

---

# **Internationalisierung und Management**

**Herausgegeben von**  
Professor Dr. Hans A. Wüthrich

Die Schriftenreihe präsentiert Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Forschung zu den Themengebieten Internationalisierung und Management. Im verbindenden Diskurs zwischen Theorie und Praxis verfolgt die Reihe das Ziel, Organisationen praxisnahe Lösungsansätze zu aktuellen Managementherausforderungen bereitzustellen und gleichzeitig einen Beitrag zur theoretischen Fundierung von Fragestellungen der Führungspraxis, nicht zuletzt im internationalen Kontext, zu leisten.

---

Tobias M. Hoffmann

# Motivation im Führungskontext von Sozialunternehmen

Mit einem Geleitwort von  
Univ.-Prof. Dr. Hans A. Wüthrich

 Springer Gabler

Tobias M. Hoffmann  
Köln, Deutschland

Dissertation Universität der Bundeswehr München, 2015

Internationalisierung und Management

ISBN 978-3-658-12964-4

ISBN 978-3-658-12965-1 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-12965-1

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

## Geleitwort

*Sich im Geschäftsleben eine andere Brille aufzusetzen ist so unendlich schwer und doch so lohnenswert. Es gibt andere Lösungen als die uns so vertrauten, aber sie bleiben meist lange verborgen, manchmal für immer.*

*Bolko von Oetinger*

Ursprünglich als Randerscheinung diskreditiert sind Sozialunternehmen heute als Problemlöser für gesellschaftliche Herausforderungen etabliert. Sie stellen wichtige öffentliche Güter bereit, fördern den Wandel von Verhaltensmustern und leisten einen wertvollen Beitrag zu den Millenniums-Entwicklungszielen der Vereinten Nationen. Mit seiner Arbeit fokussiert Tobias Hoffmann auf einen bisher in der Literatur wenig beachteten Bereich. Leitend dabei sind drei Forschungsfragen: Wie kann Motivation im Führungskontext von Sozialunternehmen wirkungsvoll gestaltet werden? Wie wird Motivation im Führungskontext von Sozialunternehmen konkret gestaltet? Und welche Erkenntnisse lassen sich für die Praxis und Wissenschaft identifizieren?

Es gelingt dem Autor, verständnisfördernde und praktisch relevante Zusammenhänge sowie Deutungsmuster in Bezug auf Motivation im Führungskontext von Sozialunternehmen herauszuarbeiten. Neben einer profunden Aufarbeitung von Sozialunternehmertum und Arbeitsmotivation werden dabei mittels Fallanalysen führender Sozialunternehmen konkrete Gestaltungsansätze für Führung und Anreizsysteme erarbeitet. Weiterhin wird Wichtigkeit und Grenzen der Professionalisierung von Anreizsystemen aufgezeigt, ergänzt um Perspektiven und Einsichten aus dem gemeinnützigen und privatwirtschaftlichen Forschungskontext.

Mit der vorliegenden interdisziplinären Arbeit gelingt Tobias Hoffmann eine wertvolle Perspektivenerweiterung, und ich wünsche den postulierten Ideen die verdiente Verbreitung und Resonanz in Wissenschaft und Praxis.

München, im Dezember 2015

Univ.-Prof. Dr. Hans A. Wüthrich

## Vorwort

*Wenn die Dankbarkeit geniert, der ist übel dran; denke, wer dich erst geführt, wer für dich getan.*

*Johann Wolfgang von Goethe*

Zunächst einmal bin ich schlicht dankbar dafür, dass ich ein solch spannendes und lohnendes Thema gefunden habe und bearbeiten durfte. Es hat mir große Freude bereitet, im Rahmen meiner Nachforschungen in die Welt der Sozialunternehmer und -unternehmen einzutauchen, und ich hatte dabei die Gelegenheit, äußerst interessante, faszinierende und inspirierende Menschen kennenzulernen. All dies ist weder selbstverständlich noch hatte ich es zuvor erwartet – was mich wiederum zu eingangs erwähntem Zitat führt...

