

# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 2/23

Antonella Rossi Harbus

## **Unternehmerische Führung und ihr Einfluss auf soziale Faktoren**

Verbands-Management, 49. Jahrgang, Ausgabe 2 (2023), S. 38-48.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)  
Universität Freiburg/CH ([www.vmi.ch](http://www.vmi.ch))  
Redaktion: Luisa Wagenhöfer  
Layout: Luisa Wagenhöfer / media.f SA  
Fotomaterial: Thema «Geometrie»: [istockphoto.com](https://www.istockphoto.com)  
ISBN: 978-3-909437-67-2  
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.



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG  
UNIVERSITÄT FREIBURG

# Unternehmerische Führung in NPO und ihr Einfluss auf soziale Faktoren

Antonella Rossi Harbus

**Mit dem Modell der unternehmerischen Führung wird eine gute Basis für die Weiterentwicklung einer Nonprofit-Organisation (NPO) geschaffen. Eine unternehmerische Führung kann die Motivation von Mitarbeitenden positiv beeinflussen, Organisationen dabei unterstützen, genügend Fachkräfte zu finden und jüngere Mitarbeitende länger in der Organisation zu halten. Eine unternehmerische Führung kann helfen, Ausfälle infolge psychischer Belastung zu verringern. Dieses Fazit zeigen die Ergebnisse einer qualitativen Befragung von elf Organisationen aus dem Bereich des Gesundheitswesens.**

Studien in verschiedenen Ländern belegen, dass mit Elementen einer unternehmerischen Führung ein positiver Effekt erzielt werden kann, wobei diese Forschung auf die Themen Innovation, Proaktivität und Risikobereitschaft ausgerichtet ist und vor allem die Korrelation zu finanziellem Erfolg, Organisationswachstum und der Zielerreichung interessiert.<sup>1</sup> In der hier vorgestellten, 2022 durchgeführten Studie<sup>2</sup> lag der Fokus auf sozialen Faktoren und der Frage, ob eine unternehmerische Führung einen positiven Einfluss auf die Motivation, die Fluktuation und die Gesundheit von Mitarbeitenden haben könnte. Weiter wurde untersucht, wie die Begriffe «Innovativität», «Proaktivität», «Risikobereitschaft», «Mitarbeitendenautonomie» und «Selbstbewusstsein

im Wettbewerb» in der Welt von NPO gelebt werden bzw. welche Vorbehalte oder Befürchtungen damit verbunden sind. Für die Studie wurden Geschäftsführende und Mitglieder der Geschäftsleitung aus elf Organisationen aus dem Gesundheitswesen, mehrheitlich Patientenorganisationen, interviewt. Die Auswertung sollte zeigen, ob und inwieweit eine unternehmerische Führung einen Beitrag leisten kann, damit Mitarbeitende motiviert und gesund in einer Organisation tätig sind und die Bereitschaft haben, sich auch längerfristig im gleichen Unternehmen zu engagieren.

## **Idee und Funktionen einer unternehmerischen Führung in Gesundheitsorganisationen**

Die klassische Betriebswirtschaft beschäftigt sich mit der Führung, Steuerung und Organisation eines Unternehmens. Diese Themen unterscheiden sich nicht von den Aufgaben eines Managements in einer NPO. Daneben gibt es Eigenschaften, die spezifisch für NPO gelten, wie z. B. ein Gewinnausschüttungsverbot oder der Fokus auf das Sachziel. Unter Beachtung der Gemeinsamkeiten und der Unterschiede wurde in der Managementforschung von NPO unter dem Leitbegriff des «Social Entrepreneurships» mit einem adaptierten Konzept gearbeitet, das folgende Elemente aufweist: Autonomie, Innovativität, Risikobereitschaft, Proaktivität, Aggressivität im Wettbewerb mit Konkurrenten.<sup>3</sup> Für die Umfrage lehnte sich



die Verfasserin zur Definition des Begriffs «Unternehmerische Führung» an diese Schlüsselbegriffe, verwendete jedoch statt «Aggressivität im Wettbewerb» die Formulierung «Selbstbewusstsein im Wettbewerb».

