

## **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 Kennmerkmale 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>Organationale 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.</b>	<b>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.</b>	<b>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. 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 Organisatorische 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
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
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