Darüberhinaus wäre dieses Buch nicht möglich gewesen ohne die Vielzahl an Menschen, die mich auf meinem langen, aufregenden, manchmal verwirrenden, mitunter beschwerlichen, aber immer spannenden und – im wahrsten Sinne des Wortes – erkenntnisreichen Weg unterstützt und begleitet haben:

Beginnen möchte ich mit Herrn Prof. Dr. Hans A. Wüthrich, der mich von den Anfängen der Themendefinition bis hin zur Veröffentlichung gefördert und gefordert, konstruktiv beraten und geduldig begleitet hat, und dabei immer die richtige Mischung aus befähigender Autonomie und orientierender Anleitung gefunden hat. Ebenso danke ich Herrn Prof. Dr. Stephan Kaiser für die Übernahme des Zweitgutachtens sowie die wertvollen Hinweise zur Methodik und Schärfung der gewonnenen Erkenntnisse.

Allergroßter Dank gilt meinen Interviewpartnern: Ihr Vertrauen, ihre Motivation und Engagement, ihre Ehrlichkeit und Offenheit, ihre wertvollen, aber auch kritischen Beobachtungen, Perspektiven und Gedanken – all dies hat diese Arbeit überhaupt erst möglich gemacht. Das Ergebnis sind unverwechselbare und einmalige Einblicke in die untersuchten Sozialunternehmen, welche das Herz der empirischen Untersuchung bilden; am Ende sind und bleiben es die Menschen, die den Unterschied machen!

Hilfreich waren auch die Gespräche und Diskussionen, die ich mit einer Vielzahl von Experten aus Wissenschaft und Praxis in den Bereichen Social Entrepreneurship sowie Arbeitsmotivation führen durfte. Die gewonnenen Erkenntnisse haben maßgeblich zur Validierung und Schärfung der theoretischen Grundlagen sowie der Leitlinien der empirischen Untersuchung beigetragen. Erwähnen möchte ich an dieser Stelle Frau Prof. Dr. Karin Kreutzer, Claudia Leißner, Mirjam Schöning, Markus Strauch, Karl Stempel und Rebecca Szrama.

Dank gilt ebenfalls Bain & Company, für die Möglichkeit, meinen Promotionswunsch in die Tat umsetzen zu können, und die großartige Unterstützung und gewährte Freiheit während dieser Zeit. Nicht zu sprechen von den zahlreichen Kollegen, mit denen ich meine Fragen (und Befürchtungen) teilen, Hypothesen testen und Erkenntnisse kritisch diskutieren konnte.

In besonderer Weise dankbar bin ich meinen Eltern Anneliese und Winfried: Zunächst einmal für die exzellente, gewissenhafte Endkorrektur meiner Arbeit, die kein Lektor besser hätte realisieren können. Mehr noch aber für alle Unterstützung, Vertrauen, Begleitung und Ermutigung über die Jahre. Dafür, dass sie mich geprägt haben, und doch immer meinen Weg haben suchen und gehen lassen. Ihnen möchte ich diese Arbeit widmen.

Zuletzt möchte ich mich bei Miriam und Elija bedanken: Dafür, dass sie mich auf diesem Weg begleitet und – je nach Situation und Gemütsverfassung – ge-tragen und/oder er-tragen haben. Für all die kleinen und großen Freuden, Herausforderungen und Überraschungen. Und dass sie mir immer wieder (dezent, und in den meisten Fällen liebevoll) vor Augen geführt haben, dass es neben dem wissenschaftlichen „Eremitendasein“ ein reales (Alltags)Leben gibt, mit eigenen Herausforderungen aber nichtsdestoweniger lohnenden und erfüllenden Motivationsmechanismen und -momenten.