### **Studienziel**

Veränderungen und Herausforderungen lassen sich nur mit Menschen bewältigen, die bereit sind, mit ihrem Wissen, ihrer Erfahrung und ihren Netzwerken zum Organisationserfolg beizutragen. Krankheitsausfälle, Stellenaustritte und Personalwechsel oder Mitarbeitende, deren Motivation beeinträchtigt ist und die innerlich gekündigt haben, erschweren die effiziente Erfüllung des Leistungsauftrags der Organisation und binden finanzielle sowie zeitliche Ressourcen. Zielsetzung der Studie war es daher herauszufinden, ob eine unternehmerische Führung ein Lösungsansatz zur

Bewältigung von anstehenden Herausforderungen sein könnte. Namentlich sollte ein möglicher Einfluss einer unternehmerischen Führung auf die sozialen Faktoren «Motivation», «Gesundheit» und «Fluktuation» von Mitarbeitenden in Organisationen des Gesundheitswesens im Nonprofit-Bereich, insbesondere in Patientenorganisationen, untersucht werden. Für diese Studie wurde mit einer mehrheitlich explorativen Vorgehensweise und einer qualitativen Umfrage auf Basis von Leitfadeninterviews geforscht. Dazu wurde zuerst ein Raster mit Forschungsfragen erarbeitet und daraus ein Interviewleitfaden erstellt.<sup>4</sup> Die Auswertung lehnte sich an die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse.<sup>5</sup>

