

# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



**VM 2/19**

Markus Gmür und Ueli Löffel

## **Unternehmerische Kultur und Zielerreichung in Pflegediensten**

Verbands-Management, 45. Jahrgang, Ausgabe 2 (2019), S. 17-25.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)  
Universität Freiburg/CH ([www.vmi.ch](http://www.vmi.ch))  
Redaktion: Luisa Wagenhöfer  
Layout: Luisa Wagenhöfer / Paulusdruckerei, Freiburg/CH  
Fotomaterial: Thema «Dynamik»: [istockphoto.com](http://istockphoto.com)  
ISBN: 978-3-909437-55-9  
ISSN: 1424-9189  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto:info@vmi.ch)

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

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



## Forschungsbeitrag

# Unternehmerische Kultur und Zielerreichung in Pflegediensten

Markus Gmür und Ueli Löffel

In einer empirischen Studie wird die Verbreitung einer unternehmerischen Managementkultur bei gemeinnützigen Spitex-Diensten und der Zusammenhang mit der Zielerreichung dieser Organisationen untersucht. Unternehmerische Kultur zeigt sich an ausgeprägter Innovationsorientierung, Proaktivität und Risikobereitschaft, Aggressivität im Wettbewerb, Autonomie der Mitarbeitenden und gemeinschaftlicher Mobilisierung. Die Analyse ergibt, dass vor allem die gemeinschaftliche Mobilisierung, sowie eingeschränkt die Zukunftsorientierung (Innovation, Proaktivität und Risikobereitschaft), nicht aber Aggressivität und Autonomie mit einer überdurchschnittlichen Zielerreichung und einem verstärkten Wachstum verbunden sind. Es zeigt sich auch, dass eine unmittelbare Konkurrenzlage durch eine private Spitex-Organisation vor Ort zwar mit einer erhöhten Aggressivität, nicht aber mit verstärkter Zukunftsorientierung und Mobilisierung verbunden ist.

Dienstleistungen der häuslichen Krankenpflege und Haushaltshilfe sind in der Schweiz traditionell in der Hand gemeinnütziger Organisationen, überwiegend in der Rechtsform des Vereins. Fast 600 unabhängige Organisationen sind in Kantonalverbänden und im Dachverband *Spitex Schweiz* zusammengeschlossen. In der deutschsprachigen Schweiz dominieren kleinere und mittelgrosse Organisationen mit einem lokalen oder regionalen Wirkungskreis; vor allem in der Romandie sind es grössere, kantonale Institutionen. Neben der gemeinnützigen Spitex gibt es über 200 private, d.h. gewinnorientierte Spitex-Organisationen, die in einem eigenen Verband (*Association Spitex privée Suisse ASPS*) zusammengeschlossen sind, sowie eine grössere Zahl von Einzeldienstleistern. Der Marktanteil der gemeinnützigen Spitex beim Personal, bei Klientinnen sowie beim Ertrag beträgt gegenwärtig noch über 80%.<sup>1</sup> Die noch bestehende

Dominanz der Letzteren beruht in den meisten Fällen auf Leistungsaufträgen mit den Gemeinden bzw. Kantonen. Die Wachstumsrate ist allerdings geringer als bei den privaten Spitex-Anbietern. Befürchtet wird eine Schwächung der Vormachtstellung, sollten Leistungsaufträge der Kantone und Gemeinden zukünftig öffentlich ausgeschrieben werden. Neben der sich verändernden Konkurrenzlage, die vor allem die Grundpflege betrifft<sup>2</sup>, hat auch der Druck von Stakeholdern zugenommen.<sup>3</sup> In der Selbstwahrnehmung der Organisationen ist die Lage jedoch immer noch komfortabel, auch bedingt durch die demografische Entwicklung mit einem wachsenden Anteil älterer Bevölkerung und einem daraus resultierenden wachsenden Markt.

Gemeinnützige Spitex-Organisationen haben verschieden Möglichkeiten, wie sie auf das veränderte Umfeld reagieren können. Sie können sich der Veränderung verweigern und auf den traditionellen Leistungsauftrag hinweisen und sich durch politische Vernetzung dem Veränderungsdruck widersetzen. Sie können sich Wirtschaftsunternehmen angleichen, die Kosten reduzieren, um wettbewerbsfähiger zu werden und die Effizienz und Effektivität erhöhen. Oder sie können, als dritten Weg, den gemeinnützigen Auftrag unternehmerisch weiterentwickeln und zusätzliche Leistungen mit höheren Margen anbieten. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, in welchem Umfang gemeinnützige Spitex-Organisationen bereits eine unternehmerische Kultur ausgebildet haben und ob sich dies auf ihren Erfolg unter den Bedingungen eines wachsenden Marktes und parallel dazu zunehmender Konkurrenz auswirkt.