Köln, im Dezember 2015

Tobias M. Hoffmann

## Inhaltsübersicht

<b>A. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
I. Problemstellung und Relevanz.....	1
II. Zielsetzung und Forschungsfragen.....	3
III. Forschungskonzeption und wissenschaftstheoretische Einordnung der Arbeit .....	5
IV. Aufbau der Arbeit .....	8
<b>B. Theoretische Grundlagen und Perspektiven</b> .....	<b>9</b>
I. Social Entrepreneurship – Konzeptualisierung eines Phänomens .....	9
II. Arbeitsmotivation – theoretische Basis für Motivation im Führungskontext .....	34
<b>C. Vorbereitung der empirischen Untersuchung</b> .....	<b>61</b>
I. Theoriegeleitete Erarbeitung relevanter Themenkategorien.....	61
II. Forschungsplan.....	66
<b>D. Ergebnisdarstellung – Erkenntnisse aus Fallstudienanalyse</b> .....	<b>77</b>
I. Motivation im Führungskontext – fallbezogene Analyse.....	77
II. Motivation im Führungskontext – fallübergreifend identifizierte Muster .....	148
<b>E. Ergebnisinterpretation</b> .....	<b>177</b>
I. Konzeptioneller Bezugsrahmen.....	177
II. Zentrale übergeordnete Muster und Erkenntnisse .....	190
<b>F. Diskussion</b> .....	<b>195</b>
I. Konzeptioneller Bezugsrahmen und vorherrschender Status Quo .....	195
II. Die Ergebnisse im Kontext des relevanten Forschungsstandes .....	196
<b>G. Fazit</b> .....	<b>219</b>
I. Zusammenfassung der Forschungsarbeit.....	219
II. Kritische Würdigung.....	226
III. Ausblick .....	228
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>233</b>
<b>Anhang</b> .....	<b>255</b>
I. Interview-Leitfaden.....	255
II. Ausführliche fallbezogene Analysen.....	270



## Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b> .....	<b>V</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>VII</b>
<b>Inhaltsübersicht</b> .....	<b>IX</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>XI</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XXI</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>XXIII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XXV</b>
<b>A. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
I. Problemstellung und Relevanz .....	1
II. Zielsetzung und Forschungsfragen.....	3
III. Forschungskonzeption und wissenschaftstheoretische Einordnung der Arbeit .....	5
IV. Aufbau der Arbeit .....	8
<b>B. Theoretische Grundlagen und Perspektiven</b> .....	<b>9</b>
I. Social Entrepreneurship – Konzeptualisierung eines Phänomens .....	9
I.1 Einführung in das Forschungsfeld.....	9
I.1.1 Entstehung und Entwicklung eines originären Forschungsfeldes.....	9
I.1.2 Elementare Begriffsbestimmungen .....	10
I.1.3 Aktuelle Definitions- und Konzeptlandschaft.....	12
I.2 Konzeptioneller Bezugsrahmen für Social Entrepreneurship .....	13
I.2.1 Kernmerkmale von Social Entrepreneurship .....	14
I.2.1.1 <i>Mission und Wirkung</i> .....	15
I.2.1.2 <i>Unternehmerpersönlichkeit</i> .....	17
I.2.1.3 <i>Organisationale Verhaltensmuster</i> .....	20
I.2.2 Professioneller Unternehmensführungsansatz .....	23
I.2.3 Organisationale Ausprägungsformen entlang Unternehmenszweck und Ertragsmodell .....	28
II. Arbeitsmotivation – theoretische Basis für Motivation im Führungskontext .....	34

