

# Factsheet

## Unternehmerische Orientierung

### 1 Was ist Unternehmerische Orientierung?

Die Unternehmerische Orientierung (UO) beschreibt die strategische Ausrichtung einer Organisation, die über klassische Verwaltungslogik hinausgeht. Sie fördert unternehmerisches Denken und Handeln in allen Bereichen – unabhängig davon, ob es sich um gewinnorientierte Unternehmen (POs) oder gemeinnützige Organisationen (NPOs) handelt. Im NPO-Kontext – und damit auch für Sportverbände – bedeutet UO nicht primär wirtschaftliches Wachstum, sondern die Fähigkeit, Chancen zu erkennen, innovativ zu handeln, Ressourcen zu mobilisieren und Mitglieder zu aktivieren.

Die Beurteilung der Unternehmerischen Orientierung im Rahmen des Verbandsfördermodells basiert auf einer NPO-spezifischen Erweiterung eines etablierten UO-Modells. Diese wurde im Rahmen der NPO-Forschung des Verbandsmanagement Institut ([VMI](#)) an der Universität Fribourg entwickelt und berücksichtigt die besonderen Anforderungen gemeinnütziger Organisationen wie Sportverbände – insbeson-

### 2 Dimensionen einer Unternehmerische Orientierung

In der klassischen Forschung umfasst UO drei zentrale Dimensionen: Proaktivität, Innovativität und Risikobereitschaft. Diese gelten als universell, wurden aber für spezifische Kontexte erweitert. Für gemeinnützige Organisationen wie Sportverbände wurden zwei zusätzliche Dimensionen ergänzt: Mitarbeitendenautonomie und gemeinschaftliche Mobilisierung. Diese beiden bilden zusammen die vierte Hauptdimension: Aktivität.

#### 2.1 Proaktivität

Proaktivität zeigt sich darin, dass Organisationen nicht nur auf Veränderungen reagieren, sondern aktiv vorausdenken. Sie erkennen frühzeitig Trends, planen strategisch und positionieren sich als Gestalter statt als Verwalter.

#### 2.2 Innovativität

Innovativität beschreibt die Fähigkeit, kreative Ideen zu entwickeln und umzusetzen. Organisationen mit hoher Innovationskraft fördern eine Kultur der Verbesserung, probieren Neues aus und lernen aus Rückschlägen.

#### 2.3 Risikobereitschaft

Risikobereitschaft bedeutet, dass Organisationen bereit sind, Unsicherheit zu akzeptieren, um Chancen zu nutzen. Sie treffen Entscheidungen auch bei unvollständiger Information und kalkulieren Rückschläge als Lernchancen ein.

#### 2.4 Mitarbeitendenautonomie

Mitarbeitendenautonomie steht für die Fähigkeit, Verantwortung zu delegieren und Handlungsspielräume zu schaffen. Ehrenamtliche und Mitarbeitende sollen eigenständig agieren können, ohne durch starre Strukturen eingeschränkt zu werden.

#### 2.5 Gemeinschaftliche Mobilisierung

Gemeinschaftliche Mobilisierung beschreibt die Fähigkeit, Menschen zu vereinen und gemeinsam zu motivieren. Eine starke Vision, geteilte Werte und partizipative Entscheidungsprozesse stärken die Identifikation mit der Organisation.

### 3 Erfassung der Daten und Bewertung für die Verbandsförderung (2027)

Die unternehmerische Orientierung wird mittels Selbstbeurteilung in fünf Bereichen auf einer Skala von 1 bis 5 bewertet und durch Beispiele aus der Verbandsarbeit ergänzt. Die Dimensionen Proaktivität, Innovativität und Risikobereitschaft werden zu «Zukunftsorientierung», die Dimensionen Mitarbeitendenautonomie und Gemeinschaftliche Mobilisierung zu «Aktivierung» zusammengefasst. Der Verbanssupport Leistungssport, Breitensport, Ethik und der Bereich Verbandsführung schätzen den Verband aus ihrer Erfahrung ebenfalls ein (Aussensicht). Mithilfe eines statistischen Verfahrens (Bayesian Shrinkage) werden Aussensicht und Selbsteinschätzung zu einem Gesamtwert verrechnet.

#### Statistisches Verfahren

Die vergebenen Punkte basieren auf einem gemeinsamen Wert, der sich aus Innen- und Aussensicht zusammensetzt. Das statistische Verfahren, das dafür angewendet wird, nennt sich **Bayesian Shrinkage** – eine Methode, die die Selbsteinschätzung des Verbandes mit der externen Vergleichsperspektive kombiniert. Die Selbsteinschätzung wird grundsätzlich nicht in Frage gestellt und bildet die Basis der Bewertung. Da die Innensicht jedoch keinen externen Referenzrahmen kennt, wird ihr Gewicht im Ergebnis abhängig von der Abweichung zur Aussensicht angepasst: Je stärker die Selbsteinschätzung abweicht, desto mehr fließt die Aussensicht in die Einordnung ein. Die Aussensicht liefert keine Aussage über die Richtigkeit der Selbsteinschätzung, sondern dient ausschliesslich als Vergleichs- und Referenzrahmen, um die Ergebnisse konsistent über alle Verbände und Audits hinweg einzuordnen. Liegen Innen- und Aussensicht nahe beieinander, bleibt das Resultat praktisch unverändert bei der Selbsteinschätzung des Verbandes.