## Die Befragung der Spitex-Organisationen

Die Studie schliesst alle gemeinnützigen Spitex-Organisationen der Schweiz ein. Gemäss des Bundesamtes für Statistik (BFS) besteht die Grundgesamtheit im Jahr 2017 aus 577 Organisationen.<sup>4</sup> Um eine gute



Rücklaufquote zu erreichen, wurde das Studienprojekt im November 2018 an der Jahreskonferenz von Spitex Schweiz vor den Kantonalvertretern präsentiert. Im Nachgang wurde über die Kantonalverbände eine E-Mail mit einem Zugangslink zu Online- und Papierfragebögen an die Geschäftsführerinnen der einzelnen Organisationen versendet. Kurz vor Ablauf der zweiwöchigen Studienfrist wurden die Organisationen per E-Mail an die Teilnahme erinnert. Die Kontaktaufnahme fand via Spitex Schweiz direkt durch die einzelnen Kantonalverbände statt. Die Befragung erfolgte in deutscher und französischer Sprache.

160 Organisationen haben einen verwendbaren Fragebogen eingereicht.<sup>5</sup> Gemessen an der Grundgesamtheit entspricht dies einer Rücklaufquote von 28 %. Die Spannweite der Organisationen reicht von drei bis 2 800 Beschäftigten, wobei die mittlere Organisation 23 Beschäftigte hat. Ein Fünftel der teilnehmenden Organisationen hat weniger als 10 Angestellte; auf der anderen Seite beschäftigen 7 % der Organisationen mehr als 100 Personen.<sup>6</sup> Die Repräsentativitätsprüfung zeigt, dass die Stichprobe der Grundgesamtheit bezüglich Organisationsgrösse und verschiedenen Landesteilen weitgehend entspricht.<sup>7</sup> Sehr kleine mit weniger als 10 Mitarbeitenden und grosse Organisationen mit über 100 sind jeweils leicht unterrepräsentiert.

## **Unternehmerische Kultur in der Managementforschung**

Die Ausprägung und Wirkung einer unternehmerischen Kultur wird in der Forschung bereits seit drei Jahrzehnten eingehend untersucht und die Implikationen für Wirtschaftsunternehmen diskutiert. Seit ein paar Jahren wird zudem die Übertragbarkeit und Anwendung dieser Forschungsrichtung auf den NPO-Sektor diskutiert<sup>8</sup> und verschiedentlich untersucht.<sup>9</sup> Zu Unternehmertum im Gesundheitsbereich bei wirtschaftlich -und gemeinnützig orientierten Organisationen wurden bis jetzt erst wenige Studien durchgeführt. Hinz und Ingenfurth (2013) haben den Einfluss unternehmerischer Kultur auf den Organisationserfolg von nicht profit-orientierten und profit-orientierten Spitälern untersucht. Sie finden einen positiven Zusammenhang, der allerdings noch stärker bei wirtschaftlich geführten Krankenhäuser hervortritt. Bhui-an et al. (2005) finden einen positiven Zusammenhang zwischen einer mittelstarken unternehmerischen Kultur und dem subjektiven Organisationserfolg bei nicht profit-orientierten Krankenhäuser in den USA. Die Resultate legen nahe, dass es ein Zuviel an unternehmerischer Kultur (gemessen an der Innovation, Proaktivität und Risikobereitschaft des Krankenhauses) geben kann. Davies et al. (2011) untersuchen profitorientierte und NPO-Altersheime in Florida und finden

gleich hohe Werte unternehmerischer Kultur bei beiden Gruppen. Die Führung von NPO-Altersheimen ist allerdings aktiver bei der Beobachtung der Kundenbedürfnisse und Trends. Die Autoren erklären dies damit, dass nicht-profitorientierte Altersheime ein öffentliches Gut bereitstellen und entsprechend die Bedürfnisse ihrer Stakeholder besser kennen und abdecken müssen.

Zur Messung der unternehmerischen Managementkultur haben sich in der Forschung Begriff und Konstrukt der «entrepreneurial orientation» etabliert.<sup>10</sup> Es bezieht sich auf Prozesse, Methoden und Entscheidungsprozesse, die zum Eintritt in einen neuen oder bestehenden Markt mit neuen oder bestehenden Produkten oder Dienstleistungen verwendet werden.<sup>11</sup> Gemessen wird es über drei Aspekte der Zukunftsorientierung: Unter *Innovationsorientierung* wird die ständige Verbesserung des Leistungsangebotes, unter *Proaktivität* die vorausschauende Gestaltung des Aktivitätsfeldes (Agierens statt Reagierens) und unter *Risikobereitschaft* die Wahrnehmung von neuen Markt-

chancen unter Inkaufnahme eines möglichen Verlusts verstanden. Die drei Merkmale entsprechen dabei einem *engeren Konzept* unternehmerischer Kultur.<sup>12</sup> Ein *breiteres Konzept* schliesst zusätzlich die Aggressivität im Wettbewerb mit anderen Organisationen und die Autonomie der Mitarbeiter zur Entwicklung neuer Ideen mit ein.<sup>13</sup> Diese beiden Elemente lassen sich zum Faktor der Aktivität zusammenfassen.