II.1	Relevanz und Begrifflichkeit.....	34
II.2	Einführung in das Forschungsfeld.....	35
II.3	Konzeptioneller Bezugsrahmen für Arbeitsmotivation.....	35
II.3.1	Grundlegende Bezugselemente und Kernprozesse .....	36
II.3.2	Zentrale Motivationsmodelle und ihre dominanten Theorien.....	38
II.3.2.1	<i>Inhaltsmodelle – Bedürfnisse, Motive und Motivation</i> .....	39
II.3.2.2	<i>Prozessmodelle – kognitive Prozesse und Motivation</i> .....	43
II.3.2.3	<i>Erweiterungen der Prozessmodelle und integrierende Theorien</i> .....	49
II.3.3	Kontextuelle Einflussfaktoren .....	54
II.3.4	Zentrale Motivationskategorien .....	59
<b>C. Vorbereitung der empirischen Untersuchung .....</b>		<b>61</b>
I.	Theoriegeleitete Erarbeitung relevanter Themenkategorien.....	61
I.1	Erste Zusammenstellung relevanter Themenkategorien .....	61
I.2	Operationalisierung durch thematische Konsolidierung und Strukturierung .....	64
II.	Forschungsplan.....	66
II.1	Forschungsdesign .....	66
II.2	Untersuchungseinheit .....	67
II.3	Forschungsmethoden .....	70
II.3.1	Erhebungsmethode.....	70
II.3.2	Aufbereitungsmethode.....	73
II.3.3	Auswertungsmethode.....	73
II.4	Zusammenfassung.....	74
<b>D. Ergebnisdarstellung – Erkenntnisse aus Fallstudienanalyse .....</b>		<b>77</b>
I.	Motivation im Führungskontext – fallbezogene Analyse.....	77
I.1	BOOKBRIDGE .....	77
I.1.1	Kurzbeschreibung der Organisation .....	77
I.1.2	Allgemeine Situation und Status von Motivation im Führungskontext.....	78
I.1.3	Mitarbeiter gewinnen.....	79
I.1.4	Mitarbeiter führen und entwickeln.....	80
I.1.5	Mitarbeiter halten .....	85

---

I.1.6	Übersicht BOOKBRIDGE.....	85
I.2	Dialogue Social Enterprise.....	86
I.2.1	Kurzbeschreibung der Organisation.....	86
I.2.2	Allgemeine Situation und Status von Motivation im Führungskontext....	87
I.2.3	Mitarbeiter gewinnen.....	87
I.2.4	Mitarbeiter führen und entwickeln.....	88
I.2.5	Mitarbeiter halten.....	91
I.2.6	Mitarbeiter freistellen und vermitteln.....	91
I.2.7	Übersicht Dialogue Social Enterprise .....	92
I.3	Grameen Creative Lab.....	92
I.3.1	Kurzbeschreibung der Organisation .....	92
I.3.2	Allgemeine Situation und Status von Motivation im Führungskontext....	93
I.3.3	Mitarbeiter gewinnen.....	94
I.3.4	Mitarbeiter führen und entwickeln.....	94
I.3.5	Mitarbeiter halten.....	99
I.3.6	Übersicht Grameen Creative Lab .....	100
I.4	infoklick.ch .....	100
I.4.1	Kurzbeschreibung der Organisation .....	100
I.4.2	Allgemeine Situation und Status von Motivation im Führungskontext...	101
I.4.3	Mitarbeiter gewinnen.....	102
I.4.4	Mitarbeiter führen und entwickeln.....	102
I.4.5	Mitarbeiter halten .....	109
I.4.6	Mitarbeiter freistellen und vermitteln.....	109
I.4.7	Übersicht infoklick.ch .....	110
I.5	iq consult.....	111
I.5.1	Kurzbeschreibung der Organisation .....	111
I.5.2	Allgemeine Situation und Status von Motivation im Führungskontext...	112
I.5.3	Mitarbeiter gewinnen.....	112
I.5.4	Mitarbeiter führen und entwickeln.....	113
I.5.5	Mitarbeiter halten .....	121