### **Datenbasis der vorliegenden Studie**

Zur Bestimmung der Interviewteilnehmenden wurde in einer eigenständigen

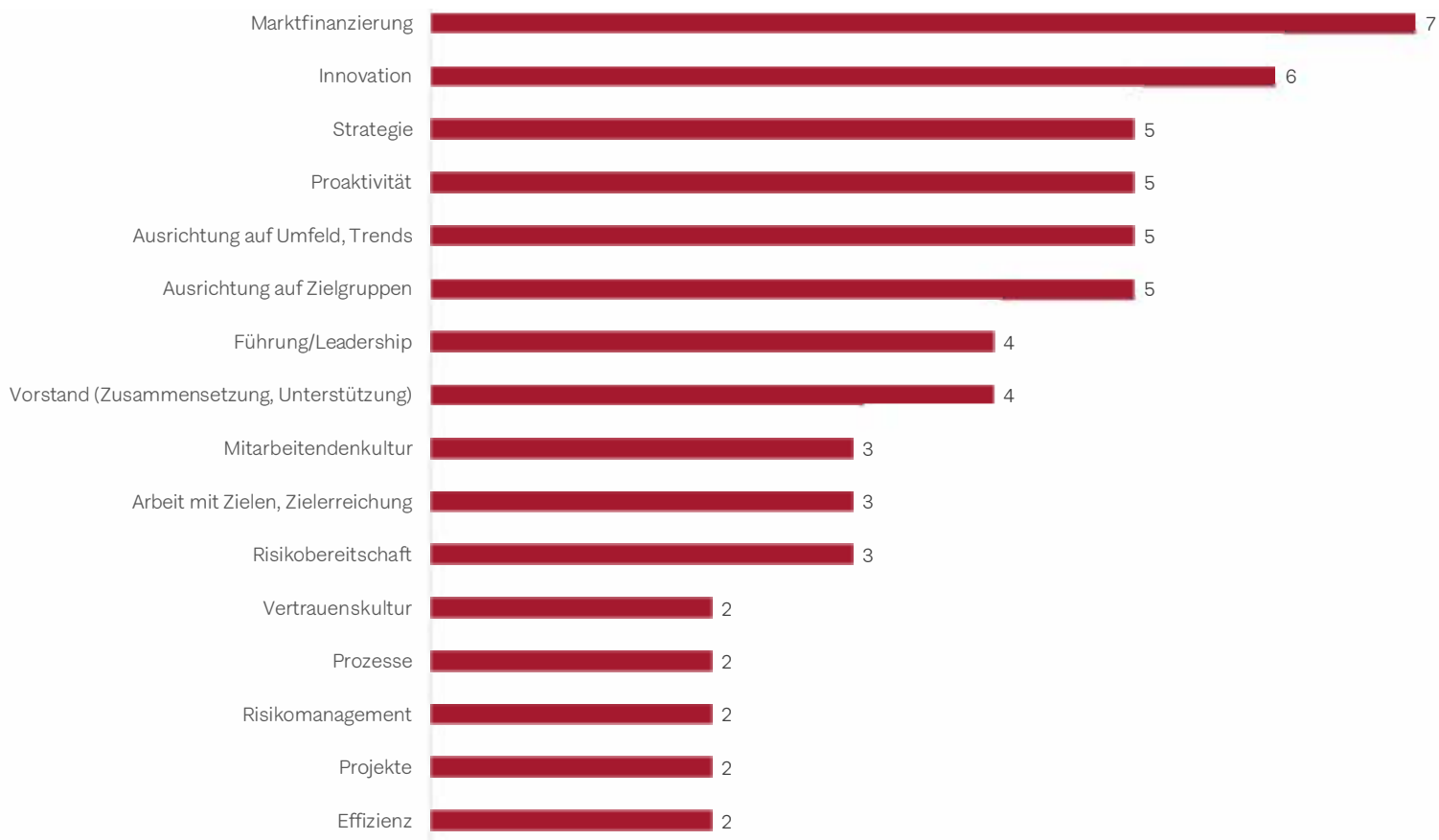


Abbildung: Die Kennzeichen unternehmerischer Führung sortiert nach ihrer häufigsten Nennung

Recherche eine Liste mit 65 Organisationen im Gesundheitswesen, Schwerpunkt Patientenorganisationen, erstellt. Als nächstes wurden die Webseiten der Organisationen sowie die aufgeschalteten Dokumente (Leitbilder, Jahresberichte) angeschaut und eine Selektion erstellt. Die Filter waren die Anzahl Mitarbeitenden, der Jahresumsatz, der Finanzierungsmix, das Tätigkeitsgebiet, das Alter der Organisation sowie der Sitz der Geschäftsstelle in der Deutschschweiz. Mit Ausnahme der Region sollten die Faktoren möglichst verschieden sein, um dadurch eine Vielfalt innerhalb der Stichprobe abbilden zu können. Die Fallzahlen entsprechen den tieferen Fallzahlen einer qualitativen Forschung. Befragt wurden neun Patientenorganisationen, eine Fachorganisation und ein Spital. In der Regel waren die Gesprächspartner:innen in der Geschäftsführungsfunktion. Die Organisationen realisierten im

Mittel mit 25 Mitarbeitenden einen Jahresumsatz von rund 3 Millionen Franken.

### Analyseergebnisse Definition «Unternehmerische Führung»

Im ersten Teil der Auswertung wurde abgefragt, welche Definitionen die Interviewpersonen mit dem Begriff «Unternehmerische Führung» verbinden und ob positive oder negative Effekte darin gesehen werden (vgl. Abbildung). Die Ergebnisse zeigten, dass die Finanzen in vielen der befragten Organisationen zur unternehmerischen Führung gehören. Damit brachten die Interviewpersonen das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer soliden finanziellen Basis zur Sicherung der Organisationstätigkeit zum Ausdruck und nicht eine monetäre Ausrichtung im Sinn einer Gewinnmaximierung. Ebenfalls eine hohe Bedeutung hat die Ausrichtung auf die Bedürfnisse und Erwartungen der

Zielgruppen, das Verfolgen der Entwicklungen und Trends im Umfeld und das Arbeiten mit einer Strategie. Die Interviewteilnehmenden betonten, dass im Alltag nicht mit dem Begriff «unternehmerisch» gearbeitet wird. In der Welt der NPO scheint er eher negativ behaftet zu sein und könnte zu Vorbehalten gegenüber der Organisation führen. Für zehn der befragten Personen ist eine unternehmerische Führung ein erstrebenswertes oder sogar existenzielles Ziel.

Die Umfragen ergaben folgende positiven und negativen Assoziationen mit dem Begriff der unternehmerischen Führung (siehe Tabelle):

Der Vorteil der klaren Positionierung gilt gegen aussen für die Öffentlichkeit und die externen Stakeholder wie auch gegen innen für die Mitarbeitenden, weil alle Zielgruppen den Auftrag

und das Engagement einer Organisation – und damit deren Sachziel – erkennen.