Um die Untersuchung an die bisherige Forschung anschlussfähig zu machen, wurden für die Messung der unternehmerischen Kultur auch die üblichen Itembeschreibungen von Covin & Slevin (1989) und Lumpkin & Dess (1996) übernommen und in den Formulierungen nur unwesentlich an den Kontext der Spitex-Organisationen angepasst (vgl. Tabelle 1).<sup>14</sup> Grundlegend erweitert wurde das Konstrukt durch die neue Dimension der *Gemeinschaftlichen Mobilisierung*. Dem liegt die Überlegung zugrunde, dass eine Besonderheit von Vereinen, Verbänden und anderen NPO darin besteht, dass sie aus gemeinschaftlichem Engagement erwachsen sind und dieses Merkmal auch

Tabelle 1: Die Messung der unternehmerischen Kultur

Dimensionen		Itembeschreibungen (mit siebenstufigen Likert-Skalen)
Zukunftsorientierung	Innovation	In den letzten fünf Jahren haben wir viele Veränderungen an unseren Dienstleistungen vorgenommen.
		Es gab in den letzten fünf Jahren grundlegende und weitreichende Veränderungen in unseren Dienstleistungen.
	Proaktivität	Typischerweise starten wir Aktivitäten, auf die dann unsere Konkurrenz reagiert.
		Es kommt sehr häufig vor, dass wir die ersten sind, die mit neuen Dienstleistungen oder Arbeitsweisen im Markt auftreten.
	Risikobereitschaft	Wir sind überzeugt, dass es in unserer Branche notwendig ist, seine Ziele mutig und in grossen Schritten zu verfolgen.
		In einer unsicheren Entscheidungslage wagen wir etwas, damit wir hinterher auch grosse Erfolge erzielen können.
Aktivität	Autonomie	Bei uns herrscht die Überzeugung, dass die besten Ergebnisse erzielt werden, wenn man seine Prioritäten selbstständig setzt.
		Initiativen und Vorschläge von unseren Mitarbeitern spielen eine entscheidende Rolle für unsere unternehmerische Weiterentwicklung.
	Aggressivität	Gegenüber unserer Konkurrenz verhalten wir uns herausfordernd und kämpferisch.
		Im Wettbewerb sind wir eine konkurrenzorientierte und kämpferische Organisation.
Gemeinschaftliche Mobilisierung	Mitarbeitertreffen finden vor allem dafür statt, dass ...	
	- wir wichtige Innovationen in unseren Dienstleistungen realisieren können.	
	- wir schneller als unsere Wettbewerber sind.	
	- wir uns gegenseitig darin bestärken, grössere Risiken einzugehen.	
	- unsere Mitarbeitenden neue Impulse bekommen und Initiativen starten können.	
- wir im Wettbewerb konkurrenzorientiert und kämpferisch auftreten können.		

Tabelle 2: Messung der Zielerreichung von Spitex-Organisationen

Subjektiver Erfolgsindex	Wachstumserfolg
<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Zufriedenheit unserer Klienten ist ausserordentlich hoch.</li> <li>Wir schaffen es immer, die Qualitätsstandards zu halten.</li> <li>Unsere Mitarbeiter sind ausgesprochen stolz, dass sie bei uns arbeiten.</li> <li>Qualifiziertes Personal arbeitet lieber bei uns als bei einer privaten Spitex-Organisation.</li> <li>Die Zusammenarbeit mit unseren Kooperationspartnern verläuft immer reibungslos.</li> <li>Wir geniessen einen starken Rückhalt in Gemeinde/Kanton.</li> </ul>	Verteilung der Antworten: <ul style="list-style-type: none"> <li>Umsatzrückgang 12 %</li> <li>Umsatz gleichbleibend 15 %</li> <li>Umsatzwachstum bis 2 % 18 %</li> <li>Umsatzwachstum 3-5 % 23 %</li> <li>Umsatzwachstum 6-10 % 20 %</li> <li>Umsatzwachstum über 10 % 12 %</li> </ul>
<b>Median</b> (auf einer Skala von 1 bis 5):	<b>4.33</b>
<b>Median:</b>	<b>3 % Wachstum</b>

im Zuge der Professionalisierung im Umgang der Mitarbeitenden und im Austausch mit der Leitung weitgehend erhalten. Darin unterscheiden sie sich tendenziell von gewinnorientierten Betrieben und grenzen sich damit nicht selten bewusst von ihnen ab. Dieses Merkmal der Organisationskultur wird dann bedeutsam, wenn es um die Mobilisierung von Ressourcen geht. Wir gehen deshalb davon aus, dass dieses Merkmal die unternehmerische Kultur von NPO kennzeichnet und deshalb zusätzlich in das im Profitsektor entwickelte Konstrukt integriert werden sollte.