---

I.5.6	Mitarbeiter freistellen und vermitteln.....	121
I.5.7	Übersicht iq consult.....	122
I.6	Kinderzentren Kunterbunt.....	123
I.6.1	Kurzbeschreibung der Organisation.....	123
I.6.2	Allgemeine Situation und Status von Motivation im Führungskontext...	124
I.6.3	Mitarbeiter gewinnen.....	124
I.6.4	Mitarbeiter führen und entwickeln.....	125
I.6.5	Mitarbeiter halten.....	128
I.6.6	Mitarbeiter freistellen und vermitteln.....	128
I.6.7	Übersicht Kinderzentren Kunterbunt.....	129
I.7	streetfootballworld.....	129
I.7.1	Kurzbeschreibung der Organisation.....	129
I.7.2	Allgemeine Situation und Status von Motivation im Führungskontext...	130
I.7.3	Mitarbeiter gewinnen.....	131
I.7.4	Mitarbeiter führen und entwickeln.....	132
I.7.5	Mitarbeiter halten.....	138
I.7.6	Übersicht streetfootballworld.....	139
I.8	wellcome.....	140
I.8.1	Kurzbeschreibung der Organisation.....	140
I.8.2	Allgemeine Situation und Status von Motivation im Führungskontext...	141
I.8.3	Mitarbeiter gewinnen.....	141
I.8.4	Mitarbeiter führen und entwickeln.....	142
I.8.5	Mitarbeiter halten.....	146
I.8.6	Übersicht wellcome.....	147
II.	Motivation im Führungskontext – fallübergreifend identifizierte Muster.....	148
II.1	Allgemeine Situation und Status von Motivation im Führungskontext.....	148
II.2	Grundlegende Motivationsmuster.....	149
II.3	Mitarbeiter gewinnen/Recruiting.....	149
II.4	Mitarbeiter führen und entwickeln.....	152
II.4.1	Grundlegende führungsrelevante Einflussfaktoren.....	152

II.4.1.1	<i>Unternehmensleitbild</i> .....	152
II.4.1.2	<i>Führungsverhalten</i> .....	152
II.4.1.3	<i>Organisationskultur</i> .....	154
II.4.2	Autonome Motivation und Anreizsysteme .....	156
II.4.2.1	<i>Autonomie</i> .....	156
II.4.2.2	<i>Anforderungsvielfalt &amp; Kompetenzerleben</i> .....	157
II.4.2.3	<i>Zielvereinbarungen</i> .....	162
II.4.2.4	<i>Ganzheitlichkeit &amp; Bedeutsamkeit</i> .....	162
II.4.2.5	<i>Zugehörigkeit</i> .....	164
II.4.3	Kontrollierte Motivation und Anreizsysteme .....	165
II.4.3.1	<i>Festgehalt</i> .....	165
II.4.3.2	<i>Monetäre Anreize</i> .....	168
II.4.3.3	<i>Materielle Anreize</i> .....	170
II.4.4	Freiwilligenmanagement .....	171
II.4.5	Förderung der organisationalen Verhaltensmuster.....	172
II.4.6	Messung der gesellschaftlichen Wirkung.....	173
II.5	Mitarbeiter halten .....	175
II.6	Mitarbeiter freistellen und vermitteln.....	176
<b>E.</b>	<b>Ergebnisinterpretation</b> .....	<b>177</b>
I.	Konzeptioneller Bezugsrahmen.....	177
I.1	Mitarbeiter gewinnen .....	179
I.2	Mitarbeiter führen und entwickeln .....	179
I.2.1	Kernmodule – Anreizsysteme und -mechanismen .....	179
I.2.1.1	<i>Autonome Motivation</i> .....	179
I.2.1.2	<i>Kontrollierte Motivation</i> .....	183
I.2.2	Kontextmodule – grundlegende, führungsrelevante Einflussfaktoren ....	185
I.2.3	Ergänzungsmodule – sozialunternehmensspezifische Einflussfaktoren .	187
I.3	Mitarbeiter halten .....	189
II.	Zentrale übergeordnete Muster und Erkenntnisse .....	190