Bei der Frage nach negativen Aspekten nannten die Interviewpersonen am meisten die Gefahr einer möglichen Überforderung von Mitarbeitenden, verursacht vor allem durch eine ungewohnte Autonomie, den hohen Grad an Freiheiten, Selbstverantwortung und Gestaltungsfreiraum ohne entsprechende Leitplanken oder ein zu forsches Tempo bei der Einführung einer unternehmerischen Führung. Ebenfalls negativ klassifiziert wurde eine unternehmerische Führung, die als rein betriebswirtschaftliche Führung verstanden würde oder die durch zu hohe Risikobereitschaft geprägt wäre. Bei der Risikobereitschaft ging es vor allem um das Bewusstsein, dass oft mit Spendengeldern gearbeitet

Tabelle: Positive und negative Assoziationen zur unternehmerischen Führung

### Positive Assoziationen

Klare Positionierung

Ausrichtung Organisation ist bekannt

Motivierte Mitarbeitende

Steigerung der Arbeitgeberattraktivität

Förderung der Innovationsfähigkeit

Verantwortungsbewusstsein

Gesicherte Finanzierung

Autonomie der Organisation

Ausrichtung und Orientierung an Kundenbedürfnissen

### Negative Assoziationen

Überforderung durch hohes Tempo

Überforderung durch ungewohnte Autonomie

Belastung durch hohe Eigenverantwortung

Weniger Vorgaben, die Sicherheit geben

Rein betriebswirtschaftlicher Fokus

(zu) hohe Risikobereitschaft

wird und daher ein sorgfältiges Abwägen von Vor- und Nachteilen, von Nutzen und Wirksamkeit mit einer realistischen Einschätzung der möglichen Konsequenzen unabdingbar ist. Die Interviewpersonen waren der Meinung, dass diesen möglichen negativen Aspekten mit klarer Kommunikation, der Unterstützung durch die Führungspersonen, einem guten Teamgeist und dem Beachten des richtigen Tempos und Masses begegnet werden kann.

Zusammenfassend waren über die Hälfte der Befragten der Meinung, dass eine unternehmerische Führung die Attraktivität der Organisation als Arbeitgeberin steigere, gerade auch bei Nachwuchskräften. In den befragten Organisationen wird mehrheitlich ein situativer und/oder partizipativer Führungsansatz verfolgt und viel Wert auf einen grossen Gestaltungsfreiraum innerhalb festgelegter Rahmenbedingungen gelegt. Die Partizipation erfolgt primär über ein Informations- und Mitspracherecht. Die Wichtigkeit einer klaren, transparenten Kommunikation

mit nachvollziehbaren Entscheidungen wurde immer wieder betont.

### **Analyseergebnisse «Motivation»**

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts waren Industrielle der Ansicht, mit der Bezahlung eines Lohns zur Deckung des Lebensunterhalts sei genügend für die Motivation der Mitarbeitenden getan. Die in den 20er und 30er Jahren durchgeführte Hawthorne-Studie unter der Leitung von Elton Mayo zeigte erstmals die Bedeutung sozialer Bedürfnisse am Arbeitsplatz auf.<sup>6</sup> Daraus entstanden verschiedene Motivationstheorien, wie zum Beispiel die Bedürfnispyramide von Abraham Maslow. Weitere Modelle von Organisationspsychologen wie die Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg mit der Unterscheidung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation oder die X- und Y-Theorie von Douglas McGregor folgten.<sup>7</sup>

Der Begriff «Mitarbeitendenautonomie» wurde von allen Befragten sehr ähnlich definiert. Mehrheitlich wurde darunter verstanden, dass zuerst der







Rahmen und das Arbeitsfeld mit den Mitarbeitenden festgelegt wird. Innerhalb dieser Leitplanken wird eine selbständige Arbeitsweise, die Übernahme von Verantwortung, das Treffen von Entscheidungen und das Arbeiten mit Blick auf die Ziele, den Nutzen und die Wirksamkeit erwartet.

Für die Studie lag der Fokus zur Definition des Begriffs Motivation auf intrinsischen Faktoren. Dazu gehören die Motivationsfaktoren nach Decy/Ryan: «Autonomie, Kompetenzerleben, Sinnbezug» sowie die Motivationsfaktoren nach Oldham/Hackman: «Anforderungsvielfalt, Aufgabengeschlossenheit, Bedeutsamkeit der Aufgabe, Autonomie, Rückmeldung».<sup>8</sup> Abgefragt wurde, woran die Interviewpersonen motivierte Mitarbeitende erkennen und welche Faktoren aus ihrer Perspektive einen positiven Einfluss auf die Motivation ihrer Mitarbeitenden haben.

Die befragten Interviewpersonen definierten motivierte Mitarbeitende sehr einheitlich. Einerseits erkennen sie motivierte Mitarbeitende an der Art, wie sie auftreten. Sie strahlen Freude und Zufriedenheit bei der Arbeit aus. Andererseits kommen motivierte Mitarbeitende aktiv mit Vorschlägen oder Lösungsansätzen, sind offen für Veränderungen und Entwicklungen, zeigen Eigeninitiative und Interesse an der Gesamtorganisation sowie die Bereitschaft, sich innerhalb der Organisation gegenseitig zu unterstützen. Als Faktoren, welche die Motivation positiv beeinflussen, wurden an erster Stelle das selbständige Arbeiten und der Gestaltungsfreiraum genannt, dicht gefolgt von der sinnstiftenden Tätigkeit, dem selber entscheiden können, der Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen, der gegenseitigen Wertschätzung, der Vertrauensbasis sowie einer transparenten Kommunikation. Hier zeigt sich

die Verbindung zur unternehmerischen Führung, weil gerade bei der Beschreibung der Mitarbeitendenautonomie, als Schlüsselbegriff der unternehmerischen Führung, am meisten die Begriffe volle Verantwortungsübernahme sowie der Handlungs- und Gestaltungsfreiraum genannt wurden. Diese Definitionen entsprechen auch den bereits erwähnten Motivationsfaktoren nach Decy/Ryan und nach Oldham/Hackman. Die konkrete Frage nach einem möglichen positiven Einfluss einer unternehmerischen Führung auf die Motivation wurde von zehn Interviewpersonen mit «Ja» beantwortet.

#### **Analyseergebnisse «Fluktuation»**

Bei sieben der elf Organisationen war die Fluktuation innerhalb der letzten fünf Jahre stabil auf tiefem Niveau. Hier war die Verbindung zur unternehmerischen Führung weniger direkt als bei der Motivation. Doch auch bei dieser Frage attestierte knapp die Hälfte der Interviewpersonen der unternehmerischen Führung einen positiven Einfluss und war der Mei-

nung, dass mit dieser Art der Führung Mitarbeitende möglicherweise länger im Unternehmen bleiben würden. Die Gründe dafür sahen sie vor allem in der Unternehmenskultur mit der gegenseitigen Unterstützung, der Wertschätzung und dem Gestaltungsfreiraum als Motivationsfaktoren, die zu einer hohen Mitarbeitendenzufriedenheit führen und dadurch ein längeres Engagement in der gleichen Organisation positiv beeinflussen. Auch hier ist es insbesondere die Mitarbeitendenautonomie, als Element der unternehmerischen Führung, die zu dieser Einschätzung führt. In den Interviews wurde immer wieder auf die Wichtigkeit der Rekrutierung hingewiesen, damit Mitarbeitende mit ihren Fähigkeiten, ihrer Fachexpertise, Haltung und Persönlichkeit zur Kultur der Organisation passen. Die weitere Frage, ob eine unternehmerische Führung die Attraktivität der Organisation als Arbeitgeberin – gerade auch bei Nachwuchskräften - steigern könnte, beantworteten sechs Personen mit einem klaren «Ja», drei Antworten waren beschreibend positiv. Zwei







Personen verneinten die Frage. Gemeinsam positionierten sich die Interviewpersonen beim Thema Fluktuation für eine unternehmerische Führung.