Die Zielerreichung von Spitex-Organisationen wurde in der Studie auf zweierlei Weise gemessen (vgl. Tabelle 2). Zum einen wurde die Umsatzentwicklung in den vergangenen Jahren als durchschnittliche Wachstumsrate erfragt. Während rund ein Viertel der Organisationen einen weitgehend konstanten Umsatz erzielten oder gar einen Rückgang zu verzeichnen hatten, berichteten drei Viertel ein mehr oder weniger starkes Wachstum, das bei jeder achten Organisation über 10 % betrug.

Das zweite Erfolgskriterium wurde als formativer Index aus sechs Aussagen über die Erfüllung institutionalisierter Erwartungen (Qualitätsnormen, Klienten, aktuelle und potenzielle Mitarbeitende, Kooperationspartner, Kanton/Gemeinde) gebildet. Der Mittelwert lag auf der fünfstufigen Skala sehr hoch, wobei der Wert 5 für den höchsten Zielerreichungsgrad steht. Für das oberste Quartil lagen die Werte bei 4.5 oder höher und für das unterste Quartil niedriger als 4.0. Somit resultiert aus dieser Messung zwar eine schmale, aber für die statistische Analyse ausreichende Bandbreite.

### Die Verbreitung unternehmerischer Kultur in der gemeinnützigen Spitex

In der Charakterisierung als mehr oder wenig unternehmerische Organisationen gehen die Einschätzungen der Befragten weit auseinander, wie Tabelle 3 zeigt. In allen drei Dimensionen reichen die Profile beinahe über das ganze Spektrum von einer völlig fehlenden (= Wert 0) bis zu einer vollständigen Überein-

Tabelle 3: Unternehmerische Kultur bei den befragten Spitex-Organisationen

Dimension	Median (Skala 0-1)	Range Minimum - Maximum	Mittlere Streuung (1. - 3. Quartil)
<b>Zukunftsorientierung</b> (Innovation, Proaktivität, Risikobereitschaft)	0.64	0.17 – 0.94	0.50 – 0.75
<b>Aktivität</b> (Autonomie, Aggressivität)	0.50	0.04 – 0.96	0.36 – 0.63
<b>Gemeinschaftliche Mobilisierung</b>	0.50	0.00 – 0.95	0.30 – 0.65
<b>Unternehmerische Kultur gesamt</b> (Mittelwert aus den drei Dimensionen)	<b>0.54</b>	<b>0.15 – 0.92</b>	<b>0.41 – 0.64</b>

stimmung (= Wert 1). Die Mittelwerte bewegen sich in der Nähe der Skalenmitte. Die mittlere Streuung in der Spalte ganz rechts zeigt, in welchem Bereich sich die mittlere Hälfte der Organisationen bewegt. Diese Vielfalt ist bemerkenswert und ist gleichzeitig auch typisch für die spezifische Marktsituation mit einer ausgeprägten regionalen Segmentierung bei gleichzeitig stark wachsender Nachfrage. Das erlaubt jeder Organisation ihr ganz eigenes Profil auszubilden, ohne sich an anderen Organisationen ausrichten zu müssen. Die drei Dimensionen sind untereinander mittelstark positiv korreliert.

70 % der Organisationen geben an, dass sich in ihrem Aktivitätsgebiet mindestens ein Wettbewerber (d.h. in der Regel eine oder mehrere private Spitex-Dienste) bewegt. Von diesen nehmen 40 % einen privaten Spitex-Dienst als unmittelbare Konkurrenz wahr, die aktiv Klienten abwirbt und Marktanteile dazugewinnt. Die Organisationen mit und ohne Konkurrenz unterscheiden sich nur in einem Merkmal der unternehmerischen Kultur signifikant, nämlich der Aggressivität, während die Mittelwerte bei den übrigen Merkmalen nahezu gleich sind.

Grössere Spitex-Organisationen weisen mehr Merkmale einer unternehmerischen Kultur auf als kleinere; insbesondere sind sie stärker zukunftsorientiert. Dies lässt sich damit erklären, dass der Aufbau einer unternehmerischen Kultur freie Ressourcen erfordert. Weiter besteht zwischen der Defizitgarantie der Gemeinde oder des Kantons und der unternehmerischen Kultur ein negativer Zusammenhang: Organisationen mit einer Defi-

zitgarantie weisen demnach einen tieferen Grad an unternehmerischer Kultur auf. Eine Erklärung hierfür wäre, dass sich Organisationen ohne Defizitgarantie unternehmerischer verhalten müssen, um im Markt zu bestehen.