<b>F. Diskussion .....</b>	<b>195</b>
I. Konzeptioneller Bezugsrahmen und vorherrschender Status Quo .....	195
II. Die Ergebnisse im Kontext des relevanten Forschungsstandes .....	196
II.1 Professionalisierung des Personalmanagements .....	196
II.2 Personalmanagement und Performance Management .....	200
II.3 Motivation und Anreizsysteme im Kontext der Motivationstheorien .....	205
II.4 Motivation und Anreizsysteme im Kontext gelebter Praxis .....	206
II.5 Freiwilligenmanagement .....	210
II.6 Organisationale Verhaltensmuster .....	212
II.7 Motivation im Führungskontext und generationsspezifische Aspekte .....	214
II.8 Professionalisierung und ihre Grenzen .....	217
<b>G. Fazit .....</b>	<b>219</b>
I. Zusammenfassung der Forschungsarbeit .....	219
I.1 Darstellung der zentralen Ergebnisse .....	219
I.2 Wissenschaftlicher Erkenntnisgewinn .....	221
II. Kritische Würdigung .....	226
III. Ausblick .....	228
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>233</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>255</b>
I. Interview-Leitfaden .....	255
I.1 Einführende Erläuterungen .....	255
I.1.1 Nutzung des Leitfadens im Rahmen der Interviews .....	255
I.1.2 Zuordnung der Fragen zu Interviewpartner-Kategorien .....	255
I.2 Motivation im Führungskontext allgemein .....	256
I.3 Mitarbeiter gewinnen .....	256
I.3.1 Aufmerksamkeit schaffen .....	256
I.3.1.1 Präsentation und Positionierung der Organisationen am Markt .....	256
I.3.1.2 Bekanntheit und Verbreitung des Konzepts Social Entrepreneurship .....	257
I.3.1.3 Ausbildung und Karriereentscheidungsmechanismen .....	257
I.3.2 Recruiting .....	258
I.4 Mitarbeiter führen, entwickeln und halten .....	258

I.4.1	Grundlegende führungsrelevante Aspekte .....	258
I.4.2	Motivation und Anreizsysteme .....	259
I.4.3	Kontrollierte Motivation und Anreizsysteme .....	260
I.4.4	Autonome Motivation und Anreizsysteme .....	262
I.4.5	Freiwilligenmanagement .....	266
I.4.6	Förderung der organisationalen Verhaltensmuster .....	266
I.4.6.1	<i>Innovation/ Kreativität</i> .....	266
I.4.6.2	<i>Proaktivität/ Risikobereitschaft</i> .....	267
I.4.7	Messung der gesellschaftlichen Wirkung .....	267
I.4.8	Attraktive Perspektiven/Karrierepfade .....	268
I.5	Mitarbeiter freistellen und vermitteln .....	269
II.	Ausführliche fallbezogene Analysen .....	270
II.1	BOOKBRIDGE .....	270
II.1.1	Allgemeine Situation und Status von Motivation im Führungskontext...270	270
II.1.2	Mitarbeiter gewinnen .....	272
II.1.3	Mitarbeiter führen und entwickeln .....	274
II.1.3.1	<i>Grundlegende führungsrelevante Einflussfaktoren</i> .....	274
II.1.3.2	<i>Autonome Motivation und Anreizsysteme</i> .....	277
II.1.3.3	<i>Kontrollierte Motivation und Anreizsysteme</i> .....	281
II.1.3.4	<i>Freiwilligenmanagement</i> .....	284
II.1.3.5	<i>Förderung der organisationalen Verhaltensmuster</i> .....	285
II.1.3.6	<i>Messung der gesellschaftlichen Wirkung</i> .....	286
II.1.4	Mitarbeiter halten - langfristige Bindung .....	287
II.2	Dialogue Social Enterprise .....	288
II.2.1	Allgemeine Situation und Status von Motivation im Führungskontext...288	288
II.2.2	Mitarbeiter gewinnen .....	289
II.2.3	Mitarbeiter führen und entwickeln .....	290
II.2.3.1	<i>Grundlegende führungsrelevante Einflussfaktoren</i> .....	290
II.2.3.2	<i>Autonome Motivation und Anreizsysteme</i> .....	293
II.2.3.3	<i>Kontrollierte Motivation und Anreizsysteme</i> .....	297