#### **Analyseergebnisse «Gesundheit»**

Bei der Frage nach Krankheitsausfällen sagte über die Hälfte der befragten Personen aus, dass die Situation stabil auf tiefem Niveau sei. Ausreisser gegen oben hatten primär mit der Corona-Pandemie zu tun. Von Interesse war daher die Frage nach einem möglichen positiven Zusammenhang zwischen einer unternehmerischen Führung und den stabil tiefen Werten bei den Krankheitsausfällen. Die Hälfte der befragten Personen bejahte einen positiven Einfluss einer unternehmerischen Führung auf die Krankheitsausfälle. Als positive Aspekte, die einen Beitrag insbesondere zur psychischen Gesundheit von Mitarbeitenden leisten können, nannten sie insbesondere die gelebte Vertrauenskultur mit gegensei-

tiger Unterstützung und Wertschätzung, die offene Kommunikation, die Klarheit über Positionierung und Ausrichtung der Organisation und eine partizipative Führung auf der Basis von Vertrauen. Diese Aspekte kamen alle in den Definitionen zur Proaktivität und zur Mitarbeitendenautonomie, als Elemente der unternehmerischen Führung, vor. Die interviewten Personen wiesen aber auch auf die Tatsache hin, dass Mitarbeitende krank werden können, auch wenn sie unterstützt werden, motiviert zur Arbeit kommen, sich in einer wertschätzenden Umgebung aufhalten und viel Autonomie haben.

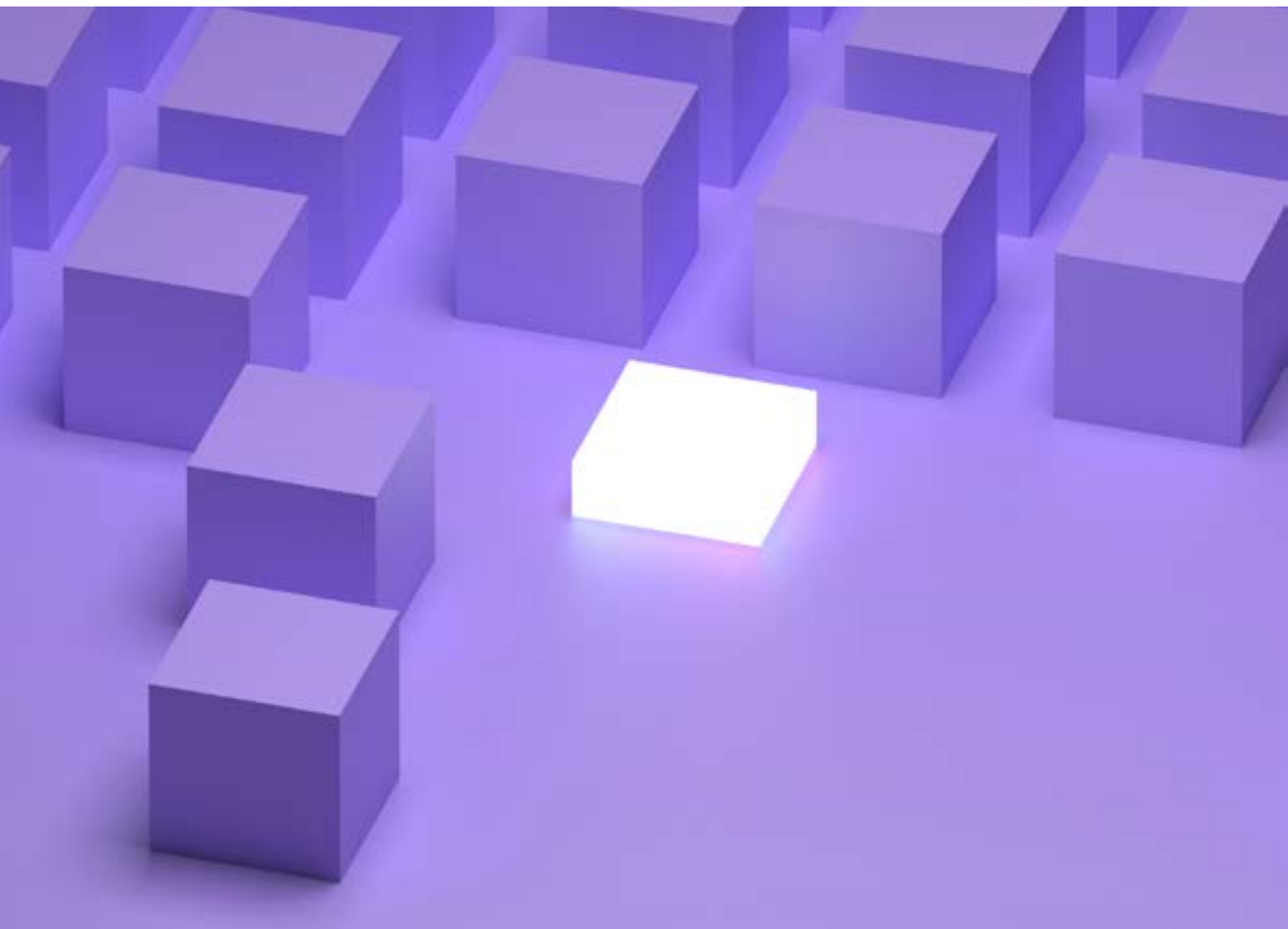
#### **Erkenntnisse**

Die befragten Interviewpersonen sehen in einer unternehmerischen Führung die Möglichkeit, sich den Entwicklungen und der Zukunft zu stellen, Verantwortung zu übernehmen, zu antizipieren, aktiv mitzugestalten, durch

sorgfältigen Umgang mit den Ressourcen die nachhaltige Finanzierung ihrer Organisationen sicherzustellen und mit den verschiedenen Anspruchsgruppen zu interagieren.

Führung wird als Aufgabe im Sinn der Kultur der Organisation, als Mittel, um Ziele zu erreichen und zur Unterstützung der Mitarbeitenden gesehen. Interessant ist, dass die Führungspersonen eher eine gestaltende Rolle einnehmen oder ein Führungsverhalten, das sich durch eine Fokussierung auf Förderung und Wertschätzung der Mitarbeitenden, die Gemeinschaftsbildung und eine Unterordnung der Führungskraft und ihrer persönlichen Interessen unter die Organisations- und Teamziele kennzeichnet. In keiner der Organisationen wird mit dem Begriff «Unternehmerische Führung» gearbeitet. Es wird eher von mobilisierender oder agiler Führung gesprochen. Der Kommunikation kommt eine wichtige

Rolle als Erfolgsfaktor für die Umsetzung der unternehmerischen Führung zu. In fast jedem Interview kamen die Begriffe «Vertrauen» und «Wertschätzung» vor. Interessant war die Erkenntnis, dass die positive Haltung zur unternehmerischen Führung sowohl von Interviewpersonen in älteren Organisationen, die seit vielen Jahren mit diesem Konzept arbeiten, wie auch von Personen aus jüngeren Organisationen mit noch kleineren Teams bestätigt und bejaht wurde. Die interviewten Leitungspersonen zeigten in den Gesprächen ein Bewusstsein für die möglichen Gefahren und die Bereitschaft, entsprechende Massnahmen zu ergreifen. Als solche nannten sie das Aufnehmen und Abholen der geäusserten Bedenken oder Befürchtungen, die verstärkte Kommunikation, die Unterstützung durch Führungspersonen und die Wichtigkeit eines sorgfältigen Rekrutierungsprozesses.



# Fazit und Ausblick

---

Wie eingangs erwähnt erfolgte die Umfrage in Organisationen des Gesundheitswesens und basierte auf den tieferen Fallzahlen einer qualitativen Forschung. Trotzdem können Rückschlüsse für NPO abgeleitet werden, die in anderen Gebieten tätig sind. Die Faktoren, die die Motivation positiv beeinflussen, gelten auch für Menschen ausserhalb des Gesundheitswesens. Gesunde, motivierte Mitarbeitende leisten mit ihrem Engagement und ihrem Wissen überall einen grossen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele und zur Weiterentwicklung der Organisation. Zufriedene Mitarbeitende, die in einer wertschätzenden und sich gegenseitig unterstützenden Teamkultur arbeiten und mitgestalten können, bleiben möglicherweise auch länger in der Organisation. Insofern ist das Modell der unternehmerischen Führung keine Modeerscheinung oder begrenzt gültig für den Bereich des Gesundheitswesens, sondern eine Basis für ein erfolgreiches Wirken und Weiterentwickeln der Organisationen, unabhängig des Tätigkeitsgebiets.

## Ansätze für die Praxis

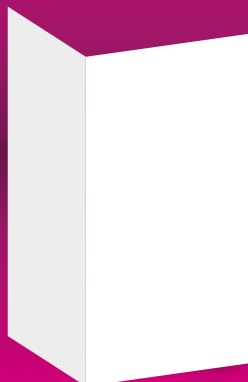
Die befragten Interviewpersonen verstehen unter einer unternehmerischen Führung mit den Schlüsselbegriffen Autonomie, Innovativität, Risikobereitschaft, Proaktivität und Selbstbewusstsein im Wettbewerb die Verantwortung für die Organisationen und gegenüber den Zielgruppen und den Mitarbeitenden zu übernehmen. Mitarbeitende sollen ihr Potential möglichst gut ausschöpfen können, ihre Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen

kennen, wissen, was von ihnen erwartet wird und wie sie bei auftretenden Schwierigkeiten vorgehen können. Eine offene und transparente Kommunikation ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Die folgenden Praxisansätze unterstützen und fördern die Entwicklung und Umsetzung einer unternehmerischen Führung in den Organisationen:

- Organisationen stehen in Interaktion mit ihrem Umfeld. Das regelmässige Überprüfen von Angeboten und Dienstleistungen auf deren Wirksamkeit unterstützt Organisationen bei der Weiterentwicklung ihrer Tätigkeit.
- Wissensmanagement im Sinn der nachhaltigen Sicherung des vorhandenen Wissens sowie ein effektiver Wissenstransfer innerhalb der Organisation ist heute eine existenzielle Aufgabe für NPO. Unterstützt wird sie mit flachen Hierarchien und einer organisationsübergreifenden Zusammenarbeit.
- Autonomes Arbeiten, Eigenverantwortung und interdisziplinäre Zusammenarbeit erhöhen die Attraktivität der Arbeit und helfen, den Fokus auf Resultate und Ziele zu richten, weniger auf Positionen.
- Im Wettbewerb um Fachkräfte können sich NPO mit flacheren Hierarchien, partizipativen Gestaltungsmöglichkeiten, sinnstiftenden Tätigkeiten und der Ausrichtung auf ihr Sachziel als attraktive Wirkungsstätten positionieren.
- In einer NPO sind neben hauptamtlichen oft auch ehrenamtliche und freiwillige Mitarbeitende tätig. Eine transparente und zielgruppengerechte Kommunikation stellt sicher, dass alle Gruppen informiert sind und die Entscheide und Entwicklungen der Organisation verstehen und mittragen.

**Laissez le papier  
raconter votre  
histoire.**

*Votre contact privilégié  
pour l'impression de vos  
plus belles histoires.*



# Fussnoten

---

- 1 Vgl. Gmür & Erpf 2017.
- 2 Vgl. Rossi Harbus 2022.
- 3 Vgl. Gmür & Erpf 2017.
- 4 Vgl. Bogner, Littig & Menz 2009.
- 5 Vgl. Gläser & Laude 2010.
- 6 Vgl. Morgan 2018.
- 7 ebd.
- 8 ebd.

# Literatur

---

- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2009). *Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder*. WVS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden.
- Gmür, M. & Erpf, Ph. (2017). Unternehmerische Organisationen im Dritten Sektor, *Verbands-Management* 43(2), S. 41-50.
- Morgan, G. (2018). *Bilder der Organisation*. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Rossi Harbus, A., (2022). *Unternehmerische Führung in NPO und deren Einfluss auf die sozialen Faktoren Motivation, Fluktuation und Krankheitstage von Mitarbeitenden*, Masterthesis, Universität Freiburg/CH.

# Die Autorin

---



## **Antonella Rossi Harbus / [antonella.rossi@bvemberatung.net](mailto:antonella.rossi@bvemberatung.net)**

Antonella Rossi Harbus arbeitete mehrere Jahre in der Privatwirtschaft und wechselte 2012 in den NPO-Bereich, wo sie in verschiedenen Organisationen tätig war. Seit Mai 2022 arbeitet sie als Beraterin bei der Beratungsgruppe für Verbands-Management B'VM und hat ausserdem die Geschäftsführung der Schweizerischen Gesellschaft für Psychiatrie und Psychotherapie SGPP. 2022 schloss sie den Executive MAS in NPO-Management am Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement VMI ab. Ihre Schwerpunkte liegen in den Themen Kommunikation, Marketing, Führung, Strategie und Organisationsentwicklung.