu den Mitarbeitern des Unternehmens gezählt

95 Da keine genauen Zahlen für die Anzahl der Volunteers vorliegen, wird angenommen, dass die Gesamtmitarbeiteranzahl des Unternehmens insgesamt unter 15 Mitarbeitern liegt.

96 Die Langzeitarbeitslosen werden im Rahmen dieser Studie eher als Kunden angenommen.

4.2 Soziale Unternehmen

Die folgende Tabelle zeigt zusammenfassend den Impact, das soziale Ziel und eine innovative Eigenschaft der befragten Unternehmen. Einige Informationen, insbesondere zu dem Unternehmensziel und der innovativen Eigenschaft, wurden von der Homepage des jeweiligen Unternehmens gesammelt. Der Impact *National/Lokal* bezieht sich auf Österreich bzw. Deutschland, je nachdem wo das dazugehörige Unternehmen ansässig ist. Die sozialen Ziele stellen in jedem Fall primäre Ziele dar und sind nicht etwa als Marketingmaßnahmen oder ähnliches anzusehen.

Organisation	Impact	Soziales Ziel	Innovation	Quelle
Biohof Adamah Vertriebs KG	National / Lokal	Biologischer Anbau von Obst und Gemüse	Direkt-Vertrieb in Wien und Umgebung	Vgl. Interview vom 28.02.2012 mit Gerhard Zoubek, Biohof Adamah
Biorama (Magazin)	National / Lokal	Nachhaltigen Lebensstil fördern	Mikromischkonzern	Vgl. Interview vom 15.12.2011 mit Thomas Weber, Biorama Magazin
Buzzn GmbH	National / Lokal	Paradigmenbruch im Strombusiness	Innovative Stromplattform	Vgl. Interview vom 16.12.2011 mit Danusch Mamoudi, Buzzn
Credible-Services GmbH	National / Lokal	Förderung der Transparenz im Bankensektor	Innovative Online-Bankenplattform	Vgl. Interview vom 15.02.2012 mit Alexandre Janicki, Credible-Services
Ennovent GmbH	International	„Creating a sustainable impact on low income people“	„We promote valuable innovations, crowdsourced globally through our network, financed through our holding and impact circle and scaled in India by a local team.“	www.ennovent.com, abgerufen am 28.05.2012
EZA Fairer Handel GmbH	International	Fairer „Nord-Süd“ Handel	Internationale Handelsbeziehungen, die auf Dialog, Transparenz und Respekt beruhen	Vgl. www.eza.cc, abgerufen am 28.05.2012
Göttin des Glücks OG	International	Verwendung von fair gehandelten und biologisch angebauten Materialien	Fair-Trade und biologische Mode aus Wien	Vgl. Interview vom 07.03.2012 mit Lisa Muhr, Göttin des Glücks
Helioz GmbH	International	Trinkwasserbedingte Krankheiten reduzieren	Wadi – Ein Produkt, dass die solare Trinkwasserreinigung kontrolliert	Vgl. www.helioz.org, abgerufen am 28.05.2012
Hub Vienna	National / International	Förderung von Social Entrepreneurship	“...a place that inspires and supports new solutions for the world’s most pressing issues.“	www.vienna.the-hub.net, abgerufen am 28.05.2012
Öma Beer GmbH	National / Lokal	Produktion und Handel mit Biokäse	Innovatives Marketing	Vgl. Interview vom 23.02.2012 mit Manuel Pick, ÖMA
Sonnentor	National / Lokal	Handel mit biologischen Produkten und Arbeitskreation im Waldviertel	Hoch manueller und nicht-maschineller Arbeitprozess / sehr flexibles kleinteiliges Vermarktungsunternehmen	Vgl. Interview vom 08.03.2012 mit Johannes Gutmann, Sonnentor
Volkshilfe Beschäftigung	National / Lokal	Nachhaltige Integration von langzeitarbeitslosen Menschen und Menschen mit Behinderung in den Arbeitsmarkt.	Vielfältige Dienstleistungen zur Integration von langzeitarbeitslosen Menschen und Menschen mit Behinderung in den Arbeitsmarkt.	Vgl. www.beschaeftigung.volkshilfe.at, abgerufen am 28.05.2012
Waldviertler Werkstätten	National / Lokal	Arbeitskreation im Waldviertel	Die Schuhe werden traditionell gefertigt, ohne Akkordarbeit.	Vgl. Interview vom 15.02.2012 mit Sonja Koll, Waldviertler Werkstätten
Zotter Schokoladen Manufaktur GmbH	National / International	Verwendung von fair gehandelten und biologisch angebauten Rohstoffen	Österreichische Fair-Trade-Bio Schokolade mit innovativem Design	Vgl. Interview vom 09.03.2012 mit Susanne Luef, Zotter

Tabelle 4: Organisation, Impact, Soziales Ziel und Innovation

Dem Begriff der Innovationen wurde hier eine eher weite Definition zugrunde gelegt. Es werden allgemein technische, ökonomische und soziale Neuerungen als Innovation angesehen, welche in Form von Produkten, Prozessen oder anderen Problemlösungen in Erscheinung treten.[97]

Im weiterer Folge werden kurz die Unternehmensmodelle der befragten Unternehmen vorgestellt.

Biohof Adamah

Der Biohof Adamah baut Obst und Gemüse biologisch an. Das Sortiment wird ergänzt durch ausgewählte Lieferanten, welche ausschließlich biologisch anbauen. Der Vertrieb findet einerseits über den eigenen Hofladen statt und andererseits durch ein spezielles Lieferkonzept. Hier werden verschieden gefüllte Kisten angeboten. Die Kisten können neben Obst und Gemüse auch Produkte wie Wurst und Käse beinhalten. Das Liefergebiet umfasst den Großraum Wien und die Kisten werden meistens vor die Haustür der Kunden gestellt.[98]

Biorama Magazin

„Biorama ist die zeitgemäße Plattform für Ideen, Menschen und Produkte, ein Leitfaden im schnell wachsenden Markt des Handels mit Bioprodukten, des Fair-Trade und des bewussten Konsums. Es widmet sich allen Themen unvoreingenommen und ohne einseitig zu werten. Biorama ist online, in den Social Networks, gedruckt und auf Veranstaltungen und Messen im richtigen Leben. Das Magazin erscheint sechs Mal jährlich für den gesamten deutschsprachigen Raum. Neben umfangreichen Schwerpunkten finden sich darin Reportagen, Kommentare und Einkaufstipps zu Bereichen wie Ernährung, Naturkosmetik, Eco-Fashion, Reise, Energie oder Mobilität. Biorama ist gratis, aber abonnierbar.“[99]

97 Vgl. Corsten (1989)
98 Vgl. Interview vom 28.02.2012 mit Gerhard Zoubek, Biohof Adamah
99 www.biorama.at, abgerufen am 30.07.2012

Buzzn

Buzzn ist eine Plattform die Stromgeber und Stromnehmer zusammenbringt. Betreiber kleiner Stromerzeugungsanlagen (Stromgeber): z. B. eines Blockheizkraftwerks, einer Sonnenstrom-, Wind- oder Wasserkraftanlage, bzw. einer Kombination aus diesen Anlagen können Strom in das lokale Stromnetz einspeisen und bekommen dafür 1 Cent pro Kilowattstunde mehr (exkl. Umsatzsteuer) als die gesetzliche Einspeisevergütung. Als Stromnehmer wird der Strom von den Stromgebern über die Plattform Buzzn gekauft. Das bezahlte Geld fließt in einen gemeinsamen Pool, von dem aus die Stromgeber vergütet werden.[100]

Credible-Services

Die Plattform www.gute-banken.de, betrieben von der Credible-Services GmbH soll mehr Transparenz in die deutsche Bankenlandschaft bringen. Dafür werden Artikel verfasst, Diskussionen ermöglicht und die Möglichkeit geboten, Banken zu bewerten (bzw. die Bewertungen durchzulesen).[101]

Ennovent

Ennovent fördert Innovationen, die einen positiven und nachhaltigen Einfluss auf die bottom of the pyramid in Indien haben. In Zusammenarbeit mit einem Netzwerk aus Gründern, Investoren und Experten werden innovative Projekte finanziert bzw. gefördert und Einflussbereiche von ausgewählten Innovationen vergrößert.[102]

EZA

Die EZA Fairer Handel GmbH betreibt internationale Handelsbeziehungen, basierend auf Dialog, Transparenz und Respekt. Der Einkauf findet in über 50 Länder statt, wobei sehr stark darauf geachtet wird, dass menschwürdige Bedingungen eingehalten werden. Die Produzenten sind oftmals in Kooperativen, Selbsthilfegruppen und ähnlichen

100 Vgl. www.buzzn.net, abgerufen am 30.07.2012
101 Vgl. www.gute-banken.de, abgerufen am 30.07.2012
102 Vgl. www.ennovent.com, abgerufen am 30.07.2012

Zusammenschlüssen organisiert oder verstehen sich als sozial engagierte Privatbetriebe.[103]

Die fair gehandelten Produkte, wie etwa Lebensmittel, Kosmetika und auch Mode, werden besonders in den Weltläden oder in größeren Supermarktketten angeboten.[104]

Göttin des Glücks

Die Göttin des Glücks ist ein Modelabel, das fair gehandelte und bio-zertifizierte Kleidung kreiert und verkauft. Im Vordergrund des Modelabels steht eine Mode zum Wohlfühlen. Der Verkauf findet unter anderem in den eigenen Geschäften statt.[105]

Helioz

Helioz ist ein F&E Unternehmen bezogen auf nachhaltige Lösungen für die bottom of the pyramid. Das primäre Produkt des Unternehmens ist das WADI. Das WADI dient zur Kontrolle bei der solaren Trinkwasserdesinfektion. Wasser wird durch Sonneneinstrahlung (durch die UV-Strahlung) auf Wasser in einer (durchsichtigen) PET-Flasche desinfiziert. Das WADI misst die relevante UV-A-Strahlung (Intensität und Dauer) und zeigt durch ein Symbol (Smiley) den Zeitpunkt an, an dem das Wasser desinfiziert ist. Das Wasser ist nun trinkbar, und das Risiko durch trinkwasserbedingte Krankheiten (z.B. Cholera, Typhus, etc.) ist minimiert.[106]

Hub Vienna

Der Hub Vienna ist ein Bürokomplex in denen Arbeitsplätze genutzt und Veranstaltungen besucht bzw. organisiert werden können. Außerdem dient das Hub als Ort um Netzwerke aufzubauen und Gleichgesinnte zu treffen. Insbesondere werden Menschen, Organisationen etc. angesprochen, die eine positive Veränderung in der Gesellschaft herbeiführen wollen.[107]

103 Vgl. www.eza.cc, abgerufen am 30.07.2012
104 Vgl. www.eza.cc, abgerufen am 30.07.2012
105 Vgl. Interview vom 07.03.2012 mit Lisa Muhr, Göttin des Glücks
106 Vgl. www.helioz.org, abgerufen am 30.07.2012
107 Vgl. www.vienna.the-hub.net, abgerufen am 30.07.2012

ÖMA Beer GmbH

ÖMA steht für ökologische Molkereien Allgäu. Die ÖMA Beer GmbH ist ein Molkerei-Betrieb aus Kisslegg im Allgäu. Das Kerngeschäft ist die Produktion und der Handel mit Biokäse.[108]

Sonnentor

Sonnentor vertreibt biologisch angebaute Kräuter und Lebensmittel aus dem Waldviertel. Ein Ziel von Sonnentor ist auch die weitgehende Veredlung direkt am Bauernhof und die damit verbundene regionale Wertschöpfung. Sonnentor exportiert in über 50 Länder und der Exportanteil beträgt circa 80%.[109]

„Die SONNENTOR Geschäftsidee basiert auf dem Gedanken, kleinste bäuerliche Strukturen, wie sie im Waldviertel seit jeher gewachsen sind, zu erhalten und zu nützen.“[110]

Volkshilfe Beschäftigung

Das Ziel der Volkshilfe Beschäftigung „ist die nachhaltige Integration von langzeitarbeitslosen Menschen und Menschen mit Behinderung in den Arbeitsmarkt.

Zur Erreichung dieses Zwecks führt Volkshilfe Beschäftigung eine Vielzahl an sozialökonomischen Beschäftigungsbetrieben und Beratungsstellen. In den Beschäftigungsbetrieben werden Männern und Frauen im Rahmen einer befristeten Beschäftigung Qualifizierung und individuelle, persönliche Personalentwicklung geboten, um ihnen den Einstieg in den ersten Arbeitsmarkt zu erleichtern. Neben diesen arbeitsmarktpolitischen Zielen verfolgen die sozialökonomischen Betriebe aber auch eine wirtschaftliche Zielsetzung: Sie stellen Produkte her oder bieten Dienstleistungen zu Marktpreisen an, und müssen einen bestimmten Anteil ihres Gesamtaufwandes durch Verkaufserlöse abdecken.“[111]

108 Vgl. www.oema.de, abgerufen am 30.07.2012
109 Vgl. www.sonnentor.at, abgerufen am 30.07.2012
110 www.sonnentor.at, abgerufen am 30.07.2012
111 www.beschaeftigung.volkshilfe.at, abgerufen am 30.07.2012

Waldviertler Werkstätten

Die Waldviertler Werkstätten stellen Schuhe in Schrems, Niederösterreich her. Die Schuhwerkstatt wurde 1984 als Arbeitsplatzprojekt gegründet. Mittlerweile ist es die einzige Schuhfabrik in Niederösterreich und agiert international.[112]

Zotter

Die Zotter Schokoladen Manufaktur GmbH produziert und entwickelt Produkte aus Schokolade. Die verwendeten Rohstoffe sind fair gehandelt und ausschließlich biologisch angebaut. Von der rohen Kakaobohne bis zum fertigen Produkt wird die Schokolade bei Zotter im eigenen Schokoladenwerk hergestellt. Außerdem können Besucher den gesamten Produktionsprozess transparent und live im Schokoladenwerk miterleben. Bezüglich Sortenvielfalt und Verpackungsdesign wird sehr viel Wert auf Kreativität und Abwechslung gelegt.[113]

4.3 Gründungsmotive

Unter diesem Punkt soll geklärt werden, welche Gründe die 14 befragten Unternehmen für eine soziale Zielrichtung genannt haben. Zusätzlich stellt sich die Frage, inwiefern die persönliche Motivation der Entscheidungsträger eine Rolle dabei spielt.

In der folgenden Abbildung sind die Häufigkeiten der verschiedenen Gründungsmotive abgebildet. Mehrfachnennungen waren möglich.

112 Vgl. www.gea.at/pages/frameset_wv.html, abgerufen am 30.07.2012
113 Vgl. www.zotter.at, abgerufen am 30.07.2012

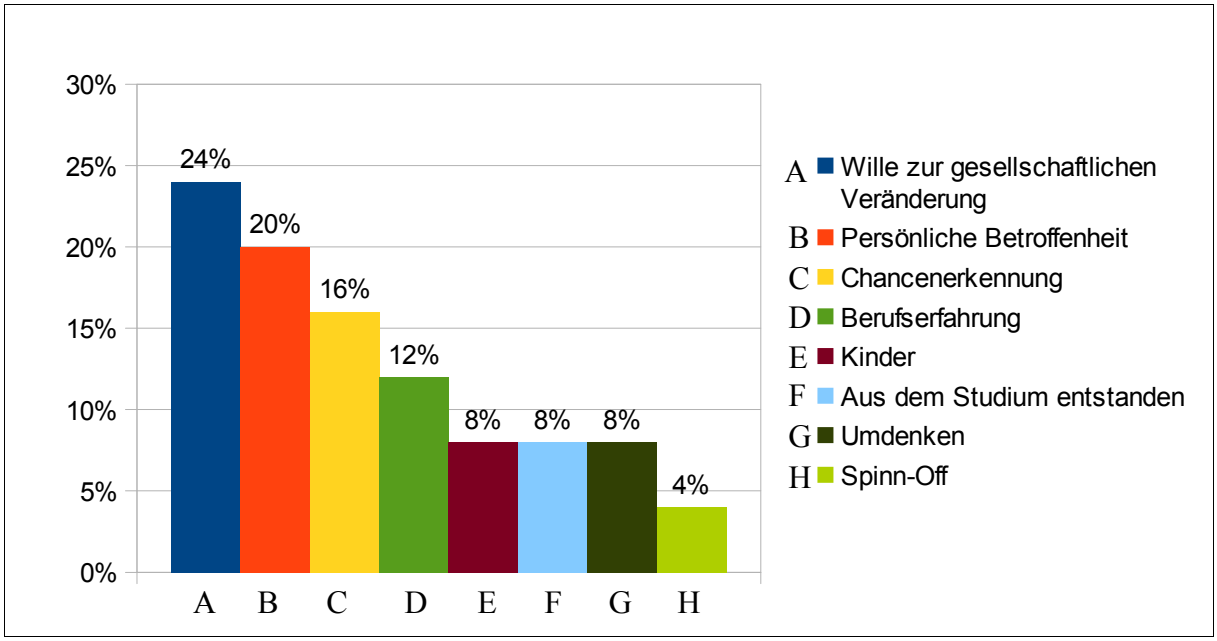

Abbildung 11: Motiv der Gründung und die Häufigkeit

Im Folgenden werden die verschiedenen Kategorien kurz erklärt und zusätzlich mit Fallbeispielen der befragten Unternehmen verdeutlicht.

Wille zur gesellschaftlichen Veränderung

Der *Wille zur gesellschaftlichen Veränderung* ist der meist genanntes Motiv für die Gründung von Social Entrepreneurs. Unter dieser Kategorie hat der Autor dieser Arbeit Aussagen zusammengefasst, welche ganz klar eine gesellschaftliche Veränderung herbeiwünschen. Einige dieser Aussagen werden in weiterer Folge kurz vorgestellt.

Bei Buzzn wird beispielsweise ein Paradigmenbruch in der Energiebranche angestrebt. Um klare Änderungen in der Gesellschaft erreichen zu können, muss sich teilweise vom bestehenden System gelöst werden. Es wird bei Buzzn darauf verzichtet, große Energiepartner und Investoren ins Boot zu holen. Das Unternehmen soll durch die Mitarbeit der Benutzer der Stromplattform gestärkt werden. Diese Bottom-Up-Strategie grenzt sich sehr deutlich von größeren Stromanbietern ab.[114]

114 Vgl. Interview vom 16.12.2011 mit Danusch Mamoudi, Buzzn

Lisa Muhr, Gesellschafterin des Modeunternehmens *Göttin des Glücks*, spricht unter anderem von dem *Weltschmerz* - der Betroffenheit über die Ungerechtigkeit in der Welt - als Grund für die soziale Ausrichtung. Um die bestehenden Verhältnisse zu verändern, wurde auf Mode umgestellt, die ausschließlich fair gehandelt wurde und Bio zertifiziert ist. Dies, um mit seinem täglichen Tun eine positive Veränderung in der Welt herbeizuführen.[115]

Alexandre Janicki, Geschäftsführer der Credible-Services GmbH, spricht davon, dass in der Finanzwelt einiges falsch läuft, wie beispielsweise durch die Finanzkrise gezeigt wurde. Es stellte sich die Frage, was eigentlich eine gute Bank heutzutage ausmacht. Die Online Plattform der Credible-Services GmbH "www.gute-banken.de" geht dieser Frage nach. Die langjährige Erfahrung der Mitarbeiter im Bankenbereich soll nun genutzt werden, um dem Gemeinwohl etwas zu geben und eine Transparenz für Kunden zu schaffen.[116]

Gerhard Zoubek vom Biohof Adamah spricht davon, dass die Produkte des Hofes keine anonymen Waren im Lebensmittelhandel darstellen sollen. Der Bauer sollte sich von dem Prinzip des reinen Rohstoffproduzenten entfernen. Gerhard Zoubek möchte auch andere Bauer dazu motivieren ganzheitlich biologisch anzubauen und transparent zu wirtschaften. Der direkte Kundenkontakt ist in diesem Sinne förderlich.[117]

Persönliche Betroffenheit

Dieser Punkt fasst die Gründungsgrunde zusammen, welche durch das Miterleben eines Problems entstanden sind. Hier können grundsätzlich zwei Bereiche unterschieden werden: Die Gründer waren selbst vom Leid betroffen oder haben unmittelbares Leid bei anderen Personen miterlebt.

So gibt es einen Gründer, der von einer trinkwasserbedingten Krankheit betroffen war und diese nun mit einem neuen Produkt bekämpfen wird. Martin Wesian ist während einer Reise in Südamerika an Cholera erkrankt und hat am eigenen Leib erfahren, wie es ist einer trinkwasserbedingten Krankheit ausgesetzt zu sein.[118]

115 Vgl. Interview vom 07.03.2012 mit Lisa Muhr, Göttin des Glücks
116 Vgl. Interview vom 15.02.2012 mit Alexandre Janicki, Credible-Services
117 Vgl. Interview vom 28.02.2012 mit Gerhard Zoubek, Biohof Adamah
118 Vgl. Interview vom 08.03.2012 mit Martin Wesian, Helioz

Als weiteres Beispiel kann Johannes Gutmann von Sonnentor genannt werden, welcher vor der Unternehmensgründung arbeitslos war. Als einen Hauptgrund für die Gründung nannte er die eigene Arbeitslosigkeit und die Arbeitsmarktsituation im Waldviertel. Immer mehr Unternehmen wanderten aus der Region ab und die Chance eine Arbeit zu finden sank. In damaligen Gesprächen mit bekannten Bauern wurde Gutmann darauf aufmerksam gemacht, dass der Absatz der angebauten Kräuter, Obst und Gemüse stagniert. Durch die eigene Arbeitslosigkeit angetrieben, gründete Gutmann also Sonnentor, um die Produkte der regionalen Bauern zu vertreiben und somit auch Arbeitsplätze zu schaffen – in einer Region, die ansonsten von Abwanderung der Unternehmen betroffen ist.[119]

Peter Scheuch hat viele Jahre bei verschiedenen NGOs gearbeitet. Er war in afrikanischen und asiatischen Ländern vor Ort in der Entwicklungshilfe tätig. Seit 2004 lebt er in Nepal. Die gelebte Zeit in Entwicklungsländern und der direkte Kontakt zu der Bevölkerung waren mit ein Motiv für die Gründung eines Unternehmens mit dem Zweck, Produkte und Dienstleistungen für die *Base of the Pyramid*[120] in Indien zu fördern.[121]

Chancenerkennung

Die positive Erwartung über die Zukunft eines Projekt ist auch ein sehr häufig genannter Grund für die Gründung einer Organisation. Zum Beispiel hat Thomas Weber (Biorama Magazin) den Markt für nachhaltige Denkweisen vor dem Start des Magazins als stark potentiell wachsend angesehen und hat darauf hin das Projekt in die Wege geleitet.[122] Der Bauer und Unternehmer Gerhard Zoubek hat für ökologisch angebaute Lebensmittel eine Chance gesehen profitabel und in Einklang mit der eigenen ethischen Überzeugung zu wirtschaften.[123]

Auch Johannes Gutmann von Sonnentor hat eine Chance gesehen. Bauern aus der Region *Waldviertel* haben Kräuter angebaut und hatten keinen ausreichenden Vertrieb / Markt für ihre Produkte. Gutmann sah eine Chance die Produkte durch eine gezielte Vermarktung und einen

119 Vgl. Interview vom 08.03.2012 mit Johannes Gutmann, Sonnentor
120 "The base of the pyramid is a term that represents the poor at the base of the global socio-economic ladder, who primarily transact in an informal market economy." London (2007)
121 Vgl. Interview vom 21.03.2012 mit Peter Scheuch, Ennovent
122 Vgl. Interview vom 15.12.2011 mit Thomas Weber, Biorama Magazin
123 Vgl. Interview vom 28.02.2012 mit Gerhard Zoubek, Biohof Adamah

guten Vertrieb verkaufen zu können und somit für sich selbst und den Bauern aus der Region Arbeitsplätze zu sichern bzw. neu zu schaffen.[124]

Die Idee des WADI stammt aus der von Martin Wesian verfassten Diplomarbeit. Hier wurde die Chance gesehen wirklich etwas zu verändern. Nachdem Martin Wesian den ersten Preis des Energie Globe Awards gewonnen hat, gab es sehr viel positives Feedback für seine Arbeit. Hier hat sich noch mehr herauskristallisiert, dass die Chance genutzt und eine Unternehmung in die Richtung gegründet wird.[125]

Berufserfahrung

Einige der befragten Personen haben als Motiv für die Gründung des eigenen Social Business angegeben, dass sie schon lange in dem entsprechenden Gebiet gearbeitet haben. Diese Kontinuität stellt eine praktische Grundlage für das Gründen einer eigenen Unternehmung in dem sozialen Bereich dar.

Beispielsweise gab der Gründer von Ennovent an, dass er vor der Gründung viele Jahre bei verschiedenen NGOs in den Bereichen Umwelt und Entwicklung tätig war. Dies brachte ihm Know-How, sowie positive und negative Erfahrungen, die er nun für das eigene Unternehmen nutzen kann. Das eigene Geschäftsmodell ist nun privatwirtschaftlich gewählt, da es bei großen NGOs zu Problemen bezüglich der finanziellen Nachhaltigkeit, dem zeitaufwendigen Fundraising etc. kommen kann. Seit dem Studium wollte Peter Scheuch für einen positiven "Impact" in der Welt arbeiten.[126]
Martin Wesian hat schon für das Rote Kreuz und auch für die UNO gearbeitet und war immer begeistert von der Idee eine positive gesellschaftliche Veränderung herbeizuführen, wie etwa die Verminderung der Diskrepanz zwischen Arm und Reich.[127]

124 Vgl. Interview vom 08.03.2012 mit Johannes Gutmann, Sonnentor
125 Vgl. Interview vom 08.03.2012 mit Martin Wesian, Helioz
126 Vgl. Interview vom 21.03.2012 mit Peter Scheuch, Ennovent
127 Vgl. Interview vom 08.03.2012 mit Martin Wesian, Helioz

Kinder

Die Geburt des ersten Kindes ist ein einschneidenes Ereignis im Leben eines Menschen. Daher ist es nicht sehr verwunderlich, dass Änderungen im Lebensstil mit diesem neuen Lebensabschnitt einhergehen. Bei zwei der befragten Unternehmern spielte das Bekommen von Kindern eine Rolle in der Entscheidung in den Bereich Social Business zu gehen. Die Gründer der ÖMA Beer GmbH waren beispielsweise Quereinsteiger in dem Bereich der ökologischen Molkereien. Heide und Hermann Beer haben Kunstgeschichte und Pädagogik in Berlin studiert und sind mit der Geburt des ersten Kindes ins Allgäu gezogen. Die Bedingungen für das Aufwachsen des Kindes schienen hier besser zu sein. Hier wurde aus persönlicher Motivation heraus das Unternehmen mit der ökologischen Ausrichtung gegründet; auch mit dem Ziel die ökologisch-landwirtschaftlich genutzte Fläche im Allgäu zu erweitern. Die Geburt des Kindes wurde im Interview explizit als wesentlicher Bestandteil bei der Entstehung des Unternehmens angesprochen.[128]

Aus dem Studium entstanden

Schon während des Studiums haben sich die Gründer vom Hub Vienna mit der Fragestellung beschäftigt, inwiefern es möglich ist, unternehmerische Kompetenzen mit einem gesellschaftlichen Nutzen zu verbinden. Die Inhalte des Studiums können hier als praktische Werkzeuge dienen. Es wurden parallel zum Studium bereits Workshops und Konferenzen besucht und auch organisiert. Mehr und mehr kristallisierte sich die Sympathie zu den Themen Social Entrepreneurship und Social Innovation heraus und es wurde das Hub Vienna gegründet.[129]

Wie bereits weiter oben beschrieben, entstand auch die Idee des Wadi von Helioz aus dem Studium - genauer gesagt - aus dem Thema der Diplomarbeit.[130]

128 Vgl. Interview vom 23.02.2012 mit Manuel Pick, ÖMA
129 Vgl. Interview vom 02.01.2012 mit Matthias Reisinger, Hub Vienna
130 Vgl. Interview vom 08.03.2012 mit Martin Wesian, Helioz

Umdenken

Viele Unternehmen fangen klein an. Oft fangen Personen alleine oder zu zweit an ein Unternehmen zu gründen. Der soziale Impact des Unternehmens ist dementsprechend gering. Doch wenn das Geschäft gut läuft und das Unternehmen in Bezug auf die Anzahl der Arbeitnehmerinnen und des Outputs wächst, wächst gleichzeitig auch die soziale Verantwortung des Unternehmens. Die getroffenen Entscheidungen haben nun nicht nur mehr Einluss auf die eigene Person, sondern viele Menschen können von den Auswirkungen von Unternehmensentscheidungen getroffen werden. Zwei der befragten Unternehmen haben genau dies explizit angesprochen. Es war ursprünglich gar nicht eine soziale Ausrichtung geplant. Das Unternehmen hat mit einem gewöhnlichen Geschäftsmodell angefangen und hatte Erfolg. Dieser Erfolg bringt Wachstum, und Wachstum führt zu Verantwortung. Der eigentliche Social Entrepreneur wurde also erst mit der Zeit geboren.[131]

Spin-Off

Das Magazin Biorama ist als Spin-Off durch den jetzigen Herausgeber Thomas Weber entstanden. Zuerst war das Konzept von Biorama als kommerzielle Beilage eines Stadtmagazins gedacht. Nachdem das Stadtmagazin den potenziellen kommerziellen Erfolg durch das Magazin für nachhaltigen Lebensstil negierte bzw. als zu riskant ansah, setzte Thomas Weber das Konzept im Rahmen der Monopol Medien GmbH um.[132]

131 Vgl. Interview vom 28.02.2012 mit Gerhard Zoubek, Biohof Adamah und Interview vom 09.03.2012 mit Susanne Luef, Zotter

132 Vgl. Interview vom 15.12.2011 mit Thomas Weber, Biorama Magazin

4.4 Anreize

Im folgenden Abschnitt werden Maßnahmen der befragten Unternehmen diskutiert, die auf die Motivation der Mitarbeiter[133] abzielen.

In der Tabelle 5 werden die bei den Befragungen genannten Anreize aufgezeigt. Zur besseren Übersicht wurden die Anreize in sieben Kategorien unterteilt: Arbeitsinhalte, monetäre Leistungen, Betriebsklima, Kommunikation, Organisation / Struktur, nicht-monetäre Leistungen und Sonstiges.

Anreizkategorie	**Jeweiliger Anreiz**			
Arbeitsinhalte:	Zielsetzung	Selbsverantvortliches Arbeiten	Individuelle Ziele	
Monetäre Leistungen:	Variable Bezahlung	Gewinnbeteilung	Mitarbeiteranteile	
Betriebsklima:	Gehaltstransparenz	Gemeinsames Essen	Werte schaffen	Geringe Gehaltsschere
Kommunikation:	Kommunizieren			
Organisation:	Mitbestimmung	Flexible Rahmenbedingungen	Flache Hierarchien	
Nicht-monetäre Leistungen:	Materialprämien	Services / Veranstaltungen		
Sonstiges:	Überprüfung gemeinsamer Ziele bei der Mitarbeiteraufnahme	Hervorheben von Erfolgen	Auswirkungen sehen	

Tabelle 5: Übersicht der Mitarbeiteranreize und -motivatoren

133 Mitarbeiter sollen hier nicht als untergeordnete Angestellte / Arbeiter bezeichnet werden. Der Begriff wird frei von der hierarchischen Position im Unternehmen angewandt.

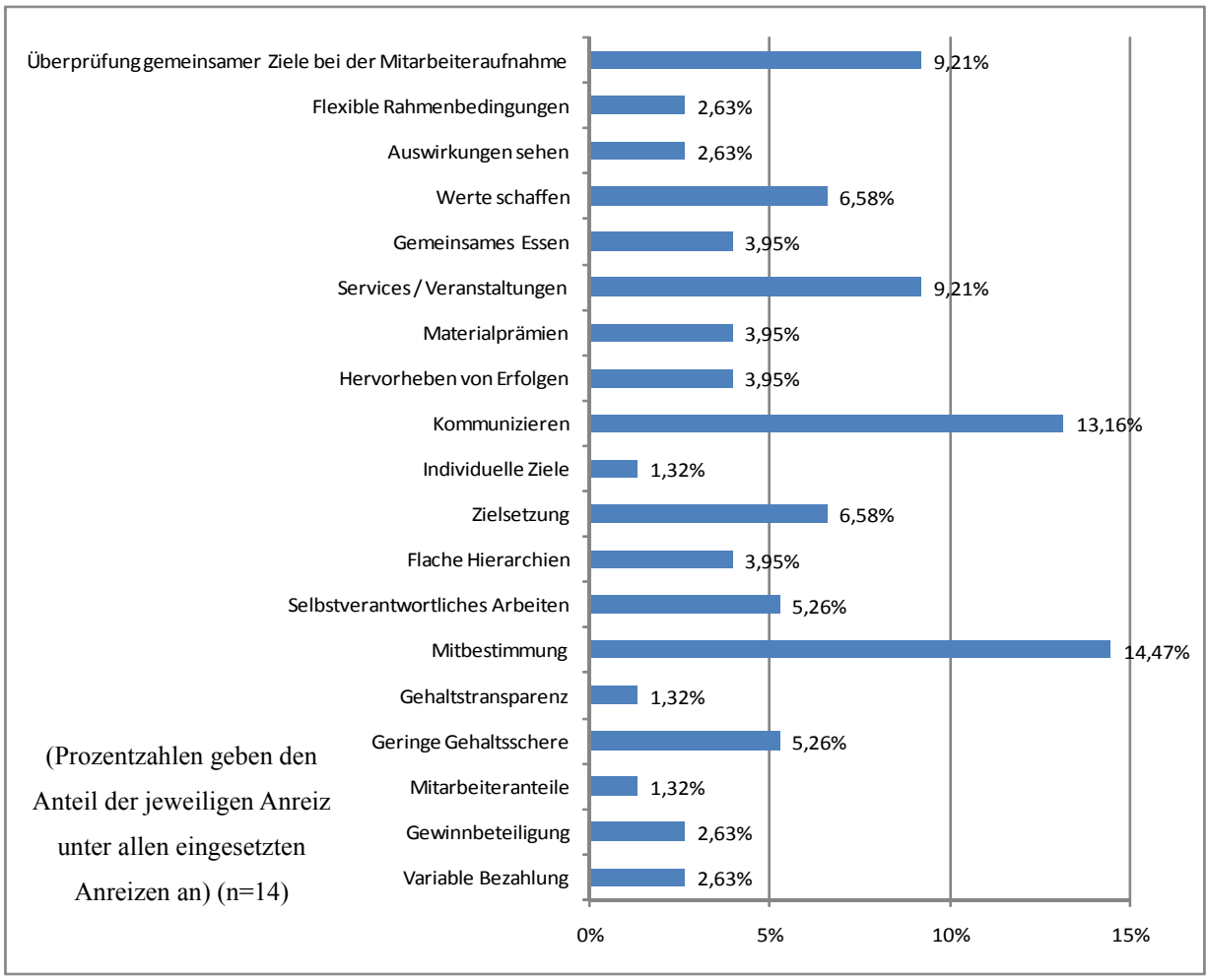

Abbildung 12: Häufigkeiten der Anreize / Motivatoren (eigene Ergebnisse)

In der Abbildung 12 sind alle genannten Anreize mit der jeweiligen Häufigkeit aufgelistet. Die Anreize werden in weiterer Folge besprochen und mit Beispielen aus den Befragungen versehen.

4.4.1 Arbeitsinhalte

Zielsetzung

Eine klare realistische Zielsetzung wurde mehrmals als Anreiz genannt. Als Beispiel kann eine bestimmte Anzahl neuer Facebook-Fans eines Unternehmens in einem bestimmten Zeitraum genannt werden. Damit die Ziele im richtigen Maße motivieren ist es wichtig, die Balance zu finden zwischen nicht zu tief und nicht zu hoch gesetzten Zielen. Im Vordergrund

soll eine herausfordernde, aber realistische Zielsetzung stehen.

Bei der Göttin des Glücks ist momentan die größte Motivation ein bestimmtes Ziel zu erreichen; nämlich ein Jahr mit vielen Neuerungen erfolgreich zu überstehen. Hierzu zählen der Umstieg von der OG zur GmbH, der Umstieg auf ein neues IT-basiertes Costumer Relation Programm, die Expansion auf den deutschen Markt und weitere Aufgaben. Die größte Motivation ist es hier hinter den Berg an Aufgaben zu blicken und darauf zu hoffen, dass es danach strukturierter, klarer und stressfreier abläuft. Es wird versucht das Ziel mit Spaß und einem gemeinsamen Grundverständnis der Arbeit zu erreichen. Zusammengefasst ist das Ziel für das Jahr 2012, bessere Lösungen zu finden, die den zukünftigen Arbeitsalltag einfacher und effektiver gestalten.[134]

Selbstverantwortliches Arbeiten

Bei der Helioz GmbH werden Verantwortungsbereiche geformt, damit selbstverantwortliches Arbeiten aller Mitarbeiter möglich ist. Dazu ist eine klare Definition über Umfang und Ausmaß des jeweiligen Aufgabengebietes notwendig.[135]

Bei Ennovent werden ein Großteil der Entscheidungen vor Ort, von dem jeweiligen Mitarbeiter getroffen. Jedes Service von Ennovent wird als eigenes Business angesehen und hat ein eigenes Revenue Model und Budget.[136]

An die Mitarbeiter der Göttin des Glücks wird viel Verantwortung abgegeben. Auch werden die Jobprofile in Zukunft mehr geteilt und Aufgabengebiete klarer differenziert. Die Verantwortung soll klar definiert sein, damit es zu keinen Überschneidungen kommt und die Personen sich individuell-verantwortlich für ihren Bereich zuständig fühlen. Die Verkaufsleitung wird von den Mitarbeitern in den jeweiligen Shops übernommen.[137]

Bei der Volkshilfe Beschäftigung arbeiten Betriebsleiter bzw. Projektleiter sehr eigentverantwortlich. Auch an Transitarbeiter[138] werden Entscheidungsspielräume abgegeben.

134 Vgl. Interview vom 07.03.2012 mit Lisa Muhr, Göttin des Glücks
135 Vgl. Interview vom 08.03.2012 mit Martin Wesian, Helioz
136 Vgl. Interview vom 21.03.2012 mit Peter Scheuch, Ennovent
137 Vgl. Interview vom 07.03.2012 mit Lisa Muhr, Göttin des Glücks
138 Im vorliegenden Kontext wird mit dem Begriff *Transitmitarbeiter* ein bestimmter Personenkreis bezeichnet,

So können sie beispielsweise beim Verkauf von Second-Hand-Möbeln bis zu einem gewissen Grad die Verkaufspreise bestimmen. Die Volkshilfe Beschäftigung ist dazu angehalten, mindestens 1/4 des Budgets durch Eigenwirtschaft einzunehmen. In diesem Sinne ist es eher wichtig die Mitarbeiter in Richtung der wirtschaftlichen Gesichtspunkte zu motivieren, da die sozialen Aspekte von den Mitarbeitern meist von Haus aus mehr berücksichtigt werden.[139]

Sonja Koll betont die Selbstständigkeit der Arbeitnehmerinnen bei den Waldviertler Werkstätten. Es gibt bestimmte Vorgaben, jedoch sind Mitarbeiter grundsätzlich sehr frei in ihrem zuständigen Bereich. Es gibt viele Möglichkeiten seine Arbeit auszuüben.[140]

Individuelle Ziele

Sehr motivierend wirkt eine Zielsetzung, wenn sich die Mitarbeiter eigene Ziele setzen und diese verfolgen – solange sie mit den Zielen des Unternehmens harmonisieren. Hier entsteht große intrinsische Motivation, da die Mitarbeiter die Aufgaben stets als etwas Eigenes ansehen. Dieser Freiraum für Mitarbeiter ist nur bei wenigen Stellen möglich. Als Beispiel kann hier ein redaktioneller Mitarbeiter genannt werden, welcher selbst entscheiden kann, über welches Thema er schreiben wird.

4.4.2 Monetäre Anreize

Variable Bezahlung

Variable Bezahlung bei Social Entrepreneurs wird insbesondere bei Stellen genutzt, bei denen der Output einfach messbar und Leistung klar zuordenbar ist. So bekommen die Zulieferer der Adamah Biokisten neben einem Fixum, eine variable Bezahlung gemessen an der Anzahl der ausgelieferten Kisten. Auch im Anzeigenverkauf beim Biorama Magazin wird versucht die Motivation durch eine variable Bezahlung bezüglich der verkauften Anzeigen zu steigern.[141]

---

der sich aus langzeitarbeitslosen Menschen zusammensetzt, welche mit Hilfe einer temporären beruflichen Einstellung einen Einstieg in den Arbeitsmarkt finden sollen.

139 Vgl. Interview vom 09.12.2011 mit Roswitha Kikowsky, Volkshilfe Beschäftigung

140 Vgl. Interview vom 15.02.2012 mit Sonja Koll, Waldviertler Werkstätten

141 Vgl. Interview vom 15.12.2011 mit Thomas Weber, Biorama Magazin und Interview vom 28.02.2012 mit Gerhard Zoubek, Biohof Adamah

Gewinnbeteilung

Bei der ÖMA Beer GmbH gibt es eine Gewinnbeteilung abhängig vom Vorsteuergewinn des Unternehmens. Ab einem bestimmten Gewinn bekommen die Mitarbeiter also leistungsbezogen eine Gewinnbeteilung in fünf Euro Schritten ausbezahlt. Diese Bezahlung soll nicht einen Teil des Gehalts ersetzen. Sie dient lediglich als Wertschätzungsinstrument. Die Höhe der Bonuszahlung spielt sich im durchschnittlichen Bereich von etwa einem halben bis dreiviertel Monatsgehalt ab.[142]

Auch die Helioz GmbH überlegt eine Gewinnbeteilung als Anreiz einzuführen. Jedoch steht das Unternehmen gerade noch am Anfang der Entstehung und es muss abgewartet werden wie sich die Gewinnsituation in der nächsten Zeit entwickelt. Hauptsächlich sollen jedoch mit der Entwicklung des Unternehmen die Grundgehälter steigen, da in der Anfangsphase wenig Möglichkeiten für hohe Gehälter bestehen.[143]

Mitarbeiteranteile

Beim Biorama Magazin der Monopol Medien GmbH können bei sehr besonderen Leistungen Mitarbeiteranteile verdient werden.[144] Ansonsten wurden Mitarbeiteranteile nicht genannt. Bei kleineren Unternehmen sind jedoch oftmals die Mitarbeiter gleichzeitig auch Eigentümer, weil sie zusammen das Unternehmen gegründet haben.

4.4.3 Betriebsklima

Gehaltstransparenz[145]

Wenn jeder Mitarbeiter genau weiß, was die anderen verdienen herrscht eine perfekte Gehaltstransparenz. Dies kann Misstrauen verhindern. Bei gleicher Bezahlung für gleichwertige Arbeit kann die Gehaltstransparenz zu einer Vertrauensbasis führen und die Mitarbeiter fühlen sich fair behandelt. Diese ethische Maßnahme der Gehaltstransparenz kann

142 Vgl. Interview vom 23.02.2012 mit Manuel Pick, ÖMA
143 Vgl. Interview vom 08.03.2012 mit Martin Wesian, Helioz
144 Vgl. Interview vom 15.12.2011 mit Thomas Weber, Biorama Magazin
145 Die Gehaltstransparenz steht in dieser Arbeit für das Wissen über die Höhe der Gehälter von den anderen Mitarbeitern des jeweiligen Unternehmens.

also zu einem besseren Betriebsklima führen, welches eine Grundlage für die Motivation der Mitarbeiter darstellt.

Bei EZA Fairer Handel herrscht die vollständige Gehaltstransparenz. Jeder Mitarbeiter kann die Höhe der Gehälter aller weiteren Mitarbeiter nachschauen.[146]

Gemeinsames Essen

Das gemeinsame Essen (zu Mittag oder zum Frühstück) wird bei vielen Unternehmen als wichtiger Bestandteil der Mitarbeitermotivation angesehen. Es dient zur Besprechung der aktuellen Unternehmensthematiken, aber auch zum Austausch persönlicher Belange. Hier können teilweise auch Probleme besprochen oder neue Ideen für das Vorankommen des Unternehmens diskutiert werden. Bei einem Großteil der Unternehmen werden die Kosten der Lebensmittel / Mittagessen vom Unternehmen getragen.

Erweiternd wird beim Biorama Magazin (Monopol Medien GmbH) auch die Planung der Essen, der Einkauf und das Zubereiten des Essens in Zweierteams – bestehend aus Mitarbeitern aller Bereiche des Unternehmens – vollzogen. Die Teilnahme an diesen Kochrunden ist freiwillig und die dafür verwendete Zeit wird als Arbeitszeit abgegolten. Hier beteiligen sich Geschäftsführer, Redakteure, IT-Mitarbeiter etc. gleichermaßen. Auch temporäre Praktikanten sollen sich gerne in die Kochrunden einbringen.[147]

Werte schaffen

Bei Sonnentor wird bewusst Handarbeit für viele Arbeitsprozesse verwendet. Maschinen könnten die manuellen Arbeitsprozesse ersetzen, jedoch soll Arbeitsplatz fördernd gehandelt werden. Solche Maßnahmen werden gesetzt, um zum einen Werte zu schaffen und zum anderen flexibel und innovativ produzieren zu können. Das Werte-Schaffen wird auch durch andere Maßnahmen gefördert. Es soll eine soziale Gerechtigkeit täglich gelebt werden. Einige Beispiele dafür werden bereits unter anderen Punkten genannt, wie beispielsweise eine festgesetzte geringe Gehaltsschere, ein demokratisches Board zur Entscheidungsfindung, die

146 Vgl. Interview vom 29.02.2012 mit Andrea Schlehuber, EZA
147 Vgl. Interview vom 15.12.2011 mit Thomas Weber, Biorama Magazin

Integration von am Arbeitsmarkt benachteiligten Personen etc.[148]

Geringe Gehaltsschere[149]

Einige der befragten Social Entrepreneurs haben eine festgesetze maximale Gehaltsschere zwischen den Mitarbeitern und der Geschäftsführung.

Bei Sonnentor gibt es eine festgesetzte Gehaltspanne. So steht das Durschnittseinkommen der Mitarbeiter in einem Verhältnis von 1:3 zu dem Gehalt der Geschäftsleitung.[150]

Bei den Waldviertler Werkstätten ist die Gehaltsspanne der Mitarbeiter am strengsten gesetzt. So steht das Gehalt der Geschäftsführerinnen in einem Verhältnis von 2:1 zu dem Gehalt von Arbeitnehmern.[151]

4.4.4 Kommunikation

Kommunizieren

Der direkte Dialog mit den Mitarbeitern gilt als wichtigstes Instrument der Mitarbeitermotivation, wenn man die Häufigkeit und das Ausmaß der Nennungen betrachtet. Die enge Zusammenarbeit eines Teams scheint hier als primärer Faktor für den Erfolg im Unternehmen auf.

Bei Adamah Biohof wird eine klare und transparente Informationspolitik in Bezug zu den Mitarbeitern verfolgt. Es wird versucht, die Entwicklung des Unternehmens direkt an die Mitarbeiter zu kommunizieren. Dies kann beispielsweise insofern motivieren, dass die Mitarbeiter sich mit den Erfolgen des Unternehmens identifizieren können. Auch können die Mitarbeiter mit Ideen jederzeit zu der Geschäftsführung gehen, welche sehr offen für

148 Vgl. Interview vom 08.03.2012 mit Johannes Gutmann, Sonnentor

149 Gehaltsschere steht in dieser Arbeit für das Verhältnis der Gehälter von verschiedenen Personenkreisen. Oftmals werden damit Gehälter von Mitarbeitern verschiedener Hierarchiestufen verglichen. Auch bei Unterschieden im Gehalt von Männern und Frauen wird häufig von einer Gehaltsschere gesprochen. (Vgl. www.spiegel.de, abgerufen am 26.07.2012 und www.diestandard.at, abgerufen am 26.07.2012) So kann beispielsweise eine Gehaltsschere mit einem Verhältnis von 4:1 dafür stehen, dass das Topmanagement in einem Unternehmen höchstens viermal so viel verdienen darf, wie Mitarbeiter der untersten Hierarchieebene.

150 Vgl. Interview vom 08.03.2012 mit Johannes Gutmann, Sonnentor

151 Vgl. Interview vom 15.02.2012 mit Sonja Koll, Waldviertler Werkstätten

Verbesserungsvorschläge ist.[152]

Von Danusch Mahmoudi (Buzzn GmbH) wurde das Gespräch als Treiber für das Social Business genannt. Es geht ihm nicht darum, etwas zu verkaufen, sondern etwas verändern zu wollen. Die Veränderung findet immer im Gespräch statt. Die enge Zusammenarbeit läuft größtenteils über Online-Kolaborationstools und wöchentliche Telefonkonferenzen ab. Das Miteinander-Sprechen wird als größter Motivationsfaktor angesehen. Dadurch wird der Output[153] des Unternehmens auch sehr deutlich untereinander kommuniziert, was wiederum motivierend wirkt.[154]

Peter Scheuch von der ennovent GmbH spricht von einem "eingeschweißten" Team als wichtigen Erfolgsfaktor. Die Kommunikation unter den Mitarbeitern findet trotz weiter geografischer Entfernungen täglich über Skype statt. Hinzu kommt das quartalsweise persönliche Treffen des gesamten Teams. Der enge Kontakt zwischen den Mitarbeitern wird als größter Motivationsfaktor angesehen.[155]

Martin Wesian von der Helioz GmbH sagt, dass Motivation oftmals durch das Diskutieren mit den eigenen Mitarbeitern entsteht. Ethische Einwände werden besprochen und die eigentliche Zielsetzung des Unternehmens wird weiter geschärft. Formulierungen und die Wortwahl, die das Unternehmen nach aussen trägt, müssen politisch korrekt sein und den ethischen Anforderungen aller Mitarbeiter entsprechen. Die Diskussionen über die ethische Zielsetzung wirken motivierend.[156]

Lisa Muhr von Göttin des Glücks nennt den regen Kontakt untereinander als einen der wichtigsten Anreize für gute und motivierte Arbeit. Im Gespräch kann man Tipps geben und sich gegenseitig für Aufgaben begeistern.[157]

Jeder Mitarbeiter bei Sonnentor ist aufgefordert Ideen einzubringen, welche dem Unternehmen und dessen Mitarbeitern von Vorteil sind. Diese Ideen werden auch mit kleinen

152 Vgl. Interview vom 28.02.2012 mit Gerhard Zoubek, Biohof Adamah
153 Z.B. Gewinn, Verkaufszahlen, Anzahl neuer Kunden, etc.
154 Vgl. Interview vom 16.12.2011 mit Danusch Mamoudi, Buzzn
155 Vgl. Interview vom 21.03.2012 mit Peter Scheuch, Ennovent
156 Vgl. Interview vom 08.03.2012 mit Martin Wesian, Helioz
157 Vgl. Interview vom 07.03.2012 mit Lisa Muhr, Göttin des Glücks

"Goodies" gefördert. Auch sind die Abteilungsleiter dazu aufgefordert (sofern sie es mitbekommen) bei familiären bzw. sozialen Problemen von Mitarbeitern zu reagieren.[158]

4.4.5 Organisation

Mitbestimmung

Die Offenheit für neue Ideen wurde von einem Großteil der Unternehmen erwähnt. Bezüglich des Ausmaßes der Mitbestimmung gibt es allerdings starke Unterschiede. So findet oft eine Unterscheidung in den operativen und den strategischen Bereich statt.

Beim Biorama Magazin werden auch neue Mitarbeiter und sogar Praktikanten bei entsprechendem Interesse stark eingebunden und sind in den Entscheidungsprozessen beteiligt. Hier ist das Ausmaß der Mitbestimmung also abhängig vom Eigeninteresse und der mitgebrachten Motivation der Individuen.[159]

Bei Ennovent werden gerade die strategischen Entscheidungen in den Gruppenmeetings getroffen, die alle 3 Monate in Indien stattfinden. Operativ haben die verschiedenen Mitarbeiter ihren Bereich in dem alleinverantwortlich gearbeitet wird.[160]

Das Kernteam des Hub Vienna besteht aus fünf Personen. Hier werden wichtige Entscheidungen immer gemeinsam getroffen. Grundsätzlich wird so lange diskutiert bis man auf einen Nenner kommt, wobei natürlich auch Kompromisse eingegangen werden. Jeder dieser fünf Personen hat gleiches Stimmrecht bei einer Abstimmung.[161]

Bei der EZA Fairer Handel GmbH wird die langfristige strategische Ausrichtung des Unternehmens zwischen den Abteilungsleitern und der jeweiligen Abteilung besprochen und diskutiert. In weiterer Folge werden dann in einem Gremium mit den Abteilungsleitern und der Geschäftsführung die Entscheidungen getroffen. Insgesamt wird eine stark partizipative Struktur angestrebt. Auch beispielsweise Lagerarbeiter sollen über den Unternehmenszweck

158 Vgl. Interview vom 08.03.2012 mit Johannes Gutmann, Sonnentor
159 Vgl. Interview vom 15.12.2011 mit Thomas Weber, Biorama Magazin
160 Vgl. Interview vom 21.03.2012 mit Peter Scheuch, Ennovent
161 Vgl. Interview vom 02.01.2012 mit Matthias Reisinger, Hub Vienna

Bescheid wissen.[162]

Bei der "Göttin des Glücks" werden Entscheidungen grundsätzlich von den drei Gesellschaftern getroffen. Sollten die Entscheidungen jedoch das Arbeitsumfeld eines Mitarbeiters betreffen, wird der jeweilige Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess mit eingebunden.[163]
Bei der ÖMA Beer GmbH wird viel Zeit für die Abstimmung von Entscheidungen verwendet und die Mitarbeiter werden dabei eingebunden. Die Tür der Geschäftsführer steht für Mitarbeiter immer offen und es ist möglich sich an dem Abteilungsleiter vorbei, direkt an die Geschäftsführer zu wenden um Probleme oder Vorschläge kundzutun.[164]

Bei Sonnentor werden größere strategische Entscheidungen von einem demokratischen Board entschieden. Jede Abteilung hat einen Deligierten (auch die Geschäftsführung). Momentan sind 13 Deligierte im demokratischen Board. Hier werden Entscheidungen bezüglich Investitionen, strategische Planung, Expansionen, Budgetierung etc. getroffen. Das Ausmaß der Mitbestimmung ist hier besonders hoch.[165]

Flexible Rahmenbedingungen

Flexible Rahmenbedingungen wurden bei der Volkshilfe Beschäftigung in Wien explizit genannt. Die Zeiteinteilung ist flexibel gestaltbar. Falls nun beispielsweise eine Mutter mit dem Kind zum Arzt geht, kann sie später kommen und bleibt dafür länger.[166]

Bei der Zotter Schokoladen Manufaktur GmbH werden beispielsweise Teilzeit-Wünsche je nach Lebenslage der Mitarbeiter und Vereinbarkeit mit der jeweiligen Stelle gerne berücksichtigt.[167]

An dieser Stelle soll noch einmal darauf hingewiesen werden, dass die Fragen der Interviews *offen* gestellt wurden. Daher kann durchaus eine Diskrepanz zwischen den tatsächlichen

162 Vgl. Interview vom 29.02.2012 mit Andrea Schlehuber, EZA
163 Vgl. Interview vom 07.03.2012 mit Lisa Muhr, Göttin des Glücks
164 Vgl. Interview vom 23.02.2012 mit Manuel Pick, ÖMA
165 Vgl. Interview vom 08.03.2012 mit Johannes Gutmann, Sonnentor
166 Vgl. Interview vom 09.12.2011 mit Roswitha Kikowsky, Volkshilfe Beschäftigung
167 Vgl. Interview vom 09.03.2012 mit Susanne Luef, Zotter

Verhältnissen in einem Unternehmen und etwa den genannten Anreizen auftreten. Beispielweise kann angenommen werden, dass mehr als zwei der befragten Unternehmen ihren Mitarbeitern flexible Rahmenbedingungen anbieten. Jedoch wurde dies nur zweimal explizit angesprochen.

Flache Hierarchien

Flache Hierarchien wurden von den meisten der befragten Organisationen als strukturelle Ausrichtung genannt.

Neben dem Geschäftsführer und einem Produktionsleiter gibt es bei den Waldviertler Werkstätten keine Abteilungsleiter. Diese flache Hierarchie führt zu mehr eigenverantvortlichem Arbeiten. Es wird hier mit einer minimalen Struktur gearbeitet und es soll Freiraum für die Mitarbeiter bestehen.[168]

Bei Sonnentor wird grundsätzlich auf einer Vertrauensbasis gearbeitet, wobei eigenverantwortliche Führungspersonen mit ihrem Team marktbezogen reagieren.[169]

Bei der EZA Fairer Handel GmbH wurde erst vor fünf Jahren eine Zwischenhierarchie (ähnlich der des Abteilungsleiters) eingeführt. "Früher" haben alle Mitarbeiter gleich viel verdient, und auch jetzt gibt es kaum Gehaltsunterschiede.[170]

Teilweise sind flache Hierarchien durch die Unternehmensgröße bedingt.

4.4.6 Nicht-monetäre Leistungen

Materialprämien

Für besonderes Engangement wurde bei den Waldviertler Werkstätten beispielsweise eine Studienreise nach Berlin an ausgewählte Mitarbeiter vergeben. Die Auswahlkriterien haben verschiedene Faktoren umfasst. Solche "Zuckerl" fördern die Weiterbildung und Motivation

168 Vgl. Interview vom 15.02.2012 mit Sonja Koll, Waldviertler Werkstätten
169 Vgl. Interview vom 08.03.2012 mit Johannes Gutmann, Sonnentor
170 Vgl. Interview vom 29.02.2012 mit Andrea Schlehuber, EZA

der Mitarbeiter. Teilweise bekommen Lehrlinge bei den Waldviertler Werkstätten den Führerschein bezahlt.[171]

Bei Sonnentor ist jede Person aufgefordert Ideen einzubringen und dies wird dann mit kleinen Goodies prämiert. Außerdem gibt es ein kleines Bonussystem. Wenn bei einer Kontrolle der Verpackungen ein grober Mangel entdeckt wird, gibt es einen 5€ Schein oder bei einem leichten Mangel ein kleines Produkt. Hier soll es um die sehr schnelle Umsetzung einer Belohnung gehen. Diese unmittelbare Belohnung soll Lob für die aufmerksame Mitarbeit darstellen und die Mitarbeiter in weiterer Folge motivieren weiter gut mitzuarbeiten. Es werden absichtlich keine größeren Bonuszahlungen geleistet, da diese Neid hervorrufen können, und damit das gute Arbeitsklima Schaden erleiden kann.[172]

Services / Veranstaltungen

Es wurden von vielen der befragten Unternehmen Zusatzleistungen neben dem Gehalt genannt, welche für die Mitarbeiter zur Verfügung stehen.

Hierunter fallen etwa Nennungen von den Waldviertler Werkstätten wie etwa ein eigener Betriebsmasseur. Auch bekommen hier Mitarbeiter wöchentlich Bioeier, Biogemüse und Biokäse geschenkt. Zusätzlich gibt es ein umfassendes Programm der Gea Akademie[173], an dem die Mitarbeiter teilnehmen können. Im Weiteren haben die Waldviertler Werkstätten einen Sozialfond eingerichtet, der für Mitarbeiter in Notsituationen aufkommt. Dies sind nur einige der Services, die die Waldviertler Werkstätten ihren Mitarbeitern bieten.[174]

Bei Zotter gibt es ein Angebot an Schulungsmöglichkeiten wie etwa Verkaufstrainings oder Sprachtrainings. Getränke stehen unlimitiert zur freien Verfügung.[175]

Beim Adamah Biohof werden den Mitarbeitern auch verschiedene kostenlose Veranstaltungen

171 Vgl. Interview vom 15.02.2012 mit Sonja Koll, Waldviertler Werkstätten
172 Vgl. Interview vom 08.03.2012 mit Johannes Gutmann, Sonnentor
173 Die GEA Akademie umfasst ein weitgehendes Kursprogramm, mit Kursen wie beispielsweise „Schuhe selber bauen“, Wildkräuter-Praxisseminar etc. Die Teilnahme ist auch für Nicht-Mitarbeiter möglich. (Vgl. www.gea.at/akademie/, abgerufen am 26.07.2012)
174 Vgl. Interview vom 08.03.2012 mit Johannes Gutmann, Sonnentor
175 Vgl. Interview vom 09.03.2012 mit Susanne Luef, Zotter

ermöglicht. So gibt es beispielsweise einen Yoga Kurs und Sprachkurse sind auch geplant.[176]

Bei der Öma Beer GmbH gibt es eine Vielzahl von Angeboten für die Mitarbeiter. So gibt es einmal im Monat ein gemeinsames Käsefrühstück, zur Verkostung der eigenen Käsevielfalt. Es werden diverse Veranstaltungen für die Mitarbeiter angeboten wie etwa Gesundheitsworkshops, Käsereibesuche, Besuche bei anderen landwirtschaftlichen Betrieben, ein ÖMA Memorie Turnier etc. Jeder Mitarbeiter hat auch eine Fortbildung im Jahr zur Verfügung.[177]

Auch bei Sonnentor gibt es viele Angebote für Mitarbeiter: Skitage, Wuzzlerturniere, Inventurfeiern, um nur einige zu nennen. Es gibt auch eine eigene Kleidersammlung. Ein Beispiel für eine besondere Leistung ist auch die Hilfestellung des Unternehmens nach einem Todesfall eines Mitarbeiters. Hier wurde Geld für die Hinterbliebenen gesammelt. Das Geld, das von den Mitarbeitern gesammelt wurde, wurde vom Unternehmen noch einmal verdoppelt. Solche Aktionen wirken auf das gesamte Unternehmen positiv, da man merkt, dass sich um einen gekümmert wird.[178]

4.4.7 Sonstiges

Überprüfung gemeinsamer Ziele bei der Mitarbeiteraufnahme

Ein oft genannter und wichtigter Faktor der Mitarbeitermotivation ist das übereinstimmende Ziel vom Unternehmen und dem einzelnen Mitarbeiter. Um das zu erreichen sind je nach Ausgangssituation und Grundeinstellung der Mitarbeiter, mehr oder weniger Maßnahmen notwendig. Der erste Schritt, um übereinstimmende Ziele zu erlangen, ist das Bewerbungsgespräch eines neuen Mitarbeiters. Hier wird mehr oder weniger systematisch überprüft, ob eine Übereinstimmung der Ziele besteht.

Ein interessanter, aber nachvollziehbarer Aspekt der von Sonja Koll (Waldviertler Werkstätten GmbH) genannt wurde, ist, dass neu eingestellte Mitarbeiter die Philosophie des Unternehmens ganz anders wahrnehmen, als Mitarbeiter, welche schon lange im

176 Vgl. Interview vom 28.02.2012 mit Gerhard Zoubek, Biohof Adamah
177 Vgl. Interview vom 23.02.2012 mit Manuel Pick, ÖMA
178 Vgl. Interview vom 08.03.2012 mit Johannes Gutmann, Sonnentor

Unternehmen angestellt sind. Die Erklärung dafür liegt in den Referenzunternehmen, die neu eingestellte Mitarbeiter zum Vergleich haben. Sie erleben einen klaren Unterschied zu vorherigen Arbeitgeberinnen und schätzen die neue Umgangsweise mit den Mitarbeitern. Ein Aspekt ist auch die hohe Arbeitslosigkeit in der Region, in der andere Arbeitgeber eher Stellen abbauen, als neue Mitarbeiter einstellen.[179]

Hervorheben von Erfolgen

Matthias Reisinger vom Hub Vienna sagt, dass das Feiern von Erfolgen motivierend auf neue Aufgaben wirkt. Die Anerkennung, die durch eine Feier auf die Mitarbeiter übertragen wirkt, stärkt die intrinsische Motivation der Mitarbeiter. Es soll insbesondere ausgedrückt werden, dass die Leistungen jeder einzelnen Person zu dem Erfolg beigetragen hat. Es muss versucht werden den Mitarbeitern zu zeigen, welche Rolle ihr eigenes Tun für den Erfolg des Unternehmens darstellt.[180] Bei Sonnentor werden Mitarbeiter bei Mitarbeiterversammlungen vorgestellt und es werden außerdem eingebrachte Ideen präsentiert und gelobt. Man möchte die Mitarbeiter damit wertschätzen.[181]

179 Vgl. Interview vom 15.02.2012 mit Sonja Koll, Waldviertler Werkstätten
180 Vgl. Interview vom 02.01.2012 mit Matthias Reisinger, Hub Vienna
181 Vgl. Interview vom 08.03.2012 mit Johannes Gutmann, Sonnentor

4.4.8 Verteilung von intrinsischen und extrinsischen Anreizen

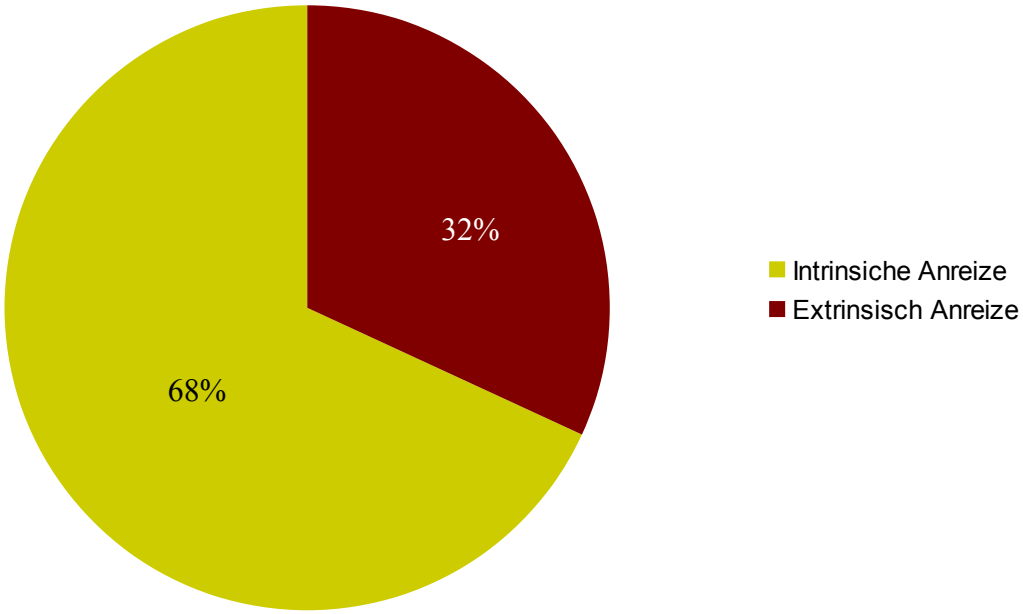

Abbildung 13: Verteilung von extrinsischen und intrinsischen Anreizen[182]

Die Abbildung 13 zeigt die prozentuelle Verteilung der beiden Anreizarten. Die genannten Anreize wurden den extrinsischen bzw. intrinsischen Anreizen mit Hilfe der im Theorieteil genannten Abgrenzung zugeordnet. So wurden beispielsweise Anreize aus dem Bereich *Bezahlung* zu den extrinsischen Anreizen gezählt, während etwa Mitbestimmung und das Schaffen gemeinsamer Ziele den intrinsischen Anreizen zugeordert wurden.

182 Bezogen auf die Gesamtanzahl der genannten Anreize.

4.5 Zusammenhänge zwischen den erfassten Variablen der empirischen Studie

Im folgenden Abschnitt werden Zusammenhänge innerhalb der aus den qualitativen Befragungen ermittelten Daten untersucht. Dabei werden Zusammenhänge zwischen folgenden Variablen untersucht:

- Zwischen den einzelnen Anreizen
- Zwischen den einzelnen Gründungsmotiven
- Zwischen den Anreizen und den Gründungsmotiven

Dabei wurde der Wert „1“ für die gleichzeitige Nennung zweier Variablen bei jeweils einem Unternehmen vergeben. Anschließend wurde die Summe der Werte aller Unternehmen gebildet. Theoretisch können also Werte von 0 (es besteht kein absoluter Zusammenhang zwischen den zwei Variablen) und 14 (alle befragten Unternehmen haben zwei bestimmte Variablen zu Anreiz und/oder Gründungsmotiv gleichzeitig genannt). Tatsächlich entspricht der größte absolute Zusammenhang dem Wert „7“, und zwar zwischen den Anreizen *Kommunizieren* und *Mitbestimmung.* Dieses Beispiel scheint durchaus plausibel, da Mitbestimmung in den meisten Fällen ein großes Maß an Kommunikation voraussetzt.

Es werden in einem weiteren Schritt alle Zusammenhänge mit absoluten Werten von mindestens „4“ genauer untersucht. Es soll erhoben werden, ob die Zusammenhänge mit den höheren absoluten Werten, einer statistischen Überprüfung standhalten. Daher wurden die entsprechenden Zusammenhänge zwischen den Variablen mit dem exakten Fisher-Test[183] überprüft. Dieser Test zeigt bei der vorliegenden empirischen Studie keine statistisch signifikanten Zusammenhänge.[184] Es zeigt sich lediglich ein leichter Zusammenhang zwischen den Variablen *Überprüfung gemeinsamer Ziele bei der Mitarbeiteraufnahme* und *Geringe Gehaltsschere* mit einem P-Wert von 7%

183 Vgl. Fisher (1954)
184 Die genauen Testergebnisse finden sich im Anhang.

Im Fokus des Konzepts des Fisher-Tests stehen die Odds-Ratios, mit denen Verhältnisse zwischen der Variablen ausgerechnet werden. Eine Odds-Ratio dient als statistisches Mittel zur Bestimmung der Stärke eines Zusammenhangs. Beträgt die Odds-Ratio 1, ist kein Zusammenhang gegeben.[185] Je weiter sich die Odds-Ratio also von 1 entfernt, umso eher könnte man von einem Zusammenhang sprechen. Durch die Beschaffenheit der Formel der Odds-Ratio, ist diese bei einigen Kombinationen aus Variablen nicht klar errechenbar, aufgrund der Divisionen mit Null. Die Odds-Ratios sollen hier lediglich Tendenzen für Zusammenhänge zeigen, wobei, wie bereits oben beschrieben wurde, keine statistisch signifikanten Zusammenhänge vorkommen.

Es sollen nun – unter Zuhilfenahme der jeweiligen Kreuztabellen – die Zusammenhänge der Variablen diskutiert werden. Die Spalten bzw. Zeilen „Anreize – Häufigkeiten“ und „Gründungsmotiv – Häufigkeiten“ zeigen die absoluten Häufigkeiten der jeweiligen Ausprägung *insgesamt*. Die schwarze Linie spiegelt die jeweilige Tabelle in der Diagonale.

185 Vgl. Fisher (1954)

ANREIZE / ANREIZE	Zielsetzung	Selbstverantwortliches Arbeiten	Individuelle Ziele	Variable Bezahlung	Gewinnbeteiligung	Mitarbeiteranteile	Gehaltstransparenz	Gemeinsames Essen	Werte schaffen	Geringe Gehaltsschere	Kommunizieren	Mitbestimmung	Flexible Rahmenbedingungen	Flache Hierarchien	Materialprämien	Services / Veranstaltungen	Überprüfung gemeinsamer Ziele bei der Mitarbeiteraufnahme	Hervorheben von Erfolgen	Auswirkungen sehen	**Anreiz - Häufigkeiten**
Zielsetzung		1	1	1		1	1	1	3	2	2	5		1	2	3	2	1	2	**5**
Selbstverantwortliches Arbeiten	1								1	1	2	3	1	1	1	1	2			**4**
Individuelle Ziele	1			1		1		1			1	1				1				**1**
Variable Bezahlung	1		1			1		1			2	2				2				**2**
Gewinnbeteiligung								1	1		2	1				1	2			**2**
Mitarbeiteranteile	1		1	1				1			1	1				1				**1**
Gehaltstransparenz	1								1	1		1			1	1	1		1	**1**
Gemeinsames Essen	1		1	1	1	1			1		3	2	1	1		3	1	1		**3**
Werte schaffen	3	1			1		1	1		3	3	4		2	3	4	4	1	2	**5**
Geringe Gehaltsschere	2	1					1		3		4	3		2	3	3	4	2	1	**4**
Kommunizieren	2	2	1	2	2	1		3	3	4		7	1	3	2	6	6	3		**10**
Mitbestimmung	5	3	1	2	1	1	1	2	4	3	7		1	1	2	5	5	2	2	**11**
Flexible Rahmenbedingungen		1						1			1	1		1		1		1		**2**
Flache Hierarchien	1	1						1	2	2	3	1	1		2	3	2	2		**3**
Materialprämien	2	1					1		3	3	2	2		2		3	3	1	1	**3**
Services / Veranstaltungen	3	1	1	2	1	1	1	3	4	3	6	5	1	3	3		4	2	1	**7**
Überprüfung gemeinsamer Ziele bei der Mitarbeiteraufnahme	2	2			2		1	1	4	4	6	5		2	3	4		2	1	**7**
Hervorheben von Erfolgen	1							1	1	2	3	2	1	2	1	2	2			**3**
Auswirkungen sehen	2						1		2	1		2			1	1	1			**2**
Anreiz - Häufigkeiten	**5**	**4**	**1**	**2**	**2**	**1**	**1**	**3**	**5**	**4**	**10**	**11**	**2**	**3**	**3**	**7**	**7**	**3**	**2**	

Tabelle 6: Zusammenhänge zwischen den einzelnen Anreizen

4.5.1 Zusammenhänge zwischen den einzelnen Anreizen

Bei den Zusammenhängen zwischen den Anreizen gibt es 12 Anreizkombinationen, die einen absoluten Wert von mindestens „4“ aufweisen.

Dabei kann bei den folgenden vier Anreizkombinationen, aufgrund der Überprüfung mithilfe der jeweiligen Odds-Ratios, ein Zusammenhang gänzlich abgelehnt werden.

- Werte schaffen und Mitbestimmung
- Mitbestimmung und Services / Veranstaltungen
- Mitbestimmung und Überprüfung gemeinsamer Ziele bei der Mitarbeiteraufnahme
- Services / Veranstaltungen und Überprüfung gemeinsamer Ziele bei der Mitarbeiteraufnahme

Die höheren absoluten Werte für diese Kombinationen bestehen lediglich aufgrund der häufigen Einzelnennungen der Anreize. Die Odds-Ratios weisen hier Werte nahe 1 auf.

Die folgenden Anreizkombinationen weisen eine Odds-Ratio von mindestens vier auf:

- Werte schaffen und Services / Veranstaltungen
- Werte schaffen und Überprüfung gemeinsamer Ziele bei der Mitarbeiteraufnahme
- Kommunizieren und Services / Veranstaltungen
- Kommunizieren und Überprüfung gemeinsamer Ziele bei der Mitarbeiteraufnahme

Ein Zusammenhang von *Kommunizieren* und *Services / Veranstaltungen* ist aufgrund der guten Kommunikationsmöglichkeiten bei Veranstaltungen nachvollziehbar. Auch die angebotenen Services werden aktiv an Mitarbeiter kommuniziert und bieten eine Grundlage für Gespräche. Gleichzeitig können über *Services und Veranstaltungen* Werte vermittelt werden.

Die Social Entrepreneurs, welche die *Überprüfung gemeinsamer Ziele bei der Mitarbeiteraufnahme* durchführen, setzen gleichzeitig auch die Anreize *Kommunizieren* und *Werte schaffen* vermehrt ein. Diese Zusammenhänge könnten sich damit erklären lassen, dass

das Kommunizieren und das Schaffen von Werten leichter erscheint, wenn bereits eine gemeinsame Grundlage bezüglich der verfolgten Ziele besteht.

Bei den folgenden Anreizkombinationen ist die Berechnung der Odds-Ratios nicht möglich:

- Zielsetzung und Mitbestimmung
- Geringe Gehaltsschere und Kommunizieren
- Geringe Gehaltsschere und Überprüfung gemeinsamer Ziele bei der Mitarbeiteraufnahme
- Kommunizieren und Mitbestimmung

Es kann hier versucht werden, das Prinzip der Odds-Ratios (also den Vergleich der Verhältnisse) dennoch anzuwenden.

Alle vier Unternehmen, die eine geringe Gehaltsschere als Motivationsfaktor genannt haben, gaben gleichzeitig die *Überprüfung gemeinsamer Ziele bei der Mitarbeiteraufnahme.* Von den 10 Unternehmen, die den Motivationsfaktor *geringe Gehaltsschere* hingegen nicht genannt haben, sind die Angaben zu den Anreizen *Überprüfung gemeinsamer Ziele bei der Mitarbeiteraufnahme* gemischt (teilweise genannt, teilweise nicht genannt). Dieser Zusammenhang lässt sich als einziger auch mit dem exakten Fisher-Test (p=7%) bestätigen. Dies könnte damit erklärt werden, dass Unternehmen mit einer geringer Gehaltsschere ein faires und gerechtes Betriebsklima fördern und in diesem Sinne genauer schauen, ob die neuen Mitarbeiter sich hier gut einbinden lassen. Es lässt sich auch vermuten, dass ein entsprechendes Betriebsklima viel Kommunikation benötigt.

Von den fünf Unternehmen, die Zielsetzung als Anreiz genannt haben, wurde immer auch Mitbestimmung als Anreiz gesetzt. Dies scheint nachvollziehbar, da Mitarbeiter, die bei der eigenen Zielsetzung im Unternehmen mitentscheiden können, diese Ziele besonders aktiv verfolgen werden.

Es zeigt sich ein hoher absoluter Wert (7) zwischen den Nennungen für *Kommunizieren* und *Mitbestimmung.* Das Verhältnis zwischen Social Entrepreneurs, die *Kommunizieren* als Anreiz genannt haben und denen, die den Anreiz nicht genannt haben, ist 10 zu 4. Betrachtet man

nun einzeln die Verhältnisse der Variable *Kommunizieren,* aufgeteilt je nachdem, ob *Mitbestimmung* genannt oder nicht genannt wurde, trifft man ähnliche Verhältnisse an. Ein Zusammenhang von *Kommunizieren* und *Mitbestimmung* ist also nicht gegeben.

ANREIZE / Gründungsmotiv	Zielsetzung	Selbstverantwortliches Arbeiten	Individuelle Ziele	Variable Bezahlung	Gewinnbeteiligung	Mitarbeiteranteile	Gehaltstransparenz	Gemeinsames Essen	Werte schaffen	Geringe Gehaltsschere	Kommunizieren	Mitbestimmung	Flexible Rahmenbedingungen	Flache Hierarchien	Materialprämien	Services / Veranstaltungen	Überprüfung gemeinsamer Ziele bei der Mitarbeiteraufnahme	Hervorheben von Erfolgen	Auswirkungen sehen	**Gründungsmotiv - Häufigkeiten**
Wille zur gesellschaftlichen Veränderung	2	2			1				1	1	4	5					3	1	1	**6**
Persönliche Betroffenheit	1	2			1			1	2	2	5	2	1	3	2	3	4	2		**5**
Chancenerkennung	1			1	1				1	1	4	3		1	1	2	2	1		**4**
Berufserfahrung		2			1						2	2	1				2			**3**
Kinder	1				1			1	2		1	2				1	1		1	**2**
Aus dem Studium entstanden					1					1	2	1					2	1		**2**
Umdenken				1				1			2	1	1	1		2		1		**2**
Spin-off	1		1	1		1		1			1	1				1				**1**
Anreiz - Häufigkeiten	**5**	**4**	**1**	**2**	**2**	**1**	**1**	**3**	**5**	**4**	**10**	**11**	**2**	**3**	**3**	**7**	**7**	**3**	**2**	

Tabelle 7: Zusammenhänge zwischen den Anreizen und Gründungsmotiven

4.5.2 Zusammenhänge zwischen Anreizen und Gründungsmotiven

Bei den absoluten Zusammenhängen zwischen den Anreizen und den Gründungsmotiven treten fünf Kombinationen auf, die einen Wert von mindestens „4“ aufweisen. Der höchste absolute Wert beträgt hier „5“, und zwar bei der Kombination aus dem Anreiz *Kommunizieren* und dem Gründungsmotiv *Persönliche Betroffenheit*, sowie der Kombination von dem Anreiz *Mitbestimmung* und dem Gründungsmotiv *Wille zur gesellschaftlichen Veränderung*.

Nach Überprüfung der jeweiligen Odds-Ratios zu den einzelnen Kombinationen der Anreize und Gründungsmotive, kann bei zwei der Kombinationen die Tendenz eines Zusammenhangs gänzlich abgelehnt werden:

- Kommunizieren und Wille zur gesellschaftlichen Veränderung
- Mitbestimmung und Wille zur gesellschaftlichen Veränderung

Die höheren absoluten Werte für diese Kombinationen bestehen lediglich aufgrund der häufigen Nennungen der einzelnen Variablen.

Lediglich zwischen dem Gründungsmotiv *Persönliche Betroffenheit* und *Überprüfung gemeinsamer Ziele bei der Mitarbeiteraufnahme* zeigt sich eine Odds-Ratio höher als vier. Hier wirken sich wohl persönliche Erfahrungen und die damit verbundene Emotionalität der Social Entrepreneurs auf die Auswahl der Mitarbeiter aus. Es wird von den neuen Mitarbeitern erwartet, persönlich an den Zielen der Unternehmung interessiert zu sein und diese zu teilen.

Bei den Kombinationen von *Persönliche Betroffenheit* und *Kommunizieren*, sowie *Chancenerkennung* und *Kommunizieren* ist die Odds-Ratio aufgrund der Null nicht berechenbar. Jedoch haben alle Social Entrepreneurs, dessen Gründungsmotive in die Kategorien *Persönliche Betroffenheit* oder *Chancenerkennung* fallen, *Kommunizieren* als Anreiz genannt. Gleichzeitig ist das Verhältnis des Anreizes *Kommunizieren* bei Social Entrepreneurs, die die Kategorien *Persönliche Betroffenheit* oder *Chancenerkennung* nicht genannt haben, eher gleichmäßig verteilt. Bei dem Gründungsmotiv *Persönliche Betroffenheit* erscheint ein Zusammenhang mit dem Anreiz *Kommunizieren* durchaus nachvollziehbar, da

von der eigenen Erfahrung berichtet werden kann. Für den Zusammenhang zwischen *Chancenerkennung* und *Kommunizieren* lässt sich allerdings schwer eine logische Begründung finden.

4.5.3 Zusammenhänge zwischen den einzelnen Gründungsmotiven

Gründungsmotiv / Gründungsmotiv	Wille zur gesellschaftlichen Veränderung	Persönliche Betroffenheit	Chancenerkennung	Berufserfahrung	Kinder	Aus dem Studium entstanden	Umdenken	Spin-off	Gründungsmotiv - Häufigkeiten
Wille zur gesellschaftlichen Veränderung		2	2	2	1	2			6
Persönliche Betroffenheit	2		2	2		1	1		5
Chancenerkennung	2	2		1		1	1		4
Berufserfahrung	2	2	1			1			3
Kinder	1								2
Aus dem Studium entstanden	2	1	1	1					2
Umdenken		1	1						2
Spin-off									1
Gründungsmotiv - Häufigkeiten	6	5	4	3	2	2	2	1	

Tabelle 8: Zusammenhänge zwischen den einzelnen Gründungsmotiven

Zwischen den Ausprägungen der Kategorie „Gründungsmotiv“ sind mit einem Maximalwert von „2“ keine Zusammenhänge zu erkennen.

4.6 Vergleich der Ergebnisse mit weiteren Studien

Der folgende Abschnitt diskutiert empirische Studien, die umgesetzte Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation in der Praxis untersuchen. Beginnend werden Probleme in der Vergleichbarkeit der Studien diskutiert. Darauf folgt eine kurze Abhandlung ausgewählter Studien. Im Anschluß findet ein Vergleich der empirischen Studien mit den empirischen Ergebnissen des Autors dieser Arbeit statt.

4.6.1 Probleme der Vergleichbarkeit

Hier werden einige Probleme der Vergleichbarkeit zwischen der eigenen Studie und Studienergebnissen anderer Studien aufgelistet. Die Probleme haben sich bei der Literaturdurchsicht herausgestellt.

1. Der Großteil der existierenden Studien befragt die Mitarbeiterseite von Organisationen, um die optimale Anreizgestaltung zur Mitarbeitmotivation zu finden. Es werden somit oftmals Soll-Situationen und keine Ist-Situationen bezüglich Anreize / Anreizsysteme erhoben.

2. Insbesondere im deutschsprachigen Raum sind die Studien zu Anreizen / Anreizsystemen stark auf große (oftmals börsennotierte) Unternehmen konzentriert.

3. Die quantitativen Vergleichsstudien verwenden vorgegebene Anreize, welche abgefragt werden. Die Anreize werden also nicht qualitativ (offen) erhoben.

4. Verschiedene Studien verwenden unterschiedliche Bezeichnungen und Interpretationen der Anreizkategorien.

Trotz dieser Probleme wird ein qualitativer Vergleich gewagt und offensichtliche Tendenzen im Studienvergleich beschrieben. Dabei wird versucht weniger eindeutige Zusammenhänge zu vernachlässigen und den Fokus auf eindeutige Zusammenhänge zu setzen.

4.6.2 Vergleichsstudien

Fischer und Rödl (2006) *"Unternehmensziele und Gestaltung von Anreizsystemen - Ergebnisse einer empirischen Studie"*

Die Studie von Fischer und Rödl (2006) hat mitunter die Ausgestaltung der Anreizsysteme in deutschen Unternehmen untersucht. Dabei wurden Unternehmen ausgewählt, welche den Aktienindizes DAX, MDAX, SDAX, TecDAX und GEX angehören. Zusätzlich wurden einige der 500 größten deutschen Unternehmen ausgewählt, welche nicht zu den oben genannten Aktienindizes angehören; sowie eine Auswahl an kleinen, nicht-börsennotierten Unternehmen. Der Fokus der Adressaten des Fragebogens wurde in der Studie auf Führungskräfte des Finanz- bzw. Personalwesens gesetzt.[186]

Bezüglich der Anreizsetzung zeigt sich in der Studie, dass vor allem monetäre Belohnungen eingesetzt werden. Erst an vierter Stelle befindet sich ein immatrieller Anreiz: die Arbeitsinhalte. Zu den Arbeitsinhalten zählen beispielsweise Maßnahmen wie Job-Rotation[187] oder andere Maßnahmen um Arbeitsinhalte interessanter und abwechslungsreicher zu gestalten.[188]

Die Bemessung der variablen Vergütung findet größtenteils nach der Höhe des Periodenergebnisses statt.[189]

„Verwunderlich" nennen Fischer und Rödl (2006) die Platzierung „Soziale Kommunikation und Betriebsklima" im Mittelfeld der Häufigkeiten, da sich das Betriebsklima auf alle Mitarbeiter auswirkt und somit die individuelle Belohnung im Hintergrund steht.[190]

186 Vgl. Fischer und Rödl (2006)
187 Job-Rotation ist ein„..Systematischer Arbeitsplatzwechsel zur Entfaltung und Vertiefung der Fachkenntnisse und Erfahrungen geeigneter Mitarbeiter oder zur Vermeidung von Arbeitsmonotonie und einseitiger Belastung im Sinn einer Humanisierung der Arbeit, wobei i.d.R. nur der Tätigkeits- nicht aber der Entscheidungsspielraum erweitert wird[, eine] Methode zur Förderung des Führungsnachwuchses und zur Weiterbildung betrieblicher Führungskräfte [und auch eine] Qualifizierungsmaßnahme durch Arbeitsmarktpolitik der Arbeitsagenturen, um Mitarbeiter für unterschiedliche Arbeitsplätze zu qualifizieren und Flexibilität zu trainieren." (Gabler 2012)
188 Vgl. Fischer und Rödl (2006)
189 Vgl. Fischer und Rödl (2006)
190 Vgl. Fischer und Rödl (2006)

Die Existenz einer Belohnungfunktion wurde wie folgt beantwortet:

Ja - 78,1%

Nein - 10,9%

Weiß nicht - 10,9% [191]

Die folgende Abbildung zeigt den Einsatz einzelner Anreize prozentuell von allen eingesetzten Belohnungen:

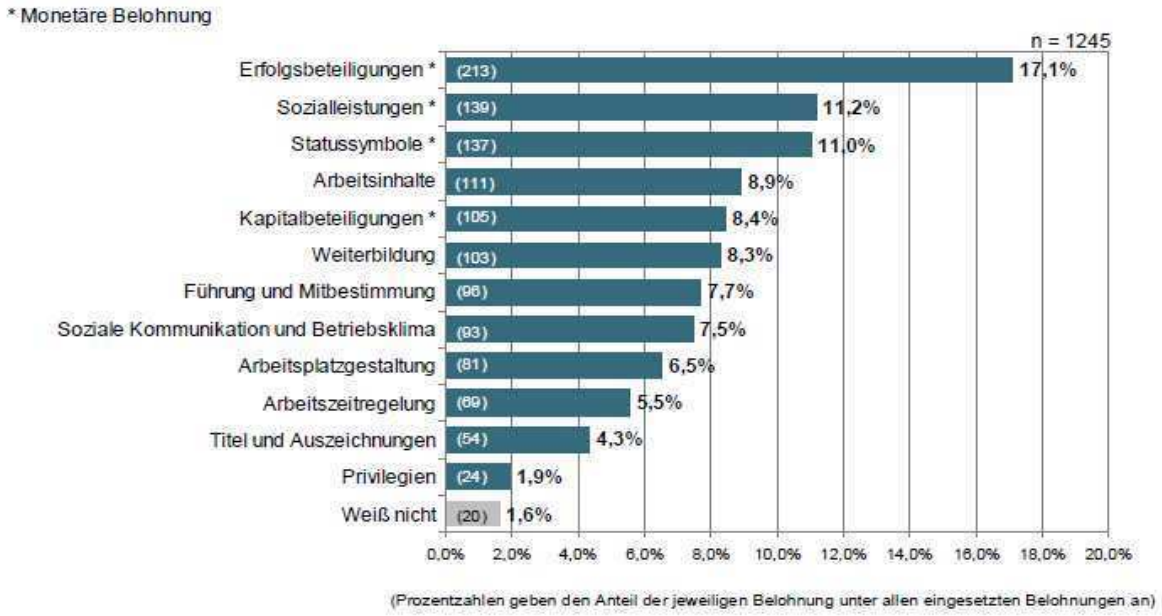

Abbildung 14: Einsatz von Belohnungen (Gesamtunternehmen)[192]

Bau und Dowling (2003) *"Anreizsysteme in jungen Unternehmen – eine empirische Untersuchung"*

In der Studie "Anreizsysteme in jungen Unternehmen – eine empirische Untersuchung" von Bau und Dowling (2003) werden die spezifischen Anreizsysteme von jungen Unternehmen empirisch untersucht. Dafür wurde einerseits die Unternehmerseite und andererseits die Mitarbeiterseite befragt. Hier werden jedoch nur Ergebnisse der Unternehmerseite wiedergegeben, welche für den Studienvergleich relevant sind.[193]

191 Vgl. Fischer und Rödl (2006)
192 Fischer und Rödl (2006, S.38)
193 Vgl. Bau und Dowling (2003)

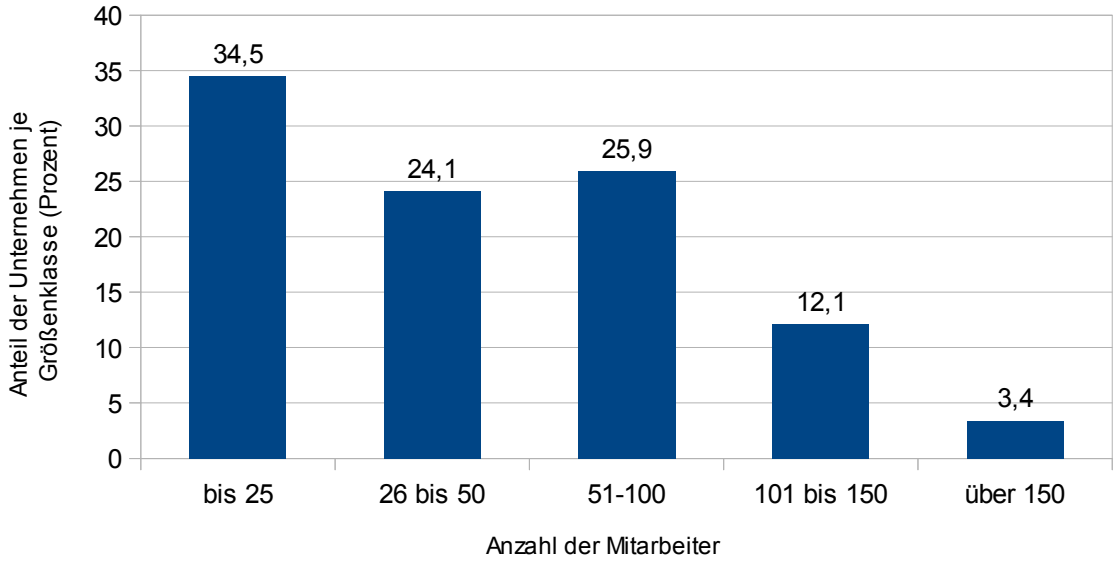

Abbildung 15: Mitarbeiteranzahl in der Studie "Anreizsysteme in jungen Unternehmen"[194]

Die Studie von Bau und Dowling (2003) entspricht – bezogen auf die durchschnittliche Mitarbeiteranzahl der befragten Unternehmen – am ehesten der Studie der vorliegenden Arbeit.

Die Studie *Anreizsysteme in jungen Unternehmen – eine empirische Untersuchung* spricht einerseits von einer Tendenz, dass monetär bewertbare Anreize bei den befragten Unternehmen weniger eingesetzt werden als nicht monetär bewertbare Anreize (bis auf den Anreiz des festen Grundgehalts).[195] Andererseits wurde gezeigt, dass "die befragten Unternehmen mit ihrer Schwerpunksetzung in der Anreizpolitik viel Wert auf ein gleichberechtigtes Miteinander innerhalb der Belegschaft legen".[196] Die Intensität des Einsetzens der indirekten finanziellen Anreize ist eher gering.[197]

Bau und Dowling (2003) nennen drei Kernaspekte, welche bei der Literaturdurchsicht hervortraten:

194 Eigene Darstellung i.A.a. Bau und Dowling (2003, S.141)
195 Vgl. Bau und Dowling (2003)
196 Bau und Dowling (2003, S.153)
197 Vgl. Bau und Dowling (2003)

1. Die spezifische Situation junger Unternehmen wird nicht in vorhandenen wissenschaftlichen Arbeiten einbezogen.[198]

2. In der Literatur finden sich vor allem Arbeiten mit dem Fokus auf direkte und indirekte finanzielle Anreize.[199]

3. Es werden größtenteils Anreizsysteme für Führungskräfte untersucht.[200]

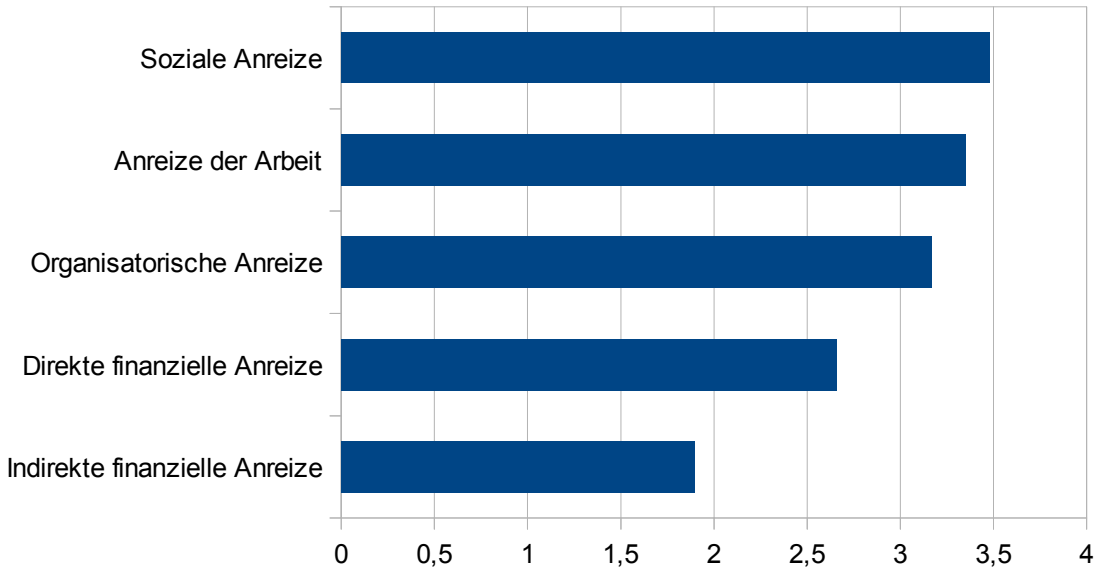

Abbildung 16: Verwendung der Anreize[201]

Die Abbildung 16 zeigt die Anreizstärke verschiedener Anreizkategorien. Bei der Befragung der Studie konnten die befragten Unternehmen auf einer Skala von 1 bis 5 wählen, wie stark die jeweiligen Anreize in ihrem Unternehmen auftreten.[202] In der folgenden Tabelle sind nun die Anreize der fünf Anreizkategorien dargestellt. Die umklammerten Zahlen hinter den Anreizen bzw. Anreizkategorien zeigen die jeweilige durchschnittliche Anreizstärke auf.

198 Dieser Aspekt wurde *entsprechend* bei der Studie des Autors dieser Arbeit beobachtet – So wird die spezifische Situation von Social Entrepreneurs kaum in anderen Arbeiten zu Motivation und Anreizen berücksichtigt.
199 Direkte finanzielle Anreize sind z.B. Bonuszahlungen, variable Bezahlung oder Gehaltserhöhungen, während indirekte finanzielle Anreize z.B. einen Firmenwagen oder ein Diensthandy darstellen.
200 Vgl. Bau und Dowling (2003)
201 Eigene Darstellung i.A.a. Bau und Dowling (2003, S.154)
202 Vgl. Bau und Dowling (2003)

Anreize der Arbeit (3,35)	**Soziale Anreize (3,48)**	**Direkte finanzielle Anreize (2,66)**	**Indirekte finanzielle Anreize (1,90)**	**Organisatorische Anreize (3,17)**
Hohe Verantwortung (3,93)	Kollegiales Zusammenarbeiten (4,14)	Festes Grundgehalt (4,02)	Kostenlose Telefon- / Inernetbenutung (2,88)	Offene Informationspolitik (3,74)
Anerkennung individueller (ind.) Leistung (3,84)	Gleichberechtigte Kommunikation (4,03)	Variable Vergütung, abh. V. Ind. Leistung (3,34)	Vergünstigungen bei der KFZ-Haltung (2,57)	Flache Hierarchien (3,74)
Flexible Arbeitszeitmodelle (3,48)	Freundschaftliches Verhältnis (3,93)	Variable Vergütung, abh. V. Unternehmenserfolg (2,62)	Private EDV-Nutzung (2,28)	Partizipativer Führungsstil (3,41)
Personale Stellenbildung (3,34)	Bereitschaft, Informationen zu teilen (3,72)	Variable Vergütung, abh. V. Qualitfikation (2,45)	Betriebliche Altersvorsorge (1,95)	Arbeitsplatzsicherheit (3,31)
Karrieremöglichkeiten im Haus (3,1)	Lockere Kleiderordnung (3,12)	Mitarbeiterbeteiligung am Vermögen (1,9)	Bezuschusste Kantine o. Cafeteria (1,9)	Image des Unternehmens (3,16)
Hoher Autonomiegrad (3,09)	Soziale Einrichtungen (1,92)	Mitarbeiterbeteiligung am Gewinn (1,62)	Kostenübernahme für Freizeitgestaltung (1,41)	Klare Hierarchien (3,05)
Aktive Personalentwicklung (3,03)			Freizeiteinrichtungen (1,14)	Attraktivität des Standorts (2,86)
Ind. Arbeitsplatzgestaltung (2,95)			Firmenwohnungen (1,1)	Hohe Standards im Arbeitsschutz (2,66)
				Größe des Unternehmens (2,63)

Tabelle 9: Überblick der Anreize bei jungen Unternehmen[203]

Deutsches Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2003) *"Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeitermanagement in den Unternehmen in Deutschland"*

Organisationszwecke, Jahresziel und Leitbild:

In der Studie des deutschen Bundesministeriums für Arbeit und Soziales über *Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland* wurde unter anderem die Kommunikation von gemeinsamen Zielen, Missionen und Leitbildern untersucht. Der übergeordnete Organisationszweck (mit 77%), die Jahresziele (mit 72%) und die Leitbilder (mit 69%) wurden bei ungefähr drei Viertel der Unternehmen deutlich kommuniziert. Die Kommunikation von Leitbildern und Werten findet hauptsächlich über Führungskräfte statt. Die Weitergabe läuft zu 80% über die mündliche Form und zu 72% durch das Verhalten der Führungskräfte ab. Weitere Kommunikationskanäle, die für die

203 Eigene Darstellung i.A.a. Bau und Dowling (2003, S.149-154)

Weitergabe von Unternehmenswerten genutzt werden, sind: Broschüren und Handbücher (64%), das firmeneigene Intranet (41%), spezielle Workshops/Schulungen/Trainings (38%) und Veröffentlichungen im Internet (22%). Konsequenzen für Verstöße gegen die Unternehmenswerte bzw. das Leitbild des Unternehmens werden bei 33% der weniger erfolgreichen und bei 68% der erfolgreichen Unternehmen eingesetzt.[204]

Bei der Auswahl der Mitarbeiter wird stark auf die Identifikation mit den Unternehmenswerten geachtet. So wird bei einem Großteil (zwischen 73-91%)[205] der Unternehmen eine jeweilige Übereinstimmung überprüft. Die regelmäßige Überprüfung der Unternehmenswerte und Leitbilder findet bei 67% und 82% der Unternehmen statt.[206]

Personalentwicklung:

Im Rahmen der Personalentwicklung wurden folgende Maßnahmen genannt:

- Mitarbeitergespräche (65%)
- Weiterbildung, Trainings (63%)
- Job-Rotation (13%)
- Langfristige Laufbahngestaltung / klassische Karrierewege (12%)
- Individuelle Karrierewege (10%)
- Potentialanalysen, Assessment Center, Management Audit (6%)
- Auslandsaufenthalt, Entsendungsmanagement (4%)[207]

Damit Weiterbildungsmaßnahmen positiv auf die Unternehmenskultur und zufriedene Mitarbeiter wirken, muss eine faire Verteilung der Maßnahmen auf Führungskräfte und Mitarbeiter stattfinden.[208]

Förderungen im Bereich der persönlichen und sozialen Kompetenz werden deutlich mehr für Führungskräfte (80%) als für Mitarbeiter ohne Führungsfunktion (44%) vermittelt. Bezüglich Fach- und Methodikkompetenzen besteht ein ähnliches Niveau des Angebots: Führungskräfte

204 Vgl. Hauser et al. (2008)
205 In dieser Studie wurde eine Unterteilung der Unternehmen je nach Erfolg getätigt
206 Vgl. Hauser et al. (2008)
207 Vgl. Hauser et al. (2008)
208 Vgl. Hauser et al. (2008)

(80%) und Mitarbeiter ohne Führungsfunktion (87%).[209]

Arbeitszeitmodelle und Vergütung:

Übertarifliche Bezahlung:

Zwischen 60-86% der Unternehmen zahlen ihren Mitarbeitern eine übertarifliche Bezahlung.[210]

Unternehmensbeteiligungen:

Lediglich bei fünf Prozent der untersuchten Unternehmen gibt es eine Kapital- bzw. Unternehmensbeteiligung für Mitarbeiter. Für Führungskräfte liegt der Prozentsatz bei 17%.[211]

Leistungsorientierte Vergütung

Leistungsorientierte Vergütung wird in 37% der untersuchten Unternehmen für Mitarbeiter und in 57% der untersuchten Unternehmen für Führungskräfte ausgezahlt. Insbesondere bei erfolgreichen Unternehmen werden leistungsorientierte Vergütungssysteme genutzt. Durchschnittlich beträgt die Höhe des variablen Anteils 12% bei Mitarbeiter und 18% bei den Führungskräften.[212]

Weitere untersuchte Kategorien dieser Studie sind unter anderem die *Familienförderung* und die *Gesundheitsförderung.* Auch wurde die Variable *Unternehmensgröße* berücksichtigt:[213]
Es kann gezeigt werden, dass hinsichtlich der Größe von Unternehmen nur geringfügige Unterschiede bestehen, während zwischen verschiedenen Branchen etwas deutlichere Unterschiede bezüglich des Niveaus verschiedener Dimensionen der Unternehmenskultur zu finden sind.[214]

209 Vgl. Hauser et al. (2008)
210 Vgl. Hauser et al. (2008)
211 Vgl. Hauser et al. (2008)
212 Vgl. Hauser et al. (2008)
213 Vgl. Hauser et al. (2008)
214 Vgl. Hauser et al. (2008)

Größenklasse	Anzahl Unternehmen	Anzahl Mitarbeiter
klein (20-99 Mitarbeiter)	122 (38,8%)	3.867 (10,4%)
mittelgroß (100-499 Mitarbeiter)	131 (41,8%)	15.385 (41,4%)
groß (500 und mehr Mitarbeiter)	61 (19,4%)	17.899 (48,2%)

Tabelle 10: Größenklassenzusammensetzung der Stichprobe[215]

Die Vorteilhaftigkeit von kleineren Unternehmen gegenüber größeren Unternehmen liegt in einem direkteren, persönlicheren und verlässlicheren Miteinander zwischen den Mitarbeitern und Führungskräften. Daneben besteht eine bessere Bewertung der Arbeitsumgebung. Große Unternehmen hingegen leisten besondere und einzigartige Sozialleistungen (11%) und fördern mit hilfreichen Maßnahmen die Gesundheit der Mitarbeiter (7%). [216]

Horváth & Partners GmbH (2006) *"Best Practice Anreizsysteme"*

Innerhalb dieser Studie wurde die Relevanz bestimmter Anreize abgefragt, wobei Zielvereinbarungen die höchsten Werte erreicht haben. An zweiter Stelle steht die variable Vergütung, gefolgt von der Partizipation der Mitarbeiter. Im Weiteren folgen Karrierepläne, flexible Arbeitszeitenregelungen und flexible Beschäftigungsformen (z.B. Teamarbeit / Job Rotation).[217]

215 Hauser et al. (2008, S.153)
216 Vgl. Hauser et al. (2008)
217 Vgl. Horváth & Partner GmbH (2006)

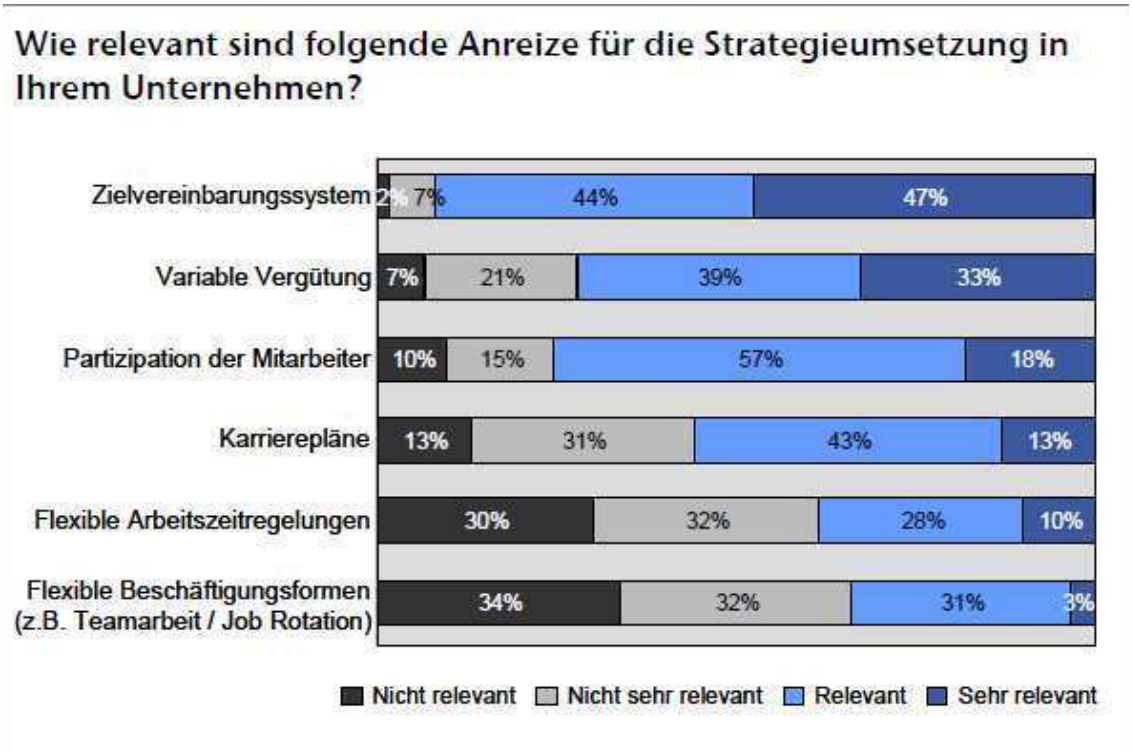

Abbildung 17: Relevanz von Anreizen für die Strategieumsetzung (n=63)[218]

Die Vergütungsarten der variablen Bezahlung sind vielfältig. So führt die Studie von der Horváth & Partners GmbH (2006) Nennungen für folgende Vergütungsarten an:

- Beteiligung am Eigenkapital
- Firmenwagen
- Altersvorsorge
- Sonstige Versicherung
- Freiwillige Vermögenswirksame Leistungen
- (verbilligte) Firmendarlehen
- Gesundheitsvorsorge
- Zusätzliche Urlaubstage
- Zusätzliche Weiterbildungsveranstaltungen
- Auszeichnungen, Titel
- Kinderbetreuung
- Sabbatical

218 Horváth & Partner GmbH (2006, S.7)

- Nutzung von Sport- und Freizeiteinrichtungen[219]

Die variable Vergütung durch Geld stellt mit Abstand die am häufigsten verwendete Vergütungsart dar.[220]

4.6.3 Vergleich der Ergebnisse

In diesem Abschnitt sollen nun die oben diskutierten Studienergebnisse mit den Ergebnissen der eigenen Studie gegenübergestellt werden. Es werden auffällige Übereinstimmungen und Verschiedenheiten bezüglich Motivation und Anreize diskutiert. Als Überblick dient eine bereits weiter oben dargestellte Abbildung mit den verwendeten Anreizen der Social Entrepreneurs gereiht nach deren relativer Verwendung.

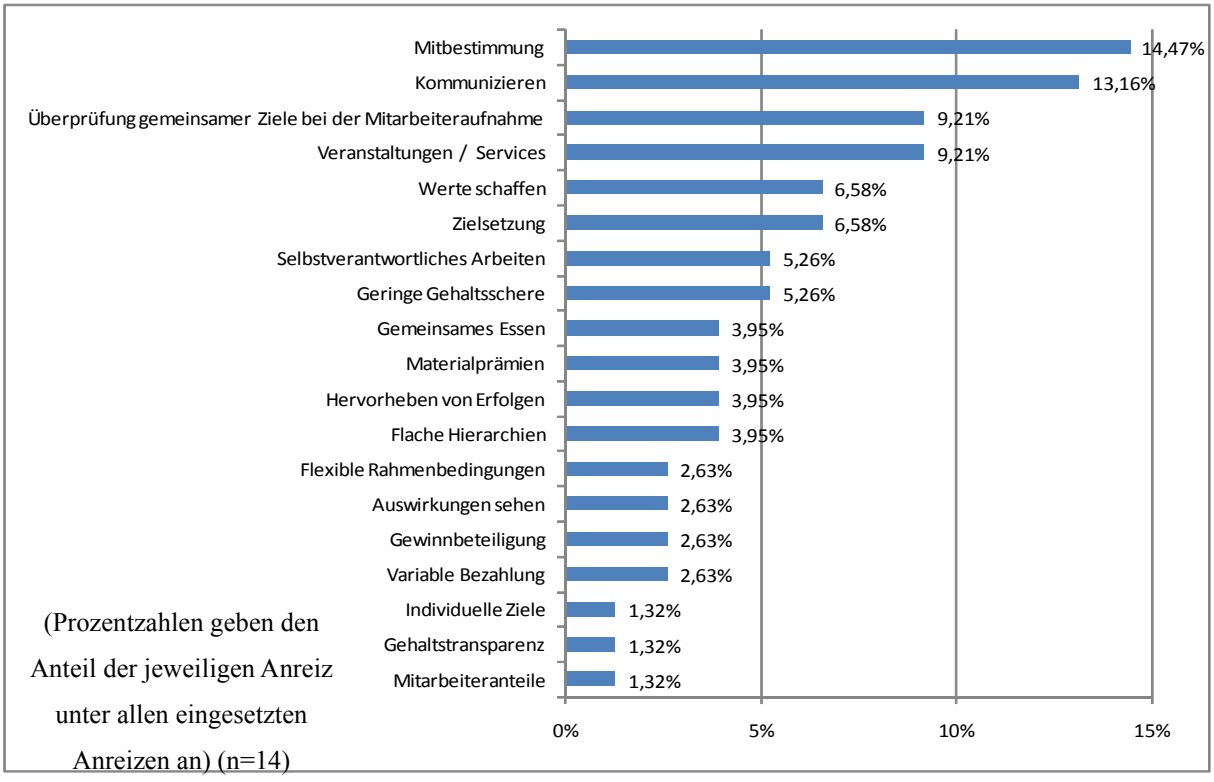

Abbildung 18: Relative Anreizsetzung der Social Entrepreneurs (eigene Ergebnisse)

219 Vgl. Horváth & Partner GmbH (2006)
220 Vgl. Horváth & Partner GmbH (2006)

Beim direkten Vergleich der Ergebnisse des Autors dieser Arbeit und den Ergebnissen der Studie *Unternehmensziele und Gestaltung von Anreizsystemen - Ergebnisse einer empirischen Studie* von Fischer und Rödl (2006) sind klare Unterschiede erkennbar. Auch unter der Berücksichtigung der unterschiedlichen Vorgehensweise beider Studien (qualitativ vs. quantitativ; Größenunterschiede der Unternehmen; Anzahl der Stichprobe) sind klare Tendenzen in den Ergebnissen erkennbar. Während bei den neoklassichen Unternehmen monetäre Anreize im Spitzenfeld stehen, zeigt sich bei den Social Entrepreneurs der Trend in Richtung intrinsischer Anreize, welche auf das Betriebsklima und das gegenseitige Miteinander abzielen (beispielsweise Mitbestimmung, Kommunizieren, die Berücksichtigung vom sozialen Engagement neuer Mitarbeiter etc.).

Auch die Studie *Best Practice Anreizsysteme 2006* der Horváth & Partners GmbH (2006) nennt die *variable Vergütung durch Geld* als am häufigsten verwendete Anreizart. Dieses Resultat bestätigt die Ergebnisse der Studie von Fischer und Rödl (2006), und ist dementsprechend konträr zu den Ergebnissen der Social Entrepreneurs.

Die Ergebnisse von Bau und Dowling (2003) zeigen jedoch ein anderes Bild neoklassischer Unternehmen. Hier stehen monetär bewertbare Anreize eher im Hintergrund. Dieses Ergebnis lässt die Vermutung aufkommen, dass die Abhängigkeit der monetären Anreize auf die Unternehmensgröße zurückzuführen ist und nicht auf die Unternehmensart (Social Entrepreneur oder neoklassisches Unternehmen). Im Vordergrund stehen hier Anreize betreffend der Arbeit selbst, wie etwa hohe Verantwortung oder die Anerkennung individueller Leistungen der Mitarbeiter. Diese Anreize finden sich bei den Social Entrepreneurs im Mittelfeld der Nennungen. In der Anreizssetzung sind also auch bei gleicher Unternehmensgröße Unterschiede zwischen Social Entrepreneurs und neoklassischen Unternehmen ersichtlich. Ein weiteres Beispiel zur Verdeutlichung von Unterschieden ist Folgendes: die Kategorie *Veranstaltungen / Services* (beispielsweise kostenlose Lebensmittel, Betriebsmasseur, etwaige Freizeitveranstaltungen etc.) wird bei den Social Entrepreurs eher häufig genannt, während die (Vergleichs-)Kategorie *indirekte finanzielle Anreize* (beispielsweise Freizeiteinrichtungen, bezuschusste Kantine / Cafetaria, etc.) bei der Studie von Bau und Dowling (2003) am wenigsten stark bewertet wurde.

Auch auffällig ist, dass *Zielvereinbarungen*[221] laut der Studie „Best Practice Anreizsysteme“ 2006 die höchsten Werte bezüglich der Relevanz aufweisen. Innerhalb der genannten Anreize spielt die Zielsetzung bei den Social Entrepreneurs im oberen Mittelfeld mit.

Eine Übereinstimmung zwischen verschiedenen Studien lässt sich in der Beliebtheit des Anreizes *Mitbestimmung* finden. Die Partizipation der Mitarbeiter wird bei 75% der befragten Unternehmen der Studie *Best Practice Anreizsysteme 2006* als relevant bzw. sehr relevant für die Stategieumsetzung im Unternehmen genannt. Von den befragten Social Entrepreneurs haben 79% die Möglichkeit der Mitbestimmung durch Mitarbeiter angegeben.

In Bau und Dowling's (2003) Studie über junge Unternehmen sind soziale Anreize (inkludieren sowohl kollegiales Zusammenarbeiten als auch gleichberechtigte Kommunikation) eher stark bewertet. Der Anreiz *Kommunizieren* ist auch bei den Social Entrepreneurs im Spitzenfeld bezüglich der Verwendung.
Die Überprüfung neuer Mitarbeiter bezüglich der Übereinstimmung mit den Unternehmenswerten wird laut der Studie „Best Practice Anreizsysteme“ 2006 bei 73-91 Prozent der Unternehmen überprüft. Auch findet eine *regelmäßige Überprüfung* des Letztgenannten bei 67-82 Prozent statt. Die eigene empirische Studie über Social Entrepreneurs zeigt, dass 50% der Unternehmen gemeinsame (übereinstimmende) Ziele zwischen Mitarbeiter und Unternehmen bei der Mitarbeiteraufnahme überprüfen.

Einige Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation, welche bei anderen Studien wesentliche Nennungen erlangt haben, wurden von den befragten Social Entrepreneurs überhaupt nicht genannt. Hierunter fallen beispielsweise Job-Rotation, Firmendarlehen, Firmenwagen, Kinderbetreuung etc. In den Vergleichsstudien sind auch negative Anreize genannt, wie beispielsweise Konsequenzen für Verstöße gegen das Unternehmensleitbild bzw. Unternehmenswerte. Negative Anreize wurden bei der Studie des Verfassers dieser Arbeit nicht genannt.

Alles in allem kann gesagt werden, dass es sowohl Übereinstimmungen als auch gegensätzliche Prioritäten bei Maßnahmen bezüglich Motivation und Anreize zwischen Social Entrepreneurs und neoklassischen Unternehmen gibt. Insbesondere die eher spärliche

221 Wird hier der Kategorie *Zielsetzung* gleichgesetzt.

Verwendung extrinsischer Anreize (speziell: monetäre Anreize) bei Social Entrepreneurs ist im Vergleich mit neoklassischen Unternehmen auffällig, wobei die Ergebnisse der Vergleichstudien sehr unterschiedlich sind. Eine Gemeinsamkeit lässt sich besonders im Bereich Mitbestimmung / Partizipation finden. Kleinere Abweichungen bestehen etwa bei der Überprüfung neuer Mitarbeiter mit den Unternehmenswerten, bei der Verwendung von Zielvereinbarungen oder bei der Relevanz von Arbeitsinhalten.

Die in Abschnitt 4 aufgestellten Hypothesen werden im folgenden Teil anhand der eigenen empirischen Studie, sowie der untersuchten Vergleichsstudien Dritter überprüft.

4.7 Überprüfung der Hypothesen

<Hypothese **1>** Die Gründungsmotive der Social Entrepreneurs haben eine signifikante Auswirkung auf deren Anreizsetzung.

Aufgrund der Stichprobengröße und der damit verbundenen Häufigkeiten einzelner Nennungen zu den Gründungsmotiven und Anreizen finden sich kaum Zusammenhänge. Die Tendenz einer Auswirkung der Gründungsmotive auf bestimmte Anreize ist in drei Fällen der Fall:

- Persönliche Betroffenheit und Kommunizieren
- Chancenerkennung und Kommunizieren
- Persönliche Betroffenheit und Überprüfung gemeinsamer Ziele bei der Mitarbeiteraufnahme

Statistisch signifikant kann jedenfalls kein Zusammenhang zwischen den genannten Gründungsmotiven und Anreizen bestätigt werden. Somit muss die Hypothese 1 abgelehnt werden.

<Hypothese **2>** Social Entrepreneurs arbeiten in einem größerem Ausmaß mit intrinsischen Anreizen, während neoklassische Unternehmen eher auf extrinsische Anreize setzen.

Die Überprüfung dieser Hypothese hat einige Probleme hervorgebracht. Wie bereits im Abschnitt des Studienvergleichs erwähnt, besteht die begründete Vermutung, dass vorhandene Unterschiede im Verwenden von monetären Anreizen eher auf die Unternehmensgröße, als auf die Art der Unternehmen zurückzuführen ist. Das Verhältnis von intrinsischen und extrinsischen Anreizen bei Social Entrepreneurs entpricht 68% zu 32% und fokussiert damit eindeutig intrinsische Anreize. Das Verhältnis bei den neoklassischen Unternehmen hingegen ist je nach Studie verschieden. Die Studie *Anreizsysteme in jungen Unternehmen – eine empirische Untersuchung* zeigt auf, dass die extrinsischen (direkte und indirekte finanzielle Anreize) klar hinter den intrinsischen Anreizen (Anreize der Arbeit, soziale und organisatorische Anreize) bezüglich der Anreizstärke liegen. Nach dieser Studie ist die Hypothese abzulehnen, da kein eindeutiger Unterschied zwischen Social Entrepreneurs und neoklassischen Unternehmen obliegt. Wird die Studie *Unternehmensziele und Gestaltung von Anreizsystemen - Ergebnisse einer empirischen Studie* zum Vergleich hergenommen, befinden sich im oberen Bereich eher extrinsische Anreize (verschiedene monetäre Belohnungen). Diese Studie würde die <Hypothese 1b> also befürworten. Die Studie *Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeitermanagement in den Unternehmen in Deutschland* zeigt prozentuelle Verteilungen von Anreizen auf; mit sehr hohen Werten für:

1. Die Kommunikation des Organisationszwecks, der Jahresziele und der Leitbilder
2. Mitarbeitergespräche, Weiterbildung und Trainings
3. Der Überprüfung neuer Mitarbeiter mit der Identifikation des Unternehmens.

Die leistungsorientierte Vergütung wird hier zwischen 37 Prozent (Mitarbeiter) und 57 Prozent (Führungskräfte) vergeben. Es kann also nicht gesagt werden, dass extrinsische Anreize hier überwiegen.

Letztendlich ist aufgrund der verschiedenen Studienergebnisse keine eindeutige Aussage zur Beantwortung der <Hypothese 1b> zu treffen. Es zeigt sich lediglich eine Tendenz zur *Befürwortung* der aufgestellten Hypothese.

<Hypothese **3>** Mitbestimmung dient in einer Mehrzahl (>50%) der befragten Unternehmen als Anreiz / Motivation.

Diese Hypothese kann jedenfalls nicht abgelehnt werden, da Mitbestimmung bei 78,57% der Unternehmen angewendet wird. Das Ausmaß der Mitbestimmung variiert natürlich zwischen den Unternehmen. So reicht der Entscheidungsspielraum von dem individuellen Einsatzbereich eines Mitarbeiters, bis hin zu strategischen Entscheidungen, welche gesamtheitlich demokratisch abgestimmt werden.[222]

<Hypothese **4>** Je größer das Unternehmen des Social Entrepreneurs, desto eher werden monetäre Anreize verwendet.

Diese Hypothese kann aufgrund der Befragungen abgelehnt werden, da monetäre Anreize bei den (befragten) Social Entrepreneurs kaum angewendet werden. Lediglich 14,29% der befragten Unternehmen haben variable Bezahlung als verwendeten Anreiz genannt. Variable Bezahlung findet hier ausschließlich im direkten Vertrieb / Anzeigenverkauf statt. Das Vorhandensein von variabler Bezahlung ist also nicht abhängig von der Größe der Unternehmen, sondern eher abhängig von der Funktion der Mitarbeiter. Eine Gewinnbeteiligung wird auch nur bei 14,29% der befragten Unternehmen verwendet. Mitarbeiteranteile gehören mit 7,14% zu den Schlusslichtern der Nennungen bezüglich monetärer Anreize.

222 Siehe deskriptive Beschreibung des Anreizes *Mitbestimmung*

4.8 Übersicht der Anreize

Arbeitsinhalte	Monetäre Leistungen	Betriebsklima	Kommunikation
Job-Rotation	Gewinnbeteiligung / Erfolgsbeteiligungen	Gehaltstransparenz	Kommunizieren / soziale Kommunikation
Zielsetzung	Variable Bezahlung	Gemeinsames Essen	Mitarbeitergespräche
Arbeitsplatz-gestaltung	Mitarbeiteranteile / Kapitalbeteiligungen / Aktien	Werte schaffen	Kommunikation von Unternehmenswerten, Zielen, Missionen und Leitbildern
Selbstverantwortliches Arbeiten	(Übertarifliche Bezahlung)	Geringe Gehaltsschere	Regelmäßige Überprüfung von Unternehmenswerten
Individuelle Ziele			Führung

Organisation / Struktur	Nicht-monetäre Leistungen 1	Nicht-monetäre Leistungen 2	Sonstiges
Mitbestimmung	Materialprämien	Statussymbole / Firmenwagen	Erfolgreiche Geschäfte gemeinsam zelebrieren
Arbeitsplatzgestaltung	Privilegien	Veranstaltungen / Services	Wettbewerbe
Flexible Rahmenbedingungen / Arbeitszeitenregelung	Mitarbeiterhandy / Kreditkarten	Sozialleistungen	Überprüfung gemeinsamer Ziele bei der Mitarbeiteraufnahme
Individuelle Karrierewege	Versicherungen	Familienförderung / Kinderbetreuung	Hervorheben von Erfolgen
Flache Hierarchien	Firmendarlehen	Gesundheitsförderung	Titel und Auszeichnungen
Langfristige Laufbahngestaltung / klassische Karrierewege	Zusätzliche Urlaubstage	Weiterbildung	Auswirkungen sehen

Abbildung 19: Gesamtübersicht der Anreizkategorien und Anreize [223]

223 Bezogen auf die eigene Studie und der bereits diskutierten Studien Dritter.

Am Ende dieser Arbeit sollen noch einmal alle Anreize aus der eigenen Studie und der untersuchten Studien kategorisiert und übersichtlich dargestellt werden. Wie bereits weiter oben beschrieben wurden die Anreize vom Autor dieser Studie in sieben Kategorien eingeteilt.

Die Arbeitsinhalte fassen Anreize zur Arbeit selbst zusammen. So bietet Job-Rotation beispielsweise Abwechslung bezüglich der Tätigkeiten in einem Unternehmen und die Zielsetzung beschreibt die Vereinbarung (zwischen einem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten) von Zielen im individuellen Tätigkeitsbereich.

Die monetären Leistungen umfassen alle Anreize, die direkt eine Geldleistung zur Folge haben. Hier ist etwa die klassische variable Bezahlung oder ein Gewinnbeteiligungsmodell inkludiert.

Maßnahmen bezogen auf das Betriebsklima werden als Mittel zur Mitarbeitermotivation verwendet. Hier kann beispielsweise das gemeinsame Essen genannt werden, bei dem die Mitarbeiter zusammenkommen und sich austauschen können. Gehaltstransparenz kann – bei fairer Bezahlung – dazu führen, dass ein ehrliches und transparentes Verhältnis untereinander herrscht und das Betriebsklima positiv beeinflusst wird.

Die Kommunikation als Motivationsfaktor ist vielseitig. So können durch Gespräche beispielweise Unsicherheiten abgebaut oder Tipps für den Arbeitsalltag weitergegeben werden. Auch können die Unternehmenswerte oder –leitbilder direkt an Mitarbeiter kommuniziert werden. Der soziale Aspekt der Kommunikation ist auch nicht wegzudenken, da er die Basis für eine Gemeinschaft und die Zusammenarbeit im Unternehmen darstellt.

Anreize der Kategorie Organisation umfassen etwa die hierarchische Struktur, flexible Rahmenbedingungen für Mitarbeiter oder den Aspekt der Mitbestimmung. Beispielsweise kann die Mitbestimmung der Mitarbeiter in die organisatorische Struktur eingebaut werden. Durch die aktive Partizipation bei Entscheidungen kann hier die intrinsische Motivation der Mitarbeiter gefördert werden. Ein netter Nebeneffekt ist auch die geringere Wahrscheinlichkeit für Widerstände, sollten Mitarbeiter in die Entscheidung mit eingebunden sein. Ein Beispiel für flexible Rahmenbedingungen ist hier eine Arbeitszeitenregelung, bei der

die Mitarbeiter flexibel auf ihre individuelle Lebenssituation reagieren können (Eltern, die ihr Kind zum Arzt bringen müssen, Sportkurse zu bestimmten Zeiten, etc.)

Die Auswahl an nicht-monetären Leistungen der Unternehmen ist sehr groß. Beispiele wären hier Materialprämien für besondere Erfolge der Mitarbeiter, allgemeine Vergütungen wie ein Firmenwagen, ein Diensthandy, ein Firmendarlehen etc. oder zusätzliche Urlaubstage. Veranstaltungen, wie Themenworkshops, Grillfeste oder Inventurfeiern werden auch häufig als Motivationsfaktoren von Unternehmen organisiert. Auch bezahlte Weiterbildungen können Mitarbeiter für neue Herausforderungen motivieren.

Die Kategorie Sonstiges fasst Anreize zusammen, die nicht eindeutig anderweitig zuordenbar sind. Hierzu zählen beispielsweise Wettbewerbe zwischen den Mitarbeitern, oder Mitarbeiter, die die positiven Auswirkungen ihrer Arbeit gezeigt bekommen.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Die vorliegende Studie leistet einen aktiven Beitrag zur Forschung im Bereich Social Entrepreneurship. Mit dem Fokus auf der Motivation und den gesetzten Anreizen bei Social Entrepreneurs wird ein bisher wenig erforschtes Gebiet untersucht. Die vorliegende Studie hat qualitativ und empirisch aufgezeigt, warum Social Entrepreneurs gegründet werden und welche Anreize zur Mitarbeitermotivation in der Praxis verwendet werden. Social Entrepreneurs verwenden größtenteils intrinsische Anreize, wobei die Größe der Unternehmen dabei eine Rolle spielt. Im Vergleich mit anderen Organisationsarten wurden sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten in der verwendeten Anreizsetzung gefunden. So kann gesagt werden, dass Mitbestimmung unabhängig von der Organisationsart gerne als Anreiz eingesetzt wird und finanzielle Anreize eher bei neoklassischen Unternehmen als bei Social Entrepreneurs eingesetzt werden. Auch konnte gezeigt werden, dass Abweichungen bei der Überprüfung neuer Mitarbeiter mit den Unternehmenswerten, bei der Verwendung von Zielvereinbarungen oder bei der Relevanz von Arbeitsinhalten zwischen den Organisationsarten vorkommen. Außerdem wurde gezeigt, dass das am häufigsten genannte Gründungsmotiv vom Social Entrepreneur der Wille zur gesellschaftlichen Veränderung ist.

Die Stärken der vorliegenden Studie liegen besonders in den *neuen* und *praxisnahen* Ergebnissen von Anreizstrukturen bei Social Entrepreneurs. Diese Ergebnisse wurden qualitativ von Unternehmen im deutschsprachigen Raum erhoben und liefern eine gute Grundlage für die weitere Forschung in dem Bereich Motivation und Anreize bei Social Entrepreneurs.

Eine Schwäche der Studie ist das Ausmaß der Vergleichbarkeit mit weiteren Studien, da bestehende Anreizstrukturen von Seiten des Unternehmens (Ist-Situation) wenig erforscht sind. Der Fokus vieler Studien liegt hier eher auf Befragungen der Mitarbeiterseite (Soll-Situation). Daraus resultierend werden zwei Ideen zur weiteren Forschung in dem untersuchten Gebiet vorgeschlagen:

1. Um die Wirksamkeit der Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation bei Social Entrepreneurs direkt zu überprüfen, wäre es jedenfalls sinnvoll Mitarbeiterbefragungen bei Unternehmen im Bereich Social Entrepreneuship durchzuführen. Interessant wären insbesondere Befragungen bei Unternehmen, welche bei der vorliegenden empirischen Studie bereits von der geschäftsführenden Seite befragt wurden. Außerdem könnte die Studie Aufschluss darüber geben, inwiefern Mitarbeiter bei Social Entrepreneurs andere Anreizpräferenzen haben, als Mitarbeiter bei neoklassischen Unternehmen bzw. NGO's.

2. Der Interview-Leitfaden der vorliegenden Studie könnte außerdem bei Geschäftsführern bzw. Entscheidungsträgern von neoklassischen Unternehmen bzw. NGO's angewandt werden, um den Vergleich von bestehenden Anreizmodellen, -systemen und –maßnahmen zwischen verschiedenen Organisationsarten optimal gestalten zu können.

Quellenverzeichnis

Interviews

Gutmann, Johannes (2012): Anreize und Motivation bei Social Entrepreneurs, Interview mit dem Geschäftsführer der Sonnentor Kräuterhandels GmbH, 08.03.2012, durchgeführt von Marten Kaffke.

Janicki, Alexandre (2012): Anreize und Motivation bei Social Entrepreneurs, Interview mit dem Geschäftsführer der Credible-Services GmbH, 15.02.2012, durchgeführt von Marten Kaffke.

Kikowsky, Roswitha (2011): Anreize und Motivation bei Social Entrepreneurs, Interview mit der Geschäftsführerin der Volkshilfe Beschäftigung, 09.12.2011, durchgeführt von Marten Kaffke.

Koll, Sonja (2012): Anreize und Motivation bei Social Entrepreneurs, Interview mit der Geschäftsführerin der Waldviertler Werkstätten, 15.02.2012, durchgeführt von Marten Kaffke.

Luef, Susanne (2012): Anreize und Motivation bei Social Entrepreneurs, Interview mit der Marketingleiterin der Zotter Schokoladen Manufaktur GmbH, 09.03.2012, durchgeführt von Marten Kaffke.

Mamoudi, Danusch (2011): Anreize und Motivation bei Social Entrepreneurs, Interview mit dem Mitbegründer der Buzzn GmbH, 16.12.2011, durchgeführt von Marten Kaffke.

Muhr, Lisa (2012): Anreize und Motivation bei Social Entrepreneurs, Interview mit der Gesellschafterin des Modelabels *Göttin des Glücks*, 07.03.2012, durchgeführt von Marten Kaffke.

Pick, Manuel (2012): Anreize und Motivation bei Social Entrepreneurs, Interview mit dem Geschäftsführer der Öma Beer GmbH, 23.02.2012, durchgeführt von Marten Kaffke.

Reisinger, Matthias (2012): Anreize und Motivation bei Social Entrepreneurs, Interview mit dem Mitbegründer des Hub Vienna, 02.01.2012, durchgeführt von Marten Kaffke.

Scheuch, Peter (2012): Anreize und Motivation bei Social Entrepreneurs, Interview mit dem Geschäftsführer der Ennovent GmbH, 21.03.2012, durchgeführt von Marten Kaffke.

Schlehuber, Andrea (2012): Anreize und Motivation bei Social Entrepreneurs, Interview mit der Geschäftsführerin der EZA Fairer Handel GmbH, 29.02.2012, durchgeführt von Marten Kaffke.

Weber, Thomas (2011): Anreize und Motivation bei Social Entrepreneurs, Interview mit dem Herausgeber des Biorama Magazins, 15.12.2011, durchgeführt von Marten Kaffke.

Wesian, Martin (2012): Anreize und Motivation bei Social Entrepreneurs, Interview mit dem Geschäftsführer der Helioz GmbH, 08.03.2012, durchgeführt von Marten Kaffke.

Zoubek, Gerhard (2012): Anreize und Motivation bei Social Entrepreneurs, Interview mit dem Bauer und Komplementär der Biohof Adamah Vertriebs KG, 28.02.2012, durchgeführt von Marten Kaffke.

Literaturverzeichnis

Achleitner, Ann-Kristin (2007): Finanzierung von Sozialunternehmern, Schäffer-Poeschel.

Ackermann, Karl Friedrich (1974): Anreizsysteme. In: Erwin Grochla, Waldemar Wittmann (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 4. Stuttgart. (Enzyklopädie der Betriebswirtschaft,Band I/I) Sp. 156 163.

Bau, Frank; Dowling, Michael (2003): Anreizsysteme in jungen Unternehmen., Regensburg.

Becker, Fred G. (1987): Innovationsfördernde Anreizsysteme. In: Zeitschrift für Personalwirtschaft, S. 29–60.

Becker, Fred G. (2005): Führen mit Anreizsystemen. In: Digitale Fachbibliothek: „Das flexible Unternehmen“, Online-Publikation 2009.

Becker, Larissa (2001): Personalabteilung im Unternehmungswandel. Univ, Wiesbaden, Gießen.

Becker, L. (2002): Human Resource Management im Wandel in: Krüger, W (Hrsg.): Excellence in Change – Wege zur strategischen Erneuerung, Wiesbaden.

Best, Joel (1995): Images of issues. Typifying contemporary social problems. 2. Aufl. New York: De Gruyter (Social problems and social issues).

Beyer, Horst-Tilo (1990): Personallexikon. München: Oldenbourg.

Boschee, Jerr; McClurg, Jim (2003): Towards a better understanding of social entrepreneurship: some important distinctions. Online verfügbar unter http://tano.org.whsites.net/socialntrepreneurship/better_understanding.pdf, zuletzt geprüft am 10.05.2012.

Brugger, Walter (1976): Philosophisches Wörterbuch. 14. Aufl. Freiburg im Breisgau: Herder.
Corsten, Hans (Hg.) (1989): Die Gestaltung von Innovationsprozessen. Hindernisse u. Erfolgsfaktoren im Organisations-, Finanz- u. Informationsbereich. Berlin: Schmidt (Technological economics, 29).

Deci, E. L.; Ryan, R. M. (1993): Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. In: Zeitschrift für Pädagogik (39(2)), S. 223–238.

Deci, Edward L. (1971): Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. In: Journal of Personality and Social Psychology (18), S. 105–115.

Deci, Edward L. (1976): Intrinsic motivation. 2. print. New York: Plenum Press (Perspectives in social psychology, v. 1).

Dees, Gregory J. (1998): The Meaning of "Social Entrepreneurship". Online verfügbar unter http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf, zuletzt geprüft am 10.05.2012.

Drucker, Peter F. (1985): Innovation and entrepreneurship. Practice and principles. New York: Harper & Row.

Drumm, Hans Jürgen (2008): Personalwirtschaft. Berlin, Heidelberg.

Duden (2007) Das große Fremdwörterbuch. Herkunft und Bedeutung der Fremdwörter. 4., aktualisierte Auflage. Dudenverlag, Mannheim/Leipzig/Wien/Zürich.

Erez, Miriam; Zidon, Isaac (1984): Effect of goal acceptance on the relationship of goal difficulty to performance. In: Journal of Applied Psychology 69 (1), S. 69–78.

EU-Kommission (Hrsg.) (2003): Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. (2003/361/EG), S. 36–41.

Farley, John E. (1987): American social problems. An institutional analysis. EnglewoodCliffs, NJ: Prentice-Hall.

Felber, Christian (2010): Die Gemeinwohl-Ökonomie. Das Wirtschaftsmodell der Zukunft. Wien: Deuticke.

Fischer, Thomas M.; Rödl, Karin (2006): Unternehmensziele und Gestaltung von Anreizsystemen - Ergebnisse einer empirischen Studie deutscher Unternehmen. Unter Mitarbeit von Julia Koch, Andreas Krenzin, Jens Schmadel und Thomas Schwarz. Ingolstadt.

Fisher, Ronald A. (1954) Statistical Methods for Research Workers, Oliver and Boyd

Frey, Bruno S. (1997): Markt und Motivation. Wie ökonomische Anreize die (Arbeits-)Moral verdrängen. München: Vahlen. Online verfügbar unter http://www.gbv.de/dms/fazrez/F19980414ORNFREY100.pdf.

Frey, Bruno S.; Osterloh, Margit (2010): Successful management by motivation. Balancing intrinsic and extrinsic incentives ; with 11 tables. [Nachdr.]. Berlin: Springer (Organization and management innovation).

Frey, Bruno S.; Osterloh, Margit (1996): Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung. Institut für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich. Zürich (Band 27 von Diskussionsbeitrag).

Gelles, Richard J.; Merton, Ann Levine Robert K. (1982): Social Problems. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

Gouillart, Francis J.; Kelly, James Newell (1995): Transforming the organization. New York: McGraw-Hill.

Gouldner, Alvin Ward (1960): The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. In: American Sociological Review 1960 (Vol. 25), S. S. 161-178.

Hauser, Frank; Schubert, Andreas; Aicher, Mona (2008): Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeitermanagement in den Unternehmen in Deutschland. Durchführung: AG in Kooperation mit dem Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie der Universität zu Köln und freundlicher Genehmigung des Great Place to Work® Institute. Ein Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Abschlussbericht

Forschungsprojekt Nr. 18/05. Unter Mitarbeit von Lorenz Fischer, Katharina Wegera, Claudia Erne und Inge Böth.

Hemmerling, Jens (2007) Coaching und Führung – Synergien und Grenzen, Studienarbeit, Grin Verlag.

Hentze, Joachim; Graf, Andrea (2005): Personalwirtschaftslehre 2. Personalerhaltung und Leistungsstimulation, Personalfreistellung, Personalinformationswirtschaft. Bern (Betriebswirtschaft). Online verfügbar unter http://www.utb-studi-e-book.de/9783838506500.

Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard; Snyderman, Barbara Bloch (1959), The Motivation to Work. John Wiley. New York.

Homann, Karl; Lütge, Christoph (2005): Einführung in die Wirtschaftsethik. 2., korrigierte Aufl. Münster: LIT (Philosophie, 3).

Horváth & Partner GmbH (2006): Studie "Best Practice Anreizsysteme" 2006. Ergebnisbericht. Hg. v. Horváth & Partner GmbH.

Jähnke, Petra; Christmann, Gabriela B.; Balgar, Karsten (2011): Social Entrepreneurship. Perspektiven für die Raumentwicklung. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden.

Kolb, Meinulf; Burkart, Brigitte; Zundel, Frank (2008): Personalmanagement. Grundlagen - Konzepte - Praxis. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Gabler-Lehrbuch).

Kruglanski, Arie W. (1975): The endogenous-exogenous partition in attribution theory. In: Psychological Review 82 (6), S. 387–406.

Lackner, Andreas (2007): Monetäre und nicht monetäre Incentives zur Motivation und Steuerung von Vertriebsmitarbeitern. Am Beispiel von T-Mobile Deutschland. 1. Aufl. s.l: GRIN Verlag. Online verfügbar unter http://ebooks.ciando.com/book/index.cfm/bok_id/128134.

Latham, Gary P.; Baldes, J. James (1975): The "practical significance" of Locke's theory of goal setting. In: Journal of Applied Psychology 60 (1), S. 122–124.

Lepper, Mark R. (Hg.) (1978): The hidden costs of reward. New perspectives on the psychology of human motivation. Hillsdale, N.J: Erlbaum.

Locke, Edwin A.; Latham, Gary P. (1990): A theory of goal setting & task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Locke, Edwin A.; Latham, Gary P. (2002): Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. In: American Psychologist 57 (9), S. 705–717.

London, Ted (2007) A Base-of-the-Pyramid Perspective on Poverty Alleviation (Working Paper), William Davidson Institute / Stephen M. Ross School of Business at the University of Michigan.

Maslow, A. H. (1943): A theory of human motivation. In: Psychological Review 50 (4), S. 370–396.

Priddat, Birger P. (2010): Organisation als Kooperation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

Rehfus, Wulff D. (2003): Handwörterbuch Philosophie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht (Philosophie, 8208). Online verfügbar unter http://www.philosophie-woerterbuch.de/.

Rosenstiel, Lutz von: Motivationale Grundlagen von Anreizsystemen. Stuttgart 1999. In: Bühler, W. et al. (Hrsg.): Unternehmenssteuerung und Anreizsysteme, S. 47–77.

Rosenstiel, Lutz von (2007): Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise. 6., überarb. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. Online verfügbar unter http://deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?id=2803370&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm.

Rotter, Julian B. (1966): Generalized expentancies for internal versus external control of reinforcement. In: Psychological Monographs 1966 (Vol. 80, No. 1), S. 1-28.

Schanz, Günther (1991): Handbuch Anreizsysteme. Stuttgart: Poeschel.

Sollberger, Bettina Anne (2001): Personalerhaltungsmassnahmen in Form von Anreizsystemen im Regionalspital Emmental (RSE). Konzeptionelle Grundlagen – Empirische Untersuchung – Gestaltungsempfehlungen. Lizentiatsarbeit. Bern. Online verfügbar unter http://www.iop.unibe.ch/lehre/lizentiatsarbeiten/Liz-Sollberger-Bettina-Anne.pdf.

Spector, Malcolm; Kitsuse, John I. (2008): Constructing social problems. 3. print. New Brunswick, NJ: Transaction Publ.

Stevenson, Howard H. (1999): New business ventures and the entrepreneur. 5. Aufl. Boston, Mass: McGraw-Hill.

Vroom, Victor H. (1964): Work and motivation. New York: Wiley.

Weber, Thomas (2006): Anreizsysteme für die betriebliche Forschung und Entwicklung. 1. Aufl. s.l: DUV Deutscher Universitäts-Verlag. Online verfügbar unter http://ebooks.ciando.com/book/index.cfm/bok_id/16605.

Weber, Winfried W. (Hrsg.) (2009): Peter Drucker - der Mann, der das Management geprägt hat. Erinnerungen und Ausblick zum 100. Geburtstag. Sordon, Göttingen.

Wiley, Carolyn (1997): What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. In: International Journal of Manpower 18 (3), S. 263–280.

Zimmermann, Ralf (2005): Wissens- und Innovationsmanagement in KMU. 1. Aufl. s.l: GRIN Verlag. Online verfügbar unter http://ebooks.ciando.com/book/index.cfm/bok_id/103755.

Internetquellen

www.beschaeftigung.volkshilfe.at, abgerufen am 30.07.2012.

www.biorama.at, abgerufen am 30.07.2012.

www.buzzn.net, abgerufen am 30.07.2012.

www.diestandard.at/1341845148012/Maenner-verdienen-um-27-Prozent-mehr, abgerufen am 26.07.2012.

www.ennovent.com, abgerufen am 30.07.2012.

www.eza.cc, abgerufen am 30.07.2012.

www.gea.at abgerufen am 26.07.2012.

www.gemeinwohl-oekonomie.org, abgerufen am 30.04.2012.

www.gute-banken.de, abgerufen am 30.07.2012.

www.helioz.org, abgerufen am 30.07.2012.

www.oema.de, abgerufen am 30.07.2012.

www.sdi-research.at/lexikon/beduerfnishierarchie.html, aufgerufen am 18.05.2012.

www.skype.com, aufgerufen am 18.04.2012.

www.sonnentor.at, abgerufen am 30.07.2012.

www.spiegel.de/wirtschaft/einkommen-lohnschere-geht-in-deutschland-immer-weiter-auseinander-a-489512.html, abgerufen am 26.07.2012.

www.viehweger.org/deutsch/gedanken/maslow.htm, aufgerufen am 18.05.2012.

www.vienna.the-hub.net, abgerufen am 30.07.2012.

www.wirtschaftslexikon.gabler.de, abgerufen am, 30.07.2012

www.zotter.at, abgerufen am 30.07.2012.

Interviewleitfaden

Einleitung:

1. Was war der Grund für die Gründung der Organisation / des Unternehmens?
2. Was ist Ihr (persönlicher) primärer Antrieb in der Organisation / im Unternehmen?
3. Wie viele Mitarbeiter hat Ihre Organisation / Ihr Unternehmen?

Social Entrepreneur:

4. Bezeichnen Sie sich selbst als soziales Unternehmen / Social Entrepreneur?
5. Was ist das Ziel des Unternehmens?
6. Wie ist Ihre hierarchische Organisationsstruktur aufgebaut?
7. Welche Maßnahmen treffen Sie, um Ihre soziale Positionierung nach außen zu tragen?
    a. (Wird diese von den Mitarbeitern wahrgenommen?)
    b. (Ist eine Identifikation mit den Zielen der Organisation / des Unternehmens eine Bedingung für die Aufnahme von neuen Mitarbeitern?)
    c. (Inwiefern werden die Leitprinzipien der Organisation / des Unternehmens an die Mitarbeiter kommuniziert?)
8. Geben Sie Ihren Mitarbeitern Mitbestimmungsrechte?

Anreize:

9. Wie motivieren Sie ihre Mitarbeiter?
10. Setzen Sie direkt Anreize um Ihre Mitarbeiter zu sozialem Handeln zu motivieren?
11. Kennen Sie entsprechende Anreize, die von anderen Organisationen / Unternehmen gesetzt werden?
12. Gibt es finanzielle Anreize für die Mitarbeiter, neben dem monatlichen Gehalt?
13. Gibt es variable Bezahlung in Ihrer Organisation / Ihrem Unternehmen? Wenn ja, für welche Leistungen werden diese Sonderzahlungen geleistet?

Ergebnisse des Fisher-Tests[1]

```
R version 2.12.1 (2010-12-16)
Copyright (C) 2010 The R Foundation for Statistical Computing
ISBN 3-900051-07-0
Platform: x86_64-pc-mingw32/x64 (64-bit)

R ist freie Software und kommt OHNE JEGLICHE GARANTIE.
Sie sind eingeladen, es unter bestimmten Bedingungen weiter zu verbreiten.
Tippen Sie 'license()' or 'licence()' für Details dazu.

R ist ein Gemeinschaftsprojekt mit vielen Beitragenden.
Tippen Sie 'contributors()' für mehr Information und 'citation()',
um zu erfahren, wie R oder R packages in Publikationen zitiert werden
können.


 > fisher.test(matrix(c(5,0,6,3),2,2))

        Fisher's Exact Test for Count Data

data:  matrix(c(5, 0, 6, 3), 2, 2)
p-value = 0.2582
alternative hypothesis: true odds ratio is not equal to 1
95 percent confidence interval:
  0.2310377       Inf
sample estimates:
odds ratio
       Inf

 > fisher.test(matrix(c(4,1,7,2),2,2))

        Fisher's Exact Test for Count Data

data:  matrix(c(4, 1, 7, 2), 2, 2)
p-value = 1
alternative hypothesis: true odds ratio is not equal to 1
95 percent confidence interval:
   0.04416394 84.01523127
sample estimates:
odds ratio
     1.1321

 > fisher.test(matrix(c(4,1,3,6),2,2))

        Fisher's Exact Test for Count Data

data:  matrix(c(4, 1, 3, 6), 2, 2)
p-value = 0.2657
alternative hypothesis: true odds ratio is not equal to 1
95 percent confidence interval:
    0.4199818 456.2874326
sample estimates:
odds ratio
      6.788517
```

1 Durchgeführt von Rudolf Vetschera

```
 > fisher.test(matrix(c(4,0,6,4),2,2))

        Fisher's Exact Test for Count Data

data:  matrix(c(4, 0, 6, 4), 2, 2)
p-value = 0.2507
alternative hypothesis: true odds ratio is not equal to 1
95 percent confidence interval:
  0.2621773       Inf
sample estimates:
odds ratio
        Inf

 > fisher.test(matrix(c(4,0,3,7),2,2))

        Fisher's Exact Test for Count Data

data:  matrix(c(4, 0, 3, 7), 2, 2)
p-value = 0.06993
alternative hypothesis: true odds ratio is not equal to 1
95 percent confidence interval:
  0.849887      Inf
sample estimates:
odds ratio
        Inf

 > fisher.test(matrix(c(7,3,4,0),2,2))

        Fisher's Exact Test for Count Data

data:  matrix(c(7, 3, 4, 0), 2, 2)
p-value = 0.5055
alternative hypothesis: true odds ratio is not equal to 1
95 percent confidence interval:
  0.000000 6.415238
sample estimates:
odds ratio
         0

 > fisher.test(matrix(c(6,4,1,3),2,2))

        Fisher's Exact Test for Count Data

data:  matrix(c(6, 4, 1, 3), 2, 2)
p-value = 0.5594
alternative hypothesis: true odds ratio is not equal to 1
95 percent confidence interval:
    0.2250963 274.2041246
sample estimates:
odds ratio
   4.031951
```

```
 > fisher.test(matrix(c(5,6,2,1),2,2))

        Fisher's Exact Test for Count Data

data:  matrix(c(5, 6, 2, 1), 2, 2)
p-value = 1
alternative hypothesis: true odds ratio is not equal to 1
95 percent confidence interval:
   0.00607605 11.00562193
sample estimates:odds ratio
  0.4433803

 > fisher.test(matrix(c(4,3,3,4),2,2))

        Fisher's Exact Test for Count Data

data:  matrix(c(4, 3, 3, 4), 2, 2)
p-value = 1
alternative hypothesis: true odds ratio is not equal to 1
95 percent confidence interval:
   0.1417724 23.3824862
sample estimates:
odds ratio
   1.705245

 > fisher.test(matrix(c(4,6,2,2),2,2))

        Fisher's Exact Test for Count Data

data:  matrix(c(4, 6, 2, 2), 2, 2)
p-value = 1
alternative hypothesis: true odds ratio is not equal to 1
95 percent confidence interval:
   0.03496534 13.30087662
sample estimates:
odds ratio
   0.686592

 > fisher.test(matrix(c(5,5,0,4),2,2))

        Fisher's Exact Test for Count Data

data:  matrix(c(5, 5, 0, 4), 2, 2)
p-value = 0.2208
alternative hypothesis: true odds ratio is not equal to 1
95 percent confidence interval:
  0.399528      Inf
sample estimates:
odds ratio
        Inf
```

```
 > fisher.test(matrix(c(4,6,0,4),2,2))

        Fisher's Exact Test for Count Data

data:  matrix(c(4, 6, 0, 4), 2, 2)
p-value = 0.2507
alternative hypothesis: true odds ratio is not equal to 1
95 percent confidence interval:
  0.2621773       Inf
sample estimates:
odds ratio
       Inf

 > fisher.test(matrix(c(5,6,1,2),2,2))

        Fisher's Exact Test for Count Data

data:  matrix(c(5, 6, 1, 2), 2, 2)
p-value = 1
alternative hypothesis: true odds ratio is not equal to 195 percent
confidence interval:
    0.06433768 117.60425998
sample estimates:
odds ratio
   1.608392

> fisher.test(matrix(c(4,3,1,6),2,2))

        Fisher's Exact Test for Count Data

data:  matrix(c(4, 3, 1, 6), 2, 2)
p-value = 0.2657
alternative hypothesis: true odds ratio is not equal to 1
95 percent confidence interval:
    0.4199818 456.2874326
sample estimates:
odds ratio
   6.788517
```

Abstract (Deutsch)

Basierend auf einer qualitativen empirischen Studie befasst sich die vorliegende Arbeit mit den Anreizen und der Motivation bei Social Entrepreneurs. Dafür wurden Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger von 14 Unternehmen befragt, die den positiven Wandel in der Gesellschaft vorantreiben. Ziel dieser Arbei ist es, die Anreizstrukturen von Social Entrepreneurs zu verstehen, einen möglichen Einfluss der Gründungsmotive auf die konkrete Anreizsetzung zu untersuchen, und die gefundenen Ergebnisse mit denen anderer Unternehmensarten zu vergleichen. Für den letztgenannten Vergleich wurde entsprechende wissenschaftliche Literatur verwendet. Es kann in dieser Arbeit gezeigt werden, dass Social Entrepreneurs größtenteils intrinsische Anreize verwenden, wobei die Größe der Unternehmen dabei eine Rolle spielt. Im Vergleich der Social Entrepreneurs mit anderen Organisationsarten wurden sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten in der verwendeten Anreizsetzung gefunden. Beispielsweise konnte gezeigt werden, dass Mitbestimmung ein beliebter Anreiz unabhängig von der Organisationsart ist, während finanzielle Anreize vergleichsweise wenig von Social Entrepreneurs verwendet werden. Diese neuen und praxisnahen Ergebnisse von Anreizstrukturen der Social Entrepreneurs können als Referenz in der Anreizsetzung dienen und liefern eine Grundlage für die weitere Forschung im Bereich Anreize und Motivation bei Social Entrepreneurs.

Abstract (English)

Based on a qualitative empirical study, this master thesis deals with the incentives and motivations of social entrepreneurs. 14 interviews with experts were conducted in order to understand the structure of incentives as well as the influence of motives on the founding of the actual incentives set. The findings of this study are taken to perform a comparison between social entrepreneurs and other types of organizations regarding setting incentives. This study shows that social entrepreneurs are more likely to use intrinsic incentives rather than extrinsic incentives. The influences of the motives for the founding of social entrepreneurs on the actual incentives set are rather negligible. The comparison with other types of organizations point out that there are both, differences and similarities in the usage and the variety of setting specific incentives. These new and practice-oriented results represent a reference for setting incentives and offer a basis for future research in the field of incentives and motivations by social entrepreneurs.

Goldschlagstrasse 36/14, 1150 Wien

Marten Adeodatus Kaffke

+43(650)9141698, office@martenkaffke.com

Geburtsdatum: 23.06.1986
Geburtsort: Neumünster
Staatsangehörigkeit: Deutschland
Familienstand: Ledig

Schulbildung und Studium

1992 - 1996	**Grundschule**, Neumünster & Kiel
1996 - 2005	**Integrierte Gesamtschule** Friedrichsort, Kiel Abschluss: Abitur
2005 - 2006	**Studium der Musikwissenschaft und Pädagogik** an der Christian-Albrechtsuniversität zu Kiel
2006 - 2009	**Bachelorstudium der Betriebswirtschaftslehre** an der Universität Wien, Spezialisierung: Wirtschaftsrecht Abschluss: *Bakk. rer. soc. oec.*
2009 - 2012	**Masterstudium der Betriebswirtschaftslehre** an der Universität Wien, Vertiefungen: Organisation & Planung, Innovations- & Technologiemanagement Abschluss: *Master of Science*
12/2011 - 10/2012	**Masterarbeit**: "Anreize & Motivation bei Social Entrepreneurs" *Eine qualitative Studie über Gründungsmotive und Mitarbeiteranreize von Unternehmen, die den positiven Wandel in der Gesellschaft vorantreiben.*

Berufspraxis

02/2004	**Praktikum** im Axel Springer Verlag, Hamburg *Controlling / Marketing*
10/2005 - 01/2007	**Gitarren- und Schlagzeugunterricht** *Einzel- und Gruppenunterricht*
10/2006 - 05/2008	**Publikumsservice** im Dschungel Kindertheater Wien *Eventbetreuung, Kartenverkauf, Garderobe*
03/2008 - 06/2009	**Studienassistent** am Lehrstuhl für internationales Personalmanagement, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Universität Wien *Erstellung und Korrektur von Prüfungsaufgaben, E-Learning, Prüfungsaufsicht, Studentenbetreuung*
03/2009 - 04/2012	**Meshit OG** (www.meshit.at, Modelabel), Wien *Strategische Planung, Marketing, Recht, Organisation*
05/2009 - 01/2011	**Projektmitarbeiter** am Institut für Managementwissenschaften, Arbeitsgruppe Ergonomie, Technische Universität Wien *Fragebogenerstellung, qualitative Interviews (Wien, Berlin, Dresden, Innsbruck, Linz), Literatur-, Normen-, Gesetzesanalyse, Funktionsanalyse und -synthese* Thema: Optimierung des Einstiegsbereichs von Straßen- und Stadtbahnen für mobilitätseingeschränkte Personen
04/2011 - 01/2012	**Mitarbeiter des Büchereifachdienstes** bei den Büchereien Wien *Beratung & Service*
05/2012 - laufend	**IT-Systemtester** im General Accounting, Bank Austria *Lösungsorientierte Dokumentation der Businessanforderungen für ein neues IT-System - basierend auf detaillierten Fehleranalysen in SAP Finance*

EDV-Kenntnisse

Betriebssysteme (*MS, Linux, Mac OS*)
Office & Statistik Anwendungen (*MS, AOO, SPSS*)
Business Anwendungen (*SAP FI, HP QC*)
Grafik Anwendungen (*Adobe, Gimp, Inkscape*)
Musik- & Videobearbeitung (*Cubase, FinalCut*)
HTML, Social Media, CMS, Blogs
Online Kollaboration (*Podio, Huddle, Basecamp*)

Sprachkenntnisse

Deutsch	Muttersprache
Englisch	Verhandlungssicher

Interessen

Kreativität	Musik (Komposition, Live-Auftritte), Malerei
Kultur	Reisen, Trends, moderne Kunst
Sport	Radfahren, Schwimmen, Basketball

Wien, den 16.10.2012