---

II.2.4	Mitarbeiter halten - langfristige Bindung.....	299
II.2.5	Mitarbeiter freistellen & vermitteln.....	300
II.3	Grameen Creative Lab.....	301
II.3.1	Allgemeine Situation und Status von Motivation im Führungskontext...301	
II.3.2	Mitarbeiter gewinnen.....	303
II.3.3	Mitarbeiter führen und entwickeln.....	308
II.3.3.1	<i>Grundlegende führungsrelevante Einflussfaktoren</i> .....	308
II.3.3.2	<i>Autonome Motivation und Anreizsysteme</i> .....	310
II.3.3.3	<i>Kontrollierte Motivation und Anreizsysteme</i> .....	316
II.3.3.4	<i>Freiwilligenmanagement</i> .....	320
II.3.3.5	<i>Förderung der organisationalen Verhaltensmuster</i> .....	321
II.3.3.6	<i>Messung der gesellschaftlichen Wirkung</i> .....	323
II.3.4	Mitarbeiter halten - langfristige Bindung.....	325
II.4	infoklick.ch.....	327
II.4.1	Allgemeine Situation und Status von Motivation im Führungskontext...327	
II.4.2	Mitarbeiter gewinnen.....	328
II.4.3	Mitarbeiter führen und entwickeln.....	331
II.4.3.1	<i>Grundlegende führungsrelevante Einflussfaktoren</i> .....	331
II.4.3.2	<i>Autonome Motivation und Anreizsysteme</i> .....	335
II.4.3.3	<i>Kontrollierte Motivation und Anreizsysteme</i> .....	347
II.4.3.4	<i>Freiwilligenmanagement</i> .....	351
II.4.3.5	<i>Förderung der organisationalen Verhaltensmuster</i> .....	353
II.4.3.6	<i>Messung der gesellschaftlichen Wirkung</i> .....	355
II.4.4	Mitarbeiter halten - langfristige Bindung.....	359
II.4.5	Mitarbeiter freistellen & vermitteln.....	361
II.5	iq consult.....	362
II.5.1	Allgemeine Situation und Status von Motivation im Führungskontext...362	
II.5.2	Mitarbeiter gewinnen.....	365
II.5.3	Mitarbeiter führen und entwickeln.....	367



---

II.5.3.1	<i>Grundlegende führungsrelevante Einflussfaktoren</i> .....	367
II.5.3.2	<i>Autonome Motivation und Anreizsysteme</i> .....	376
II.5.3.3	<i>Kontrollierte Motivation und Anreizsysteme</i> .....	396
II.5.3.4	<i>Förderung der organisationalen Verhaltensmuster</i> .....	406
II.5.3.5	<i>Messung der gesellschaftlichen Wirkung</i> .....	408
II.5.4	Mitarbeiter halten - langfristige Bindung .....	411
II.5.5	Mitarbeiter freistellen & vermitteln .....	414
II.6	Kinderzentren Kunterbunt .....	414
II.6.1	Allgemeine Situation und Status von Motivation im Führungskontext...	414
II.6.2	Mitarbeiter gewinnen .....	415
II.6.3	Mitarbeiter führen und entwickeln .....	417
II.6.3.1	<i>Grundlegende führungsrelevante Einflussfaktoren</i> .....	417
II.6.3.2	<i>Autonome Motivation und Anreizsysteme</i> .....	419
II.6.3.3	<i>Kontrollierte Motivation und Anreizsysteme</i> .....	421
II.6.3.4	<i>Messung der gesellschaftlichen Wirkung</i> .....	423
II.6.4	Mitarbeiter halten - langfristige Bindung .....	424
II.6.5	Mitarbeiter freistellen & vermitteln .....	425
II.7	streetfootballworld .....	425
II.7.1	Allgemeine Situation und Status von Motivation im Führungskontext...	425
II.7.2	Mitarbeiter gewinnen .....	428
II.7.3	Mitarbeiter führen und entwickeln .....	433
II.7.3.1	<i>Grundlegende führungsrelevante Einflussfaktoren</i> .....	433
II.7.3.2	<i>Autonome Motivation und Anreizsysteme</i> .....	436
II.7.3.3	<i>Kontrollierte Motivation und Anreizsysteme</i> .....	451
II.7.3.4	<i>Messung der gesellschaftlichen Wirkung</i> .....	461
II.7.4	Mitarbeiter halten - langfristige Bindung .....	465
II.8	wellcome .....	467
II.8.1	Allgemeine Situation und Status von Motivation im Führungskontext...	467
II.8.2	Mitarbeiter gewinnen .....	469