## Unternehmerische Kultur und Zielerreichung

Organisationen mit einer ausgeprägten unternehmerischen Managementkultur sind im Durchschnitt tendenziell erfolgreicher als solche, die keine entsprechende Kultur entwickelt haben. Allerdings gilt das vor allem für die Dimension der gemeinschaftlichen Mobilisierung, nur eingeschränkt für die Zukunftsorientierung und kaum für die Aktivität (Autonomie und Aggressivität). Das zeigen die statistischen Zusammenhänge in Tabelle 4.

Die Korrelationsmatrix zeigt im rosa unterlegten Bereich die direkten Zusammenhänge zwischen den Erfolgsmassen auf der einen Seite und den Merkmalen der unternehmerischen Kultur bzw. einer Reihe von Kontextvariablen: Diese zeigen, dass grössere Spitex-Dienste einen niedrigeren Erfolgsindex und eine höhere Wachstumsrate aufweisen.<sup>15</sup> Ebenfalls ersichtlich wird, dass der Erfolg geringer ist, wenn die Organisation einem intensiven Wettbewerb ausgesetzt ist und in ihrer Region ein Fachkräftemangel herrscht.

Da die Zielerreichung von einer Reihe Faktoren beeinflusst wird, die jenseits einer unternehmerischen Kultur wirken, wird die Korrelations- durch eine multiple Regressionsanalyse ergänzt (vgl. Tabelle 5). Da die drei Dimensionen der unternehmerischen Kultur

Tabelle 4: Korrelationsmatrix

Variablen	MW		1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Subjektiver Erfolgsindex</b> 1-5	4.31	1									
<b>Wachstumserfolg</b>		2	+0.16								
Organisationsgrösse (Mitarbeiter log)	3.21	3	<b>-0.20</b>	<b>+0.18</b>							
Defizitgarantie Kanton/Gemeinde j/n	0.54	4	<b>+0.16</b>	-0.09	<b>-0.22</b>						
Konkurrenten in der Region j/n	0.71	5	-0.07	-0.03	<b>+0.19</b>	+0.07					
Wettbewerbsintensität 0-1	0.32	6	<b>-0.29</b>	<b>-0.19</b>	<b>+0.29</b>	+0.03	<b>+0.75</b>				
Fachkräftemangel 0-1	0.55	7	<b>-0.22</b>	<b>-0.18</b>	<b>+0.19</b>	+0.09	+0.12	<b>+0.24</b>			
<b>Zukunftsorientierung</b> 0-1	0.61	8	+0.05	<b>+0.21</b>	<b>+0.37</b>	<b>-0.20</b>	+0.06	+0.04	-0.12		
<b>Aktivität</b> 0-1	0.48	9	-0.06	+0.12	<b>+0.28</b>	<b>-0.23</b>	+0.16	+0.11	.00	<b>+0.49</b>	
<b>Gemeinschaftliche Mobilisierung</b> 0-1	0.51	10	<b>+0.19</b>	<b>+0.17</b>	+0.15	+0.01	+0.05	-0.01	-0.13	<b>+0.49</b>	<b>.38</b>

Anm.: Pearson Koeffizienten; über .15 sind in der Regel auf dem 5 %-Fehlerniveau signifikant und fett markiert

Tabelle 5: Zusammenhänge zwischen unternehmerischer Kultur und Zielerreichung

	Subjektiver Erfolgsindex				Wachstumserfolg			
	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d
Organisationsgrösse (Mitarbeiter log)	-0.09	-0.05	-0.10	-0.10	+0.18	<b>+0.21</b>	<b>+0.20</b>	+0.19
Defizitgarantie Kanton/Gemeinde j/n	+0.14	+0.13	+0.12	+0.14	-0.01	-0.02	-0.03	-0.02
Konkurrenten in der Region j/n	<b>+0.27</b>	<b>+0.29</b>	<b>+0.26</b>	<b>+0.26</b>	+0.24	+0.25	+0.24	+0.23
Wettbewerbsintensität	<b>-0.46</b>	<b>-0.47</b>	<b>-0.44</b>	<b>-0.44</b>	<b>-0.40</b>	<b>-0.41</b>	<b>-0.39</b>	<b>-0.39</b>
Fachkräftemangel	-0.14	<b>-0.15</b>	-0.13	-0.13	-0.11	-0.12	-0.11	-0.11
<b>Zukunftsorientierung</b>	+0.10				+0.10			
<b>Aktivität</b>		-0.01				+0.04		
<b>Gemeinschaftliche Mobilisierung</b>			<b>+0.18</b>				+0.10	
<b>Unternehmerische Kultur gesamt</b>				+0.13				+0.10
Erklärte Varianz (r <sup>2</sup> )	19%	18%	21%	20%	13%	12%	13%	13%
Stichprobengrösse N	140				132			
Modellgüte (F-Test)	<b>5.27</b>	<b>5.00</b>	<b>6.01</b>	<b>5.46</b>	<b>3.08</b>	<b>2.90</b>	<b>3.13</b>	<b>3.12</b>

Anm.: Multilineare Regression mit standardisierten Koeffizienten; signifikante Koeffizienten mit p(t)<.05 sind fett markiert.

hoch untereinander korreliert sind, wird für jede einzelne Dimension ohne Berücksichtigung der beiden anderen eine Berechnung zusammen mit den Kontrollvariablen durchgeführt. Zudem erfolgt eine weitere Berechnung mit einer neuen Variable «Unternehmerische Kultur gesamt», die aus dem Mittelwert der drei Dimensionen gebildet wurde.

Überblickt man die acht Modelle, so erkennt man, dass die Merkmale der unternehmerischen Kultur, abgesehen von der Aktivitätsdimension weiterhin einen schwachen Einfluss auf die Zielerreichung haben. Der in der Korrelationsanalyse ermittelte Effekt wird allerdings durch äussere Faktoren weitgehend überlagert, so dass die meisten Indikatoren einer unternehmerischen Kultur statistisch nicht mehr signifikant sind. Insbesondere die gemeinschaftliche Mobilisierung bleibt aber relevant, um Unterschiede in der Erfüllung der Erwartungen der wesentlichen Stakeholder (Subjektiver Erfolgsindex) zu erklären.

Wesentlich für die Einschätzung ist der Umstand, einen Wettbewerber in der Region zu haben und dessen wahrgenommenes Konkurrenzverhalten. Dies mag auf den ersten Blick ungewöhnlich erscheinen, widerspiegelt aber den Umstand, dass der Markt in Regionen mit verschiedenen Wettbewerbern (noch) genügend gross für verschieden Organisationen ist. Steigt jedoch die Wettbewerbsintensität, wirkt sich dies negativ auf den Erfolg aus. Oder anders formuliert: Wettbewerber in der Region sind erst ein Prob-

lem, wenn diese aktiv Kunden abwerben und Marktanteile wegnehmen. Der gleiche Zusammenhang zeigt sich auch bezüglich des Umsatzwachstums.

### Schlussfolgerungen

Gemeinnützige Spitex-Organisationen bewegen sich in einem Wachstumsmarkt und sehen sich gleichzeitig verstärkter Konkurrenz ausgesetzt. Sie schätzen sich selbst als mehrheitlich erfolgreich ein. Gleichzeitig hat sich das Umfeld verändert und wird als zunehmend schwierig eingeschätzt. Zum einen steigt der Wettbewerbsdruck, zum anderen hat der Spardruck in der Gemeinde bzw. dem Kanton zugenommen, zudem besteht die Schwierigkeit, genügend qualifiziertes Personal zu finden. Insgesamt berichten die Spitex-Organisationen, dass es schwieriger geworden ist, kostendeckend zu arbeiten. Eine mögliche Antwort auf diese Herausforderungen ist das Aufbauen einer unternehmerischen Kultur. Davies et al. (2011) legen nahe, dass nicht profitorientierte Dienstleistungsunternehmen in einem Wettbewerbsumfeld besonders gefordert sind. Sie müssen einerseits effektiver Klienten anwerben und zudem glaubhaft machen, dass sie die bessere Alternative zu den preiswerteren privaten Organisationen sind.

Unsere Analyse zeigt, dass Elemente einer unternehmerischen Kultur im Sektor der gemeinnützigen Spitex-Organisationen durchaus verbreitet sind, die Ausprägungen sich jedoch stark zwischen den Organisationen unterscheiden. Die Analyse zeigt weiter,



dass unternehmerische Organisationen einen leicht erhöhten subjektiven Erfolg aufweisen, dass dieser Effekt im Vergleich zu äusseren Faktoren aber gering ist. In der Forschungstradition zeichnen sich unternehmerische Organisationen vor allem durch innovatives Verhalten bei Dienstleistungen, ein proaktives Verhalten gegenüber den Stakeholdern und Risikobereitschaft aus. Das breitere Konzept unternehmerischer Kultur, das die Dimensionen der kompetitiven Aggressivität und Autonomie miteinschliesst, liefert keine verbesserte Erfolgserklärung.

Dass das Merkmal der Aggressivität in einem (noch) nicht kompetitiven Umfeld eine weniger grosse Rolle spielt, erscheint plausibel. Insgesamt scheint eher eine Kultur des Miteinanders statt eines Gegeneinanders vorzuherrschen. Der niedrige Aggressivitätswert könnte dadurch erklärt werden, dass im insgesamt wachsenden Markt noch kein starker Wettbewerbsdruck herrscht und genügend Platz für weitere Anbieter besteht. Dies könnte sich jedoch bei einer verschärften Wettbewerbslage ändern. Ein Hinweis dafür ist, dass Organisationen, die eine hohe Wettbewerbsinten-

sität angeben, einen entsprechend höheren Wert aufweisen. Denkbar ist, dass Aggressivität im untersuchten Kontext neben einem positiven gleichzeitig auch einen negativen Einfluss hat, weil Kooperationen mit anderen Organisationen erfolgsversprechender erscheinen. Überlegungen, dass aggressives Wettbewerbsverhalten im Bereich des sozialen Unternehmertums eine andere Rolle spielt als bei wirtschaftlichen Unternehmen, wurde in der Literatur verschiedentlich diskutiert.<sup>16</sup> Möglich wäre jedoch auch, dass weniger erfolgreiche Organisationen dem Wettbewerbsdruck stärker ausgesetzt sind und deswegen eine höhere (kompetitive) Aggressivität aufweisen. Eine weitere Interpretation des Befunds wäre, dass weniger erfolgreiche Organisationen den Wettbewerb stärker wahrnehmen und deswegen höhere Werte bezüglich Aggressivität (als Ausdruck von Frustration) aufweisen. Wenn diese zusammen mit erfolgreich aggressiven Organisationen (dort als Ausdruck von Selbstbewusstsein) in der Stichprobe vertreten wären, würden sich die gegenläufigen Zusammenhänge aufheben, und es ergäbe sich scheinbar eine gegen Null tendierende Korrelation.



Unter den drei Elementen einer unternehmerischen Kultur zeigt sich, dass das ergänzte Element der gemeinschaftlichen Mobilisierung für die Zielerreichung das wichtigste ist. Dieser Befund weist in einer anderen Studie im Schweizer Kontext eine bemerkenswerte Parallele auf: In der Untersuchung von Baumann-Fuchs & Gmür (2019) bei Sozialen Organisationen<sup>17</sup> zeigte sich, dass neben einer unternehmerischen Führung auch Umfang und Qualität der internen Kommunikation unter den Mitarbeitenden eine erfolgsentscheidende Rolle spielt. So liefert die vorliegende Studie einen weiteren Beleg für das Argument, dass eine sinnvolle Konzeption des Konstrukts Elemente des organisationsinternen Austauschs miteinbeziehen sollte.

Die Studie leistet einen Beitrag zur Managementforschung über die Bedeutung unternehmerischer Führung und Kultur im Nonprofit-Kontext. Sie zeigt Perspektiven und Grenzen für ein Konstrukt aus dem For-Profit-Sektor, dessen Bedeutung sich vor allem da zeigen wird, wo sich NPO in Konkurrenzlagen bewegen und sich der Gefahr einer Verdrängung durch Wettbewerber mit einer ihnen eher fremden organisationalen DNA stellen müssen. Die Studie liefert Anhaltspunkte, dass das Konstrukt für eine Anwendung im NPO-Sektor erweitert und die bisherigen fünf Elemente anders zu gewichten sind. Unternehmerische Kultur in diesem Sektor bedeutet eben weniger, sich einem Wirtschaftsunternehmen in jeder Beziehung anzugleichen und dies mit einer verstärkten Kostenkontrolle gleichzusetzen, sondern die Mobilisierungsfähigkeit im Umgang mit veränderlichen Herausforderungen zu erhalten und weiterzuentwickeln.

## Fussnoten

- <sup>1</sup> Vgl. BFS (2019) Spitex-Statistik: Synthese nach Leistungserbringertyp.
- <sup>2</sup> Vgl. Ecomplan (2014).
- <sup>3</sup> Vgl. Artikel von Simon Hehli in der NZZ vom 4.7.2018.
- <sup>4</sup> Vgl. BFS (2019) Spitex-Statistik: Synthese nach Leistungserbringertyp.
- <sup>5</sup> Deutsche Fassung N=150, französische Fassung N=10. Die kleine Stichprobengrösse bei französischsprachigen Organisationen erklärt sich mit der geringeren Anzahl Organisationen in der Grundgesamtheit, bedingt durch einen zentralisierteren Aufbau der NPO-Spitex in der Romandie.
- <sup>6</sup> Alle Angaben beziehen sich auf Vollzeitäquivalente.
- <sup>7</sup> Die Repräsentativitätsprüfung basiert auf einer grösseren Erhebung (N=400) von Spitex-Organisationen in der Schweiz, die der Verband Spitex Schweiz zur Verfügung gestellt hat.
- <sup>8</sup> Vgl. Lumpkin et al. (2013); Lurtz & Kreutzer (2017); Dwivedi & Weerawardena (2018).
- <sup>9</sup> Für eine Übersicht zu bisher vorliegenden Studien vgl. Gmür & Erpf (2017).
- <sup>10</sup> Vgl. Covin & Miller (2014); Lumpkin et al. (2013); Rauch et al. (2009); Wales et al. (2011).
- <sup>11</sup> Vgl. Lumpkin & Dess (1996).
- <sup>12</sup> Vgl. Covin & Slevin (1989).
- <sup>13</sup> Vgl. Lumpkin & Dess (1996).
- <sup>14</sup> Einige Autoren aus den NPO-Forschung sind hier weitergegangen und haben angepasste und erweiterte Skalen sozialen Unternehmertums vorgelegt (beispielsweise Dwivedi & Weerawardena, 2018 oder Lurtz & Kreutzer, 2017).
- <sup>15</sup> Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Kausalität beidseitig plausibel ist: Grössere Organisationen wachsen eher, und (in der Vergangenheit) wachsende Organisationen sind überdurchschnittlich gross.
- <sup>16</sup> Vgl. Lumpkin & Dess (2013); Alarifi et al. (2019).
- <sup>17</sup> Vgl. dazu den Beitrag von Baumann-Fuchs & Gmür in diesem Heft.



## Literaturverzeichnis

- Alarifi, G., Robson, P. & Kromidha, E. (2019). The manifestation of entrepreneurial orientation in the social entrepreneurship context. In: *Journal of Social Entrepreneurship* (published online 04.02.2019).
- Bhuian, S. N., Menguc, B. & Bell, S. J. (2005). Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of business research* 58(1), S. 9-17.
- Bundesamt für Statistik (BfS) (2019). *Spitex-Statistik: Synthese nach Leistungserbringertyp*. Von www.bfs.ch abgerufen am 03.04.2019.
- Covin, J. G. & Miller, D. (2014). International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. In: *Entrepreneurship Theory and Practice* 38(1), S. 11-44.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. In: *Strategic Management Journal* 10(1), S. 75-87.
- Davis, J. A., Marino, L. D., Aaron, J. R. & Tolbert, C. L. (2011). An examination of entrepreneurial orientation, environmental scanning, and market strategies of nonprofit and for-profit nursing home administrators. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40(1), S. 197-211.
- Dwivedi, A. & Weerawardena, J. (2018). Conceptualizing and operationalizing the social entrepreneurship construct. In: *Journal of Business Research* 86(1), S. 32-40.
- Ecoplan (2014). *Analyse der Kostendifferenzen in der ambulanten Pflege im Kanton Zürich: Untersuchung der Unterschiede zwischen beauftragten und nicht beauftragten Spitex-Organisationen resp. selbstständig erwerbenden Pflegefachpersonen*. Studie im Auftrag der Gesundheitsdirektion des Kantons Zürich.
- Gmür, M. & Erpf, P. (2017). Unternehmerische Organisationen im Dritten Sektor. In: *Verbands-Management* 43(2), S. 41-50.
- Hehli, S. (2018). Die Spitex wird zur Patientin. In: *Neue Zürcher Zeitung*, Ausgabe vom 4. Juli 2018.
- Hinz, V. & Ingerfurth, S. (2013). Does ownership matter under challenging conditions?: On the relationship between organizational entrepreneurship and performance in the healthcare sector. In: *Public Management Review* 15(7), S. 969-991.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. In: *Academy of Management Review* 21(1), S. 135-172.
- Lumpkin, G. T., Moss, T. W., Gras, D. M., Kato, S. & Amezcua, A. S. (2013). Entrepreneurial processes in social contexts: how are they different, if at all? In: *Small Business Economics* 40(3), S. 761-783.
- Lurtz, K. & Kreutzer, K. (2017). Entrepreneurial orientation and social venture creation in nonprofit organizations: The pivotal role of social risk taking and collaboration. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 46(1), S. 92-115.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T. & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. In: *Entrepreneurship Theory and Practice* 33(3), S. 761-787.
- Wales, W. J., Gupta, V. K. & Mousa, F. T. (2011). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal* 31(4), S. 357-383.

## Die Autoren



### Markus Gmür / markus.gmuer@vmi.ch

Prof. Dr. Markus Gmür ist seit Oktober 2008 Direktor Forschung des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI), Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management sowie akademischer Leiter des Executive MBA für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH. Von 2015 bis 2019 war er ausserdem Vize-Rektor der Universität Freiburg/CH für die Bereiche Weiterbildung, Alumni und Fundraising.



### Ueli Löffel / ueli.loeffel@vmi.ch

Ueli Löffel ist Doktorand am VMI und forscht zum Thema Genossenschaften. Zuvor war er Hochschulpraktikant sowie wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Direktion für Wirtschaftspolitik beim Staatssekretariat für Wirtschaft. Er studierte Volkswirtschaft sowie Öffentliches Recht und Philosophie an der Universität Bern.