---

II.8.3	Mitarbeiter führen und entwickeln.....	472
II.8.3.1	<i>Grundlegende führungsrelevante Einflussfaktoren</i> .....	472
II.8.3.2	<i>Autonome Motivation und Anreizsysteme</i> .....	476
II.8.3.3	<i>Kontrollierte Motivation und Anreizsysteme</i> .....	484
II.8.3.4	<i>Freiwilligenmanagement</i> .....	488
II.8.3.5	<i>Förderung der organisationalen Verhaltensmuster</i> .....	489
II.8.4	Mitarbeiter halten - langfristige Bindung .....	489

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Aufbau der Arbeit.....	8
Abbildung 2	Konzeptioneller Bezugsrahmen für Social Entrepreneurship .....	14
Abbildung 3	Das Sozialunternehmen-Spektrum: Organisationale Ausprägungsformen entlang Unternehmenszweck und Ertragsmodell.....	29
Abbildung 4	Konzeptioneller Bezugsrahmen für Arbeitsmotivation.....	35
Abbildung 5	Selbstbestimmungskontinuum mit relevanten Motivationskategorien, Regulationsmechanismen sowie der Einordnung auf dem den Kontroll- bzw. Autonomiegrad bestimmenden Kontinuum .....	41
Abbildung 6	Grundlegende Elemente und Prozesse der Zielsetzungstheorie.....	45
Abbildung 7	Schematischer Überblick des Kompensationsmodells der Arbeitsmotivation und Volition .....	52
Abbildung 8	Das Job-Characteristics-Modell.....	56
Abbildung 9	Zentrale Motivationskonzepte.....	60
Abbildung 10	Übersicht relevanter Themenkategorien und Wirkungszusammenhänge.....	64
Abbildung 11	Relevante Themenkategorien für Motivation im Führungskontext entlang der zentralen Module des Personalmanagements .....	65
Abbildung 12	Übersicht Forschungskonzeption und Forschungsplan.....	75
Abbildung 13	Entwurf eines konzeptionellen Bezugsrahmens für Motivation im Führungskontext von Sozialunternehmen.....	178
Abbildung 14	Typologie von Personalmanagement-Architekturen und ihrer Effekte in NPOs.....	199
Abbildung 15	Performance-Management Systeme (PMS) Framework.....	201
Abbildung 16	Ursachen und Auswirkungen von Kreativität und Innovation .....	213

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1	Relevante, theoriegeleitete Themenkategorien für Motivation im Führungskontext von Sozialunternehmen.....	62
Tabelle 2	Fallanalysen und befragte Personen im Überblick .....	70

## Abkürzungsverzeichnis

bspw.	beispielsweise
ca.	circa
CSR	Corporate Social Responsibility
d.h.	das heißt
etc.	et cetera
ggf.	gegebenenfalls
inkl.	inklusive
insb.	insbesondere
Jh.	Jahrhundert
Kap.	Kapitel
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
Mio.	Million
Mrd.	Milliarde
NPO	Non Profit Organisation
S.	Seite
s.	siehe
sog.	sogenannte/r
u.a.	unter anderem
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel