

# RESILIENZ IN SOZIALUNTERNEHMEN

## MASTERARBEIT

eingereicht an der  
IMC Fachhochschule Krets



Fachhochschul-Masterstudiengang  
*Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement*

von

**Julia SALZLECHNER**

zur Erlangung des akademischen Grades

**Master of Arts in Business (MA)**

**Betreuer:** Roman, Mesicek, Prof.(FH) DI

Eingereicht am: 25.06.2021

## Ehrenwörtliche Erklärung

***„Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen und/oder Gedanken als solche kenntlich gemacht habe. Dies gilt auch für Zeichnungen, Skizzen, bildliche Darstellungen sowie für Quellen aus dem Internet.***

***Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form an keiner anderen inländischen oder ausländischen Institution zur Beurteilung vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.“***

**Datum: 25.06.2021**

**Unterschrift**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. J. J.', is written on a light-colored rectangular background.

## Danksagung

Diese Arbeit wäre niemals ohne großzügige Unterstützung und ganz viele Helferleins entstanden, die an dieser Stelle nun erwähnt werden sollen.

Zu aller erst möchte ich mich bei meinem Betreuer Roman Mesicek bedanken, der mir mit Rat und Tat und wertvollem Input über Monate hin zur Seite stand und mich bestärkt hat, in dieser Arbeit meinen eigenen Weg zu gehen. Von Herzen danken möchte ich auch meiner lieben Cora, die mit mir in dem Masterarbeitsprozess durch dick und dünn ging und mich in so vielen fachlichen und emotionalen Belangen unterstützt hat. Danke auch an meinen Herzensmenschen Mauri, der nicht nur bei der Überarbeitung mithalf, sondern auch viel Verständnis für meine mangelnde Zeit hatte und mir wie immer emotionalen Halt bot. Und ein ganz großes Dankeschön geht an meine Quasi-Schwägerin Kathi und Regina, die die komplette Arbeit Korrektur gelesen haben. Zu guter Letzt möchte ich mich auch noch bei meiner Schwester Resl, Nina und Lena für die tolle Unterstützung in verschiedensten Belangen bedanken. Und natürlich bei allen anderen lieben Menschen in meinem Leben, die sich wochenlang Masterarbeitsthemen anhören mussten.

## Abstract Deutsch

Das Thema Resilienz wird aktuell aufgrund der Covid-19-Krise vielseitig diskutiert. Während die Thematik vielschichtig im wissenschaftlichen Kontext behandelt wurde, fehlen einschlägige Studien zur Resilienz im Zusammenhang mit Sozialunternehmen. Diese zeichnen sich durch ihre besondere Organisationsform aus: Im Rahmen ihrer Doppelziele verfolgen sie einerseits eine positive gesellschaftliche Wirkung und andererseits die Erwirtschaftung von Markteinkünften. Durch diese Besonderheit leisten sie einen wichtigen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher oder ökologischer Probleme. Die hybride Organisationsform konfrontiert Sozialunternehmen aber gleichzeitig mit diversen Herausforderungen, wie beispielsweise Finanzierungsdefiziten oder einem fehlendem Verständnis für deren Konzept. Aufgrund der Aktualität von Resilienz durch die Covid-19-Krise und dem Fehlen von adäquaten, literaturbasierten Resilienzfaktoren für Sozialunternehmen wurde in dieser Arbeit erforscht, welche Resilienzfaktoren für sie in Zeiten von Krisen bei der Erreichung ihrer Doppelziele von Bedeutung sind und welche dieser identifizierten Faktoren sie bereits anwenden. Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden Fokusgruppen durchgeführt, die mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet wurden. Die Ergebnisse zeigen, dass die Resilienzfaktoren Identität, die damit einhergehende Wirkungsorientierung und der Teamspirit, Lernbereitschaft, Agilität, Flexibilität, Stabilität, Einfallsreichtum, situative und transparente Führung, alternativer Organisationsaufbau, die Nutzung von Netzwerken, organisationsbedingte Fähigkeiten von Mitarbeiter\*innen und eine ansprechende Impact Vermittlung für Sozialunternehmen von Bedeutung sind, um in Zeiten von Krisen ihre Doppelziele zu erreichen. Als besonders relevant in der Anwendung konnten dabei beinahe alle im Zuge der Fokusgruppen herauskristallisierten Resilienzfaktoren gesehen werden. Auch gewisse Hemmnisse für die Resilienz wurden aus den Ergebnissen identifiziert. Um diesen entgegenzuwirken ist es umso wichtiger, mehr Verständnis für das Konzept Sozialunternehmen und ihrer Relevanz, vor allem in Anbetracht weiterer Krisen wie der Klimakrise, zu schaffen.

Stichworte: Sozialunternehmen, Social Entrepreneurship, Resilienz, Krise, Covid-19-Krise

## **Abstract English**

The topic of resilience is currently being discussed in many different ways due to the Covid-19 crisis. While resilience has already been the subject of many scientific fields, there is a lack of studies on social businesses. Social businesses are characterized by their special organizational form: They are hybrids, generating a positive social impact on the one hand and market revenues on the other, which makes them important agents of social or ecological problem change. However, their hybrid form confronts them with various challenges, such as deficits in funding or a lack of understanding for their concept. Due to the relevance of resilience in the context of the Covid-19 crisis and the lack of adequate literature-based resilience factors for social businesses, this thesis explores which resilience factors are important for them in achieving their dual goals during times of crisis and which of these identified factors they already apply. To answer the research questions, focus groups were conducted and evaluated using qualitative content analysis. The results show that the resilience factors identity, including impact orientation and teamspirit, willingness to learn, agility, flexibility, stability, resourcefulness, situational and transparent leadership, alternative organizational structure, the use of networks, organization-related skills of employees and an appealing impact mediation are important for social businesses to achieve their dual goals in times of crisis. Almost all identified resilience factors could be seen as particularly relevant in their appliance. Furthermore, certain barriers of resilience were identified. A better understanding of the social business concept and its relevance could counteract these barriers, which is especially important looking at further (upcoming) crisis such as the climate crisis.

**Key Words:** Social Business, Social Enterprise, Social Entrepreneurship, resilience, crisis, adversity, Covid-19 crisis

# Inhaltsverzeichnis

<b>Ehrenwörtliche Erklärung</b> .....	<b>I</b>
<b>Danksagung</b> .....	<b>II</b>
<b>Abstract Deutsch</b> .....	<b>III</b>
<b>Abstract English</b> .....	<b>IV</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>VIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>IX</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>X</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 <i>Begründung für die Themenwahl</i> .....	1
1.2 <i>Forschungsfragen</i> .....	4
1.3 <i>Beschreibung der Methode zur Erhebung des Status quo der Wissenschaft und Literaturdiskussion</i> .....	4
1.4 <i>Aufbau der Arbeit</i> .....	5
<b>2 Theoretischer Teil</b> .....	<b>7</b>
2.1 <i>Sozialunternehmen</i> .....	7
2.1.1 <i>Landschaft Österreich</i> .....	10
2.1.2 <i>Rechtsformen von Sozialunternehmen</i> .....	10
2.1.3 <i>Positive gesellschaftliche Wirkung</i> .....	11
2.1.4 <i>Erwirtschaftung von Markteinkünften &amp; Abgrenzung NPOs</i> .....	15
2.1.5 <i>Miteinbeziehung von Kernstakeholder*innen &amp; begrenzte Gewinnausschüttung</i> .....	16
2.1.6 <i>Weitere Charakteristika von Sozialunternehmen</i> .....	17
2.1.7 <i>Herausforderungen von Sozialunternehmen</i> .....	18
2.2 <i>Krisen</i> .....	22
2.2.1 <i>Die Covid-19-Krise</i> .....	23
2.2.2 <i>Auswirkungen der Covid-19-Krise auf Unternehmen und Organisationen</i> .....	24

2.2.3	Bedeutung von Sozialunternehmen im Kontext der Covid-19-Krise .....	25
2.3	<i>Resilienz</i> .....	27
2.3.1	Arbeitsdefinition "Resilienz in Organisationen" .....	30
2.3.2	Abgrenzung zu anderen Begriffen .....	33
2.3.3	Resilienz in Unternehmen .....	34
2.3.4	Resilienz und der Staat .....	41
2.3.5	Fazit Resilienz in Unternehmen und Organisationen .....	42
<b>3</b>	<b>Empirischer Teil</b> .....	<b>44</b>
3.1	<i>Forschungsfragen</i> .....	44
3.2	<i>Beschreibung und Begründung der Methodenwahl</i> .....	44
3.3	<i>Form der Fokusgruppe</i> .....	46
3.4	<i>Auswertungsmethode</i> .....	47
3.5	<i>Methodische Vorgehensweise</i> .....	48
3.5.1	Auswahl der Teilnehmer*innen.....	48
3.5.2	Leitfaden-Erstellung.....	50
3.5.3	Durchführung Fokusgruppen .....	51
3.5.4	Transkription.....	51
3.5.5	Erarbeitung der Kategorien .....	52
3.6	<i>Ergebnisse</i> .....	56
3.6.1	Ergebnisse des Kurzfragebogens .....	56
3.6.2	Gruppendynamik .....	57
3.6.3	Beschreibung der Kategorien .....	58
3.6.4	Krisen .....	58
3.6.5	Kriterien Resilienz.....	61
3.6.6	Fähigkeiten Resilienz .....	64
3.6.7	Hemmnisse der Resilienz.....	67
3.6.8	Relevante Kriterien und Fähigkeiten .....	67
3.7	<i>Diskussion &amp; Interpretation der Ergebnisse</i> .....	68
3.7.1	Diskussion der empirischen Ergebnisse mit dem bereits vorgestellten Forschungsstand .....	68
3.7.2	Beantwortung der Forschungsfragen & Aufstellen der Hypothesen.....	74
<b>4</b>	<b>Conclusio</b> .....	<b>76</b>
4.1	<i>Limitationen und Ausblick</i> .....	79
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>80</b>

<b>Anhang</b> .....	<b>89</b>
<b>Anhang 1 Interviewleitfaden</b> .....	<b>90</b>
<b>Anhang 2 Kurzfragebogen</b> .....	<b>93</b>
<b>Anhang 3 Transkriptionsleitfaden (Beispiel Fokusgruppe 1)</b> .....	<b>94</b>
<b>Anhang 4 Codier-Leitfaden</b> .....	<b>96</b>



## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Faktoren in Trainingsprogrammen für resiliente Unternehmer*innen; modifiziert nach Portuguez Castro und Gómez Zermeño (2020, S. 18) .....	36
Abbildung 2: Inhaltlich-strukturierende Inhaltsanalyse Ablauf; modifiziert nach Kuckartz (2018, S. 100) .....	47

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Definition Sozialunternehmen; modifiziert nach Vandor et al. (2015, S. 6) .....	7
Tabelle 2: Unterschied traditionelle und Sozialunternehmen; modifiziert nach Portales (2019, S. 59).....	14
Tabelle 3: Schritt 2 - Deduktive Kategorienbildung.....	53
Tabelle 4: Schritt 3 – Erster Codierprozess inklusive Fusion und Neuerstellung von Haupt- und Subkategorien (induktive Kategorienbildung) .....	54
Tabelle 5: Schritt 4 & 5 – Finales Kategoriensystem .....	55

## Abkürzungsverzeichnis

aws	Austria Wirtschaftsservice
CEO	Chief Executive Officer
CIO	Chief Information Officer
CSR	Corporate Social Responsibility
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
NPO	Non-Profit Organisation
NGO	Nichtregierungsorganisation (Non-governmental organization)
OKRs	Objectives and Key Results
SENA	Social Entrepreneurship Network Austria

# 1 Einleitung

## 1.1 Begründung für die Themenwahl

Am 11. März 2020 erklärte die WHO den Corona-Virus zu einer Pandemie (OECD, 2020a, S. 3). Seitdem sind sowohl Mensch als auch Wirtschaft mit gravierenden Auswirkungen konfrontiert, wie es UNO-Untergeneralsekretär für Wirtschaft und Soziales, Liu Zhenmin, auf den Punkt bringt:

*„This global pandemic is not only challenging national health systems, but it is also affecting economies, from the smallest to the largest, on an unprecedented scale. In doing so, it has left society’s most vulnerable groups exposed to the fury of its destructive path through our health, economic, financial and social systems.“* (UN DESA, 2020)

Aus gegebenem Anlass wird dementsprechend die öffentliche Diskussion rund um das Thema Resilienz immer lauter. Die OECD (2020a, S. 3) betont beispielsweise, wie wichtig System-Resilienz gegenüber Schocks ist, um in der Lage zu sein, sich von diesen zu erholen und sich an neue Gegebenheiten in der internationalen Wirtschaft, im menschlichen Verhalten und im globalen Klima anzupassen. Auch in einer vom österreichischen Sozialministerium in Auftrag gegebenen Studie zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die soziale Infrastruktur Österreichs wird die Wichtigkeit von Resilienz hervorgehoben: Resilienz, Stabilität und Flexibilität von Non-Profit-Organisationen tragen maßgeblich zur Erhaltung der Lebensqualität von oftmals marginalisierten und vulnerablen Zielgruppen bei (Millner et al., 2020, S. 132).

Im Allgemeinen wurde der Begriff Resilienz bisher als Beschreibung von Organisationen, Systemen oder Einzelpersonen verwendet, die auf Störungen reagieren beziehungsweise sich von diesen erholen, ohne dass ihre Stabilität und ihr Funktionieren erheblich beeinträchtigt wird. In der Wissenschaft wurde Resilienz bisher in verschiedensten Disziplinen, von Psychologie über Ökologie bis hin zu Organisati-

onswissenschaften erforscht (Williams et al., 2017, S. 740). In letzteren Bereich fallen auch zahlreiche Studien im Zusammenhang mit KMUs und Entrepreneurship, welche teilweise sehr unterschiedliche Gesichtspunkte beleuchten und dementsprechend andere Ergebnisse in Bezug auf Resilienz aufweisen. Laut Branco et al. (2019, S. 260f) sind Führungsprofil, Teams, Strukturen und Prozesse, Marketing, Innovation, finanzielle Aspekte und externe Faktoren bestimmend für Resilienz in KMUs. Die Ergebnisse einer anderen Studie (Iborra et al., 2020, S. 12) postulieren wiederum, das organisatorische „*Beidhändigkeit*“ (Ambidextrie) und strategische Konsistenz die Resilienz in KMUs fördern. In diesem Sinne müssen KMUs zum einen flexibel sein, um Stresssituationen zu bewältigen und sich anzupassen zu können, und zum anderen Zuverlässigkeit bieten, durch Routinen, Konsistenz und Kontrolle, um in Krisen Stabilität zu gewährleisten (Iborra et al., 2020, S. 2). Branicki et al. (2018, S. 1257) meinen wiederum, dass die Resilienz von KMUs direkt und indirekt von Resilienz-Attributen der Entrepreneur\*innen beeinflusst wird. Diese beinhalten beispielsweise Vernetzung, Autonomie, Innovation, Kreativität oder einen guten Umgang mit Misserfolg und Unsicherheit. Ähnliche Charakteristika haben auch Portuguez Castro & Gómez Zermeno (2020, S. 19) identifiziert:

*„Entrepreneurs have certain characteristics, such as being flexible in creating strategies and being adaptable and innovative, which allow them to face crisis and strengthen their resilience.“*

Eine besondere Organisationsform, die in der Resilienzforschung bisher noch nicht behandelt wurde, sind Sozialunternehmen. Sozialunternehmen haben im Gegensatz zu konventionellen Unternehmen neben der Erwirtschaftung von Markteinkünften auch noch eine positive gesellschaftliche Wirkung als Organisationsziel inne. Diese zwei Merkmale beschreiben Vandor et al. (2015, S. 6) als Muss-Kriterien, um als Sozialunternehmen eingestuft zu werden. Als Soll-Kriterien werden zudem die Teilhabe von Stakeholder\*innen an der positiven Wirkung und eine begrenzte Gewinnausschüttung identifiziert (Vandor et al., 2015, S. 6). Ähnliche Merkmale für Sozialunternehmen nennt die EU (2020, S. 28) in ihrer Definition:

*„(...) social enterprises run commercial activities (entrepreneurial/economic dimension) in order to achieve a social or societal common good (social dimension) and have an organisation or ownership system that reflects their mission (inclusive governance-ownership dimension).“*

Aufgrund ihrer besonderen Organisationsform leisten Sozialunternehmen einen wichtigen gesellschaftlichen Beitrag. Zum Beispiel, indem sie Pflegedienstleistungen und Arbeitsplätze für benachteiligte Menschen anbieten oder mit ihren Leistungen zu der Erreichung der Sustainable Development Goals beitragen. Mit ihrer Innovationskraft zeigen sie oftmals Lösungen auf, die weder etablierte Unternehmen noch die öffentliche Hand finden können (European Commission, 2020, S. 5). Ihre besonderen Merkmale bergen jedoch auch Schwierigkeiten: beispielsweise sind Social Entrepreneur\*innen<sup>1</sup> laut dem Social Entrepreneurship Network Austria von der Covid-19-Krise besonders betroffen, da sie durch das stetige Reinvestment in den wirkungsorientierten Geschäftsbereich nur geringe Rücklagen haben (SENA, 2020, S. 108).

Aufgrund der besonderen Organisationsform von Sozialunternehmen und aufgrund diverser Ergebnisse zu Resilienz und KMUs oder Entrepreneurship, kann nicht festgestellt werden, welche Resilienzfaktoren Sozialunternehmen helfen, durch eine Krise zu kommen. In einer von der europäischen Kommission geförderten Studie zu resilienten Organisationen im dritten Sektor werden zumindest sieben Vorzeige-Sozialunternehmen und deren Resilienzstrategien beleuchtet. So hat sich beispielsweise die „Fundación Santa María La real“, eine kulturelle Stiftung aus Spanien, ihre Resilienz zum einen aus stabiler Zusammenarbeit mit öffentlichen und privaten Organisationen und der Zivilgesellschaft und zum anderen durch Innovation aufgebaut (Chaves & Savall Morera, 2018a, S. 139). Gureak, eines der größten Sozialunternehmen Spaniens für Menschen mit intellektueller Beeinträchtigung im Produktionsbereich, hat beim Aufbau ihrer Resilienz auf die Entwicklung eines soliden

---

<sup>1</sup> Sozialunternehmen oder Social Businesses werden als eine gewisse Ausprägung von Social Entrepreneurship verstanden (Vandor et al., 2015, S. 6)

sozialen Images, Glaubwürdigkeit und Allianzen mit öffentlichen und privaten Einrichtungen, wie zum Beispiel Interessensvertretungen für beeinträchtigte Menschen oder Banken, gesetzt (Chaves & Savall Morera, 2018b, S. 155). Dies sind jedoch lediglich Einzelbeispiele, die bisher in keinen einheitlichen Rahmen gegossen wurden.

Aufgrund der Aktualität des Themas Resilienz durch die Covid-19-Krise und der Forschungslücke zu einheitlichen Resilienzfaktoren in Unternehmen, insbesondere in Sozialunternehmen, ist nun das Ziel dieser Arbeit zu erforschen, welche Resilienzfaktoren in Sozialunternehmen von Bedeutung sind, um ihre Doppelziele zu erreichen. Doppelziele bedeuten in diesem Sinne die bereits erwähnten Muss-Kriterien für Sozialunternehmen. Auf der einen Seite steht als Organisationsziel die Erwirtschaftung von Markteinkünften, auf der anderen Seite jenes der positiven gesellschaftlichen Wirkung (Vandor et al., 2015, S. 6). Zudem soll erforscht werden, welche dieser identifizierten Resilienzfaktoren Sozialunternehmen bereits anwenden.

## **1.2 Forschungsfragen**

FF1: Welche Resilienzfaktoren sind für Sozialunternehmen von Bedeutung, um in Zeiten von Krisen ihre Doppelziele zu erreichen?

FF2: Inwiefern konnten Sozialunternehmen die identifizierten Resilienzfaktoren in Krisen anwenden?

Aufgrund der Aktualität wird in dieser Arbeit beispielhaft die Covid-19-Krise herangezogen.

## **1.3 Beschreibung der Methode zur Erhebung des Status quo der Wissenschaft und Literaturdiskussion**

Die Literaturrecherche erfolgte in dieser Arbeit in verschiedenen Schritten. Der erste Schritt diente dazu, sich über die Hauptthemen Resilienz und Sozialunternehmen einen Überblick zu verschaffen. Dies waren auch die ersten Suchbegriffe, die in

verschiedenen Formen und Sprachen angewendet wurden (zum Beispiel Sozialunternehmen, Social Business, Social Entrepreneurship,...). In einem zweiten Schritt wurde die Suche etwas breiter aufgestellt: Resilienz wurde in verschiedenen Kontexten recherchiert (beispielsweise Resilienz in Volkswirtschaften oder ökologische Resilienz) und der Unternehmensbegriff wurde erweitert. In einem dritten Schritt wurde die Themensuche dann wieder eingegrenzt und anhand von Kombinationsbegriffen, beispielsweise Resilienz in KMUs, weiter recherchiert. Grundlegend lag der Fokus der Suche auf aktuelle Publikationen in Fachjournals oder öffentlichen Institutionen, beispielsweise der EU-Kommission. Gesucht wurde über die Online Bibliothek der Universität Wien, Google Scholar und die Plattformen Emerald, ACM Digital Library, Business Source Complete, CINAHL und Springer Link. Zusätzlich zu der direkten Suche anhand der genannten Suchkriterien wurden auch das Schneeballsystem angewandt und fachliche Empfehlungen von Professor\*innen miteinbezogen.

#### **1.4 Aufbau der Arbeit**

Basierend auf den Forschungsfragen wird in dieser Arbeit zuerst auf Sozialunternehmen eingegangen. Dabei werden verschiedene Definitionen von Sozialunternehmen behandelt und eine Arbeitsdefinition festgelegt. Anschließend werden kurz allgemeine Aspekte im sozialunternehmerischen Kontext (Landschaft in Österreich und Rechtsformen) thematisiert, bis in einem nächsten Schritt die verschiedenen Charakteristika von Sozialunternehmen, inklusive der in der Forschungsfrage erwähnten Doppelziele, beschrieben werden. Als letzter Schritt wird noch ein Fokus auf die Herausforderungen von Sozialunternehmen gelegt.

Zudem wird der Begriff der Krise näher beleuchtet und ein Fokus auf die Beschreibung der Covid-19-Krise gelegt, bis als letzter Punkt dieses Kapitels eine Querverbindung zu Sozialunternehmen im Kontext der Covid-19-Krise geschaffen wird.

Als letzter Schritt wird im Theorieteil auf die Resilienz eingegangen. Dabei werden, ähnlich wie bei Sozialunternehmen, zuerst verschiedene Definition und Verständnisse dargelegt, bis eine Arbeitsdefinition entsteht. Auch erfolgt eine Abgrenzung



des Resilienz begriffes zu Risiko- und Krisenmanagement. Als nächster Schritt werden verschiedene Resilienz faktoren aus der Resilienz literatur zu KMUs, Entrepreneurship und Organisationen herausgearbeitet und in einem kurzen Zwischenfazit zusammengefasst.

Nach der Darstellung der relevanten Literatur werden verschiedene Methoden zur Erforschung des Erkenntnisinteresses abgewogen und eine finale, passende Methode für diese Arbeit festgelegt. Anschließend erfolgt die detaillierte Beschreibung der methodischen Vorgehensweise.

Im letzten und wichtigsten Teil dieser Arbeit werden die Ergebnisse zuerst systematisch dargestellt, bis sie mit der Literatur des Theorieteils diskutiert und interpretiert werden. Diese Diskussion leitet zur Beantwortung der Forschungsfragen und dem Aufstellen der Hypothesen über. In einem letzten Schritt erfolgt die Zusammenfassung dieser Arbeit und die Darstellung der Limitationen sowie des Ausblicks.

## 2 Theoretischer Teil

### 2.1 Sozialunternehmen

Bei Sozialunternehmen ist eine einheitliche Definition aufgrund verschiedener Verständnisse nicht möglich (Schneider, 2013, S. 53). Dies ist auch nicht unbedingt wünschenswert, denn zum einen hängt der Begriff immer von dem Kontext ab, in dem er sich bewegt – also von den verfügbaren Ressourcen, Kapital, Zeit und Raum (Mair, 2020, S. 335; Portales, 2019, S. 76) und zum anderen können verschiedene Definitionen gegebenenfalls dazu beitragen, dass sich verschiedenste Akteur\*innen mit Sozialunternehmen identifizieren (Schneider, 2013, S. 53). In diesem Sinne soll in einem ersten Schritt die bereits in der Einleitung erwähnte Arbeitsdefinition von Sozialunternehmen für den Raum Österreich erläutert und in einem zweiten Schritt mit weiteren Definitionen und Begrifflichkeiten abgeglichen werden.

Als Arbeitsdefinition wird – auch in Hinblick auf die Methode – die Definition der renommierten Studie „Das Potential von Social Business in Österreich“ von Vandor et al. (2015, S. 6) herangezogen, welche folgende Kriterien beinhaltet:

*Tabelle 1: Definition Sozialunternehmen; modifiziert nach Vandor et al. (2015, S. 6)*

	<b>Soziale Dimension</b>	<b>Ökonomische Dimension</b>
<b>Muss-Kriterien</b>	Kriterium I: Positive gesellschaftliche Wirkung als Organisationsziel	Kriterium II: Erwirtschaftung von Markteinkünften
<b>Soll-Kriterien</b>	Kriterium III: Kernstakeholder*innen (zum Beispiel Mitarbeiter*innen) sollen an positiven Wirkungen teilhaben	Kriterium IV: Begrenzte Gewinnausschüttung

Für Kriterium II wird eine Grenze von 50 % festgelegt. Das heißt, dass in Sozialunternehmen mindestens 50% der Einkünfte aus marktwirtschaftlichen Aktivitäten stammen müssen (Vandor et al., 2015, S. 8).

Die Definition wird für diese Arbeit aus zwei Gründen legitimiert: Zum einen wurden die Kriterien aus der Literatur, Politik, Praxis und anhand einer Expert\*innenbefragung erprobt und ziemlich eindeutig bestätigt (Vandor et al., 2015, S. 6). Zum anderen erlaubt die Definition bei der methodischen Vorgehensweise einen umfassenderen Spielraum bei der Auswahl der Sozialunternehmen, da nur Kriterium I und II verpflichtend erfüllt sein müssen.

Die positive gesellschaftliche Wirkung und die Erwirtschaftung von Markteinkünften sind ferner die zwei Kriterien, die in der eigens recherchierten Literatur am häufigsten im Kontext von Sozialunternehmen genannt werden (Mair, 2020, S. 335; Steiner & Teasdale, 2016, S. 204; Yunus et al., 2010, S. 309). Anders ausgedrückt sind Sozialunternehmen „hybride Organisationen“ (Millner, 2013, S. 31), die eine „Wohlfahrtslogik“ mit einer „kommerziellen Logik“ (Mair, 2020, S. 335) oder eine soziale Mission mit Eigenschaften eines „mainstream“ Unternehmens vereinen (Steiner & Teasdale, 2016, S. 204).

Auch die neueste Studie des Social Entrepreneurship Networks Austria (SENA) hat diese zwei Kriterien inne, sieht jedoch eines der oben genannten Soll-Kriterien – die begrenzte Gewinnausschüttung – als verpflichtende Eigenschaft. Somit sind Social Entrepreneur\*innen

*„Personen, die als Kerngeschäft primär ein soziales/ökologisches Ziel (...) verfolgen oder dieses Ziel dem finanziellen Ziel zumindest gleichstellen; unternehmerisch handeln, das heißt, unternehmerisches Risiko tragen und ein Produkt oder eine Dienstleistung anbieten, für die es zahlende Kund\*innen gibt; nachhaltig wirtschaften, das heißt, Unternehmensüberschüsse werden signifikant in den sozialen Impact investiert und langfristig kommen mindestens 50 % der Einkünfte aus den eigenen Gewinnen.“* (SENA, 2020, S. 16)

Ähnlich dazu haben Kannampuzha und Hockert (2019, S. 311) ein Konstrukt entwickelt, um Social Entrepreneurship zu messen. Dieses gliedert sich in folgende drei Punkte auf: Absichten gesellschaftlicher Veränderung, kommerzielle Aktivitäten und eine inklusive Governance-Struktur. Es zeigt sich somit erneut, dass die Definition von Vandor et al. (2015) einen guten Rahmen darstellt.

Die Diskussion rund um Sozialunternehmen findet oftmals im Kontext des Sozialbereichs statt (Vandor et al., 2015, S. 53). Jedoch existieren Sozialunternehmen auch außerhalb dieses Spektrums, beispielsweise als Start-Ups (Vandor et al., 2015, S. 11). Start-Ups müssen weniger als 10 Jahre existieren, ein starkes Umsatz- oder Mitarbeiter\*innenwachstum aufweisen und innovative Technologien, Dienstleistungen, Produkte oder Geschäftsmodelle anwenden (AIT Austrian Institute of Technology GmbH, 2021, S. 6). Wenn diese Kriterien für Sozialunternehmen herangezogen werden, sind in Österreich aktuell 56 % ebenso als Start-Up zu klassifizieren (SENA, 2020, S. 35).

Klarheit soll hier auch zu den Begriffen Sozialunternehmen und Social Entrepreneurship oder Social Entrepreneur\*innen geschaffen werden. Bei dem Begriff wird der oder die Social Entrepreneur\*in selbst in den Fokus gestellt. Laut Millner (2013, S. 33) ist diese\*r eine

*„unternehmerisch agierende Person (...), die in der Lage ist opportunities, also Gelegenheiten für wirkungsvolles gesellschaftliches Engagement zu erkennen, aufzugreifen und für das zugrundeliegende Problem innovative Lösungen hervorzubringen.“*

Den Punkt Innovation verorten auch Vandor et al. (2015, S. 6) als einen Unterschied: Bei Social Entrepreneurship ist diese Pflicht, bei Sozialunternehmen nicht. Yunus et al. (2010, S. 311) wiederum sehen alle Personen, die ein Sozialunternehmen betreiben, als Social Entrepreneur\*innen. Jedoch setzen nicht alle Social Entrepreneur\*innen die Kriterien eines Sozialunternehmens, beispielsweise die Gewinnverteilung, um.

Letzterer Standpunkt eignet sich insofern für diese Arbeit, da Social Entrepreneur\*innen bestimmte Eigenschaften innehaben (Rahman & Hussain, 2012, S. 119), beispielsweise Motivation (Portales, 2019, S. 56), die sich möglicherweise auch mit gewissen individuellen Resilienzfaktoren überschneiden. Deshalb wird in dieser Arbeit neben Literatur zu Sozialunternehmen auch welche zu Social Entrepreneurship / Social Entrepreneur\*innen herangezogen.

Vollständigkeitshalber ist darüber hinaus zu erwähnen, dass Social Entrepreneurship auch durch soziale Gruppen, Bürger\*innen, Netzwerke, Organisationen oder Gemeinschaften entstehen kann, was vor allem in der Schule der Social Economy verortet wird (Portales, 2019, S. 84). Diese Unternehmen und Organisationen, wie zum Beispiel Genossenschaften oder Stiftungen, haben gewisse gemeinsame Werte und Merkmale inne, wie beispielsweise Prinzipien der Solidarität und Verantwortung, demokratische Governance oder autonome Verwaltung und Unabhängigkeit von öffentlichen Behörden, und greifen dort mit neuen Lösungen ein, wo Probleme von öffentlichen und privaten Stellen nicht wahrgenommen werden (SENA, 2020, S. 19f).

### **2.1.1 Landschaft Österreich**

Gemäß Vandor et al. (2015, S. 27) lassen sich Sozialunternehmen in Österreich auf circa 1.200 bis 2.000 Organisationen schätzen. Hier sind jedoch auch einige Non-Profit Organisationen miteingerechnet, die sich selbst womöglich nicht als Sozialunternehmen definieren würden.

Bei der Verteilung der Sozialunternehmen auf die Bundesländer in Österreich zeigt sich ein klares Bild: Der Großteil (43 %) ist in Wien angesiedelt, gefolgt von der Steiermark (23 %). Den kleinsten Anteil stellen hier das Burgenland (4 %) sowie Tirol und Oberösterreich (jeweils 3 %) dar (SENA, 2020, S. 27). Bei diesen Zahlen ist anzumerken, dass hier die Gesamtmenge der Befragten 126 beträgt (SENA, 2020, S. 22).

Umsatz und Beschäftigte im sozialunternehmerischen Bereich werden hier gesondert unter Kapitel 2.3.3 dargestellt.

### **2.1.2 Rechtsformen von Sozialunternehmen**

Bei Sozialunternehmen ist die Rechtsform – im Gegensatz zu Non-Profit Organisationen (genaue Abgrenzung unter Kapitel 2.1.4) – kein Kriterium, das diese maßgeblich definiert. Welche Rechtsform ausgewählt wird, hängt von institutionellen Aspekten und pragmatischen Aspekten, beispielsweise dem Zugriff auf Mittel durch eine bestimmte Rechtsform, ab (Mair, 2020, S. 388).

In Österreich gibt es keine Rechtsform, die speziell für Sozialunternehmen existiert. Auch der Begriff per se kommt im österreichischen Unternehmensrecht nicht vor (European Commission, 2018, S. 31). Es kann jedoch auf verschiedene Rechtsformen oder auf eine Kombination dieser zurückgegriffen werden, beispielsweise durch die Kombination von Vereinen, Stiftungen oder gemeinnützigen Kapitalgesellschaften mit herkömmlichen Unternehmensformen (Millner, 2013, S. 31). Die aktuellen Ergebnisse der SENA Studie zeigen (2020, S. 29), dass von den befragten Sozialunternehmer\*innen (n = 126) 39% als GmbH, 23 % als Verein, 5 % als Kombination von GmbH und Verein, 20 % als Einzelunternehmen und 5 bzw. 4 % als Genossenschaft und Offene Gesellschaft organisiert sind.

Eine Studie der EU zu Sozialunternehmen (2015, S. 94) geht davon aus, dass die fehlenden rechtlichen Rahmenbedingungen in vielen europäischen Ländern inklusive Österreich zum einen dazu führen, dass für Sozialunternehmer\*innen unklar ist, welche Rechtsform sie wählen sollen und zum anderen, dass Akteur\*innen auf behördlicher Ebene mehr Schwierigkeiten haben, akkurate Förderprogramme oder Steueranreize umzusetzen. Die aktuelle SENA Studie (2020, S. 46) zeigt hier auch bei den Sozialunternehmer\*innen selbst ein klares Bild: 59 % wünschen sich einen speziellen rechtlichen Rahmen, in dem vor allem Rechtssicherheit und öffentliche Sichtbarkeit gewährleistet werden sollen. Weniger notwendig sehen sie eine eigene Rechtsform. Diese wäre laut Ebrahim et al. (2014, S. 85) gegebenenfalls nicht notwendig, denn sie trägt nicht zwangsläufig zu einer Auflösung der Probleme bei, die Sozialunternehmen aufgrund ihrer Doppelziele (wirkungsorientierte und wirtschaftliche Ziele) haben (mehr zu den Herausforderungen von Sozialunternehmen in Kapitel 2.1.7).

Da die grundlegenden Rahmenbedingungen von Sozialunternehmen nun überblicksmäßig geklärt sind, soll in einem nächsten Schritt detaillierter auf die Kriterien und Charakteristika von Sozialunternehmen eingegangen werden.

### **2.1.3 Positive gesellschaftliche Wirkung**

Die positive gesellschaftliche Wirkung wird von Forschung und Praxis Großteils als Hauptziel von Sozialunternehmen gesehen (Vandor et al., 2015, S. 6). Mit der

Frage, was als „sozial“ verstanden wird, gehen jedoch unterschiedliche Zugänge einher (Schneider, 2013, S. 50). So integrieren die meisten Sozialunternehmen in Österreich ihre *Zielgruppe als Mitarbeiter\*innen*, geben also benachteiligten Bevölkerungsgruppen durch einen Arbeitsplatz die Möglichkeit, wieder ins gesellschaftliche Leben zu finden. Dies kann als „*integriertes Sozialunternehmen*“ bezeichnet werden (Vandor et al., 2015, S. 22). Wichtig ist hier jedoch, dass dies das primäre Ziel ist und auf diese Wirkung abzielt. Traditionell gewinnorientierte Unternehmen, die zum Beispiel Arbeitsplätze schaffen, sind demnach nicht gemeint (Vandor et al., 2015, S. 7). Andere Sozialunternehmen binden die *Zielgruppe als Kund\*innen* ein. Beispiele dafür sind die Vergabe von Krediten an Benachteiligte oder Produkte und Dienstleistungen für benachteiligte Menschen in Entwicklungsländern (Ebrahim et al., 2014, S. 83; Vandor et al., 2015, S. 23). Auch gibt es „*differenzierte Sozialunternehmen*“, bei welchen das Soziale vom Kommerziellen getrennt wird (Ebrahim et al., 2014, S. 83). Dabei werden marktorientierte Aktivitäten dazu genutzt, Produkte und Dienstleistungen für benachteiligte Menschen zu finanzieren, um deren Integration und Lebensbedingungen zu fördern (Vandor et al., 2015, S. 24). Aus der aktuellen SENA Studie (2020, S. 40) geht beispielsweise hervor, dass sich die eigenen Aktivitäten, wie Beratungsdienstleistungen, oft an andere Unternehmen richten, um so den angestrebten Impact zu erreichen.

Auch können Sozialunternehmen ihre positive gesellschaftliche Wirkung über das Herstellen und den Vertrieb nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen erzielen (*Sustainable Business*), was auf ein verändertes Konsumverhalten, Bewusstseinsbildung oder eine positive Wirkung bei Lieferant\*innen zurückgeführt werden kann (Vandor et al., 2015, S. 25f).

Es soll hier jedoch nicht die Ansicht vertreten werden, dass Sozialunternehmen lediglich „*Unterprivilegierten die Möglichkeit geben, als Gleichberechtigte an den marktwirtschaftlichen Aktivitäten teilzunehmen und zu konkurrieren.*“ (Rahman & Hussain, 2012, S. 120) Vielmehr geht es zahlreichen Sozialunternehmen ferner darum, institutionelle Rahmenbedingungen zu ändern und das aktuelle Wirtschaftssystem kritisch zu hinterfragen (Schneider, 2013, S. 50f). Ersteres bestätigt auch

eine Studie von Mair (2020, S. 352), in der 33 % beziehungsweise 47 % der international befragten Sozialunternehmen angaben, an legislativen Änderungen beteiligt gewesen zu sein beziehungsweise institutionelle Rahmenbedingungen zumindest beeinflusst zu haben. Zweites zeigt sich in der Studie von Schneider (2013, S. 51), in der circa 15 % der Befragten angaben, Strukturen der aktuellen Wirtschaftsordnung verändern zu wollen.

Dass Social Entrepreneur\*innen generell eine gesellschaftliche Veränderung herbeiführen möchten, sieht man auch daran, dass in den Geschäftsmodellen oftmals eine Bildungskomponente, beispielsweise Bewusstseinsbildung, inkludiert ist. Neben dem Bildungsbereich sind Haupttätigkeitsfelder von Sozialunternehmen in Österreich vor allem der Umweltbereich, Inklusion und Diversität sowie der Gesundheits- und Sozialbereich, wobei in der zitierten Studie Mehrfachnennungen möglich waren (SENA, 2020, S. 41f).

Zusammengefasst kann man sagen, dass Sozialunternehmen sich für die Welt engagieren, getrieben von der Wirkungsorientierung, wobei soziale Werte statt wirtschaftliche Vorteile im Vordergrund stehen und zu einem „*kollektiven Purpose*“ führen (Portales, 2019, S. 83f). Das wirkungsorientierte Ziel muss also das Hauptziel von Sozialunternehmen sein (Mair, 2020, S. 350; Portales, 2019, S. 57; Schneider, 2013, S. 50; Vandor et al., 2015, S. 6). Es gibt jedoch auch eine Auffassung, die das wirkungsorientierte und wirtschaftliche Ziel zumindest gleichstellt, was der folgende Auszug aus einem Interview ersichtlich macht: *„Der Gedanke, dass die Profitabilität eines Unternehmens nicht das primär leitende Element ist, das kann ich nur bedingt unterschreiben, weil ein Unternehmen muss profitabel sein, weil es sonst nicht innovationsfähig ist. Und von daher gesehen, definiert sich das für mich als ein gleichwertiges Unternehmensziel.“* (Schneider, 2013, S. 50)

### 2.1.3.1 Soziale Innovation

Auch wenn Innovation in der Arbeitsdefinition von Sozialunternehmen kein verpflichtendes Kriterium darstellt, ist es trotzdem und vor allem in Bezug auf die Wir-



kungsorientierung relevant. Denn erfolgreiche, innovative Lösungen in Sozialunternehmen können ein sehr hohes Wirkungspotenzial erreichen (Vandor et al., 2015, S. 7).

Es geht um die Veränderung eines sozialen Problems und die Schaffung eines dauerhaften Nutzens (Portales, 2019, S. 57). Dies ist Sozialunternehmen laut Smith et al. (2013, S. 428) die letzten Jahre gelungen: sie haben nicht nur überlebt und expandiert, sondern auch *„neue Ansätze für einige der größten Probleme der Welt“ entwickelt*. In der SENA Studie (2020, S. 84) geht man sogar so weit zu sagen, dass das, was Sozialunternehmen freisetzen – durch die *„Art und Weise, wie sie ihre Zielgruppen ansprechen und dadurch wie sie so, den gesellschaftlichen Diskurs stimulieren“* – Innovation per se ist.

### 2.1.3.2 Abgrenzung zu CSR

Die gesellschaftliche Wirkung als Hauptziel von Sozialunternehmen kann als Kernpunkt bei der Abgrenzung zu Corporate Social Responsibility gesehen werden. CSR beschreibt soziale Aktivitäten, in die traditionelle Unternehmen freiwillig und über gesetzliche Bestimmungen hinaus investieren und die zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen sollen (Millner, 2013, S. 31). Diese sozialen Aktivitäten sind jedoch in traditionellen Unternehmen, im Gegensatz zu Sozialunternehmen, den wirtschaftlichen Zielen untergeordnet (Vandor et al., 2015, S. 10).

Abgesehen von CSR kann zudem der Unterschied von traditionellen und Sozialunternehmen folgendermaßen gefasst werden:

*Tabelle 2: Unterschied traditionelle und Sozialunternehmen; modifiziert nach Portales (2019, S. 59)<sup>2</sup>*

	<b>Traditionelles Unternehmen</b>	<b>Sozialunternehmen</b>
<b>Motivation</b>	Marktchance zur Generierung von wirtschaftlichem Wert	Sie befassen sich mit gesellschaftlichen Themen

<sup>2</sup> Übersetzt durch die Autorin

		durch soziale Wertschöpfung.
<b>Ziel des Innovationsprozesses</b>	Größere Präsenz auf dem Markt und Reduzierung der Gewinne der Wettbewerber	Einbeziehung von mehr Akteur*innen in das Problem; sehen Andere als Verbündete
<b>Überschuss</b>	Erhöhung des wirtschaftlichen Vermögens der Aktionär*innen	Reinvestition in die Problembewältigung und Erfüllung des sozialen Auftrags
<b>Erwartete Änderung</b>	Lösung eines Marktbedarfs unter Berücksichtigung bestehender Kund*innen oder Verbraucher*innen	Die Vision konzentriert sich auf die Förderung der Marktintegration und die Anerkennung der Rechte von Ausgegrenzten.

Mit dieser Darstellung soll eine Querverbindung zu jenem Teil der Arbeit geschaffen werden, in dem das Thema der Resilienz behandelt wird. Hier werden aufgrund von fehlenden Studien zu Resilienz und Sozialunternehmen vor allem Resilienzfaktoren aus KMUs und aus klassischem Entrepreneurship erarbeitet, da es hier, zumindest was Mitarbeiter\*innenanzahl und Umsatz betrifft, Parallelen gibt (siehe Kapitel 2.3.3). Es existieren aber auch wesentliche Unterschiede, was dieser Vergleich in Tabelle 2 sichtbar machen soll.

#### 2.1.4 Erwirtschaftung von Markteinkünften & Abgrenzung NPOs

Wie bereits erwähnt, sind marktwirtschaftliche Aktivitäten – der Verkauf oder die Produktion von Gütern und Dienstleistungen – ein in der Literatur übereinstimmendes Kriterium von Sozialunternehmen (Schneider, 2013, S. 50; Vador et al., 2015). Hier können Sozialunternehmen auch von Non-Profit Organisationen abgegrenzt werden. Non-Profit Organisationen unterscheiden sich, in dem sie (1) auf Basis von

Spenden und Zuschüssen arbeiten (European Commission, 2020, S. 29f; Millner, 2013, S. 30f) und Einkommen nicht selber generieren (Schneider, 2013, S. 51) sowie (2) ihre Gewinne nicht ausschütten dürfen (Millner, 2013, S. 30f). Es gibt jedoch sehr wohl Sozialunternehmen, dessen Organisation auf Non-Profit beruht und die sich über Leistungsverträge mit dem öffentlichen Bereich finanzieren (Vandor et al., 2015, S. 53).

Non-Profit Organisationen verfolgen eine soziale Mission (Millner, 2013, S. 30). In diesem Punkt zeigt sich demnach auch eine Ähnlichkeit zwischen Sozialunternehmen und NPOs. Deshalb wurde im Resilienzteil dieser Arbeit auch die aktuelle Studie zu Covid-19 und der Sozialwirtschaft in Österreich herangezogen, in der Großteils Non-Profit Organisationen befragt wurden. Eine vergleichbare Studie rein zu Sozialunternehmen nach der Arbeitsdefinition dieser Arbeit gibt es bisher nicht.

### **2.1.5 Miteinbeziehung von Kernstakeholder\*innen & begrenzte Gewinnausschüttung**

Dieser, in der Arbeitsdefinition als Soll-Kriterium identifizierte Punkt, legt den Fokus darauf, abgesehen von der primären Zielgruppe, auch andere Stakeholder\*innen wie beispielsweise Mitarbeiter\*innen oder Freiwillige miteinzubinden und deren Interessen zu vertreten (European Commission, 2020, S. 123). Yunus et al. (2010, S. 317) plädiert weiters dafür, auch Shareholder\*innen miteinzubeziehen, die ein Verständnis und eine Akzeptanz für die soziale Mission haben. Konkret müssen beim Aufbau wirkungsorientierter Geschäftsmodelle *„Wertversprechen und die Wertkonstellation durch innovative Verbindungen zwischen allen Stakeholdern, einschließlich der Shareholder, konstruiert werden“*. Durch dieses Beziehungsmanagement soll Legitimität für das eigene Tun geschaffen werden (Portales, 2019, S. 85).

Das zweite Soll-Kriterium dieser Arbeitsdefinition ist die begrenzte Gewinnausschüttung, wobei Gewinne in den Impact reinvestiert werden (SENA, 2020, S. 18). Damit soll vermieden werden, dass das Sozialunternehmen von der wirkungsorientierten Mission abdriftet (European Commission, 2020, S. 30f).

Für beide dieser Kriterien gibt es in der Forschung und Praxis hinsichtlich der Wichtigkeit und Ausgestaltung jedoch Uneinigkeiten (Vandor et al., 2015, S. 8f).

### 2.1.6 Weitere Charakteristika von Sozialunternehmen

Die Literatur zeigt vereinzelt weitere Charakteristika, vor allem von Social Entrepreneur\*innen selbst, die in Verbindung mit den weiter unten (Kapitel 2.3.5) identifizierten Resilienzfaktoren von Bedeutung sein könnten.

Ähnlichkeiten bei den Charakteristiken zeigen traditionelles Entrepreneurship und Social Entrepreneurship. Beide gründen, um sich selbst zu verwirklichen, sind risikobereit, glauben an sich selbst und denken langfristig und ganzheitlich (Göse, 2017, S. 69). Social Entrepreneur\*innen zeichnen aber noch zusätzliche Eigenschaften aus, wie die „*mitfühlende Liebe zur Menschheit*“ als möglicher Antrieb für soziales Unternehmertum (Kedmenec & Rebernik, 2015, S. 133), Engagement, Einsatz, Hingabe und Aufopferung (Steiner & Teasdale, 2016, S. 209) und Sensibilität (Portales, 2019, S. 83). Sie sind bereit, einen Karrierewege im Widerspruch zum Kapitalismus zu gehen, der nicht auf ein hohes Gehalt und Gewinnmaximierung aus ist, sondern eher mit dem Sinn und der Erfüllung von sozialem Unternehmertum belohnt wird. So gibt es auch eine Tendenz, Sozialunternehmer\*innen als „*Übermenschen*“ und „*Superheld\*innen*“ mit einer „*Can-Do*“-*Haltung* zu bezeichnen (Steiner & Teasdale, 2016, S. 209f).

Diese Haltung zeigt sich auch darin, dass sie fähig sind, Chancen und Ressourcen zu identifizieren und auszunutzen, um Neues zu erschaffen (Haugh, 2007, S. 170; Portales, 2019, S. 53).

Sozialunternehmer\*innen können zudem Stakeholder\*innen mobilisieren (Haugh, 2007, S. 170). Beispielsweise zeigt die Studie von Steiner und Teasdale (2016, S. 210), dass sich erfolgreiche Sozialunternehmer\*innen als „*heroische Veränderer*“ positionieren sowie ihren Antrieb und ihr Talent an Kund\*innen und Investor\*innen artikulieren müssen, um wachsen und überleben zu können. Es besteht jedoch immer die Gefahr, dass Social Entrepreneur\*innen durch Überengagement für das Unternehmen die eigene Gesundheit und das soziale Umfeld vernachlässigen (Dempsey & Sanders, 2010, S. 439).

Auch die Unternehmenskultur ist höchst relevant, denn Mitarbeiter\*innen haben das Bedürfnis, sich in Sozialunternehmen kreativ und mit ihren Kompetenzen einzubringen (Göse, 2017, S. 64f). Das Erleben der eigenen Kompetenzen und eine gute Organisationskultur führen neben beispielsweise effektiver Kommunikation, Zugehörigkeitsgefühl oder Team-Building zu autonomer Motivation der Mitarbeiter\*innen, die von der Führungsebene gefördert werden sollte (Hoffmann, 2016, S. 219f). Durch stärkere Einbindung können sich Mitarbeiter\*innen wiederum mit dem Arbeitgeber identifizieren (Göse, 2017, S. 64f). Führung in Sozialunternehmen bedeutet zudem fähig zu sein, Veränderungen, auch in adversen Situationen, zu bewirken und gute Ergebnisse für das Unternehmen zu erzielen (Portales, 2019, S. 90f).

Eine hohe Bedeutung kommt in Sozialunternehmen auch den sozialen Netzwerken beziehungsweise deren Aufbau zu, um die wirkungsorientierten und wirtschaftlichen Ziele zu erreichen (Portales, 2019, S. 75; Steiner & Teasdale, 2016, S. 212). Das Netzwerken passiert oft in Hubs – Denkräumen im Geiste von Unternehmertum und Innovation, wo Menschen zusammenarbeiten und sich austauschen (Steiner & Teasdale, 2016, S. 203). Hier ist beispielsweise der Impact Hub zu nennen, der gleichzeitig auch als unterstützende Organisation fungiert (Vandor et al., 2015, S. 19). Weitere unterstützende Organisationen sind beispielsweise Ashoka, Trigos, der Bundesdachverband für soziale Unternehmen, die Erste Stiftung/good.bee, der Social Business Day, Social Impact Award, Pioneers of Change oder die Wirtschaftsuniversität Wien, die Finanzierungs-, Beratungs- oder Ausbildungsleistungen, Preisteilnahmen oder Mitgliedschaften anbieten (Schneider, 2013, S. 44).

## **2.1.7 Herausforderungen von Sozialunternehmen**

### **2.1.7.1 Herausforderung als hybride Organisation**

Die besondere Form von Sozialunternehmen als hybride Organisation kann zu verschiedenen Problemen führen (Portales, 2019, S. 55), die sich auf die Legitimation bei Stakeholder\*innen, dem Management von internen Beziehungen (Smith et al., 2013, S. 428) oder die Erreichung der wirkungsorientierten und wirtschaftlichen Ziele beziehen können (Mair, 2020, S. 350; Portales, 2019, S. 55; Smith et al., 2013, S. 428). Letzteres ist hier besonders relevant, zum Beispiel wenn es zu einem

„*creaming*“ oder „*crowding-out*“ Effekt kommt. Dabei werden nur noch wirtschaftlichen Erfolg versprechende Lösungen angeboten und weniger lukrative Angebote unberücksichtigt, was in einem weiteren Schritt zu einem „*mission drift*“ führen kann (Ebrahim et al., 2014, S. 85; Vador et al., 2015, S. 11). Ein Beispiel hierfür sind einige Mikrofinanzinstitutionen, die ihren Fokus zunehmend auf Gewinne statt auf den Zugang für ärmere Kund\*innen legten (Ebrahim et al., 2014, S. 85). Auch wenn Mair in ihrer aktuellen internationalen Studie (2020, S. 351) sonst keinen „*mission drift*“ bei den befragten Sozialunternehmen feststellen konnte, zeigen die Ergebnisse zumindest, dass sich Sozialunternehmen in einer konfliktreichen Zone bewegen.

#### 2.1.7.2 Herausforderungen Einbindung Stakeholder\*innen & Wirkungsmessung

Auch die Stakeholder\*innen-Einbindung, die manche Sozialunternehmen unter anderem definiert, kann zu Problemen führen. Durch das Einbinden verlangsamen sich Entscheidungsprozesse und die Wettbewerbsfähigkeit könnte beeinflusst werden (Portales, 2019, S. 85). Zudem treffen verschiedene Interessen aufeinander: Zum einen die der Zielgruppe, für die die wirkungsorientierte Mission relevant ist und zum anderen die der Investor\*innen und Geldgeber\*innen, denen das wirtschaftliche Ziel wichtig ist (Ebrahim et al., 2014, S. 83).

Ein weiterer Punkt, der im Sinne der Bedienung von Stakeholder\*innen relevant ist, ist die Wirkungsmessung. Diese ist im Bereich von Sozialunternehmen ein wichtiges Tool, um den Impact transparent, systematisch und zahlengestützt sichtbar zu machen und so eine effizientere Kommunikation mit Stakeholder\*innen, vor allem Investor\*innen, zu schaffen (Portales, 2019, S. 174f; SENA, 2020, S. 83) oder anders ausgesprochen „*zwischen der Impact-Welt und der Business-Welt Brücken zu schlagen*“ (SENA, 2020, S. 83). Außerdem kann die Wirkungsmessung durch ihren Informationsgehalt als Instrument zum Empowerment der Gesellschaft gesehen werden (Portales, 2019, S. 174f). Für differenzierte Sozialunternehmen zeigen sich hier Herausforderungen in Bezug auf die Widersprüche von wirtschaftlichen und sozialen Aktivitäten, für integrierte Sozialunternehmen bezüglich des klaren Zusammenhangs der integrierten Aktivität und dem wirkungsorientierten Output (Ebrahim

et al., 2014, S. 88). Außerdem ist das Fehlen von einheitlichen Standards und Methoden für die Wirkungsmessung und -darstellung problematisch (European Commission, 2015, S. 98; SENA, 2020, S. 83). In der EU Studie (2015, S. 98) betonten dies vor allem Investor\*innen und Programmmanager\*innen und hoben hervor, dass sich fehlende Transparenz und Informationen über die Wirkung auch in der Sichtbarkeit und der öffentlichen Meinung über Sozialunternehmen spiegeln.

#### 2.1.7.3 Fehlendes Verständnis Konzept Sozialunternehmen

Nicht nur die Wirkung, sondern auch der Bekanntheitsgrad des Begriffs Sozialunternehmen per se ist in der öffentlichen Wahrnehmung, bei Investor\*innen, Partner\*innen und potenziellen Kund\*innen gering. Das Soziale wird dabei oft mit Tätigkeiten von karikativen Einrichtungen und dem Sozialektor im Allgemeinen statt mit Unternehmertum assoziiert (European Commission, 2015, S. 93). Viele sehen Sozialunternehmen aufgrund der hybriden Organisationsform zudem als Widerspruch an, und auch Sozialunternehmer\*innen selbst versuchen sich immer wieder entweder dem wirtschaftlichen oder dem sozialen Bereich anzupassen. Zudem existiert in Österreich auf institutioneller Ebene keine geeignete Anlaufstelle (SENA, 2020, S. 74, 78).

#### 2.1.7.4 Herausforderung begrenzte Gewinnausschüttung und Finanzierung

Obwohl die begrenzte Gewinnausschüttung die Logik inne hat, Gewinne für das gesellschaftliche Wirkungsziel zu nutzen, weist dieses Kriterium auch Schwächen auf. Wenn Gewinne als Risikoprämie auch nicht teilweise an Investor\*innen ausgeschüttet werden können, erschwert dies die Möglichkeit, manche Finanzierungsformen in Anspruch zu nehmen (Vandor et al., 2015, S. 9). Dies ist jedoch nur einer der Gründe, wieso Sozialunternehmen Finanzierungsdefiziten unterliegen. Denn auch hier spielt das mangelnde Verständnis des Konzepts Sozialunternehmen sowie die schwierige monetäre Einschätzung der Aktivitäten wieder eine Rolle (SENA, 2020, S. 61).

Es zeigt sich, dass Sozialunternehmer\*innen sich zum größten Teil selber finanzieren und somit auch eigenes, persönliches Risiko tragen (SENA, 2020, S. 35, 61).

Bankkredite erweisen sich oftmals als schwierig, da es neben dem mangelnden Verständnis auch Bedenken zur Unternehmensführung, zu potenziellen Renditen und zum schlechten Risikoprofil gibt (European Commission, 2015, S. 97). Sozialunternehmen in der Studie von Steiner und Teasdale (2016, S. 208) konnten sich die Rückzahlung von kommerziellen Krediten beispielsweise nicht leisten und stufen diese als zu riskant und unpassend für Sozialunternehmen ein. Das Social Entrepreneurship Network Austria fasst die Problematiken für Österreich noch einmal zusammen: Es gibt kaum Finanzierungsmodelle, die den Spezifika von Sozialunternehmen entsprechen. Es fehlt zudem philanthropisches Kapital, was heißt, dass nur eine kleine Anzahl an gemeinnützigen Stiftungen und eine geringe philanthropische Grundkultur vorhanden ist. Die größten Schwierigkeiten entstehen für Sozialunternehmen in der Start- und Wachstumsphase, da hier der *„Gap aus Eigenmitteln und Geldern erster Unterstützer\*innen bis zum großen Finanzierungsbedarf“* überbrückt werden muss. Zudem fehlt es an für die Branche adäquaten Innovations- und Wirtschaftsförderungen (SENA, 2020, S. 62ff).

#### 2.1.7.5 Herausforderungen Business Skills

Sozialunternehmen müssen gerade in der Frühphase verschiedene Aufgaben bewältigen, wie die Entwicklung ihrer Produkte, die Steigerung logistischer Effizienz oder Verwaltungsaufgaben. Damit einher gehen, wie auch in KMUs, verschiedene Fähigkeiten und die Auseinandersetzung mit Themen wie Einkauf, Produktion, Verkauf, Vertrieb oder Finanzen (Steiner & Teasdale, 2016, S. 202). Sozialunternehmer\*innen fehlen jedoch oftmals betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Managementfähigkeiten, Kenntnisse zur Finanzierung oder generell ein Verständnis für wirtschaftliche Themen (European Commission, 2015, S. 100; SENA, 2020, S. 79). Oder wie Portales (2019, S. 86) es beschreibt:

*„Unternehmer\*innen, die Erfahrung im sozialen Bereich haben, haben Schwierigkeiten, den kommerziellen Teil des Unternehmens zu identifizieren;*



*während diejenigen Unternehmer, die Erfahrung in traditionellen Unternehmen haben, Schwierigkeiten haben können, den sozialen Ansatz des Unternehmens zu identifizieren.“<sup>3</sup>*

Die fehlenden Kenntnisse sind hier teils auf die Priorisierung der gesellschaftlichen Wirkung gegenüber einer Unternehmensgründung per se zurückzuführen und münden oftmals in Vermarktungsdefiziten, schwachen Geschäftsmodellen und auch hier wieder in Finanzierungsproblemen (siehe Kapitel 2.1.7.4) (SENA, 2020, S. 79).

## **2.2 Krisen**

Krisen gab es in verschiedenen Ausprägungen schon immer, jedoch nicht im selben Ausmaß wie in den letzten Jahren. Durch die Globalisierung, steigende Komplexität, neuen Formen von Terrorismus und durch die Klimakrise entstehen neue und unvorstellbare Bedrohungen für unsere Gesellschaft. Dies sind keine normalen Notfälle, wie zum Beispiel Verkehrsunfälle oder Geiselnahmen. Dies sind Ereignisse mit geringer Wahrscheinlichkeit und großen Auswirkungen (Boin et al., 2010, S. 1f; Pearson & Clair, 1998, S. 66)

*„(...) die von kritischen Interessengruppen als Bedrohung für die Lebensfähigkeit der Organisation wahrgenommen [werden] und die von diesen Personen subjektiv als persönlich und sozial bedrohlich erlebt [werden]. (...) Während der Krise steht die Entscheidungsfindung unter Zeitdruck und wird durch kognitive Einschränkungen beeinträchtigt.“<sup>4</sup> (Pearson & Clair, 1998, S. 66)*

Und auch der Krisenbegriff von Hermann (1963, S. 64) weist hier Ähnlichkeiten auf: Eine Krise gefährdet die Organisationswerte, hat eine begrenzte Zeitspanne, in der reagiert werden kann und ist unvorhergesehen.

Die globale Vernetzung führt dazu, dass vermeintlich kleine, isolierte Ereignisse ein größeres, globales Ausmaß und stärkere Auswirkungen annehmen können. Ein Beispiel dafür ist der Ausbruch des isländischen Vulkans Eyjafjallajookull, der 2010

---

<sup>3</sup> Übersetzt durch die Autorin

<sup>4</sup> Übersetzt durch die Autorin

den europäischen Flugverkehr lahmlegte und globale Lieferketten negativ beeinflusste (van der Vegt et al., 2015, S. 971). Ein zweites Beispiel ist die Covid-19-Krise, die seit 2020 die Welt fest im Griff hat. Dieser Trend legt eine Krisendefinition nahe, die Krisen als einen Prozess sieht. Demnach entwickeln sich Krisen schleichend und manchmal in Phasen und führen zu einem Verlust der normalen Funktion. Die Definition von Williams et al. (2017, S. 739) ist von dieser Prozessperspektive inspiriert:

*„Wir definieren Krise als einen Prozess der Schwächung oder Degeneration, der in einem störenden Ereignis münden kann, welches das normale Funktionieren des Akteurs (z.B. Individuum, Organisation und/oder Gemeinschaft) negativ beeinflusst.“*

Auf Grund der schleichenden Prozesse der Covid-19-Krise erscheint diese Definition als passend und wurde daher im Zuge dieser Arbeit herangezogen.

### **2.2.1 Die Covid-19-Krise**

Von vielen wurde die Covid-19-Krise vorhergesagt, wenige haben sich darauf vorbereitet (OECD, 2020b, S. 47). Dementsprechend sind die Auswirkungen enorm. Die Weltwirtschaft und die Volkswirtschaft in Österreich befinden sich in der tiefsten Rezession seit der Weltwirtschaftskrise in den 1930er Jahren (Hofer & Weyerstraß, 2020, S. 11), es gibt massive Arbeitsplatz- und Bildungsverluste, steigende Ernährungsunsicherheit sowie einen weltweiten Anstieg häuslicher Gewalt (OECD, 2020b, S. 47). Zur Rezession trägt dieses Mal unüblicher Weise der fehlende private Konsum bei, jedoch auch Einbrüche von Anlageinvestitionen und Exporten. Letzteres ist auf eine fehlende Auslandsnachfrage zurückzuführen. Zudem ist aufgrund der Reisebeschränkungen vor allem auch der Tourismus von der Pandemie betroffen (Hofer & Weyerstraß, 2020, S. 11).

## 2.2.2 Auswirkungen der Covid-19-Krise auf Unternehmen und Organisationen

Laut einer Studie der Arbeiterkammer und des Gewerkschaftsbundes Österreich<sup>5</sup> (IFES, 2021, S. 4) sehen 46 % der Betriebsrät\*innen ihr Unternehmen negativ von der Krise betroffen, 40 % bemerkten „kaum Auswirkungen“, 13 % positive Auswirkungen. Hier gibt es jedoch Unterschiede in den Branchen. Während viele Beschäftigte im Bauwesen kaum Auswirkungen spüren (70 %), haben einige Betriebsrät\*innen der Verkehrs- und Transportbranche, des Gesundheits- und Sozialwesens und der Eisen-, Metall- und Elektrobranche negative Krisenfolgen wahrgenommen (65 %, 57 %, 51 %). Den größten Prozentanteil (93 %) macht bei Letzterem jedoch die Beherbergungs- und Gastronomiebranche aus.

Aufgrund des Themas dieser Arbeit scheint es sinnvoll, näher auf den Bereich des Gesundheits- und Sozialwesens einzugehen. Einen guten Überblick dazu bietet eine vom Sozialministerium im Auftrag gegebene Studie zur COVID-19-Krise und der Analyse der sozialen Lage in Österreich. Sozialorganisationen im österreichischen Non-Profit-Sektor<sup>6</sup> sind vor allem finanziell und in Hinblick auf Herausforderungen mit dem Personal betroffen. Beispielsweise gab es im Pflegebereich Spendenausfälle und das Problem, mehrere Teams in Bereitschaft zu halten und auf potenzielle Krankheitsfälle vorbereitet zu sein. Im Bereich der Gewaltbetroffenheit war neben der Belastung der Betreuer\*innen und Schwierigkeiten bei der Aufnahme neuer Klient\*innen auch die verringerte Sichtbarkeit der Zielgruppe, also gewaltbetroffenen Personen, durch den Lockdown problematisch. Generell ist zu sagen, dass das Empfinden von Betroffenheit von Organisationen und Sozialunternehmen mit marktwirtschaftlicher Ausrichtung stärker war (Millner et al., 2020, S. 91ff).

Grundsätzlich gab es auch positive Auswirkungen der Pandemie auf Unternehmen. Diese manifestierten sich vor allem in der Chemie-, Kunststoff- und Pharmabranche (29 %) und im Handel (23 %). Im Bereich Gesundheit und Soziales gaben lediglich 9 % der Betriebsrät\*innen positive oder eher positive Auswirkungen für das eigene

---

<sup>5</sup> Für die Studie „Strukturwandel-Barometer 2021 – Blick in die Unternehmen“ wurden 2115 Betriebsrät\*innen aus den Branchen Eisen/Metall/Elektro, Chemie/Kunststoff/Pharma, sonstige Industrie/Gewerbe, Handel, Bauwesen, Geld-/Versicherungswesen, Gesundheit/Soziales, Verkehr/Transport, Beherbergung/Gastronomie, Telekom/Medien/IT und sonstige Branchen im Jänner 2021 befragt.

<sup>6</sup> Tätigkeitsfelder: Pflege, Wohnen, Kinder und Jugendliche, Menschen mit Behinderungen, Gewaltbetroffenheit

Unternehmen an (IFES, 2021, S. 4f). Bei den Sozialorganisationen des Non-Profit-Sektors manifestierten sich positive Entwicklungen durch einen Digitalisierungsschub und Lerneffekte bezüglich der eigenen Aufbau- und Ablauforganisation, kombiniert mit Flexibilität und Spontaneität ihrer Tätigkeiten. Dies sollte sich auch positiv auf die zukünftige Resilienz dieser Organisationen auswirken (Millner et al., 2020, S. 92).

#### 2.2.2.1 Maßnahmen von Unternehmen und Organisationen aufgrund der Covid-19-Krise

89 % der Betriebe stiegen aufgrund der Covid-19-Krise auf Home-Office um, 78 % bauten Urlaub und Gutstunden ab und 61 % führten die Kurzarbeit<sup>7</sup> ein (vor allem in den Branchen Eisen/Metall/Elektro, Handel und Verkehr/Transport). 96 % der Betriebe setzten Hygiene- und Sicherheitsmaßnahmen um. Die Anzahl der Kündigungen stieg laut den Betriebsrät\*innen der befragten Unternehmen von September 2020 (9%) bis Jänner 2021 um 6 % auf 15 % an (IFES, 2021, S. 5ff).

In Sozialorganisationen des Non-Profit-Bereichs stellten 70 % auf Homeoffice um. Circa 45 % reagierten auf die Krise unter anderem mit der Kurzarbeit. Auch Kündigungen wurden im Sozialsektor durchgeführt, jedoch seltener als bei herkömmlichen Unternehmen. Die Kündigungen erfolgten ausschließlich in kleinen und mittelgroßen Organisationen (Millner et al., 2020, S. 92). Zum Zeitpunkt der Studie von Millner et al. (2020, S. 93), liefen in vielen Sozialorganisationen die Vorbereitungen für den Antrag auf Fixkostenabdeckung beim NPO-Unterstützungsfond. Auch Unterstützungshilfen auf Landesebene wurden teilweise in Anspruch genommen.

#### 2.2.3 Bedeutung von Sozialunternehmen im Kontext der Covid-19-Krise

Gemäß der Weltbank könnten im Jahr 2020 durch die Pandemie verglichen zur Zeit vor der Krise zwischen 71 und 100 Millionen Menschen in extreme Armut getrieben werden (Weltbank, 2020). Dabei trifft es arme Länder am Härtesten, da sie weniger

---

<sup>7</sup> Bei der Kurzarbeit sind Mitarbeiter\*innen weiterhin im Betrieb beschäftigt, jedoch mit einer reduzierten Arbeitszeit. Ein Teil dieser Arbeitszeitreduktion wird finanziell ersetzt (Huemer et al., 2021, S. 1).

Mechanismen inne haben, um mit Krisen umzugehen (OECD, 2020b, S. 48). Verstärkte Armut aufgrund der Covid-19-Krise ist auch in Österreich ein Thema. Menschen, die bereits vor der Pandemie von Armut betroffen oder gefährdet waren, trifft es am Stärksten. Das sind beispielsweise oftmals arbeitslose Menschen oder Personen nicht österreichischer Herkunft. Es sind aber auch „neue“ Gruppen wie (Solo-)Selbstständige betroffen und es kommen neue Probleme, die Armut auslösen können (jedoch noch nicht als Armutsindikator erfasst sind), hinzu. Dies sind zum Beispiel durch Überforderung, Unsicherheit, Angst und Einsamkeit während der Pandemie ausgelöste psychische Belastungen und Erkrankungen. Doch auch andere Probleme, wie eingeschränkte Produktionsbedingungen, sind Auswirkungen der Covid-19-Krise (Ratten, 2020, S. 7).

All diese Probleme erfordern Maßnahmen – zum Beispiel möglichst viele Menschen (wieder) in den Erwerbsmarkt zu integrieren (Millner et al., 2020, S. 61), innovatives Denken, um Materialien auch auf anderem Wege zu beschaffen (Ratten, 2020, S. 7) oder eine *„Kultur der Offenheit zu kultivieren, die mehr an den gesellschaftlichen Nutzen als an den finanziellen Gewinn denkt“* (Ratten, 2020, S. 5). Dabei können Sozialunternehmen Abhilfe schaffen. Denn sie leisten mit neuen Modellen des Wirtschaftens durch einen Fokus auf Gemeinschaften und Alternativen in der Zusammenarbeit wichtige Beiträge, um die Folgen der Covid-19-Krise zu mildern (SENA, 2020, S. 108) (siehe Formen Sozialunternehmen Kapitel 2.1.3). Umso wichtiger ist es, Sozialunternehmen mit Maßnahmen zu stärken, denn zum einen sind sie durch ihre besonderen Merkmale (marktwirtschaftliches Organisationsziel und gesellschaftliches Wirkungsziel) auch selber stark von der Covid-19-Krise betroffen, da sie beispielsweise durch das stetige Reinvestment in den wirkungsorientierten Geschäftsbereich nur geringe Rücklagen haben (SENA, 2020, S. 108). Und zum anderen stehen sie aufgrund dieser besonderen Merkmale, wie in Kapitel 2.1.7 erwähnt, auch ohne Covid-19-Krise vor gewissen Herausforderungen. In der Studie von Vandor et al. (2015) und SENA (2020) (veröffentlicht vor der Covid-19-Krise) wurden deshalb auch gewisse Forderungen für Österreich herausgearbeitet. Um hier nur einige zu nennen: Es werden für Sozialunternehmen geeignete Möglichkeiten der Finanzierung gefordert, wobei es vor allem politische Rahmenbedingungen und Anreize für ein nachhaltiges privates Finanzierungsangebot braucht (SENA,

2020, S. 63). Auch braucht es ein besseres, gesellschaftliches Innovationsverständnis, in dem die Wirkung im Sinne der Sustainable Development Goals und das Momentum von Fridays for Future Platz findet (SENA, 2020, S. 84). Zudem soll eine frühzeitige Unterstützung durch finanzielle Leistungen, Inkubationsprogramme und Bildungs- und Weiterbildungsangebote zur Realisierung von Innovationen im Prozess der Gründung helfen und verhindern, dass es in dieser Phase zu einer Abweichung von der wirkungsorientierten Mission kommt (Vandor et al., 2015, S. 57). Dabei sind wiederum verbesserte betriebswirtschaftliche Kompetenzen, wie die Entwicklung von Business Modellen oder Unterstützung beim Aufbau von Partnerschaften, gefordert (SENA, 2020, S. 105; Vandor et al., 2012, S. 16). Auch soll das Konzept Sozialunternehmen beispielsweise durch Imagekampagnen, ähnlich wie bei traditionellem Unternehmertum, sichtbar gemacht und die Bedeutung und sektorenübergreifende Zusammenarbeit durch Veranstaltungen und Foren gestärkt werden (SENA, 2020, S. 102; Vandor et al., 2015, S. 58).

Diese Arbeit verfolgt nun aber dem Erkenntnisinteresse, welche Faktoren Sozialunternehmen von sich aus resilient machen, um ihre Doppelziele zu erreichen. Um sich dieser Antwort zu nähern, soll nun in einem nächsten Schritt das Thema Resilienz beleuchtet werden.

## **2.3 Resilienz**

Resilienz ist ein Begriff, bei dem aus der Literatur keine einheitliche Definition hervorgeht und welchem in den Disziplinen teilweise unterschiedliche Bedeutungen, Theorien und Verständnisse zugeschrieben werden (Linnenluecke, 2017, S. 15; Williams et al., 2017, S. 740). Ursprünglich stammt der Begriff aus dem Lateinischen und bedeutet so viel wie die Fähigkeit zurückzuspringen oder zurückzuprallen (Brinkmann et al., 2017, S. 645; Ostheimer, 2018, S. 330). Erforscht wurde Resilienz bisher vor allem in der Psychologie, in den Organisationswissenschaften, im technischen Bereich oder in der Ökologie (Williams et al., 2017, S. 740).

In den *Ingenieurwissenschaften* steht die Systemresilienz im Fokus. Dabei müssen die Fähigkeiten und Kapazitäten der verschiedenen Teilsysteme identifiziert sowie die Interaktion untereinander und mit der Umwelt untersucht werden (van der Vegt

et al., 2015, S. 973). Denn es gilt zu wissen, wie die Beschaffenheit von Materialien und Geräteteilen aussehen muss, um störenden Ereignissen standzuhalten (Ostheimer, 2018, S. 330). Laut Brinkmann et al. (2017, S. 645) müssen technologische Systeme bei derartigen Ereignissen ihre Funktionen weiterhin erfüllen können. Gestärkt wird die Resilienz hier beispielsweise durch Kapazitätsreserven oder Flexibilität.

In Bezug auf Resilienz und Ökologie kommt in der Literatur besonders oft das Werk von Holling (1973) „Resilience and Stability of Ecological Systems“ zur Anwendung. Resilienz ist hier ein *„Maß für die Persistenz von Systemen und die Fähigkeit, Veränderungen und Störungen zu absorbieren und trotzdem die gleichen Beziehungen zwischen Populationen oder Zustandsvariablen beizubehalten.“*<sup>8</sup> (Holling, 1973, S. 250). Ein Ansatz, der in eine ähnliche Richtung geht und bei der Frage nach dem Beibehalten eines gewissen Zustandes ansetzt, ist das Konzept der planetarischen Grenzen. Dabei gibt es einen definierten Handlungsspielraum, der nicht überschritten werden darf, um die Erde in einem Holozän-ähnlichen Zustand zu halten (Steffen et al., 2011, S. 754). Das Holozän, das etwa vor 10.000 Jahren begann, führte dazu, dass Landwirtschaft und die komplexen Gesellschaften von heute gedeihen konnten. In diesem Zeitraum gab es zwar einige natürliche Umweltschwankungen, jedoch blieb die Erde in dem stabilen Bereich des Holozäns. Das Holozän kann deshalb als Zustand angesehen werden, in dem der Planet Erde Resilienz aufweist. Im Gegensatz zum Holozän leben wir jedoch seit kurzem in der Epoche des Anthropozäns, in dem die Menschheit den Wandel des Erdsystems vorantreibt. Dies gibt Anlass zur Sorge, denn das exponentielle Wachstum menschlicher Aktivitäten kann nicht umkehrbare, katastrophale Umweltveränderungen auslösen, die dem menschlichen Wohlbefinden massiv Schaden könnten (Rockström et al., 2009, S. 32).

Sobald es um die individuelle Resilienz geht, bewegt man sich im Bereich der *Psychologie* (Williams et al., 2017, S. 741). Resilienz ist für Ostheimer (2018, S. 330) *„jedenfalls eine erstrebenswerte mentale Eigenschaft, an der zu arbeiten sich für*

---

<sup>8</sup> Übersetzt durch die Autorin

*das Subjekt immer lohnt.*“ Eine logische Schlussfolgerung, wenn man beispielsweise die Beschreibung von Resilienz nach Bonanno (2004, S. 20) betrachtet: Resiliente Erwachsene sind fähig, im Falle eines störenden Ereignisses, wie beispielsweise einem Todesfall oder einer lebensgefährlichen Situation, eine gewisse Stabilität ihrer psychischen und physischen Funktionen zu erhalten. Was zu Resilienz auf individueller Ebene führen kann, beschreiben Sutcliffe und Vogus (2003, S. 100) als *„angemessene Ressourcen und einem aktiven Meisterschaftsmotivationssystem“*. Das heißt, dass zum einen Human-, Sozial und Sachkapital und zum anderen Erfahrungen, an denen Menschen wachsen und die zu ihrer Kompetenz und Wirkungskraft beitragen können, zu einer Verbesserung der eigenen Resilienz führen.

Wird Resilienz aus *sozialwissenschaftlicher Sicht* betrachtet, kommt man schnell zu dem Schluss, dass der Begriff mehr bedeutet als zum alten Zustand zurückzukehren. Die sogenannte adaptive Resilienz führt dazu, dass nach einer Abweichung möglicherweise auch ein neuer Zustand entstehen kann (Brinkmann et al., 2017, S. 9). Dies ist auch im *sozialökologischen Diskurs* rund um Resilienz wünschenswert, denn hier ist das Ziel *„nicht ein ‚Zurück auf Null‘, vielmehr geht es um gesellschaftliche Transformation, um die (...) Verbesserung des gesellschaftlichen Umgangs mit der natürlichen Umwelt.“* (Ostheimer, 2018, S. 330)

Die Zielfunktion von Resilienz betont insbesondere auch Brinkmann (2017, S. 650) in Hinblick auf Ökonomien. *Ökonomische Resilienz* setzt sich zusammen aus der Maßnahmen-Vorbereitung zur Krisenbewältigung, der Abmilderung von Krisenfolgen und der Anpassung an neue Gegebenheiten. Um das Ausmaß dieser Resilienz festzulegen, muss es eine gesellschaftliche Zielfunktion geben, denn *„ohne eine Zielbenennung etwa in Hinblick auf Wachstum und Verteilung, bleibt der Terminus eine leere Hülle.“* (Brinkmann et al., 2017, S. 650)

Eine weitere Definition von Resilienz, die sich auf ganze *soziale Systeme* bezieht, also Organisationen, Städte oder die Gesellschaft, liefert Boin et al. (2010, S. 9). Demnach ist Resilienz die *„Fähigkeit eines sozialen Systems (...), sich proaktiv an Störungen, die innerhalb des Systems als außerhalb des Bereichs der normalen und erwarteten Störungen wahrgenommen werden, anzupassen und sich von ihnen*



zu erholen.“<sup>9</sup> Einen starken Fokus auf Systemresilienz hat auch die OECD in ihrem „Development Co-Operation Report“ gelegt. Demnach bedeutet der Aufbau von Resilienz „die Fähigkeit von Systemen zu verbessern, um nicht nur Schocks (...) zu bewältigen, sondern auch bereit zu sein, sich anzupassen und umzuwandeln, um deren Auswirkungen zu minimieren.“<sup>10</sup> (OECD, 2020b, S. 63). In Bezug auf die Covid-19-Krise identifizierte die Organisation folgende Treiber von Resilienz in Systemen wie beispielsweise dem Staat: Zustand der öffentlichen Finanzen und des Finanzsystems, das Niveau an Fähigkeiten im Gesundheits- und Sozialsystem sowie der Regierung im Allgemeinen, der Grad der Digitalisierung und die Geschwindigkeit der wirtschaftlichen Erholung (OECD, 2020b, S. 57ff). Der Aufbau von Systemresilienz muss jedoch immer in einem gewissen Kontext betrachtet werden. Denn dieser umfasst verschiedene Maßnahmen zu unterschiedlichen Zeiten und je nach geografischer Lage und kann nicht nur von einzelnen Akteur\*innen oder Gruppen erfolgen. Es braucht dazu kollektive Anstrengungen (OECD, 2020b, S. 168f), weshalb in einem nächsten Schritt auf Resilienz in Organisationen und Unternehmen eingegangen wird.

### **2.3.1 Arbeitsdefinition "Resilienz in Organisationen"**

In folgendem Abschnitt soll nun zu einer Arbeitsdefinition für den Begriff der Resilienz im Organisationskontext hingeführt werden. Es sind eine Vielzahl an Definitionen vorhanden, weshalb in einem ersten Schritt drei essentielle Fragen von Boin et al. (2010, S. 7f) gestellt werden sollen.

1. *Wie schwerwiegend muss die Störung sein, um von Resilienz sprechen zu können?*

Während in der Literatur die Idee von Resilienz oftmals als etwas Gewöhnliches beziehungsweise Alltägliches gesehen wird (Williams et al., 2017, S. 742), zum Beispiel als das *"Funktionieren von Organisationen während widriger natürlicher oder sozialer Ereignisse"* (van der Vegt et al., 2015, S. 971), soll in dieser Arbeit ein etwas anderer Ansatz verfolgt werden. Bedingungen müssen so *"unsicher, überraschend*

---

<sup>9</sup> Übersetzt durch die Autorin

<sup>10</sup> Übersetzt durch die Autorin

*und so störend [sein], dass sie das Potenzial haben, das langfristige Überleben zu gefährden.*" (Lengnick-Hall et al., 2011, S. 4)

*2. Ist die Resilienz eines Systems nur gegeben, wenn es in den ursprünglichen Zustand zurückkehrt?*

Dieser Punkt wurde bereits kurz im Kontext der sozialwissenschaftlichen Sicht betrachtet, wonach der Begriff mehr bedeutet als zum alten Zustand zurückzukehren (siehe Kapitel 2.3) oder, im Unternehmenskontext, wieder dasselbe Leistungsniveau zu erreichen. Bei einem hohen Resilienzmaß können sich Organisationen positiv transformieren, neue Optionen nutzen und ihre Fähigkeiten aufgrund der schnellen Reaktionen bei Störungen verbessern und ausbauen (Lengnick-Hall et al., 2011, S. 4).

*3. Passiert Resilienz vor oder nach einem großen Ereignis?*

Resilienz ist nicht etwas, dass durch Zufall passiert, einmal festgelegt wird oder als Ergebnis entsteht. Resilienz entwickelt sich und ist ein interaktiver Prozess. Es geht darum Ressourcen beizubehalten, zurückzugewinnen oder aufzubauen und um die Fähigkeit, sich anzupassen und in Interaktion mit der eigenen Umwelt zu treten. Resilienz ist demnach ein

*"Prozess, in welchem ein Akteur (Individuum, Organisation oder Gemeinschaft) auf seine Fähigkeiten und Begabungen so aufbaut und zurückgreift, um mit seiner Umgebung/Umwelt in einer Art und Weise zu interagieren, welche ein Funktionieren vor, während und nach einer Notlage erlaubt."* (Williams et al., 2017, S. 742)

Diese Definition eignet sich nicht nur zur Beantwortung der Frage, sondern bietet generell eine gute Basis für diese Arbeit. Resilienz ist quer durch die verschiedenen Disziplinen unterschiedlich konzeptualisiert worden (Linnenluecke, 2017, S. 15). Williams et al. (2017) haben viele dieser Unterschiede in einer systematischen Literaturrecherche behandelt und ihr Zugang stellt einen Mittelweg an verschiedenen von ihnen analysierten Definitionen dar.

Eine weitere Angelegenheit, die an dieser Stelle behandelt werden soll, ist die des Widerspruchs hinsichtlich Resilienz und Organisationsstrukturen: Formale Strukturen in Organisationen reichen laut Van der Vegt et al. (2015, S. 973) bei Krisen als Resilienzfaktor nicht mehr aus. Es braucht Innovationen, die Fähigkeit, die formale Struktur, beispielsweise für neue Kooperationen, schnell zu wandeln und neue Ansätze zur Problemlösung, wie beispielsweise dezentralisiertes, teambasiertes oder netzwerkbasierendes Arbeiten. Dem entgegen setzt Boin et al. (2010, S. 4) die Ansicht, dass die richtigen Organisationsstrukturen und Ressourcen bereitstehen und umgesetzt werden müssen, sollte es zu außergewöhnlichen Vorfällen, wie zum Beispiel Extremwetterereignissen oder einem Energieausfall, kommen. Das es in der Literatur oftmals widersprüchliche Empfehlungen beim Resilienzaufbau in Organisationen gibt, verdeutlicht Linnenluecke (2017, S. 19): Es besteht eine Spannung zwischen Stabilität als ein Resilienz Kriterium, zum Beispiel durch Routinen, Konsistenz, Kontrolle oder geringen Abweichungen, und Wandel, zum Beispiel Achtsamkeit, Offenheit, Auseinandersetzung mit Fehlern, Fantasie oder Experimentieren. Interessanterweise wurde dieser Widerspruch wiederum in einer quantitativen Studie zu Resilienz in produzierenden KMUs (Iborra et al., 2020, S. 2) widerlegt. Diese ergab, dass organisatorische „*Beidhändigkeit*“ (Ambidextrie) und strategische Konsistenz die Resilienz in KMUs fördern. In diesem Sinne müssen KMUs zum einen flexibel sein, um Stresssituationen zu bewältigen und sich anzupassen, und zum anderen Routinen, Konsistenz und Kontrolle haben, um in Krisen Stabilität zu gewährleisten. Es lässt sich also sagen, dass Unternehmen resilient sind, wenn sie sich zum einen anpassen, verändern, kreativ sind und unkonventionelle Handlungen fördern, und zum anderen, wenn sie bei Turbulenzen Stabilität bewahren und Routinen haben, die eine erste Reaktion gewährleisten und sie am Boden der Tatsachen halten (Ates & Bititci, 2011, S. 5604; Lengnick-Hall et al., 2011, S. 10ff).

Zusammengefasst bedeutet in dieser Arbeit Resilienz in Organisationen,...

1. ...dass auf ein Ereignis reagiert wird, das unsicher, überraschend und störend ist und potenziell das langfristige Überleben gefährdet
2. ...dass es nicht nur darum geht, zu einem alten Zustand zurückzukehren, sondern gegebenenfalls auch einen neuen Zustand und einen Lerneffekt zu erreichen.

3. ...ein interaktiver Prozess, bei dem Ressourcen und Fähigkeiten beibehalten, zurückgewonnen oder aufgebaut werden, um mit der Umwelt so zu interagieren, dass eine Organisation vor, während oder nach einem störenden Ereignis (wie in Punkt 1 definiert) funktioniert.
4. ...dass Flexibilität und Stabilität keinen Widerspruch darstellen müssen, sondern die Resilienz in einer Organisation auch beides inne haben kann.

### 2.3.2 Abgrenzung zu anderen Begriffen

In diesem Kapitel soll nun der Versuch unternommen werden, den Resilienzbegriff von ähnlichen Begriffen wie Krisenmanagement und Risikomanagement abzugrenzen.

Laut dem Gabler Wirtschaftslexikon kann das klassische *Krisenmanagement* entweder im engen oder weiten Sinne betrachtet werden. Im engeren Sinne beschränkt es sich auf „*die Bewältigung von akuten Unternehmenskrisen*“ (Fiege, o. J.). Im weiteren Sinne geht es um „*eine besondere Form der Führung im Umgang mit all jenen Prozessen, die ansonsten in der Lage wären, den Fortbestand der Unternehmung substantiell zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen*“ (Fiege, o. J.). Woran unterscheidet sich nun Krisenmanagement von Resilienz? Hier können keine eindeutigen Grenzen gezogen werden. Smith und Fischbacher (2009, S. 6f) beschreiben Resilienz beispielsweise als einen Prozess, der sich rund um Krisenmanagement und Geschäftskontinuität dreht. Williams et al. (Williams et al., 2017, S. 739) wiederum sehen Krisenmanagement, ähnlich wie den Resilienzbegriff, als „*den Versuch des Akteurs (...), ein gestörtes oder geschwächtes System in einem beliebigen Stadium der Krise wieder in Einklang zu bringen, um eine normale Funktion zu erreichen.*“<sup>11</sup> In der Literatur werden Phasen des Krisenmanagements identifiziert: (1) Identifikation von Krisen, (2) Planung und Prävention von Krisen, (3) Eindämmung und Steuerung der Krise, (4) Erholungsphase, (5) Kontrolle des Geplanten und (6) Lernphase (Boin & McConnell, 2007, S. 52; Fiege, o. J.; Williams et al., 2017, S. 737). Genau bei diesem Punkt der Planung und Prävention kann eine Un-

---

<sup>11</sup> Übersetzt durch die Autorin

terscheidung hinsichtlich des Begriffs der Resilienz festgestellt werden. Obwohl proaktive Maßnahmen im Vorhinein bei Resilienz durchaus wichtig sind, dienen diese eben nicht der Verhinderung von Krisen, sondern der besseren Bewältigung (Brinkmann et al., 2017, S. 648). Denn nicht alle Krisen lassen sich vermeiden und somit auch nicht planen (Boin et al., 2010, S. 3; Boin & McConnell, 2007, S. 53). Vielmehr ist es bei Resilienz wichtig, dass Organisationen so vorbereitet sind, dass sie von neu auftretenden Situation profitieren können (Lengnick-Hall et al., 2011, S. 13),

Im klassischen *Risikomanagement* geht es darum, Risiken zu identifizieren, diese transparent im Unternehmen zu kommunizieren, sie zu steuern und die Anfälligkeit ihnen gegenüber zu verringern (Gleißner, o. J.; van der Vegt et al., 2015, S. 972). Risikoanalysen sind wichtig, um unternehmerische Entscheidungen zu treffen und die Auswirkungen von Krisen zu minimieren (Gleißner, o. J.; Portuguez Castro & Gómez Zermeño, 2020, S. 8). Bei dem Ansatz der Resilienz geht es im Gegensatz zum Risikomanagement um Fähigkeiten und Kapazitäten, die während Störungen angewendet werden, um mit dem Unerwarteten positiv umzugehen. Dies wird beispielsweise mit der Schaffung und Erhaltung von kognitiven, emotionalen, relationalen oder strukturellen Ressourcen durch Flexibilität und Wandelbarkeit erreicht (Sutcliffe & Vogus, 2003, S. 95f). Diese Punkte werden unter anderem im nächsten Kapitel näher beleuchtet.

### **2.3.3 Resilienz in Unternehmen**

Da in dieser Arbeit Resilienzfaktoren für Sozialunternehmen erforscht werden, soll an dieser Stelle auf die Literatur zu Resilienz in Unternehmen und Organisationen eingegangen werden. Speziell wird der Fokus in diesem Kapitel auf KMUs gelegt, da es zum Thema Resilienz in Sozialunternehmen so gut wie keine detaillierten Studien gibt und Sozialunternehmen und KMUs zumindest bei Umsatz und Mitarbeiter\*innen Ähnlichkeiten aufweisen. So haben laut Wirtschaftskammer Österreich Kleinstunternehmen bis zu 9 Mitarbeiter\*innen und einen Umsatz bis zu 2 Millionen Euro, Kleinunternehmen bis 49 Mitarbeiter\*innen und einen Umsatz bis zu 10 Millionen Euro (Wirtschaftskammer Österreich, o. J.). Ähnlich sieht die Umsatzstruktur bei österreichischen Sozialunternehmen aus: 34 % haben einen Jahresumsatz von

weniger als 50.000 Euro, 21% zwischen 50.000-149.000 Euro, 15 % zwischen 150.000-299.000 Euro, 9 % zwischen 300.000-499.000 Euro, 4 % zwischen 500.000-699.000 Euro, 6 % zwischen 700.000-1.000.000 Euro und 10 % mehr als 1 Millionen Euro. Zudem sind im Schnitt in Sozialunternehmen 12,8 Personen beschäftigt (SENA, 2020).

### 2.3.3.1 Resilienz: Großunternehmen versus KMUs

KMUs haben oftmals begrenzte Ressourcen und Fähigkeiten, die bei ungünstigen Szenarien ihre Stabilität, Lebensfähigkeit und Entwicklung gefährden können (Branco et al., 2019, S. 252) und deshalb, laut ressourcenorientierter Forschung, eine mangelnde Resilienz. Die Verhaltensforschung besagt wiederum, dass KMUs gewisse Vorteile inne haben, wie beispielsweise Agilität, die Resilienz fördern (Branicki et al., 2018, S. 1249; Ragmoun & Almoshaigeh, 2020, S. 8). Diese zwei Punkte manifestieren sich vor allem, wenn man die Resilienz von Großunternehmen und KMUs vergleicht.

Große Unternehmen haben viele Ressourcen, welche zur Resilienz beitragen. Dazu zählen beispielsweise Finanzmittel, Inventar oder Rohstoffe (Branicki et al., 2018, S. 1247). Diese Möglichkeiten haben KMUs oftmals nicht, ihnen bleibt der Zugang zu Finanzmitteln, technologischen Ressourcen oder genügend Mitarbeiter\*innen oftmals verwehrt (Vossen, 1998, zitiert nach Sullivan-Taylor & Branicki, 2011, S. 5568). Gleichzeitig haben KMUs gegenüber Großunternehmen die Vorteile der Flexibilität und schnellen Anpassung an Veränderungen (Gunasekaran et al., 2011, S. 5490). Einer der Befragten der Studie von Sullivan-Taylor und Branicki (2011, S. 5574) fasst den Vorteil von KMUs hinsichtlich Resilienz passend zusammen: *„Big companies have resilience that comes from their infrastructure...What the smaller business have in their favour is agility.“* Agilität ist ein bestimmender Faktor für Resilienz in Organisationen (Ragmoun & Almoshaigeh, 2020, S. 8). Agile Organisationen können *„schnell, entschlossen und effektiv“ handeln, „Veränderungen auslösen, antizipieren und ausnutzen“* (Lengnick-Hall et al., 2011, S. 16) und wenn notwendig zu einem radikal anderen Kurs wechseln (Lengnick-Hall et al., 2011, S. 11f).

Die Forschung für große Unternehmen hat sich zudem mehr auf die Verhinderung von störenden Ereignissen und weniger auf die Reaktion darauf konzentriert (Iborra et al., 2020, S. 12), was eher als Krisenmanagement anstatt als Resilienz bezeichnet werden kann (siehe Kapitel 2.3.2 ).

### 2.3.3.2 Resilienz in KMUs und Organisationen

Einen guten Überblick (Abbildung 1) zu Resilienzfaktoren bietet die aktuelle Studie von Portuguez Castro und Gómez Zermeño (2020, S. 18), welche Resilienzmerkmale identifizierten und erklären, wie Unternehmen und Entrepreneur\*innen ihren Ausgangszustand wiederherstellen und eine Transformation bewirken können, die über ihr Unternehmen hinausgeht (zum Beispiel durch die Förderung von regionaler Entwicklung).

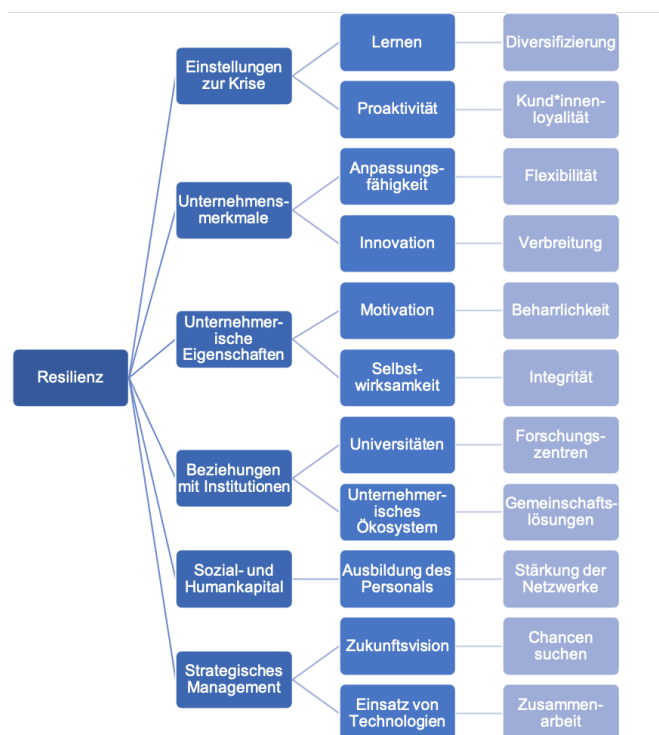


Abbildung 1: Faktoren in Trainingsprogrammen für resiliente Unternehmer\*innen; modifiziert nach Portuguez Castro und Gómez Zermeño (2020, S. 18)<sup>12</sup>

Viele dieser Merkmale zeigen sich auch in anderen Studien, wie zum Beispiel der Punkt „Lernen“. Ein Teil von Resilienz in Organisationen ist es, aus Krisen oder

<sup>12</sup> Übersetzt durch die Autorin

Adversitäten zu lernen, sowie daraus gestärkt und mit neuen Fähigkeiten hervorzugehen (Linnenluecke, 2017, S. 15; Sutcliffe & Vogus, 2003, S. 96). Sutcliffe und Vogus (2003, S. 96) nennen dies die *Entwicklungsperspektive*.

Auch *Proaktivität* kann zur Resilienz beitragen (Portuguez Castro & Gómez Zermelo, 2020, S. 18). Beispielsweise führt ein proaktives Verhalten von Mitarbeiter\*innen zu einer positiveren Einstellung gegenüber dem Unternehmen und des eigenen Teams und somit auch zu Resilienz (Branco et al., 2019, S. 260). Eine andere Studie sieht beispielsweise den Prozess des Change Managements als einen Treiber, um Resilienz in KMUs aufzubauen (Ates & Bititci, 2011, S. 5609). Die Autor\*innen postulieren, dass dieses proaktiv, und nicht reaktiv, strategisch und mit langfristiger Sicht gestaltet werden muss und mehr Fokus auf das Stakeholder\*innenmanagement gelegt werden soll, um auch diese proaktiv auf Veränderung vorzubereiten. Soziale Kompetenzen sollten dabei immer beachtet werden (Ates & Bititci, 2011, S. 5613).

Dass *Flexibilität* ein wichtiger Resilienzfaktor in KMUs und anderen Arten von Organisationen ist, zeigen zahlreichen Studien (Pal et al., 2014, S. 421; Sullivan-Taylor & Branicki, 2011, S. 5575f). Hohe Flexibilität ermöglicht KMUs eine effizientere Nutzung von knappen finanziellen und materiellen Ressourcen (Pal et al., 2014, S. 421). Unternehmen, die jedoch zu sehr an alten Konventionen festhalten, haben Schwierigkeiten, in ungewissen Situationen neue und mutige Wege zu gehen (Lengnick-Hall et al., 2011, S. 9). Ein Faktor, der die Flexibilität in Organisationen antreibt, sind holokratische Strukturen. Das heißt, dass Organisationen zur Gewährleistung der Zusammenarbeit nur einen kleinen Teil ihrer Strukturen spezifizieren und gleichzeitig viel Raum zum Experimentieren und für die Selbstorganisation lassen (Lengnick-Hall et al., 2011, S. 15f).

Auch *Einfallsreichtum* trägt zur Resilienz in Unternehmen bei. Dabei geht es um Innovation und Entschlossenheit, um bei störenden Ereignissen die vorhandenen Ressourcen kreativ für den Unternehmenserfolg zu nutzen (Lengnick-Hall et al., 2011, S. 10f). Eine Studie, die sich auf Resilienz in von Frauen geführten Kleinunternehmen im Lebensmittelbereich in Kuala Lumpur auseinandersetzt, bestätigt dies: Entrepreneurinnen sind *während* einer Krise vor allem durch Einfallsreichtum



resilient. (Rani et al., 2019, S. 121). *Nach* einer Krise sind zusätzlich zum Einfallsreichtum *Optimismus* und *Ausdauer* von Bedeutung – also der Wille weiterzumachen, obwohl die Gewinne klein sind, teilweise Verluste gemacht werden oder man von Mitarbeiter\*innen betrogen wird, sowie das Treffen von schnellen Entscheidungen bei gleichzeitiger Einbeziehung von Langzeitfolgen, die Bereitschaft mehrere Kund\*innen gleichzeitig zu bedienen oder Bestellungen jederzeit anzunehmen (Rani et al., 2019, S. 122).

*Optimismus* ist auch bei Branicki et al. (2018) Thema, die in ihrer Studie ein Modell entwickelten, das die Beziehung zwischen individuellen Resilienzeigenschaften von Entrepreneur\*innen, die dadurch hervorgerufenen Resilienz-Mechanismen und -Prozesse sowie die allgemeine Resilienz in KMUs darstellen. Individuelle Resilienzeigenschaften von Entrepreneur\*innen sind neben *Optimismus*, *soziale Verbindungen*, *Autonomie*, *Innovation* und *Kreativität*, *guter Umgang mit Fehlern* und *Ungewissheit* sowie „*unternehmerischer Bastelei*“ (Branicki et al., 2018, S. 257f). Letzteres wurde auch in anderen Studien identifiziert und bedeutet beispielsweise, Materialien phantasievoll für bisher nicht vorgesehene Zwecke zu verwenden oder sich durch Extremereignisse oder Krisen „durchzuwühlen“ (Lengnick-Hall et al., 2011, S. 10; Sullivan-Taylor & Branicki, 2011, S. 5571ff). Die genannten Faktoren wirken direkt auf die organisationale Resilienz von KMUs ein. Diese organisationale Resilienz in KMUs wird in der genannten Studie (Branicki et al., 2018, S. 1257f) mit *Kontinuität*, *Überlebensfähigkeit* und *Neuausrichtung* beschrieben. Auf indirektem Wege wird die Resilienz weiters beeinflusst, indem durch die individuellen Resilienzeigenschaften der Entrepreneur\*innen beispielsweise eine gewisse Kultur entsteht (durch Empowerment oder Vertrauen). Neben dieser Kultur sind auch die *Identität* einer Organisation (starke Werte in Kombination mit Zielstrebigkeit) für Resilienz von Bedeutung, um Probleme schnell zu lösen, sowie eine *einheitliche Sprache* in der Organisation (zum Beispiel durch Wording oder Bilder), um einen gemeinsamen Sinn zu finden und so Ereignisse gleich zu interpretieren (Lengnick-Hall et al., 2011, S. 8f).

Weiters sind auch Mitarbeiter\*innen ein wesentlicher Baustein für die Resilienz in Organisationen. Eigenschaften, die diese für das Unternehmen stärken können,

sind beispielsweise *Selbstwirksamkeit, emotionale Stabilität, Selbstdisziplin, Kreativität, gegenseitige Unterstützung* oder *Offenheit* gegenüber neuen Erfahrungen (van der Vegt et al., 2015, S. 973).

Ein noch viel wesentlicherer Faktor für die Resilienz von Individuen oder Mitarbeiter\*innen sind jedoch *Interaktionen und Beziehungen mit anderen Menschen* (Cross et al., 2021, S. 2). Diese tragen maßgeblich dazu bei, dass gewisse Fähigkeiten und Ressourcen des Individuums zugänglich werden, sobald es eine Situation, wie beispielsweise eine Krise, bedarf (van der Vegt et al., 2015, S. 973). Prozesse, die eine positive Anpassung in adversen Situationen erhöhen, sind die Förderung von Kompetenzen (Sutcliffe & Vogus, 2003, S. 101f), zum Beispiel durch Schulungen (Portuguez Castro & Gómez Zermeño, 2020, S. 18), die Verbesserung menschlicher, sozialer und materieller Ressourcen, wie Lernfähigkeiten, oder die Reduktion von Stress durch die Nutzung verschiedener Gruppenfähigkeiten. Dies führt weiters zu einer leichteren Bewältigung von Komplexität und zu höherer *Motivation, Ausdauer* und *Zuversicht* bei Herausforderungen (Sutcliffe & Vogus, 2003, S. 101f). Respektvolle Interaktionen helfen Menschen zudem Intimität aufzubauen, Ressourcen auszutauschen und funktionsübergreifend zusammenzuarbeiten (Lengnick-Hall et al., 2011, S. 14). Außerdem können dichte Netzwerke innerhalb einer Organisation dabei unterstützen, Störungen frühzeitig zu erkennen und darauf zu reagieren. Zu dicht sollten diese jedoch nicht sein, da dadurch möglicherweise die Flexibilität und Effizienz eingeschränkt wird (van der Vegt et al., 2015, S. 973).

Diese soeben beschriebenen Interaktionen und Beziehungen mit Menschen sind Teil des sogenannten *Sozialkapitals*, welches in mehreren Studien als ein Resilienzfaktor identifiziert wurde (Lengnick-Hall et al., 2011, S. 14; Portuguez Castro & Gómez Zermeño, 2020, S. 19; Torres et al., 2019, S. 179). Unter Sozialkapital versteht man *"die Institutionen, Beziehungen, Einstellungen und Werte, die die Interaktionen zwischen den Menschen regeln und zur wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung beitragen."* (Iyer et al., 2005, S. 1016)

Eine dieser Studien zeigte beispielsweise, dass Kleinunternehmen, die eine Beziehung zur lokalen Gemeinschaften hatten, 8 Jahre nach dem Hurrikan Katrina finanziell besser aufgestellt waren. Die Ergebnisse stehen in Einklang mit der Literatur,

die Gemeinschaft als wesentlichen Faktor bei der Bewältigung von Katastrophen sieht (Torres et al., 2019, S. 179). Auch gute Beziehungen zu Lieferant\*innen, Kund\*innen und strategischen Partner\*innen zur Sicherung von Ressourcen im Falle von Anpassungsstrategien zeichnen resiliente Unternehmen aus (Lengnick-Hall et al., 2011, S. 15). Dass diese guten Beziehungen bereits vor einer Krise vorhanden sein müssen, damit sie in der Krisensituation selbst zur Resilienz beitragen können, zeigt eine aktuelle Studie zu Resilienz von exportierenden KMUs in Neuseeland während der Covid-19-Krise (Fath et al., 2021, S. 16). Die Studie betont jedoch auch, dass starke Beziehungen während der Covid-19-Krise nicht alleine ausreichen, um in KMUs, die in einem stark betroffenen Markt tätig sind, resilient zu bleiben. Es kann aber immerhin damit gerechnet werden, dass starke Beziehungen zumindest für zukünftige Geschäfte aufrecht erhalten bleiben und somit eine gewisse Sicherheit bieten.

Eine weitere Erkenntnis von Pal et al. (2014) war, dass den KMUs, die in ihrer Studie als resilient identifiziert wurden, durch *gute Beziehungsnetzwerke, kontinuierlicher Verbesserung, einen aufmerksamen Führungsstil* und flexibler, *strategischer Entscheidungsfindung* eine effizientere Nutzung ihrer knappen finanziellen und materiellen Ressourcen in Krisen ermöglicht wurde (Pal et al., 2014, S. 421). Dass der Führungsstil für Resilienz von Bedeutung ist, zeigt sich auch bei Branco et al. (2019, S. 260), wo vor allem *Transparenz* und *angemessene Ressourcen* einer Führungsperson betont werden.

An dieser Stelle soll auch noch einmal auf den *finanziellen Aspekt* von Resilienz eingegangen werden. Auch wenn dieser in der Literatur teilweise als Komponente erwähnt wurde, den KMUs im Gegensatz zu Großunternehmen nicht inne haben, soll hier eine bereits erwähnte Studie herangezogen werden, die diesen Aspekt sehr wohl mit einbezieht und von Resilienz in KMUs im schwedischen Textilsektor handelt (Pal et al., 2014). Diese ergab unter anderem, dass Resilienz durch strategische Vermögenswerte erreicht werden kann. Dies beinhaltet beispielsweise Investitionsfinanzierung und Cashflow, da Unternehmen, die in Krisen in finanzielle Engpässe geraten, logischerweise eine schlechtere finanzielle Leistung aufweisen (Pal et al., 2014, S. 421). Dass finanzielle Aspekte ein bestimmendes Merkmal für Resilienz in KMUs sind, zeigt sich auch bei Branco et al. (2019, S. 260). Hier wird vor allem die

Wichtigkeit transparenter Kostenstrukturen hervorgehoben und dass die fehlende Unterstützung von Banken in KMUs für diesen Resilienzfaktor ein Problem darstellt. Auch bei der Studie rund um den Hurrikan Katrina wurde festgestellt, dass Kleinunternehmen, die gut mit ihren Finanzen umgehen können, Kapitalquellen schneller identifizieren und somit auf Krisen besser reagieren und sich anpassen können (Torres et al., 2019, S. 179).

### **2.3.4 Resilienz und der Staat**

Laut Linnenluecke (2017, S. 27) gibt es bisher nur wenige Erkenntnisse über organisationale Resilienzfaktoren, die außerhalb der eigenen Organisation liegen, obwohl bei störenden Ereignissen die Resilienz in Organisationen oftmals durch staatliche oder regionale Förderungen gestärkt wird. So auch während der Covid-19-Krise. 70 % der OECD Staaten mit hohem Einkommen unterstützen Selbstständige oder informell Beschäftigte, beispielsweise durch Kreditgarantien (OECD, 2020b, S. 54).

Sozialunternehmen im speziellen hatten beziehungsweise haben potenziell die Möglichkeit, auf folgende öffentliche Hilfen oder Angebote privater Anbieter zurückzugreifen: NPO-Fond, Härtefallfonds, Corona-Hilfs-Fonds, Covid-19 Investitionsprämie, aws Überbrückungsgarantie, Kurzarbeit, Steuererleichterungen, Stundungen, Entgeltersatz, Förderung FFG Kleinprojekte (KMU- und Start-Up-Förderung für Forschung und Entwicklung), Startnext Hilfsfonds, CONDA HILFT: Crowdinvesting für kleine und junge Unternehmen oder bundesländerspezifische Hilfen (SENA, o. J.a).

In der Studie zur Covid-19-Krise und dem österreichischen Non-Profit-Sektor, der zumindest in der sozialen Mission eine Ähnlichkeit mit Sozialunternehmen aufweist (Abgrenzung siehe Kapitel 2.1.4), wurde jedoch von den befragten Organisationen kritisiert, dass *„für NPOs die Möglichkeit, Rücklagen (und somit Eigenkapital) aufzubauen gehemmt wird, für die Vergabe von Liquiditätshilfen in Krisenzeiten dann aber die Eigenkapitalquote als Bewertungskriterium herangezogen wird.“* (Millner et al., 2020, S. 93) Dies führt zu Planungsunsicherheit, vor allem für Organisationen,

die marktwirtschaftlich handeln, wie zum Beispiel Sozialunternehmen. Die Studienautor\*innen fordern deshalb, dass starre Förder- und Finanzierungsrichtlinien öffentlicher Auftraggeber\*innen relaxiert werden sollen, beispielsweise durch eine diversere Einnahmestruktur, Incentives für die Erschließung neuer Einnahmequellen oder den Aufbau von Fähigkeiten für Bereiche des digitalen Fundraisings (Millner et al., 2020, S. 94ff).

### **2.3.5 Fazit Resilienz in Unternehmen und Organisationen**

Es kann festgehalten werden, dass für Resilienz in Unternehmen (bezogen auf KMUs oder Entrepreneurship) und in Organisationen gewisse Fähigkeiten notwendig sind. Zusammenfassend können diese Fähigkeiten folgende Faktoren beinhalten:

Flexibilität (beispielsweise in der Anpassung), Stabilität (beispielsweise in der Strategie oder durch gewisse Routinen), Kreativität, Agilität (beispielsweise schnelles, entschlossenes und effektives Handeln), Lernfähigkeit, Proaktivität (beispielsweise von Mitarbeiter\*innen oder im Change Management), flache Hierarchien, Einfallsreichtum, Optimismus, Ausdauer, Innovation, Fähigkeiten von Entrepreneur\*innen (unter anderem guter Umgang mit Fehlern, „unternehmerische Bastelei“, aufmerksamer Führungsstil, Transparenz und einige der bereits genannten Punkte wie Optimismus oder Innovation), Identität (beispielsweise starke Werte), eine einheitliche Sprache, Mitarbeiter\*innen (unter anderem deren Selbstwirksamkeit, emotionale Stabilität oder Selbstdisziplin), Sozialkapital (Interaktionen mit Menschen, Gemeinschaft, gute Beziehungen zu Kund\*innen, Lieferant\*innen, strategischen Partner\*innen), finanzielle Aspekte (beispielsweise Cashflow oder Investitionsfinanzierung) sowie staatliche Unterstützungen.

Diese Aufzählung soll einen Überblick darüber geben, welche verschiedenen Faktoren für Resilienz ausschlaggebend sein könnten und in weiterer Folge eine Hilfestellung für die methodische Vorgehensweise bieten. Sie bedeutet jedoch nicht, dass jedes Unternehmen oder jede Organisation all diese Fähigkeiten inne haben muss, um resilient zu sein und hat auch keinen Anspruch auf Vollständigkeit, da

sowohl Literatur, als auch Studien zu Resilienz in Organisationen und Unternehmen sehr divers sind.

## 3 Empirischer Teil

### 3.1 Forschungsfragen

An dieser Stelle sollen noch einmal die Forschungsfragen dieser Arbeit ins Gedächtnis gerufen werden.

FF1: Welche Resilienzfaktoren sind für Sozialunternehmen von Bedeutung, um in Zeiten von Krisen ihre Doppelziele zu erreichen?

FF2: Inwiefern konnten Sozialunternehmen die identifizierten Resilienzfaktoren in Krisen anwenden?

Die Doppelziele beziehen sich hier auf einen Teil der in Kapitel 2.1 dargelegten Arbeitsdefinition nach Vandor et al. (2015, S. 6). Zum einen haben Sozialunternehmen die positive gesellschaftliche Wirkung als Organisationsziel, zum anderen die Erwirtschaftung von Markteinkünften inne. In diesem Kontext kommen in dieser Arbeit auch mehrmals Synonyme zur Anwendung, wie das Wirkungsziel, das/die wirkungsorientierte Ziel/Mission, das/die soziale Ziel/Mission (was jedoch lediglich als Vergleich mit NPOs herangezogen wird) oder das (markt-)wirtschaftliche Ziel.

Hier soll auch noch einmal festgehalten werden, dass in dieser Arbeit beispielhaft für Krisen, die Covid-19-Krise herangezogen wird. Im Zuge dessen wird vor allem beim Methodendesign darauf Bezug genommen.

### 3.2 Beschreibung und Begründung der Methodenwahl

Um in dieser Arbeit die Forschungsfragen beantworten zu können, soll eine qualitative Forschungsmethode herangezogen werden. Ziel von qualitativer Sozialforschung ist es *„nachzuvollziehen, wie die Dinge geschehen, wie Interaktionen, Rituale, Integrationsprozesse, politische Entscheidungen oder technische Erfindungen, konstituiert werden und ablaufen,“* (Strübing, 2018, S. 26). Hier ist es nicht wichtig festzustellen, dass eine gewisse Handlungsweise vorliegt, sondern zu fragen, wie

sie vorliegt (Strübing, 2018, S. 27). Diese Ansicht passt insofern zu den hier beschriebenen Forschungsfragen, in dem diese nicht danach fragen, ob Sozialunternehmen resilient sind, sondern welche Resilienzfaktoren von Bedeutung sind.

Mögliche qualitative Methoden für diese Arbeit sind zum einen Fokusgruppen oder Leitfadeninterviews.

Wie der Name bereits impliziert, spielt beim Leitfadeninterview der Leitfaden die zentrale Rolle. In diesem werden Themen und Fragen festgelegt, die zumeist auch einer bestimmten Reihenfolge und Strukturierung unterliegen (Loosen, 2016, S. 152). Auch in Fokusgruppen gibt es, im Gegensatz zur offenen Gruppendiskussion, einen Leitfaden mit einführenden Fragen und Stichwörtern zum Nachhaken (Lüthje, 2016, S. 160). Dieser hat jedoch nicht dieselbe strukturierende und systematisierende Funktion wie im Interview (Loosen, 2016, S. 152).

In Fokusgruppen geht es um eine moderierte und fokussierte Diskussion einer Gruppe. Dabei sollen sich Teilnehmer\*innen austauschen und mit Wahrnehmungen, Ideen und Meinungen anderer Teilnehmer\*innen konfrontiert werden (Universität Innsbruck, o. J., S. 1). Durch diese Interaktion in der Gruppe können Hemmungen schneller abgebaut, vergessene Details aktiviert und wichtige Aspekte verdeutlicht werden, was auch den großen Vorteil von Fokusgruppen gegenüber Einzelinterviews darstellt (Lüthje, 2016, S. 160; Universität Innsbruck, o. J., S. 1). Auch emotionale Reaktionen werden in einer Gruppensituation besser eingefangen (Universität Innsbruck, o. J., S. 1).

Wie die Literaturrecherche zeigte, sind Resilienz und Resilienzfaktoren keine simplen und selbsterklärenden Begriffe. Die Interaktion in der Fokusgruppe könnte, im Gegensatz zum Leitfadeninterview, Teilnehmer\*innen dabei helfen, bei der Erarbeitung der Resilienzfaktoren einen weiteren Blick zu entwickeln. In Folge dessen entsteht möglicherweise eine größere Bandbreite an Ergebnissen. Zudem könnte die Gruppensituation eine Art Dominoeffekt auslösen und beispielsweise Teilnehmer\*innen dazu ermutigen, auch über sensible Themen wie beispielsweise finanzielle Ressourcen, die in der Literatur teilweise als Eckpfeiler für Resilienz in Organisationen genannt werden (Branco et al., 2019, S. 260; Pal et al., 2014; Torres et al., 2019, S. 179) (siehe Kapitel 2.3.3), zu sprechen.



### 3.3 Form der Fokusgruppe

Es gibt verschiedene Arten, eine Fokusgruppe durchzuführen. Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal ist dabei der Leitfaden. Lüthje (2016, S. 158) unterscheidet beispielsweise zwischen der Fokusgruppe als Gruppeninterview, die einen relativ engen Leitfaden und eine aktive und steuernde Moderation inne hat, und der Gruppendiskussion, die gesprächsanregende Stimuli mit einem eher passiven Moderationsstil setzt. Henseling et al. (2006, S. 18) sehen den Leitfaden als inhaltlichen Rahmen für die Diskussion. Dabei sollen präzise Fragen erarbeitet werden, jedoch ohne eine tendenziöse Richtung vorzugeben und Antwortmöglichkeiten einzugrenzen. Der Leitfaden soll hier als Orientierungshilfe im Zuge der Durchführung dienen, jedoch nicht als „*starres Gerüst*“. Mit letzterem stimmen auch Kühn und Koschel (2018, S. 93) mit ihrer problemzentrierten Gruppendiskussion überein. Sie verstehen den Leitfaden als „*eine unvollständige Landkarte für eine Wanderung*“, die „*zumindest auch Impulse für die Reihenfolge, in der Themen und Fragestellungen besprochen werden*“ vorgibt „*ohne allerdings eine feste Abfolge zu determinieren*“ (Kühn & Koschel, 2018, S. 94). Dieses Bild der Landkarte verdeutlicht den Kern der problemzentrierten Gruppendiskussion, nämlich den Fokus auf das Verhältnis von Offenheit, Struktur und Vorwissen (Kühn & Koschel, 2018, S. 92): Der Leitfaden mit seinen problemorientierten Fragen, in denen das eigene Vorwissen einfließen soll, darf ausführlich formuliert sein, gibt aber gleichzeitig den Teilnehmer\*innen die Möglichkeit, ihre eigenen thematischen Schwerpunkte zu bestimmen. Das Vorwissen kommt auch bereits während der Diskussion zum Einsatz, in dem die Moderation anknüpfend an die Erzählungen einhakt (Kühn & Koschel, 2018, S. 96f). Diese Art der Gruppendiskussion erscheint in dieser Arbeit sinnvoll, da es wenig erfolgsversprechend ist, direkt aus der Literatur eruierte Resilienzfaktoren abzufragen, wie es bei der Fokusgruppe als Gruppeninterview nach Lüthje (2016, S. 158) der Fall wäre. Letzteres wäre auch anhand anderer Methoden möglich gewesen. Vielmehr soll den Teilnehmenden Raum für ihre eigene Erfahrungen gelassen werden. Der Einbezug der Arbeitsdefinition von Resilienz in den Leitfaden gibt der Gruppendiskussion einen Rahmen, der dennoch offen genug für Interpretationsspielraum ist. Hiermit wird auch der Punkt des Einbezugs des Vorwissens abgedeckt.

### 3.4 Auswertungsmethode

Wie bereits erwähnt, wird eine problemzentrierte Gruppendiskussion durchgeführt. Daher sollte die Auswertung laut Kühn und Koschel (2018, S. 188) auch anhand eines Wechselspiels von deduktiver und induktiver Kategoriengestaltung erfolgen, da wie bereits erwähnt problemzentrierte Interviews oder Gruppendiskussionen eine Kombination aus Offenheit und eigenem Vorwissen verlangen. Deduktiv bedeutet, dass Kategorien a-priori „*unabhängig vom empirischen Material*“ gebildet werden (Kuckartz, 2018, S. 63). Bei einer induktiven Vorgehensweise werden hingegen Kategorien „*direkt an den empirischen Daten*“ gebildet (Kuckartz, 2018, S. 64). Die von Kühn und Koschel (2018, S. 188) geforderte Kategoriengestaltung stellt demnach eine deduktiv-induktive Mischform dar (Kuckartz, 2018, S. 63). Um der Forderung von Kühn und Koschel (2018) nachzukommen, wird zur Auswertung die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz herangezogen, da hier eine gewisse Offenheit hinsichtlich des Ausmaßes der deduktiven oder induktiven Kategorienbildung gegeben ist. Wichtig ist lediglich, dass zumindest manche Kategorien aus dem zu auswertenden Material, wie beispielsweise Transkripten, gebildet werden (Schreier, 2014, S. 6). Im Speziellen wird eine inhaltlich-strukturierende qualitative Inhaltsanalyse durchgeführt, die folgende Vorgehensweise beinhaltet:

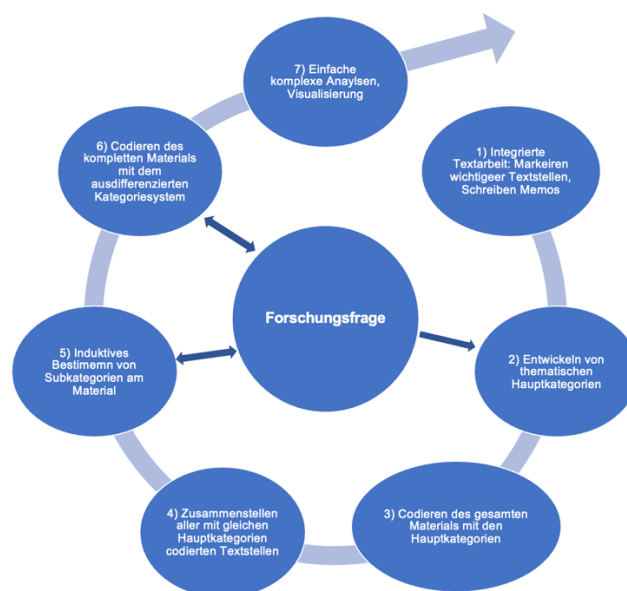


Abbildung 2: Inhaltlich-strukturierende Inhaltsanalyse Ablauf; modifiziert nach Kuckartz (2018, S. 100)

Zusammengefasst bedeutet diese, dass das Bilden und Codieren der Kategorien in einem mehrstufigen Prozess geschieht. Anfangs erfolgt eine grobe Codierung mit den ersten Hauptkategorien, die zum Beispiel aus dem Leitfaden herangezogen werden können. Im Verlauf erfolgt dann die Weiterentwicklung der Kategorien direkt am Material, bis in einem nächsten Schritt die Texte noch einmal codiert und auf dessen Basis die Ergebnisse ausgewertet und aufbereitet werden (Kuckartz, 2018, S. 97). Verschiedene Textstellen können nach Kuckartz (2018, S. 103) mehreren Kategorien zugeordnet werden. Zudem können die ersten Phasen des Ablaufs auch ausgelassen werden. In diesem Fall werden die Hauptkategorien nicht extra codiert, sondern Textstellen werden direkt in die Subkategorien eingeordnet (Kuckartz, 2018, S. 110).

### **3.5 Methodische Vorgehensweise**

#### **3.5.1 Auswahl der Teilnehmer\*innen**

Die Durchführung von Fokusgruppen erfolgt normalerweise mit relativ homogenen Gruppen. Teilnehmende sollten hier also einen, je nach Forschungsprojekt, ähnlichen Hintergrund haben (Henseling et al., 2006, S. 14). In der Literatur wird jedoch auch immer wieder betont, dass zu viel Homogenität ebenso wenig zielführend ist, da durch diese gegebenenfalls nicht genügend unterschiedliche Meinungen und Ansichten zustande kommen. Das heißt, dass sich Teilnehmer\*innen, um eine größere Bandbreite von Ansichten zu gewährleisten, auch in manchen Aspekten unterscheiden können (Henseling et al., 2006, S. 14; Kühn & Koschel, 2018, S. 70f; Universität Innsbruck, o. J., S. 3).

Mit diesem Hintergrund werden die teilnehmenden Sozialunternehmen anhand der bereits erwähnten Arbeitsdefinition (Vandor et al., 2015, S. 6) ausgewählt. Diese beinhaltet für Sozialunternehmen zwei Muss-Kriterien: Positive gesellschaftliche Wirkung als Organisationsziel und die Erwirtschaftung von Markteinkünften als zweites Ziel (mindestens 50 %). Ebenso gibt es zwei Soll-Kriterien: Teilhabe von Kernstakeholder\*innen an positiver Wirkung und begrenzte Gewinnausschüttung (Vandor et al., 2015, S. 6).

Um eine größere Bandbreite an Sozialunternehmen zu erreichen, werden in dieser Arbeit nur die Muss-Kriterien zur Auswahl herangezogen. Somit gibt es bis zu einem gewissen Grad eine homogene Gruppe, die jedoch auch Heterogenität aufweist, da lediglich Kriterien für Sozialunternehmen und nicht welche für deren Geschäftsführer\*innen oder Mitarbeiter\*innen herangezogen wurden.

Zusätzlich wird die Auswahl der Sozialunternehmen mit dem Kriterium „mindestens seit 3 Jahren im Firmenbuch eingetragen“ eingegrenzt, da für valide Ergebnisse ein gewisser Erfahrungswert von Sozialunternehmen vorausgesetzt werden muss. Auch das Kriterium „mindestens ein\*e Mitarbeiter\*in“ kam vorerst zum Einsatz.

Um in Österreich die Sozialunternehmen zu finden, die diesen Kriterien entsprechen, wurde als erster Schritt mit dem Impact Hub Vienna, ein Co-Working Space mit Fokus auf den Bereich Social Businesses und Social Entrepreneurship (Vandor et al., 2015, S. 28), Kontakt aufgenommen. Da die Identifikation der für diese Arbeit relevanten Sozialunternehmen auf diese Weise nicht möglich war, wurde auf das Social Entrepreneurship Network Austria zurückgegriffen – die Interessensvertretung für Unternehmertum mit positiver gesellschaftlicher Wirkung (SENA, o. J.b). Hier wurden Sozialunternehmen der öffentlich zugänglichen Mitgliederliste des Netzwerkes per Mail inklusive der oben festgelegten Kriterien angeschrieben (siehe <https://sena.or.at/netzwerk/unsere-social-entrepreneurs/>). Da nach der ersten Aussendung noch nicht genügend passende Sozialunternehmen zugesagt hatten, wurde direkt Kontakt mit dem Social Entrepreneurship Network Austria aufgenommen, um weitere Sozialunternehmen ausfindig zu machen. Aufgrund der ersten Rückmeldungen von Sozialunternehmer\*innen wurden vor der erneuten Aussendung die Kriterien noch einmal angepasst. Das Kriterium „mindestens seit 3 Jahren im Firmenbuch eingetragen“ war von Seiten der Autorin missverständlich formuliert, da es ja auch andere Organisationsformen von Sozialunternehmen gibt, die nicht in ein Firmenbuch eingetragen sind. Auch wurde das Kriterium „mindestens ein\*e Mitarbeiter\*in“ aufgehoben, da es durch die Krise möglich ist, dass Mitarbeiter\*innen gekündigt wurden – was im weiteren Sinne auch wieder mit Resilienz zusammenhängen könnte. Somit sahen die finalen Kriterien für die Auswahl von Sozialunternehmen folgendermaßen aus:

- Positive gesellschaftliche Wirkung als Organisationsziel
- Erwirtschaftung von Markteinkünften (mindestens 50 %)
- Existenz seit mindestens 3 Jahren

### 3.5.2 Leitfaden-Erstellung

Bei der Erstellung der Fragen für die Fokusgruppen wurde mit folgendem Schema vorgegangen: a) Sammeln b) Prüfen c) Sortieren und d) Subsummieren (Kühn & Koschel, 2018, S. 125f). Nach diesem Prinzip wurden zuerst alle Fragen schriftlich gesammelt, die der Autorin spontan im Rahmen der Forschungsfrage eingefallen sind. In einem zweiten Schritt wurden alle Fragen auf die zwei Aspekte „*Vorwissen*“ und „*Grundprinzip der Offenheit*“ hin durchgearbeitet, geprüft und überarbeitet. Danach wurden die Fragen thematisch passenden Blöcken zugeordnet. Zeitgleich wurde auch der Ablauf für die Fokusgruppen vorbereitet. Dieser beinhaltet Einführung und Warm-Up, den Hauptteil und den Abschluss-Teil (Kühn & Koschel, 2018, S. 99ff). Auf dieser Basis wurde folgender Ablauf erstellt: 1) Begrüßung (Rahmenbedingungen, Datenschutz), 2) Warm-up (Vorstellungsrunde, greifbare Fragen zum Aufwärmen), 3) Hauptteil (Resilienz in Sozialunternehmen allgemein, Resilienzfähigkeit von Sozialunternehmen, Fokus Doppelziele Sozialunternehmen), 4) Wrap-Up (zusammenfassende Frage, Möglichkeit für Ergänzungen) und 5) Verabschiedung. Auf Grundlage der angewandten Definition des Begriffs der Resilienz wurde zum einen eine Power Point Folien eingebracht, die den Teilnehmern den verwendeten Terminus näher bringen soll. Zum anderen wurde ein Online-Tool (Mentimeter) verwendet, mit dem die letzte Frage (Wrap-Up) individuell und in Ruhe schriftlich beantwortet werden konnte. Es wurde auch ein Online-Fragebogen für die Hard Facts zu den teilnehmenden Sozialunternehmen erstellt, dessen Link bei der Verabschiedung beziehungsweise per Mail zur Verfügung gestellt wurde.

Der Ablauf und Leitfaden wurde mit einer Gruppe von Personen vorab getestet und das Feedback in einem letzten Schritt eingearbeitet.

### **3.5.3 Durchführung Fokusgruppen**

Bezüglich der Gruppengröße gibt es in der Literatur unterschiedliche Empfehlungen, zumeist wird aber von 6 bis 12 Personen gesprochen (Henseling et al., 2006, S. 20; Kühn & Koschel, 2018, S. 77; Morgan & Lobe, 2011, S. 211). Morgan und Lobe (2011, S. 214f) empfehlen jedoch bei Gruppen mit hoher Betroffenheit der Teilnehmer\*innen zum Thema, welche auch in dieser Arbeit aufgrund der Covid-19-Krise vorhanden ist, eine Größe von 4 bis 6 Personen. Die Fokusgruppe für diese Arbeit kann aufgrund der Covid-19-Krise nur online durchgeführt werden, weshalb die Gruppengröße auch auf diese Gegebenheiten angepasst werden muss und eine Gruppengröße von 5 Personen als sinnvoll erschien. Es wurden zwei Fokusgruppen durchgeführt, um ein größeres Sample zu erreichen.

Bezüglich der Dauer der Fokusgruppe wird zumeist eine Dauer von zwei bis zweieinhalb Stunden empfohlen (Henseling et al., 2006, S. 20; Universität Innsbruck, o. J., S. 5). Da Sozialunternehmen durch die Covid-19-Krise besonders betroffen sind (siehe Kapitel 2.2.3) und ohnehin wenige Zeitressourcen haben, wurden die Fokusgruppen auf einer Dauer von 1,5 Stunden begrenzt.

Die erste Fokusgruppe fand am Montag, 10. Mai 2021 um 10 Uhr mit insgesamt vier Teilnehmer\*innen statt. Eine Person konnte wegen gesundheitlichen Gründen nicht teilnehmen. Die zweite Fokusgruppe folgte am Tag darauf, am Dienstag, 11. Mai 2021 um 15 Uhr. Insgesamt waren hier fünf Teilnehmer\*innen anwesend, wobei eine Person nach einer Stunde die Fokusgruppe vorangekündigt verlassen musste. Zusätzlich zur Interviewerin wurden die Fokusgruppen von jeweils einer Protokollantin unterstützt.

Die Fokusgruppen wurden über das Video-Konferenztool Zoom abgehalten und mit Hilfe der Aufnahmefunktion des Programms aufgezeichnet.

### **3.5.4 Transkription**

Nachdem die Fokusgruppen durchgeführt wurden, erfolgte die Transkription. Die Autorin entschied sich hier für ein wissenschaftliches Transkript. Aussagen werden

hier nicht zusammengefasst, sondern wörtlich wiedergegeben, womit auch die Dramaturgie und die Entwicklungen während der Fokusgruppe sichtbar werden. Somit können beispielsweise auch Gedankensprünge, nebensächliche Aussagen, Wortabbrüche oder Betonungen festgehalten werden (Fuß et al., 2019, S. 19f). Die Entscheidung für ein wissenschaftliches Transkript beruht darauf, dass gerade bei der Thematik von Krisen auch interaktive Aspekte, wie beispielsweise Unterbrechungen, für die Interpretation von Bedeutung sein könnten, die bei dieser Art von Transkription, wie bereits erwähnt, verschriftlicht werden (Fuß et al., 2019, S. 61). Vor dem Beginn der Transkription wurden Transkribier-Regeln aufgestellt, die beim Transkribieren mittels dem Online-Programm AmberScript angewendet wurden. Diese Regeln finden sich im Anhang 3.

### **3.5.5 Erarbeitung der Kategorien**

Ähnlich wie theoretisch in Kapitel 3.4 erklärt, wurde bei der deduktiv-induktiven Kategorienbildung folgendermaßen vorgegangen: 1) Das Material wurde von der Autorin in einem ersten Schritt sorgfältig mit den Forschungsfragen im Hinterkopf durchgelesen; es wurden erste Gedanken zum transkribierten Text und zu formalen Aspekten – beispielsweise Lachern – in Memos oder durch Markierungen festgehalten. 2) Die ersten Hauptkategorien wurden auf Basis des Leitfadens und den Resilienzfaktoren, die unter Kapitel 2.3.5 zusammengefasst wurden, deduktiv erstellt (siehe Tabelle 3). 3) Das Material wurde anhand dieser Hauptkategorien Satz für Satz durchgearbeitet, wobei einzelne Textstellen den vorhandenen Hauptkategorien oder den neu erstellten oder zusammengeführten Subkategorien zugeordnet wurden (siehe Tabelle 4). 4) Nach der Durchforstung der gesamten Texte, wurden die Haupt- und Subkategorien noch einmal umstrukturiert, umformuliert oder fusioniert und der Codier-Leitfaden wurde erstellt (siehe Tabelle 5). 5) In diesem letzten Schritt wurde das Material noch einmal anhand des Leitfadens codiert und noch eine unpassende Kategorie umgeändert.

Zur Hilfestellung der Codierung und Auswertung wurde das Programm MAXQDA herangezogen.

Tabelle 3: Schritt 2 - Deduktive Kategorienbildung

Quelle	Kategorie
Aus dem Interview-Leitfaden	Krisenwahrnehmung
	Lerneffekt
	Fähigkeiten Resilienz
	Hemmnisse Resilienz
Aus der Literatur	Flexibilität
	Stabilität
	Kreativität & Einfallsreichtum
	Agilität
	Proaktivität
	Flache Hierarchien
	Optimismus
	Ausdauer
	Innovation
	Fähigkeiten Entrepreneur*innen (unter anderem guter Umgang mit Fehlern, „unternehmerische Bastelei“, aufmerksamer Führungsstil, Transparenz und einige der bereits genannten Punkte wie Optimismus oder Innovation) Identität
	Einheitliche Sprache
	Mitarbeiter*innen (unter anderem deren Selbstwirksamkeit, emotionale Stabilität oder Selbstdisziplin)
	Sozialkapital (Interaktionen mit Menschen, Gemeinschaft, gute Beziehungen zu Kund*innen, Lieferant*innen, strategischen Partner*innen)



	Finanzielle Aspekte (beispielsweise Cashflow oder Investitionsfinanzierung)
	Staatliche Unterstützung

Tabelle 4: Schritt 3 – Erster Codierprozess inklusive Fusion und Neuerstellung von Haupt- und Subkategorien (induktive Kategorienbildung)

Hauptkategorie	Subkategorie
Fähigkeiten für Resilienz	Flexibilität
	Agilität
	Stabilität
	Teamspirit
	Purpose/Mission/Identität
	Kreativität & Einfallsreichtum
	Organisationsstrukturen/Führung
	Motivation
	Betriebswirtschaft
	Mitarbeiter*innen
	Offene Kommunikation
	Mut
	Ausdauer
	Sozialkapital
Optimismus	
Staatliche Unterstützung	
Krisenwahrnehmung	Krisendefinition
	Herausforderungen Krise
	Positive Entwicklung während Krise
Lerneffekt	Reflexion
	Fehlerkultur
	New Normal
Hemmnisse Resilienz	
Sonstiges	

Tabelle 5: Schritt 4 & 5 – Finales Kategoriensystem<sup>13</sup>

Hauptkategorie	Subkategorie
Krise	Krisendefinition
	Krisenerfahrungen gesamt
	Herausforderungen Krisen
	Positive Entwicklungen in Krise
Kriterien Resilienz	Identität
	Alternativer Organisationsaufbau
	Führungskompetenz
	Stabilität
	Wirtschaftliche Aspekte
Fähigkeiten Resilienz	Lernbereitschaft
	Agilität
	Flexibilität
	Einfallsreichtum
	Mitarbeiter*innenprofil
	Netzwerk
Hemmnisse Resilienz	
Relevante Kriterien & Fähigkeiten	
Sonstiges	

<sup>13</sup> Gesamter Codier-Leitfaden im Anhang

## 3.6 Ergebnisse

### 3.6.1 Ergebnisse des Kurzfragebogens

Um die Ergebnisse in ein angemessenes Licht zu rücken, soll vorerst eine detaillierte Beschreibung der Sozialunternehmen, die an der Fokusgruppe teilnahmen, erfolgen. Diese Beschreibung basiert auf dem bereits erwähnten Online-Kurzfragebogen, der zur Generierung von Hard Facts zu den Sozialunternehmen diente (siehe Kapitel 3.5.2).

Es kann festgehalten werden, dass in den Fokusgruppen alle in Kapitel 2.1.3 beschriebenen Arten von Sozialunternehmen repräsentiert waren – also sowohl integrierte Sozialunternehmen, Sozialunternehmen mit Kund\*innen als Zielgruppe, differenzierte Sozialunternehmen und Sustainable Businesses. Auch in Bezug auf die Tätigkeit der Sozialunternehmen wurden verschiedene Bereiche abgedeckt, wie der Bildungsbereich, der Nachhaltigkeitsbereich mit Fokus auf Kreislaufwirtschaft, Ernährung und Handel von fair produzierten Produkten, die Gastronomie- und Hotellerie-Branche, psychologische Beratung, Kommunikation und Online-Fundraising.

Die meisten Teilnehmer\*innen sind in den Sozialunternehmen als CEO oder als Co-Geschäftsführer\*innen tätig, manche im HR-Bereich und einzelne als CIO, Community- und Partnermanager\*in oder als Mitarbeiter\*in mit Führungsverantwortung.

Die befragten Sozialunternehmen existieren bereits zwischen fünf und 20 Jahren, wobei ein Sozialunternehmen nach vielen Jahren in Konkurs ging und vor circa einem Jahr neu gegründet wurde.

Der Umsatz reicht im Jahr 2019 bei den teilnehmenden Sozialunternehmen von € 100.000,-- bis circa € 9,5 Millionen, im Jahr 2020 von € 200.000,-- bis rund € 10,8 Millionen, wobei hier das soeben erwähnte, 2020 neu gegründete Unternehmen nicht miteinbezogen ist und die Frage zum Umsatz nicht alle Teilnehmer\*innen beantwortet haben.

Auch bei der Mitarbeiter\*innenanzahl zeigt sich eine gewisse Bandbreite. Die befragten Sozialunternehmen haben zwischen einer beziehungsweise einem Mitar-

beiter\*in und knapp 200 bezahlten Mitarbeiter\*innen angestellt. Die Arbeit von Freiwilligen kann vernachlässigt werden, da nur zwischen null und drei Freiwilligen in den befragten Sozialunternehmen beschäftigt sind.

Bezüglich den beiden Soll-Kriterien „begrenzte Gewinnausschüttung“ und „Involvierung der Kernstakeholder\*innen“ zeigt sich folgendes Stimmungsbild: Manche schütten die Gewinne (teilweise) begrenzt aus, andere wiederum erwirtschaften noch keine Gewinne, weshalb hier keine eindeutige Aussage zur begrenzten Gewinnausschüttung getroffen werden kann. Bezüglich der „Involvierung der Kernstakeholder\*innen“ kann festgehalten werden, dass die Teilnehmer\*innen zu einem Großteil die Interessen von Stakeholder\*innen gänzlich oder teilweise berücksichtigen.

### **3.6.2 Gruppendynamik**

In der ersten Fokusgruppe sind Hemmungen besonders schnell gefallen und die Diskussion kam relativ rasch in Bewegung. Eventuell kann dies auf die ausgelassene Stimmung zurückzuführen sein, die von Anfang an herrschte. Es gab zwei dominante Sprecher\*innen. Den andere Teilnehmer\*innen war es allerdings dennoch möglich ihren Standpunkt ausreichend zu vertreten. Zumeist berichteten die Teilnehmer\*innen Erfahrungen, manchmal jedoch auch persönliche Meinungen. Kurzweilig ging die Diskussion in die Thematik allgemeiner gesellschaftspolitischer Themen über, ist schlussendlich aber wieder zum Thema Resilienz in Sozialunternehmen zurückgekehrt.

Die zweite Fokusgruppe brauchte etwas länger, um eine Dynamik aufbauen zu können. Am Beginn entstand mit einer/einem Teilnehmer\*in ein Missverständnis bezüglich der Einordnung ihres/seines Unternehmens als Sozialunternehmen, was aber schnell gelöst werden konnte. Anfangs sprachen die Teilnehmer\*innen in einer von ihnen festgelegten Reihenfolge, von Zeit zu Zeit entwickelte sich aber auch hier eine freie Diskussion. Auch hier wurden Erfahrungen und manchmal Meinungen berichtet, wobei man durch die Erzählungen noch stärker die persönliche Betroffenheit in Bezug auf die Covid-19-Krise merkte als in der ersten Gruppe.

### 3.6.3 Beschreibung der Kategorien

Im Folgenden werden nun die Ergebnisse nach den deduktiv-induktiv gebildeten Kategorien dargestellt und beschrieben. Um vorerst das Problem zu verstehen, wird als erstes auf das Thema (Covid-19)-Krise und den damit einhergehenden Herausforderungen und Entwicklungen eingegangen. Als nächstes werden die aus den Fokusgruppen herauskristallisierten Resilienzfaktoren behandelt (Kriterien und Fähigkeiten Resilienz) bevor zum Schluss auf Kernpunkte eingegangen wird, die eine Hemmung auf die Resilienz auslösen können.

### 3.6.4 Krisen

Um die Forschungsfrage beantworten zu können, ist in einem ersten Schritt wichtig zu sehen, wie Sozialunternehmen die Covid-19-Krise und gegebenenfalls auch andere Krisen erlebt haben. In Bezug auf die Erreichung der Doppelziele kann diese Kategorie durch Entwicklungen und Erfahrungen während der Covid-19-Krise bereits Aufschluss geben.

#### 3.6.4.1 Krisendefinition

Obwohl in der Fokusgruppe beispielhaft als Krise die Covid-19-Krise herangezogen wurde, kamen in der Diskussion unterschiedliche Arten von Krisenverständnissen auf, die die Teilnehmer\*innen erlebt haben. Zum einen wurde hier eine persönliche Krise, durch Konkurs ausgelöst, erwähnt, zum anderen ein Krisenverständnis, das sich nicht wie in dieser Arbeitsdefinition auf Ereignisse bezieht, die unsicher, überraschend und störend sind und potenziell das langfristige Überleben gefährden, sondern auf generellen Stress im Unternehmenssystem. Ähnlich dazu sieht ein\*e andere\*r Teilnehmer\*in die Aufbauphase ihres Unternehmens als ständige Krise. Ein\*e weitere\*r Teilnehmer\*in sah Stress im System jedoch als erwartbar an und den Umgang damit als eine Voraussetzung für das Funktionieren von Unternehmen. Es wurde auch erwähnt, dass die Covid-19-Krise im Vergleich zur Finanzkrise 2008/2009 als weniger gravierend wahrgenommen wurde.

#### 3.6.4.2 Herausforderungen während der Krise

Die Covid-19-Krise brachte für Sozialunternehmen verschiedenste Herausforderungen mit sich. Da klassische Unternehmen ebenfalls von der Krise betroffen waren, ging vor allem der Bereich der Unternehmenspartnerschaften zurück, der oftmals das soziale Wirkungsziel der Sozialunternehmen finanziert (siehe Kapitel 2.1.3 differenzierte Sozialunternehmen). Als vertriebsorientiertes Sozialunternehmen in der Startphase hatte man es besonders schwer, da klassische Handelsunternehmen in dieser Krisenzeit weniger gewillt sind, neue Marken aufzunehmen.

Als zweiter wichtiger Punkt wurde herauskristallisiert, dass vor allem der fehlende soziale Austausch eine Herausforderung darstellte, der von den teilnehmenden Sozialunternehmen als besonders wichtig empfunden wird. Dies führte wiederum intern zu Schwierigkeiten bei der Motivation, Kreativität oder der Einschulung von Mitarbeiter\*innen und extern zu Schwierigkeiten beim Erreichen und Interagieren mit der Zielgruppe. Weiters wurde in Bezug auf die Zielgruppe von einigen Teilnehmer\*innen, sei es die Zielgruppe als Kund\*innen oder Mitarbeiter\*innen, mehrmals erwähnt, dass diese teilweise besonders hart von der Covid-19-Krise getroffen wurden. Hier wurde beispielsweise genannt, dass bei Hotellerie-Mitarbeiter\*innen mit Fluchtgeschichte, die sich „endlich verankert“ (FK2, 2021, S. 26) haben, durch das Wegfallen von Beschäftigung wieder alte, negative Erfahrungen aufkamen. Diese herausfordernden Situationen der Zielgruppen führten bei manchen teilnehmenden Sozialunternehmen wiederum dazu, dass sie einen höheren Workload hatten. Auch persönliche Herausforderungen durch die Covid-19-Krise, wie beispielsweise Kinderbetreuung, wurden erwähnt, die wiederum die Resilienz der Sozialunternehmen beeinflussen können.

#### 3.6.4.3 Positive Entwicklungen während der Krise

Während der Covid-19-Krise aber auch während anderen Krisen gab es für Sozialunternehmen auch positive Entwicklungen. Manche Branchen, in denen die befragten Sozialunternehmen tätig sind (beispielsweise der Lebensmittelbereich oder psychologische Beratung) erlebten während der Covid-19-Krise einen Aufschwung ih-

res Geschäftsbereichs, was sich auch in der unter Kapitel 3.6.1 erwähnten Umsatzsteigerung widerspiegelt. Manche Themen mit denen sich Sozialunternehmen im Rahmen ihrer Wirkungsorientierung beschäftigen oder umsetzen, haben in der Covid-19-Krise mehr Aufmerksamkeit und Sichtbarkeit bekommen. Dazu zählen das Thema Bildung, regionale Lebensmittelbeschaffung und Ressourcen- und Rohstoffbeschaffung, wobei Letzteres ein\*e Teilnehmer\*in auf Knappheit zurückführt. Im Bereich Arbeitsmarkt nahmen manche einen stärkeren Wunsch nach wirkungsvoller Arbeit mit Sinn wahr.

#### 3.6.4.4 Krisenerfahrung gesamt

Insgesamt hatten viele der teilnehmenden Sozialunternehmen den Eindruck, recht gut durch die Krise gekommen zu sein und wie bereits erwähnt sowohl positive als auch negative Aspekte erlebt zu haben. Mit folgenden Passagen aus den Fokusgruppen soll dieses Stimmungsbild noch mehr verdeutlicht werden:

*„Wir können in der Situation, jetzt mit dem was wir schon haben, wirklich Gutes tun und das hat uns super beflügelt. Jetzt mittlerweile wird es uns schon zunehmend schwieriger oder wurde es schwieriger, diese hohe Arbeitsmotivation ohne das Soziale irgendwie im Team aufrechtzuerhalten.“* (FK1, 2021, S. 13)

*„Insgesamt muss ich aber trotzdem sagen, dass diese Umstellung (...) auf Online-Arbeit eigentlich sehr gut geklappt hat bei uns und wir auch sehr, sehr produktiv durch diese Phase gegangen sind.“* (FK1, 2021, S. 15)

*„Also wir hatten eine sehr bewegte Zeit, eine sehr anstrengende Zeit, eine sehr ad hoc Zeit.“* (FK2, 2021, S. 7)

*„Glaube ganz generell sind wir schon ganz gut durch die Krise gekommen. Hatte auch das Gefühl, nach einer anfänglichen Ohnmacht war es dann nicht mehr so, dass wir jetzt alle sehr wenig zu tun hatten (...) Und bin schon relativ zuversichtlich, dass wir auch eher gestärkt aus der Krise wieder rauskommen werden, sehe aber, dass das sicherlich noch dauert.“* (FK2, 2021, S. 8f)

### 3.6.5 Kriterien Resilienz

#### 3.6.5.1 Identität

Die Identität als hilfreicher Resilienzfaktor wurde vor allem im Rahmen der Wirkungsorientierung diskutiert. Der „*Purpose*“ oder die „*Mission*“ wurde von einigen Teilnehmenden als wichtiger Treiber identifiziert, um als Sozialunternehmen durch Krisen zu kommen. Als Beispiel eines/einer Teilnehmer\*in kann hier genannt werden, dass trotz massiver Kürzungen durch die Finanzkrise 2008/2009 und darauf folgender Überlegungen zuzusperren, aufgrund der Mission benachteiligten Menschen einen Arbeitsplatz zu sichern, die Geschäftstätigkeiten fortgesetzt wurden. Zudem führt die Mission zu mehr Identifikation der Mitarbeiter\*innen mit dem Unternehmen und diese wiederum zu einer Begeisterung für die eigene Sache, mehr Kraft und zusätzliche Bindung. Wie es ein/e Teilnehmer\*in passend beschreibt: *„Weil wenn ich sage: ‚Ich möchte den Hunger der Welt bekämpfen!‘ dann ist es einfach viel mehr wert als wenn ich sage: ‚Ja, ich will das schönste Auto bauen.‘“* (FK1, 2021, S. 26)

Von der Identität beeinflusst ist auch der Teamspirit, der für Sozialunternehmen besonders wichtig ist. In diesem Sinne erwähnten die Teilnehmenden mehrmals die Wichtigkeit des Zusammenhalts, des persönlichen Austausches und der Beziehungen im Team, die jedoch durch die gesetzlichen Bestimmungen der Covid-19-Krise sehr eingeschränkt wurden. Einige der Befragten wirkten hier durch schnelle Maßnahmen entgegen, wie beispielsweise durch digitale Morning-Coffees, Anwesenheitslisten im Büro, Präsenz-Workshops mit Testung oder verschiedene Zoom-Konstellationen, was dazu führte, dass bei manchen Mitarbeiter\*innen die Motivation wieder erhöht werden konnte.

#### 3.6.5.2 Alternativer Organisationsaufbau

Im Kontext von Resilienz kristallisierte sich in den Fokusgruppen auch heraus, dass bei einigen Sozialunternehmen ein alternativer Organisationsaufbau eine wichtige Thematik darstellt, wenn auch in unterschiedlichen Ausprägungen. So haben man-



che soziokratische Modelle etabliert oder damit experimentiert. Beispielsweise wurden Vision, Mission und Leitbild demokratisch erarbeitet oder während der Krise ein Mitarbeiter\*innenbeteiligungsmodell umgesetzt, was beispielsweise wieder dazu führen kann, dass man den „*Purpose*“ zu den Mitarbeiter\*innen bringt. Ein\*e Teilnehmer\*in beschreibt hier passend: „*Also dann sagt man nicht mehr nur ‚Ich arbeite bei einem Unternehmen, das macht ganz tolle Sachen‘ sondern dann sagt man vielleicht ‚Ja ich mache ganz tolle Sachen!‘.*“ (FK2, 2021, S. 22) Passend dazu wurde auch erwähnt, dass alle Mitarbeiter\*innen genau an der Position sein sollten, an der sie sich wohlfühlen, aufblühen und eigenständig agieren können. Es wurde hier jedoch noch einmal die Wichtigkeit hervorgehoben, die Verantwortung im Alltag tatsächlich kollektiv zu tragen. Diese Verantwortungsverteilung hin zu mehr Verantwortung der Mitarbeiter\*innen wurde auch von einem anderen teilnehmenden Sozialunternehmen thematisiert, das während der Krise die Diskussion zu dieser Thematik initiierte und überlegt, wie Strukturen neu aufgesetzt werden können.

Konträr zu den Erfahrungen brachte ein\*e Teilnehmer\*in jedoch auch den persönlichen Eindruck ein, dass viele Sozialunternehmen durch die Covid-19-Krise zwar über soziokratische Modelle und ähnliche New Work Themen nachdenken, diese jedoch noch nicht umsetzen.

### 3.6.5.3 Führungskompetenzen

Gewisse Führungskompetenzen waren für viele teilnehmende Sozialunternehmen wesentliche Faktoren zur Krisenbewältigung. Hier lassen sich zwei Aspekte der Diskussion herausgreifen. Zum einen war es für einige Teilnehmer\*innen wichtig, die Mitarbeiter\*innen bei ihren Bedürfnissen abzuholen. Verschiedene Punkte, die hier genannt wurden waren Vertrauen zu schenken, Orientierung zu bieten, transparent zu kommunizieren und informieren, Sorgen wahrzunehmen, ein offenes Ohr zu haben, Reflexionsmöglichkeiten zu bieten, Kompetenzen blühen zu lassen oder Mitarbeiter\*innen zu stärken oder bei ihren Entwicklungen zu fördern. Auch wurde beispielsweise genannt, dass man die Work-Life-Balance der Mitarbeiter\*innen im Auge behalten und auch einmal bremsen sollte, wenn Menschen aufgrund zu großer Leidenschaft für die Sache überarbeitet sind.

Der zweite hier zu betonende Aspekt, der kurz diskutiert wurde, bezieht sich auf den Führungsbegriff per se. Ein\*e Teilnehmer\*in betonte, dass es bei Führung, die in Krisen gefragt ist, nicht um erste Reaktionen oder den alten Führungsbegriff geht, sondern um eine neue Art von Führung im Sinne von kollektiven Führungsmodellen oder partizipativem Führungsstil.

#### 3.6.5.4 Stabilität

Obwohl für die Resilienz in Sozialunternehmen Agilität und Flexibilität (siehe Kapitel 3.6.6.2 und 3.6.6.3) von besonderer Bedeutung sind, hat sich bei einigen teilnehmenden Sozialunternehmen herauskristallisiert, dass trotzdem auch eine gewisse Stabilität notwendig ist, die beispielsweise durch strukturierte Abläufe, OKR-Systeme, Prozess- und/oder Systemorientierung erreicht wird. Gleichzeitig haben manche jedoch auch angemerkt, dass Pläne, Abläufe und Ähnliches auch schnell wieder überarbeitet oder verworfen werden, gerade wenn Unvorhersehbares geschieht.

#### 3.6.5.5 Wirtschaftliche Aspekte

In Bezug auf das Erreichen des zweiten Ziels von Sozialunternehmen während Krisen, nämlich der Erwirtschaftung von Markteinkünften, können aus den Fokusgruppen verschiedene Aspekte herauskristallisiert werden. Beispielsweise wurde festgehalten, dass Sozialunternehmen zum einen den höchsten Impact für den Euro suchen, zum anderen – ähnlich wie klassische Unternehmen - für das wirtschaftliche Überleben Produkte und Dienstleistungen anbieten, die Kund\*innen wirklich haben wollen und gleichzeitig ihr Geschäft verstehen müssen. Passend dazu bietet beispielsweise ein\*e Teilnehmer\*in keine saisonal wechselnde Mode-Kollektionen mehr an, da textile, zeitlose, saisonunabhängig Basics ein stabileres und resilientes Geschäftskonzept darstellen. Ein\*e weitere\*r Teilnehmer\*in wiederum brachte zum Ausdruck, dass man gezwungen wird, die Wirtschaftlichkeit aufrechtzuerhalten und trotz der Mission Geld verdienen muss.

Bezüglich der staatlichen Unterstützung gab es nur wenige Anmerkungen, und diese waren nicht kohärent: Zum einen gab es beispielsweise die Erfahrung, dass zumindest der NPO-Fond während der Covid-19-Krise hilfreich war, jedoch das

Kurzarbeitsmodell für Sozialunternehmen aufgrund des coronabedingten höheren Arbeitsaufkommens nicht als passend empfunden wurde. Zum anderen äußerte sich ein\*e andere\*r Teilnehmer\*in zu finanziellen öffentlichen Unterstützungsmöglichkeiten generell negativ.

Auch der Punkt Finanzierung wurde kurz erwähnt, bei dem beispielsweise als hilfreich empfunden wurde, ganz klar mit seinem Impact aufzutreten und diesen auch verkaufen zu können.

### **3.6.6 Fähigkeiten Resilienz**

#### 3.6.6.1 Lernbereitschaft

In den Fokusgruppen kamen im Sinne von Resilienz mehrmals Aspekte zum Thema Lernbereitschaft zur Sprache. Die Wichtigkeit eines ständigen reflektierenden Verhaltens wurde dabei mehrmals erwähnt. Sozialunternehmen stellen sich beispielsweise dabei permanent Fragen wie: Wo stehen wir? Wo wollen wir hin? Wie haben wir es geschafft aus der Krise zu kommen? Macht es Sinn was wir machen? Damit einher geht auch eine gewisse Fehlerkultur – also die Akzeptanz, dass Fehler passieren dürfen. Diese Reflexion und Fehlerkultur führte bei vielen Teilnehmenden in verschiedenen (Krisen-)Situationen zu einem direkten Lerneffekt.

Im Kontext der Lernbereitschaft kann an dieser Stelle auch der Wille zur Veränderung und Weiterentwicklung erwähnt werden. Bei einigen Teilnehmer\*innen bestand Konsens darüber, dass man sich vor allem in Krisen ständig weiterentwickeln muss. Die Fähigkeit dieser Weiterentwicklung untermauert beispielsweise ein\*e Teilnehmer\*in mit dem eigenen Eindruck, dass sich viele Sozialunternehmen in der Covid-19-Krise (teilweise) neu erfunden haben. Betont wurde an anderer Stelle auch, dass es eine Abwägung braucht, wo ein „*back to normal*“ erwünschter oder eine Veränderung zielführender ist.

### 3.6.6.2 Agilität & Einfallsreichtum

Die Fähigkeit agil zu sein, schließt direkt an die oben genannte Kategorie an, denn Weiterentwicklung mündet oftmals in Veränderung und Agilität bezieht sich wiederum genau auf diese Veränderungen – nämlich diese auszulösen, zu antizipieren, auszunutzen und auch einmal zu einem radikal anderen Kurs zu wechseln (Lengnick-Hall et al., 2011, S. 11ff). In diesem Sinne wurde im Kontext des Wesens von Sozialunternehmen das Bild einer Amöbe genannt, die keine strukturierte Form hat, flexibel ist und sich stark und oft verändern. Agilität per se oder beispielsweise auch die Offenheit gegenüber Veränderungen und Experimentierfreudigkeit wurden ebenso zum Ausdruck gebracht. Agilität wurde jedoch nicht nur als wichtig empfunden, sondern führte bei einigen teilnehmenden Sozialunternehmen auch zur Umsetzung komplett neuer Produkte und Dienstleistungen, wie beispielsweise neuen digitalen Plattformen für die Zielgruppen.

Auf diese Umsetzungen und neuen Ideen kann auch zurückgeführt werden, dass einige teilnehmende Sozialunternehmen die Fähigkeit des Einfallsreichtums besitzen, sei es auf der Ebene der angesprochenen Produkt- und Dienstleistungsentwicklung oder auch der Entwicklung von alternativen Organisationsmodellen, die bereits unter Kapitel 3.6.5.2 diskutiert wurden.

### 3.6.6.3 Flexibilität

Auch Flexibilität – die Anpassung an Veränderungen (Duden, o. J.) – kristallisierte sich in den Fokusgruppen als Resilienz fördernder Faktor heraus. Zum einen wurde hier Flexibilität als einer der Erfolgsfaktoren in Krisen von manchen direkt angesprochen – sei es als das bereits dargestellte Amöbenbild, der Notwendigkeit von Flexibilität in Kombination mit Stabilität oder das offene Reagieren auf vorhandene Situation. Zum anderen kann die Fähigkeit flexibel zu sein auch aus verschiedenen erwähnten Anpassungsmaßnahmen, vor allem in der internen Organisation, indirekt herausgearbeitet werden. Beispielsweise können hier die Gründung einer WhatsApp-Gruppe, die bereits erwähnten digitalen Morning Coffees oder Konzepte zum digitalen Arbeiten genannt werden.

#### 3.6.6.4 Mitarbeiter\*innenprofil

Die Kategorie Mitarbeiter\*innenprofil bezieht sich auf die Fähigkeiten oder Eigenschaften von Mitarbeiter\*innen. Hier lassen sich verschiedene Aspekte aus den Fokusgruppen ableiten. Einmal wurde beispielsweise erwähnt, dass Mitarbeiter\*innen zum einen extrem strukturiert sein sollen, zum anderen aber auch mit Chaos umgehen müssen. Zudem hob ein\*e Teilnehmer\*in die Wichtigkeit der Eigenständigkeit und Kompetenzorientierung hervor, was folgender Ausschnitt passend zum Ausdruck bringt: *„Und wir haben die Beobachtung gemacht, dass die Menschen, die sich in dieser partizipativen, eigenständigen Kompetenz-Position nicht wohlfühlen, (...) die uns so wichtig war, die gehen nach einer gewissen Zeit auch wieder.“* (FK1, 2021, S. 29) An anderer Stelle zeigt sich wiederum ein weiteres Verständnis des Mitarbeiter\*innenprofils: Beispielsweise wurde erwähnt, dass man sich als Entrepreneur\*in die Fähigkeiten der Mitarbeiter\*innen rund um die eigenen Vorstellungen aufbaut. Zusätzlich gab es die Auffassung, dass es für ein gut funktionierendes Team unterschiedliche Fähigkeiten benötigt, um sich gegenseitig ergänzen zu können. Zusätzlich ist es vor allem in Krisensituationen wichtig, dass es immer wen gibt, der neue Vorschläge einbringt.

#### 3.6.6.5 Netzwerk

Manche Teilnehmer\*innen konnten ihre Position oder ihren Impact in der Krise auch durch die Fähigkeit Netzwerke zu nutzen, stärken. Beispielsweise entstand ein komplett neues Produkt auf Basis eines zufälligen Gesprächs mit einem Bekannten oder an anderer Stelle eine neue digitale Plattform, da man sich in zivilgesellschaftlicher Eigeninitiative mit anderen Sozialunternehmen und Organisationen zusammengeslossen hat. Ein\*e Teilnehmer\*in schilderte jedoch auch eine eher negative Erfahrung bei dem Engagement, über Netzwerke die Position zu stärken: Man hat in der Covid-19-Krise versucht, sich in die politische Diskussion für passendere Hilfsmittel für Sozialunternehmen einzubringen, was jedoch nicht auf Anklang stieß.

### 3.6.7 Hemmnisse der Resilienz

In den Fokusgruppen wurden auch einige Erfahrungswerte erwähnt, die die Resilienz speziell für Sozialunternehmen schwächen können.

Als ein wesentlicher Punkt wurde herauskristallisiert, dass durch die Wirkungsorientierung, die Passion und Leidenschaft oftmals persönliche Grenzen, sei es bei Social Entrepreneur\*innen selbst oder Mitarbeiter\*innen, nicht eingehalten werden. Wie ein\*e Teilnehmer\*in passend beschreibt: *„Das ist halt ein bisschen wie eine Droge, (..) weil man endlich was Gescheites macht (...) und keine Bankensoftware (...) oder irgendwie sowas (...). Und das macht süchtig. (...) Ich höre von Burn-Out gefährdeten Social Entrepreneurs, weil die einfach sich so reinhauen in wirklich wichtige (...) Themen und da Wandel vorantreiben (...), das aber einfach auf den persönlichen Schultern zu viel ist.“* (FK2, 2021, S. 24) Doch auch Mitarbeiter\*innen werden dadurch geschwächt, was beispielsweise wiederum zu weniger Leistung und mehr Fehlern führen kann.

Zudem wurde auch kurz der Konflikt zwischen sozialer Offenheit und wirtschaftlichen Aspekten erwähnt. Beispielsweise schilderten Teilnehmer\*innen, dass man Mitarbeiter\*innen<sup>14</sup> oder Produzent\*innen oftmals zu lange hält, obwohl daraus aus wirtschaftlicher Sicht Nachteile resultieren.

Auch wurde angesprochen, dass sozialunternehmerische Modelle oftmals nicht zu Finanzierungsmodellen passen. Beispielsweise lassen sich wirtschaftliche Pläne für Banken oftmals nicht mit dem flexiblen und nachhaltigen Geist von Sozialunternehmen vereinbaren, was wiederum die Widerstandsfähigkeit in Krisen schwächen kann.

### 3.6.8 Relevante Kriterien und Fähigkeiten

Fokussiert auf die zweite Forschungsfrage dieser Arbeit, hatten die Teilnehmer\*innen die Möglichkeit, zum Schluss der Fokusgruppe noch einmal ihre wichtigsten

---

<sup>14</sup> Hier geht es konkret um ein Sustainable Business, wo Mitarbeiter\*innen nicht primär die Zielgruppe sind.

Resilienzfaktoren in Stichworten hervorzuheben. Diese wiederum wurden den Subkategorien von „Kriterien Resilienz“ und „Fähigkeiten Resilienz“ zugeordnet.

Besonders positiv wurden im Zusammenhang mit Resilienz einerseits die Führungskompetenz und der Teamspirit wahrgenommen, welcher der Kategorie Identität zugeordnet wird. Konkret wurden hier Begriffe wie beispielsweise Ehrlichkeit in der Kommunikation, Transparenz, Offenheit, Wertschätzung, Anerkennung oder Vertrauen genannt, wobei die ersten drei den Führungskompetenzen und die letzteren Begriffe beiden Kategorien zugeordnet wurden. Identität per se wurde ebenso als besonders wichtig empfunden für die Resilienz in Sozialunternehmen, was auf die Nennung von den Begriffen Identifikation mit Unternehmen, Teamspirit oder Purpose/Wirkungsorientierung zurückzuführen ist. Auch fällt darunter die Erwähnung des kooperativen und kollegialen Arbeitens. Eigenständigkeit der Mitarbeiter\*innen wurde ebenso erwähnt und der Kategorie Mitarbeiter\*innenprofil zugeordnet. Auch Flexibilität, Agilität und Lernbereitschaft wurden genannt. Zu letzterem wurden Aussagen wie laufende Überarbeitung, regelmäßiges Feedback von Mitarbeiter\*innen und Partner\*innen sowie ein hoher Grad an Digitalisierung festgehalten. Auch nannten Teilnehmer\*innen Innovation und flache Hierarchien als hilfreich für Resilienz. Ersteres fällt hier unter die Kategorie des Einfallsreichtums, zweiteres unter „alternativer Organisationsaufbau“.

Der Kategorie der wirtschaftlichen Aspekte wurde die Aussage zugeordnet, dass es besonders hilfreich war, sich selbst nicht als Sozialunternehmen mit ökologischem Ziel zu bezeichnen, sondern als kreislauforientiertes Unternehmen zu klassifizieren, da der Begriff Sozialunternehmen zu sehr geprägt ist auf rein soziale Themen.

## **3.7 Diskussion & Interpretation der Ergebnisse**

### **3.7.1 Diskussion der empirischen Ergebnisse mit dem bereits vorgestellten Forschungsstand**

Die Ergebnisse zeigen einige Übereinstimmungen und/oder Überschneidungen mit der Literatur, die nun als erster Teil der Diskussion dargestellt werden.

Um die folgende Diskussion im richtigen Kontext wahrzunehmen, soll als erster Schritt auf die Krisendefinition der Fokusgruppen eingegangen werden. Viele Teilnehmer\*innen bezogen sich diesbezüglich auf die Covid-19-Krise beziehungsweise einige wenige Male auf die Finanzkrise 2008/2009. Beide können in das Resilienzverständnis von Krisen in dieser Arbeit – die Reaktion auf unsichere, überraschende und störende Ereignisse, die potenziell das langfristige Überleben gefährden (siehe Kapitel 2.3.1) – eingegliedert werden. Vereinzelt kristallisierten sich jedoch auch weniger gravierende Krisenverständnisse heraus, wie beispielsweise Stress im Unternehmenssystem. Hier wird Resilienz demnach entweder als etwas Gewöhnliches beziehungsweise Alltägliches gesehen (Williams et al., 2017, S. 742) oder als das *„Funktionieren von Organisationen während widriger natürlicher oder sozialer Ereignisse“* (van der Vegt et al., 2015, S. 971).

In einem zweiten Schritt kommt es nun zu einem Abgleich der Kriterien und Fähigkeiten betreffend Resilienz aus den Ergebnissen mit der Literatur und einer Interpretation dieser Gegenüberstellung.

Bezüglich der im Rahmen der Ergebnisse identifizierten Faktoren des reflektierten Verhaltens, dem daraus resultierenden Lerneffekt und dem Willen zu Veränderung und Weiterentwicklung in Krisen (3.6.6.1 Lernbereitschaft) lässt sich eine Übereinstimmung mit der Literatur feststellen: Ein hohes Resilienzmaß zeichnet sich dadurch aus, dass sich Organisationen positiv transformieren, neue Optionen nutzen (Linnenluecke, 2017, S. 4), aus Krisen oder Adversitäten lernen und gestärkt und mit neuen Fähigkeiten aus Krisen herauskommen (Linnenluecke, 2017, S. 15; Sutcliffe & Vogus, 2003, S. 96). Dass sich Sozialunternehmen in der Covid-19-Krise positiv transformiert und neue Optionen genutzt haben (Linnenluecke, 2017, S. 4) zeigt sich vor allem darin, dass in manchen Fällen eine Neuerung stattgefunden hat, beispielsweise durch die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, oder die Stärkung ihres Impacts und Unternehmens durch Netzwerke (3.6.6.5 Netzwerk). Letzteres zählt zum sogenannten Sozialkapital, welches ebenso als Resilienzfaktor identifiziert wurde (Lengnick-Hall et al., 2011, S. 14; Portuguez Castro & Gómez Zermeño, 2020, S. 19; Torres et al., 2019, S. 179). Auch in der Literatur zu



Sozialunternehmen zeigt sich, dass soziale Netzwerke eine hohe Bedeutung haben, um die sozialen und wirtschaftlichen Ziele zu erreichen (Portales, 2019, S. 75; Steiner & Teasdale, 2016, S. 212). Die weiteren, in den Ergebnissen erwähnten positiven Entwicklungen (3.6.4.3), wie beispielsweise mehr Aufmerksamkeit und Sichtbarkeit für sozialunternehmerische Themen, können als wesentlich für die gesamte Weiterentwicklung und Veränderung der Sozialunternehmen während Krisen gesehen werden.

Interessant ist auch der Vergleich der im Kontext der Lernbereitschaft (3.6.6.1) erwähnten Fehlerkultur. Während die Ergebnisse zeigen, dass diese in der gesamten Organisation von Sozialunternehmen verankert ist, sehen Branicki et al. (2018, S. 257f) den guten Umgang mit Fehlern anstatt auf der Unternehmensebene nur als individuelle Resilienzeigenschaft von Entrepreneur\*innen. Eine weitere Fähigkeit zum Vorantreiben von Resilienz auf der individuellen Ebene von Entrepreneur\*innen ist beispielsweise die Etablierung einer gewissen Unternehmenskultur durch Empowerment und Vertrauen (Branicki et al., 2018, S. 1257f). Zudem zeichnen sich Social Entrepreneur\*innen spezifisch durch bestimmte Eigenschaften wie Engagement, Einsatz, Hingabe und Aufopferung aus und gehen einen Karriereweg im Widerspruch zum Kapitalismus, der nicht auf ein hohes Gehalt und Gewinnmaximierung aus ist, sondern eher mit dem Sinn und der Erfüllung von sozialem Unternehmertum belohnt wird (Steiner & Teasdale, 2016, S. 209f). Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen zwar ähnliche Resilienzfaktoren, jedoch wurden viele dieser Eigenschaften in den Fokusgruppen auf die Organisationsebene gehoben und maßgeblich für Sozialunternehmen als Ganzes gesehen. Diese Tatsache untermauert auch die Wichtigkeit des Teamspirits, der als wichtiger Resilienzfaktor hervorgehoben wurde. Zusammenhalt, persönlicher Austausch, Beziehungen im Team, Wertschätzung, Anerkennung oder Vertrauen sind dabei für die Teilnehmer\*innen Resilienz fördernde Themen. Der Teamspirit wird in den Ergebnissen wiederum von der Identifikation mit dem Sozialunternehmen beeinflusst. Diese Identifikation der Mitarbeiter\*innen mit dem Unternehmen ist auf den Kern von Sozialunternehmen zurückzuführen, nämlich dass soziale Werte und der „kollektive Purpose“ im Vordergrund

stehen (Portales, 2019, S. 83f). Diese Mission oder Wirkungsorientierung beziehungsweise dieser „*Purpose*“ ist laut den Ergebnissen ein besonderer Treiber für die Resilienz in Sozialunternehmen und kann hier auch als einzigartig für diese im Vergleich zu klassischen Unternehmen identifiziert werden.

Um diese Wirkungsorientierung und den Teamspirit jedoch wirklich als Resilienzfaktor nutzen zu können ist Vorsicht geboten, denn die Ergebnisse zeigen auch, dass durch zu viel Leidenschaft oftmals persönliche Grenzen nicht eingehalten werden, was auch Dempsey und Sanders (2010, S. 439) als allgemeines Problem in Sozialunternehmen identifizieren. Die Ergebnisse zeigen, dass es eben hierfür eine gewisse Führungskompetenz braucht, die wiederum zur Resilienz beiträgt. Neben dieser Achtsamkeit gegenüber Mitarbeiter\*innen (und auch gegenüber sich selbst) ist hier situative Führung und transparente Kommunikation gefragt. Letzteres bestätigen auch Branco et al. (2019, S. 260) als bedeutsam für Resilienz. Diese spezifischen Führungskompetenzen können auch im Kontext des alternativen Organisationsaufbaus gesehen werden. Lengnick-Hall et al. (2011, S. 15f) sehen beispielsweise holokratische Strukturen als einen Faktor, der Flexibilität in Organisationen antreibt, was wiederum die Resilienz stärkt. Damit wird die bedingte Spezifikation von Zusammenarbeit während der gleichzeitigen Etablierung eines Raums für Selbstorganisation und Experimentieren gewährleistet. Die Ergebnisse zeigen ein ähnliches Bild, denn die Umsetzung oder Diskussion zu einem alternativen Organisationsaufbau (3.6.5.2) oder Teilen dieses, wie beispielsweise im Rahmen von soziokratischen Modellen, eigenständigem und kompetenzorientiertem Handeln der Mitarbeiter\*innen oder Verantwortungsverteilung, können laut Teilnehmer\*innen auch zur Resilienz von Sozialunternehmen beitragen.

Darüber hinaus stellt die Fähigkeit der Agilität, die in der Literatur als bestimmender Faktor für Resilienz in Unternehmen und Organisationen gesehen wird (Ragmoun & Almoshaigeh, 2020, S. 8) und auch durch die Ergebnisse für Sozialunternehmen bestätigt werden kann, einen Resilienzfaktor dar. Als Sinnbild ist die Amöbe zu nennen, die keine strukturierte Form hat, flexibel und offen ist und sich wiederholt stark verändern kann. Auch geht aus den Ergebnissen hervor, dass Einfallsreichtum zu

resilienteren Sozialunternehmen beiträgt. In der Literatur wird Einfallsreichtum als Innovation und Entschlossenheit gesehen, um bei störenden Ereignissen die vorhandenen Ressourcen kreativ für den Unternehmenserfolg zu nutzen (Lengnick-Hall et al., 2011, S. 10f). Laut den Ergebnissen haben dies einige Sozialunternehmen durch die Umsetzung komplett neuer Produkte und Dienstleistungen genutzt. Somit kann auch in diesem Punkt von einer Übereinstimmung von Literatur und den Forschungsergebnissen gesprochen werden.

Im Rahmen der Ergebnisse ist auch Flexibilität als Resilienzfaktor in Sozialunternehmen genannt worden, was sich auch in der Literatur zeigt (Pal et al., 2014, S. 421; Sullivan-Taylor & Branicki, 2011, S. 5575f). Stabilität kristallisierte sich ebenso als Resilienzfaktor in Sozialunternehmen heraus, wobei zur Gewährleistung dieser bereits gewisse Strukturen, Prozesse und Systeme vorhanden sein müssen. In Kombination mit Flexibilität heißt Stabilität gemäß den Ergebnissen ergänzend, dass Strukturen, Prozesse und Systeme laufend überarbeitet oder auch wieder verworfen werden können. Dass es beide dieser Resilienzfaktoren braucht und Flexibilität und Stabilität keinen Widerspruch darstellen müssen, zeigt auch die Literatur (siehe Kapitel 2.3.1).

Weitere Ergebnisse beziehen sich auf die Fähigkeiten der Mitarbeiter\*innen (3.6.6.4 Mitarbeiter\*innenprofil). Ein eindeutiges Mitarbeiter\*innenprofil kann im Zuge der Resilienz allerdings nicht konkretisiert werden, da es in den Fokusgruppen unterschiedliche Auffassungen gab: (1) strukturiert, gleichzeitig flexibel, proaktiv und einfallsreich, (2) relevante Fähigkeiten in Abhängigkeit von den persönlichen Vorstellungen der Social Entrepreneur\*innen oder (3) eigenständig und kompetenzorientiert. Diese Fähigkeiten spiegeln die entsprechende Literatur nicht wider, denn laut van der Vegt et al. (2015, S. 973) sind stärkende Resilienzfaktoren von Mitarbeiter\*innen Selbstwirksamkeit, emotionale Stabilität, Selbstdisziplin, Kreativität, gegenseitige Unterstützung oder Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen. Diese Faktoren können jedoch sehr wohl auf andere in den Fokusgruppen erwähnte Resilienzfaktoren umgelegt werden, da manche davon im Rahmen der übergeordneten Unternehmensebene angesiedelt wurden und diese Gesamtheit bis zu einem gewissen Grad auch Mitarbeiter\*innen beinhaltet. So können beispielsweise die in der

Literatur genannten Aspekte Kreativität, gegenseitige Unterstützung und Offenheit noch einmal die in den Ergebnissen identifizierten Resilienzfaktoren Einfallsreichtum, Teamspirit und Agilität untermauern.

Wirtschaftliche Aspekte (3.6.5.5) wurden in den Ergebnissen der Hauptkategorie „Kriterien Resilienz“ zugeordnet. Obwohl diese als wichtig empfunden wurden, können sie bei genauerer Betrachtung jedoch nur teilweise als eigene Resilienzfaktoren identifiziert werden. Einerseits ist dies darauf zurückzuführen, dass manche Aussagen eher unklar formuliert wurden. Beispiele dafür sind das Anbieten passender Geschäftskonzepte mit Produkten oder Dienstleistungen, die einen hohen Kund\*innennutzen aufweisen, oder der Zwang, die Wirtschaftlichkeit aufrechtzuerhalten. Andererseits können weitere genannte Aspekte, beispielsweise die Änderung des Geschäftskonzepts nach einer Krise, anderen Resilienzfaktoren wie der Lernbereitschaft zugeordnet werden. Auch die Inanspruchnahme öffentlicher Hilfen oder von Angeboten privater Anbieter\*innen im Rahmen der Covid-19-Krise wurde in den Fokusgruppen nur marginal und wenn dann – bis auf den NPO-Fond – eher im Kontext negativer Erfahrungen erwähnt. Durch den höheren Workload wurden beispielsweise Instrumente wie die Kurzarbeit als unpassend für Sozialunternehmen empfunden. Laut Linnenluecke (2017, S. 27) gibt es bisher ohnehin nur wenige Erkenntnisse über die Organisation betreffenden Resilienzfaktoren, die außerhalb der eigenen Organisation liegen. Wie stark dieser Aspekt schlussendlich die Resilienz in Sozialunternehmen unterstützt hat, ist hier also schwer zu sagen.

In diesem Kontext muss im Zuge der Ergebnisse und im Einklang mit der Literatur jedoch der Aspekt erwähnt werden, dass man beispielsweise für die Finanzierung in Sozialunternehmen klar mit seinem Impact auftreten und diesen verkaufen muss, um überleben zu können (Steiner & Teasdale, 2016, S. 210). Dabei ist es potenziell – je nach Art des Sozialunternehmens – nicht immer zielführend, sich selbst als Sozialunternehmen zu bezeichnen, da diese oftmals zu sehr mit rein sozialen Themen konnotiert sind. Letzteres zeigt sich auch in der Literatur (European Commission, 2015, S. 93).

### 3.7.2 Beantwortung der Forschungsfragen & Aufstellen der Hypothesen

In Anbetracht dessen, dass sich die Forschungsfrage 1 auf die bedeutenden Resilienzfaktoren zur Erreichung der Doppelziele von Sozialunternehmen in Zeiten von Krisen bezieht, soll auf diese nun näher eingegangen werden. Die Doppelziele beziehen sich zum einen auf das Ziel der positiven gesellschaftlichen Wirkung, zum anderen auf das wirtschaftliche Ziel (Vandor et al., 2015, S. 6).

In Bezug auf das wirkungsorientierte Ziel können aus den Ergebnissen die Herausforderungen des sozialen Austauschs und die besondere Betroffenheit der Zielgruppen, sei es als Kund\*innen oder Mitarbeiter\*innen, während der Covid-19-Krise erwähnt werden. In Bezug auf die erwähnten Resilienzfaktoren kann hier interpretiert werden, dass, um diesen Herausforderungen entgegenzuwirken und resilienter zu sein, vor allem die erwähnten Führungskompetenzen (beispielsweise situative Führung, Transparenz, Orientierung), ein alternativer Organisationsaufbau (beispielsweise Mitarbeiter\*innenbeteiligungsmodelle), Agilität, Einfallsreichtum, Weiterentwicklung (siehe 3.6.6.1 Lernbereitschaft) und Netzwerke besonders hilfreich waren. Hier kann weiters erwähnt werden, dass die Wirkungsorientierung und der daraus resultierende Teamspirit als treibende Kraft für die bereits erwähnten Resilienzfaktoren identifiziert werden kann.

Die wirtschaftlichen Herausforderungen bezogen sich vor allem darauf, dass klassische Unternehmen als Partner\*innen oder Abnehmer\*innen wegfielen. Auch hier können Agilität, Einfallsreichtum und Netzwerke – in Bezug auf die Entwicklung komplett neuer Produkte und Dienstleistungen – sowie eine gewisse Stabilität in Prozessen und Plänen als hilfreiche Resilienzfaktoren definiert werden. Im Kontext eines anderen Krisenverständnisses war auch der Resilienzfaktor Lernbereitschaft hilfreich. Auch ist, um das wirtschaftliche Ziel in Zeiten von Krisen zu erreichen, die richtige Vermittlung des Impacts im Rahmen von Finanzierungen hilfreich.

Auch bezüglich der internen Herausforderungen während der Covid-19-Krise, wie dem fehlenden sozialen Austausch, kann interpretiert werden, dass Sozialunternehmen durch Flexibilität Anpassungsmaßnahmen schufen, um dem entgegenzuwirken. Dieser Punkt kann als relevant für beide Ziele von Sozialunternehmen interpretiert werden. Denn ohne das Funktionieren dieses sozialen Austausches könnte

die Motivation der Mitarbeiter\*innen sinken, was sich wiederum auf den Unternehmenserfolg auswirken könnte.

Schlussfolgernd kann für Forschungsfrage 1 nun folgende Hypothese aufgestellt werden:

**FF1: Welche Resilienzfaktoren sind für Sozialunternehmen von Bedeutung, um in Zeiten von Krisen ihre Doppelziele zu erreichen?**

*H1: Für Sozialunternehmen sind die Resilienzfaktoren Identität und die damit einhergehende Wirkungsorientierung und der Teamspirit (Zusammenhalt, Wertschätzung, Vertrauen), Lernbereitschaft (Reflexion und Weiterentwicklung), Agilität, Flexibilität, Stabilität, Einfallsreichtum, situative und transparente Führung, alternativer Organisationsaufbau, Nutzung von Netzwerken, organisationsbedingte Fähigkeiten von Mitarbeiter\*innen und ansprechende Impact-Vermittlung von Bedeutung, um in Zeiten von Krisen ihre Doppelziele zu erreichen.*

An dieser Stelle ist auch noch anzumerken, dass sich viele dieser Resilienzfaktoren gegenseitig beeinflussen können und ein großes Ganzes darstellen.

Basierend auf den relevanten Kriterien und Fähigkeiten unter Kapitel 3.6.8, kann weiterhin für die Forschungsfrage 2 folgende Hypothese aufgestellt werden:

**FF2: Inwiefern konnten Sozialunternehmen die identifizierten Resilienzfaktoren in Krisen anwenden?**

*H2: Sozialunternehmen konnten in der Krise vor allem die identifizierten Resilienzfaktoren der transparenten und situativen Führung, Identität und die damit einhergehende Wirkungsorientierung und der Teamspirit (Wertschätzung, Anerkennung, Vertrauen), Eigenständigkeit der Mitarbeiter\*innen, Einfallsreichtum, alternativer Organisationsaufbau (flache Hierarchien), Flexibilität, Agilität, Lernbereitschaft und ansprechende Impact-Vermittlung nutzen.*

## 4 Conclusio

Das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit lag einerseits darin, zu erforschen, welche Resilienzfaktoren in Sozialunternehmen in Zeiten von Krisen zur Erreichung ihrer Doppelziele von Bedeutung sind, und andererseits, welche dieser identifizierten Resilienzfaktoren sie bereits anwenden. Beispielhaft wurde hier die Covid-19-Krise herangezogen. Die Doppelziele in Sozialunternehmen werden dabei festgelegt als das Ziel der positiven gesellschaftlichen Wirkung und dem Ziel, Unternehmenseinkünfte über den Markt zu erwirtschaften (Vandor et al., 2015, S. 6).

Als erster Schritt wurde eine Literaturrecherche durchgeführt und im theoretischen Teil dieser Arbeit dargestellt. Dabei wurde der Fokus auf Sozialunternehmen gelegt. Hierbei erfolgte zuerst die Festlegung einer Arbeitsdefinition und ein Vergleich mit anderen Definitionen. Danach wurden allgemeine Themen wie die Unternehmenslandschaft in Österreich und Rechtsformen von Sozialunternehmen behandelt. In einem weiteren Schritt wurden die typischen Charakteristika von Sozialunternehmen beschrieben, die sich zum einen auf die Doppelziele beziehen und zum anderen auf Merkmale, die im Kontext von Resilienz als potenziell bedeutsam identifiziert wurden. Als letzter Schritt wurden typische Herausforderungen von Sozialunternehmen behandelt.

Der weitere Fokus lag im theoretischen Teil auf dem Thema Krisen. Hier wurde vorerst ein allgemeines Krisenverständnis etabliert, bevor spezifisch auf die Covid-19-Krise eingegangen und der Konnex zur Bedeutung von Sozialunternehmen während der Krise geschaffen wurde. In letzterem Teil wurden unter anderem Forderungen dargestellt, die in der Diskussion rund um Sozialunternehmen wiederholt von Bedeutung sind.

Der letzte Teil der Theorie bezog sich auf Resilienz. Hier wurde als erster Schritt eine Arbeitsdefinition zu Resilienz in Organisationen erarbeitet und eine Abgrenzung von Resilienz zu Begriffen wie Risiko- und Krisenmanagement durchgeführt. Der nächste Schritt kann im Rahmen dieser Arbeit als wesentlich betrachtet werden: Hier wurden Resilienzfaktoren in Unternehmen erarbeitet. Aufgrund der fehlenden Literatur zu Resilienz in Sozialunternehmen wurden vor allem Studien zu Resilienz

in KMUs oder im Kontext von Entrepreneurship beziehungsweise Organisationen herangezogen. Auch wurden in einem separaten Schritt staatliche Förderungen in Österreich beleuchtet, die während der Covid-19-Krise zur Verfügung standen. Schlussendlich wurde das Kapitel mit einem Fazit zu Resilienz in Unternehmen und Organisationen abgerundet.

Gemäß dem Erkenntnisinteresse wurde die Methode der Fokusgruppe mit einem problemzentrierten Leitfaden gewählt, der den teilnehmenden Sozialunternehmen einen gewissen Spielraum in der Diskussion ermöglichte. Die Ergebnisse der Fokusgruppen wurden anhand einer qualitativen inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz ausgewertet. Das Kategoriensystem wurde deduktiv-induktiv erstellt.

Nachdem die Ergebnisse der Fokusgruppen dargestellt und diskutiert wurden, kann zusammengefasst werden, dass für Sozialunternehmen die Resilienzfaktoren Identität und die damit einhergehende Wirkungsorientierung und der Teamspirit, Lernbereitschaft, Agilität, Flexibilität, Stabilität, Einfallsreichtum, situative und transparente Führung, alternativer Organisationsaufbau, die Nutzung von Netzwerken, organisationsbedingte Fähigkeiten von Mitarbeiter\*innen und eine ansprechende Impact Vermittlung von Bedeutung sind, um in Zeiten von Krisen ihre Doppelziele erreichen zu können.

Von diesen identifizierten Resilienzfaktoren waren für Sozialunternehmen die transparente und situative Führung, Identität und die damit einhergehende Wirkungsorientierung und der Teamspirit, die Eigenständigkeit der Mitarbeiter\*innen, Einfallsreichtum, ein alternativer Organisationsaufbau, Flexibilität, Agilität, Lernbereitschaft und eine ansprechende Impact-Vermittlung besonders relevant in der Anwendung.

Die Ergebnisse zeigen jedoch auch gewisse Hemmnisse für die Resilienz in Sozialunternehmen. Dabei ist der Konflikt zwischen sozialer Offenheit und wirtschaftlichen Aspekten zu erwähnen, welcher auch in der Literatur wiederholt thematisiert wird (Mair, 2020, S. 350; Portales, 2019, S. 55; Smith et al., 2013, S. 428). Weiters ist aus den Ergebnissen zu erkennen, dass die sozialunternehmerischen Modelle oftmals nicht zu gängigen Finanzierungsmodellen passen. Die Anwendung dieser



kann den flexiblen und nachhaltigen Geist von Sozialunternehmen negativ beeinflussen, was wiederum die Widerstandsfähigkeit schwächen kann. Am Beispiel des Mangels an passenden Finanzierungsmodellen kann erneut aufgezeigt werden, dass es gesellschaftlich an einem Verständnis für das Konzept von Sozialunternehmen fehlt (SENA S. 61).

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass Sozialunternehmen intrinsisch einige Resilienzfaktoren inne haben, um durch Krisen kommen zu können und ihre Doppelziele zu erreichen. Dabei sticht als Besonderheit vor allem die Identität inklusive der Wirkungsorientierung und des Teamspirits heraus, denn Sozialunternehmen sind von dem Motiv getrieben, die Welt zu verändern (Portales, 2019, S. 83f). Die Covid-19-Krise führte zu Problemen, die gewisse Maßnahmen erforderten, wie beispielsweise die (Re-)Integration von Menschen in den Erwerbsmarkt (Millner et al., 2020, S. 61) oder innovatives Denken zur alternativen Beschaffung von Materialien (Ratten, 2020, S. 7). Bei diesen Problemen können Sozialunternehmen mit ihren neuen Modellen des Wirtschaftens Abhilfe schaffen (SENA, 2020, S. 108). Deshalb ist es in Anbetracht neuer, unvorstellbarer Bedrohungen für die Gesellschaft, wie beispielsweise der Klimakrise (Boin et al., 2010, S. 1f), umso wichtiger, den Hemmnissen, die die Resilienz in Sozialunternehmen schwächen können, entgegenzuwirken. Obwohl die Ergebnisse zeigten, dass wirkungsorientierte Themen, die von Sozialunternehmen umgesetzt werden, durch die Covid-19-Krise mehr Aufmerksamkeit und Sichtbarkeit bekamen, muss ein umfangreicheres Verständnis für das Konzept und die Geschäftsmodelle von Sozialunternehmen geschaffen werden. Dies gliedert sich wiederum in die Forderung von SENNA (2020, S. 102) und Vandor et al. (2015, S. 58) ein, das Konzept Sozialunternehmen und dessen Bedeutung beispielsweise durch Imagekampagnen oder über Veranstaltungen und Foren sichtbar zu machen und dadurch auch die sektorenübergreifende Zusammenarbeit zu stärken. So könnte im Hinblick auf kommende Krisen bereits jetzt eine Stärkung der Resilienz von Sozialunternehmen ermöglicht werden.

## 4.1 Limitationen und Ausblick

Die zentralen Limitationen der vorliegenden Arbeit ergeben sich aus verschiedenen Aspekten. Zum einen muss festgehalten werden, dass in einer der Fokusgruppen aufgrund von Verzögerungen nicht die volle Zeit ausgeschöpft werden konnte, weshalb es nicht möglich war den kompletten Leitfaden zu behandeln. Zudem musste ein\*e Teilnehmer\*in das Zoom-Meeting nach einer Stunde frühzeitig verlassen. Da die Ergebnisse an manchen Stellen noch nicht eindeutig genug waren, wäre es sinnvoll gewesen, eine dritte Fokusgruppe durchzuführen. Dies war aufgrund von mangelnden Rückmeldung von Sozialunternehmen, die der Zielgruppenbeschreibung dieser Arbeit entsprachen, jedoch nicht möglich. Weiterhin besteht Interpretationsspielraum im Rahmen der Diskussion, der sicher im Austausch mit mehreren Forschenden voll ausgeschöpft hätte werden können. Zudem ist auch die Limitation von qualitativer Forschung zu erwähnen, da hier keine Repräsentativität gegeben ist und sie einem großen Interpretationsspielraum der Forschenden unterliegt.

Um diese Repräsentativität zu gewährleisten, könnten die Ergebnisse in einem nächsten Schritt quantitativ erforscht werden. Auch wäre es im Rahmen quantitativer Forschung interessant, ob es einen Zusammenhang der Art von Sozialunternehmen und den identifizierten Resilienzfaktoren dieser Arbeit gibt. Weiterhin besteht die Möglichkeit, die Forschungsfrage dieser Arbeit auf die Soll-Kriterien nach Vandor et al. (2015, S. 6) oder diese auf Start-Ups ohne Wirkungsorientierung oder NGOs auszuweiten, um so einen Vergleich der Resilienzfaktoren zu schaffen.

## Literaturverzeichnis

AIT Austrian Institute of Technology GmbH. (2021). Austrian Startup Monitor 2020. <https://austrianstartupmonitor.at/wp-content/uploads/2021/05/Austrian-Startup-2020.pdf>

Ates, A., & Bititci, U. (2011). Change process: A key enabler for building resilient SMEs. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5601–5618. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563825>

Boin, A., Comfort, L. K., & Demchak, C. C. (2010). The rise of resilience. *Designing resilience: Preparing for extreme events*, 1.

Boin, A., & McConnell, A. (2007). Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns: The Limits of Crisis Management and the Need for Resilience. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15(1), 50–59. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2007.00504.x>

Bonanno, G. A. (2004). Loss, Trauma, and Human Resilience. *American Psychological Association*, 59(1), 20–28.

Branco, J. M. P., Ferreira, F. A. F., Meidutė-Kavaliauskienė, I., Banaitis, A., & Falcão, P. F. (2019). Analysing determinants of small and medium-sized enterprise resilience using fuzzy cognitive mapping. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 26(5–6), 252–264. <https://doi.org/10.1002/mcda.1662>

Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B., & Livschitz, S. R. (2018). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1244–1263. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2016-0396>

Brinkmann, H., Harendt, C., Heinemann, F., & Nover, J. (2017). Ökonomische Resilienz—Schlüsselbegriff für ein neues wirtschaftspolitisches Leitbild? *Wirtschaftsdienst*, 97(9), 644–650. <https://doi.org/10.1007/s10273-017-2191-5>

Chaves, R. & Savall Morera, T. (2018a). Fundación Santa Maria la Real des Patrimonio Historico. In A. Zimmer, P. Hoemke, J. B. Pahl, & C. Rentzsch (Hrsg.), *Resilient organizations in the third sector. Professionalized Membership Associations*,

Social Enterprises, Modern Hybrids. (S. 139 – 140). Westfälische Wilhelms-Universität, Institut für Politikwissenschaft.

Chaves, R. & Savall Morera, T. (2018b). Gureak. In A. Zimmer, P. Hoemke, J. B. Pahl, & C. Rentzsch (Hrsg.), Resilient organizations in the third sector. Professionalized Membership Associations, Social Enterprises, Modern Hybrids. (S. 139 – 140). Westfälische Wilhelms-Universität, Institut für Politikwissenschaft.

Cross, R., Dillon, K., & Greenberg, D. (2021, Jänner 29). The Secret to Building Resilience. <https://hbr.org/2021/01/the-secret-to-building-resilience>

Dempsey, S. E., & Sanders, M. L. (2010). Meaningful work? Nonprofit marketization and work/ life imbalance in popular autobiographies of social entrepreneurship. *Organization*, 17(4), 437–459. <https://doi.org/10.1177/1350508410364198>

Duden. (o. J.). Flexibel. Duden. Abgerufen 17. Juni 2021, von <https://www.duden.de/rechtschreibung/flexibel#Bedeutung-1>

Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>

European Commission. (2015). A map of social enterprises and their eco-systems in Europe. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2767/458972>

European Commission. (2018). Social enterprises and their ecosystems in Europe: Country report: Austria. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2767/798271>

European Commission. (2020). Social enterprises and their ecosystems in Europe: Comparative synthesis report. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2767/567551>

Fath, B., Fiedler, A., Sinkovics, N., Sinkovics, R. R., & Sullivan-Taylor, B. (2021). International relationships and resilience of New Zealand SME exporters during COVID-19. *Critical Perspectives on International Business*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/cpoib-05-2020-0061>

- FK1 (2021). Transkription Fokusgruppe 1. Von Transkription\_Fokusgruppe\_1\_100521.pdf
- FK2 (2021). Transkription Fokusgruppe 2. Von Transkription\_Fokusgruppe\_2\_110521.pdf
- Fiege, S. (o. J.). Krisenmanagement. In Gabler Wirtschaftslexikon. Abgerufen 21. April 2021, von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/krisenmanagement-37353>
- Fuß, S., & Karbach, U. (2019). Grundlagen der Transkription eine praktische Einführung. utb GmbH.
- Gleißner, W. (o. J.). Risikomanagement. In Gabler Wirtschaftslexikon. Abgerufen 21. April 2021, von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/risikomanagement-42454>
- Göse, S. (2017). Sozialunternehmen. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-54008-4>
- Gunasekaran, A., Rai, B. K., & Griffin, M. (2011). Resilience and competitiveness of small and medium size enterprises: An empirical research. International Journal of Production Research, 49(18), 5489–5509. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563831>
- Haugh, H. (2007). Community-Led Social Venture Creation. Entrepreneurship Theory and Practice, 31(2), 161–182. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00168.x>
- Henseling, C., Hahn, T., & Nolting, K. (2006). Die Fokusgruppen-Methode als Instrument in der Umwelt- und Nachhaltigkeitsforschung. Werkstattbericht des IZT - Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, Nr. 82. [https://www.researchgate.net/publication/258436125\\_Die\\_Fokusgruppen-Methode\\_als\\_Instrument\\_in\\_der\\_Umwelt-\\_und\\_Nachhaltigkeitsforschung](https://www.researchgate.net/publication/258436125_Die_Fokusgruppen-Methode_als_Instrument_in_der_Umwelt-_und_Nachhaltigkeitsforschung)
- Hermann, C. F. (1963). Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations. Administrative Science Quarterly, 8(1), 61. <https://doi.org/10.2307/2390887>

- Hofer, H., & Weyerstraß, K. (2020). Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen und Arbeitsmarkt. In Bundesministerium Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz (Hrsg.), COVID-19: Analyse der sozialen Lage in Österreich (S. 10–20). <https://www.sozialministerium.at/Services/Studien.html>
- Hoffmann, T. M. (2016). Motivation im Führungskontext von Sozialunternehmen. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12965-1>
- Holling, C. S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4(1), 1–23. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
- Huemer, U., Kogler, M., & Mahringer, H. (2021). Kurzarbeit als Kriseninstrument in der COVID-19-Pandemie. Kurzexpertise zum Vergleich der Modelle ausgewählter europäischer Länder. [https://wifo.ac.at/jart/prj3/wifo/resources/person\\_dokument/person\\_dokument.jart?publikationsid=67020&mime\\_type=application/pdf](https://wifo.ac.at/jart/prj3/wifo/resources/person_dokument/person_dokument.jart?publikationsid=67020&mime_type=application/pdf)
- Iborra, M., Safón, V., & Dolz, C. (2020). What explains the resilience of SMEs? Ambidexterity capability and strategic consistency. *Long Range Planning*, 53(6), 101947. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101947>
- IFES. (2021). Strukturwandelbarometer 2021. Blick in die Unternehmen. [https://wien.arbeiterkammer.at/service/studien/WirtschaftundPolitik/studien/Strukturwandelbarometer\\_2021\\_1.pdf](https://wien.arbeiterkammer.at/service/studien/WirtschaftundPolitik/studien/Strukturwandelbarometer_2021_1.pdf)
- Iyer, S., Kitson, M., & Toh, B. (2005). Social capital, economic growth and regional development. *Regional Studies*, 39(8), 1015–1040. <https://doi.org/10.1080/00343400500327943>
- Kannampuzha, M., & Hockerts, K. (2019). Organizational social entrepreneurship: Scale development and validation. *Social Enterprise Journal*, 15(3), 290–319. <https://doi.org/10.1108/SEJ-06-2018-0047>
- Kedmenec, I., & Rebernik, M. (2015). The impact of individual characteristics on intentions to pursue social entrepreneurship. *EKONOMSKI PREGLED*, 66(2), 119–137.

- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. (4. Auflage). Beltz Juventa.
- Kühn, T., & Koschel, K.-V. (2018). *Gruppendiskussionen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18937-2>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1201/9781315244389-4>
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4–30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Loosen, W. (2016). Das Leitfadenterview – eine unterschätzte Methode. In S. Averbek-Lietz & M. Meyen (Hrsg.), *Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft* (S. 139–156). Springer Fachmedien.
- Lüthje, C. (2016). Die Gruppendiskussion in der Kommunikationswissenschaft. In S. Averbek-Lietz & M. Meyen (Hrsg.), *Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft* (S. 157–174). Springer Fachmedien.
- Mair, J. (2020). Social Entrepreneurship-Research as Disciplined Exploration. In W. W. Powell & P. Bromley (Hrsg.), *The nonprofit sector: A research handbook* (S. 333–357). Stanford University Press.
- Millner, R. (2013). Social Enterprises und Social Entrepreneurship. *Kurswechsel*, 2, 28–41.
- Millner, R., Mittelberger, C., Mehrwald, M., Weissinger, L., Vandor, P., & Meyer, M. (2020). Auswirkungen der COVID-19 Pandemie auf die soziale Infrastruktur in Österreich. In Bundesministerium Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz (Hrsg.), *COVID-19: Analyse der sozialen Lage in Österreich* (S. 90–150). <https://www.sozialministerium.at/Services/Studien.html>
- Morgan, D. L., & Lobe, B. (2011). Online Focus Groups. *The Handbook of Emergent Technologies in Social Research*, 199–230.

OECD (2020a). A systematic resilience approach to dealing with Covid-19 and future shocks. [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=131\\_131917-kpfefrdfnx&title=A-Systemic-Resilience-Approach-to-dealing-with-Covid-19-and-future-shocks&\\_ga=2.241390155.871386916.1624643894-128719781.1624643894](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=131_131917-kpfefrdfnx&title=A-Systemic-Resilience-Approach-to-dealing-with-Covid-19-and-future-shocks&_ga=2.241390155.871386916.1624643894-128719781.1624643894)

OECD. (2020a, April 28). A systemic resilience approach to dealing with Covid-19 and future shocks. OECD. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/a-systemic-resilience-approach-to-dealing-with-covid-19-and-future-shocks-36a5bdfb/>

OECD. (2020b). Development Co-operation Report 2020: Learning from Crises, Building Resilience. OECD. <https://doi.org/10.1787/f6d42aa5-en>

Ostheimer, J. (2018). Die resiliente Gesellschaft. In M. Karidi, M. Schneider, & R. Gutwald (Hrsg.), Resilienz. Interdisziplinäre Perspektiven zu Wandel und Transformation (S. 327–346). Springer Fachmedien GmbH.

Pal, R., Torstensson, H., & Mattila, H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises – An empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*, 147, 410–428. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.02.031>

Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76.

Portales, L. (2019). *Social Innovation and Social Entrepreneurship: Fundamentals, Concepts, and Tools*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-13456-3>

Portuguez Castro, M., & Gómez Zermeño, M. G. (2020). Being an entrepreneur post-COVID-19 – resilience in times of crisis: A systematic literature review. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. <https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2020-0246>

Ragmoun, W., & Almoshaigeh, M. S. S. (2020). SUSTAINABLE MOTIVATION AS A DRIVER OF ORGANIZATIONAL RESILIENCE ON CRISIS PERIOD. *Journal of Entrepreneurship Education*, 23(2), 9.



- Rahman, M., & Hussain, M. (2012). Social business, accountability, and performance reporting. *Humanomics*, 28(2), 118–132. <https://doi.org/10.1108/08288661211228889>
- Rani, N. S. A., Krishnan, K. S., Suradi, Z., & Juhdi, N. (2019). IDENTIFICATION OF CRITICAL COMPONENTS OF RESILIENCE DURING AND AFTER ECONOMIC CRISES: THE CASE OF WOMEN FOOD OPERATORS IN KUALA LUMPUR. *Asian Academy of Management Journal*, 24 (Supp. 2), 111–126. <https://doi.org/10.21315/aamj2019.24.s2.8>
- Ratten, V. (2020). Coronavirus (covid-19) and social value co-creation. *International Journal of Sociology and Social Policy*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJSSP-06-2020-0237>
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, F. S. I., Lambin, E., Lenton, T. M., Scheffer, M., Folke, C., Schellnhuber, H. J., Nykvist, B., de Wit, C. A., Hughes, T., van der Leeuw, S., Rodhe, H., Sörlin, S., Snyder, P. K., Costanza, R., Svedin, U., ... Foley, J. (2009). Planetary Boundaries: Exploring the Safe Operating Space for Humanity. *Ecology and Society*, 14(2), art32. <https://doi.org/10.5751/ES-03180-140232>
- Schneider, H. (2013). Social Entrepreneurship in Österreich. Eine Bestandsaufnahme der unterschiedlichen AkteurInnen und Verständnisse. *Kurswechsel*, 2, 42–55.
- Schreier, M. (2014). Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. *Forum: Qualitative Sozialforschung*, 15(1).
- SENA. (o. J.a). CORONA – Unterstützungen in der Krise. Social Entrepreneurship Network Austria. Abgerufen 30. März 2021, von <https://sena.or.at/corona-unterstuetzung-fuer-social-entrepreneurs/>
- SENA. (o. J.b). Social Entrepreneurship Network Austria—Über uns. Social Entrepreneurship Network Austria. Abgerufen 18. Juni 2021, von <https://sena.or.at/ueber-uns/>
- SENA. (2020). Social Entrepreneurship Monitor Österreich 2020. Eine Erhebung im

Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaftsstandort und Digitalisierung. Social Entrepreneurship Network Austria.

Smith, D., & Fischbacher, M. (2009). The changing nature of risk and risk management: The challenge of borders, uncertainty and resilience. *Risk Management*, 11(1), 1–12. <https://doi.org/10.1057/rm.2009.1>

Smith, G. M., & Besharov, M. L. (2013). Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407–442. <https://doi.org/10.5840/beq201323327>

Steffen, W., Persson, Å., Deutsch, L., Zalasiewicz, J., Williams, M., Richardson, K., Crumley, C., Crutzen, P., Folke, C., Gordon, L., Molina, M., Ramanathan, V., Rockström, J., Scheffer, M., Schellnhuber, H. J., & Svedin, U. (2011). The Anthropocene: From Global Change to Planetary Stewardship. *AMBIO*, 40(7), 739–761. <https://doi.org/10.1007/s13280-011-0185-x>

Steiner, A., & Teasdale, S. (2016). The playground of the rich? Growing social business in the 21st century. *Social Enterprise Journal*, 12(2), 201–216. <https://doi.org/10.1108/SEJ-12-2015-0036>

Strübing, J. (2018). *Qualitative Sozialforschung: Eine komprimierte Einführung* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). De Gruyter Oldenbourg.

Sullivan-Taylor, B., & Branicki, L. (2011). Creating resilient SMEs: Why one size might not fit all. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5565–5579. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563837>

Sutcliffe, K. M. & Vogus, T. J. (2003). Organizing for Resilience. In K. Cameron, J.E. Dutton & R.E. Quinn, (Hrsg.), *Positive Organizational Scholarship*. (S. 94-110). San Francisco: Berrett-Koehler.

Torres, A. P., Marshall, M. I., & Sydnor, S. (2019). Does social capital pay off? The case of small business resilience after Hurricane Katrina. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 27(2), 168–181. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12248>

UN DESA. (2020, März 19). Message on COVID-19 from USG. United Nations De-

partment of Economic and Social Affairs. <https://www.un.org/development/desa/statements/mr-liu/2020/03/message-on-covid-19.html>

Universität Innsbruck. (o. J.). Fokusgruppen. [https://www.uibk.ac.at/smt/marketing/files/ubik\\_marketing\\_fg.pdf](https://www.uibk.ac.at/smt/marketing/files/ubik_marketing_fg.pdf)

van der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlström, M., & George, G. (2015). Managing Risk and Resilience. *Academy of Management Journal*, 58(4), 971–980. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.4004>

Vandor, P., Hansen, H., & Millner, R. (2012). Supporting Social Entrepreneurs – The effects of organizational maturity and business model on perceived support needs. ISTR. <https://epub.wu.ac.at/3830/>

Vandor, P., Millner, R., Moder, C., Schneider, H., & Meyer, M. (2015). Das Potenzial von Social Business in Österreich. *Wirtschaftsuniversität Wien*.

Weltbank. (2020, Juni 8). Projected poverty impacts of COVID-19 (coronavirus). <https://www.worldbank.org/en/topic/poverty/brief/projected-poverty-impacts-of-COVID-19>

Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>

Wirtschaftskammer Österreich. (o. J.). Klein- und Mittelbetriebe in Österreich. Definition: Was versteht man unter KMU? *Wirtschaftskammer Österreich*. Abgerufen 21. April 2021, von <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html>

Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, 43(2–3), 308–325. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>

# Anhang

## Anhang 1 Interviewleitfaden

BEREICH	INHALT	ZUSÄTZLICHE INFORMATION
<b>BEGRÜSSUNG UND DATEN SCHUTZ (15 MIN.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Du-Angebot</li> <li>- Herzlich Willkommen; Dankeschön; Freue mich</li> </ul> <p><u>Rahmenbedingungen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Masterarbeit Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement FH Krems</li> <li>- Resilienz in Sozialunternehmen</li> <li>- einfacher: welche Fähigkeiten bzw. Faktoren helfen Sozialunternehmen, um durch Krisen zu kommen; Beispiel Covid-19-Krise</li> </ul> <p><u>Fokusgruppe</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Persönlichen Erfahrungen</li> <li>- gemeinsam <b>erörtern &amp; diskutieren</b>, was Resilienz im Kontext von SU für euch ist oder auch nicht ist</li> <li>- Kein richtig oder falsch</li> <li>- nicht aufzeigen – einfach drauf <b>losreden</b></li> </ul> <p><u>Datenschutz</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Über Aufnahme und Transkription schon per Mail informiert</li> <li>- Haben das alle gesehen oder gibt es dazu noch Fragen?</li> </ul>	

1

	<p><u>Ablauf</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Warm-Up (kurze Einstiegsfrage); Hauptteil (3 Themenblöcke); <b>Wrap-Up</b>; gerade Hauptteil aber nicht nach strikter Reihenfolge</li> <li>- Ich kurze Impulse &amp; evtl. nachfragen – Raum für eure Diskussion</li> <li>- Ca. 75 min.</li> <li>- Snacks &amp; Drinks natürlich okay; wenn ihr was holen müsst auch</li> <li>- Kamera &amp; Mikro an; Galerieansicht; falls Störgeräusche Hinweis von mir</li> <li>- Freundin Nina unterstützt / ihr Account</li> </ul> <p>Noch Fragen?</p>	
<b>WARM-UP (15 MIN.)</b>	<p><u>Vorstellungsrunde</u></p> <p>Vorname; welche Tätigkeitsbereich euer SU (keine Namen notwendig); wie es euch heute geht; ich fange an</p> <p><u>Frage 1</u></p> <p>Wie geht es euren Unternehmen gerade während der Pandemie?</p> <p>Welche Probleme sind während der Covid-19-Krise in eurem Sozialunternehmen aufgetreten?</p>	<p>Tag 2: (Name) kann nur 1 Stunde</p>
<b>RESILIENZ IN SU</b>	<p>Was fällt euch nun spontan zum Begriff Resilienz ein?</p>	<p><b>Arbeitsdefinition einblenden</b></p>

2

<b>ALLGEMEIN (10 MIN.)</b>	Wie habt ihr jetzt in eurem Unternehmen auf die <del>Coronakrise</del> reagiert?	<b>Back-Up-Frage:</b> Was assoziiert ihr jetzt vertretend für euer Unternehmen mit Resilienz?
<b>RESILIENZ-FÄHIGKEIT-EN VON SOZIAL-UNTERNEHMEN(25 MIN.)</b>	<p>Welche Fähigkeiten von Sozialunternehmen stärken Resilienz?</p> <p>Welche Aspekte von Sozialunternehmen schwächen Resilienz?</p> <p><u>Nachfrage:</u> Welche dieser Fähigkeiten hatten eure Unternehmen schon vor der Krise?</p> <p>Inwiefern haben sich Fähigkeiten erst in der Krise entwickelt? (Lerneffekte)</p>	<p><a href="#">Option Menti Wordcloud Link</a></p> <p>Fähigkeiten: oder Eigenschaften; zum Beispiel von Personen oder der Organisation selbst; hier fallen auch Strukturen/Strategien/Visionen usw. rein.</p> <p><b>Back-Up-Fragen:</b> Welche Rollen spielen Mitarbeiter*innen, wenn es darum geht, in Krisen <del>resilient</del> zu sein?</p> <p>Was macht <del>resiliente</del> Mitarbeiter*innen in Sozialunternehmen aus?</p> <p>Welche Rolle spielen Beziehungsnetzwerke, wenn es darum geht, in Krisen <del>resilient</del> zu sein?</p> <p>Wie wichtig sind finanzielle Aspekte, wenn es darum geht, in Krisen <del>resilient</del> zu sein? (zum Beispiel Rücklagen, Cashflow,...)</p> <p>Welche Rolle spielt staatliche Unterstützung, wenn es darum geht, in Krisen <del>resilient</del> zu sein?</p>

3

		Welche Rolle spielen Führungspositionen, wenn es darum geht, in Krisen <del>resilient</del> zu sein? (was macht sie aus)?
<b>FOKUS DOPPELZIELE SU (10 MIN.)</b>	<p>Sozialunternehmen haben ja zwei Ziele: zum einen das Wirkungsziel, dass ja bei den meisten an oberster Stelle steht, zum anderen das marktwirtschaftliche / finanzielle Ziel:</p> <p>Wie könnt ihr als Sozialunternehmen gewährleisten, dass ihr in Krisenzeiten beide diese Ziele erreichen?</p>	
<b>WRAP-UP (10 MIN.)</b>	<p>Welche Punkte, die wir nun besprochen haben, haben nun euren Sozialunternehmen besonders geholfen, <del>resilient</del> zu sein?</p> <p>Möchtet ihr zum Thema noch was einbringen?</p>	<p><a href="#">Zusammenfassung Nina einblenden</a></p> <p><a href="#">Menti Link in Chat</a></p>
<b>VERABSCHIEDUNG (5 MIN.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurzer Online-Fragebogen, um Hard Facts abzufragen; Bitte zum Ausfüllen; Mail nachschicken</li> <li>- Bedanken</li> <li>- Angebot, Arbeit durchzusenden wenn fertig</li> </ul>	<a href="#">Link Fragebogen in Chat posten</a>

**Zum Nachfragen**

- Welche Erfahrungen hast du gemacht im Unternehmen?
- Hast du dazu vielleicht ein Beispiel?
- Gibt es hier Widersprüche?

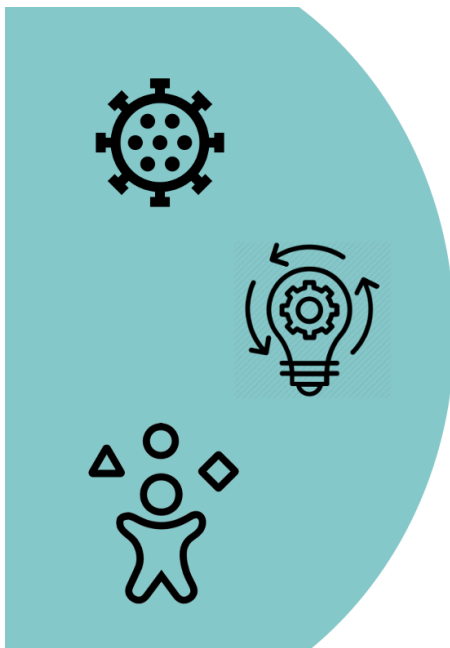
4

- Andere Erfahrungen dazu?
- Könntest du deinen Punkt vielleicht noch detaillierter schildern?
- In welchen Schritten lief das ab ?
- Welche Erfahrungen hast du damit?
- Gibt es Erfahrungen der anderen Personen, die euch interessieren würden?

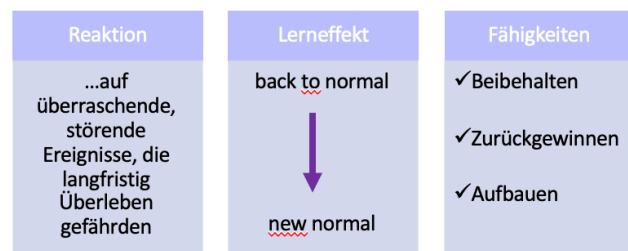
#### Moderationstipps:

- Schweigende Personen:
  - o persönlich ansprechen nur wenn es keine intimen Fragen sind
  - o Blitzlicht (alle sagen in Stichworten ihre Meinung) oder Menü machen
- Vielredner:
  - o Blickkontakt auf wen anderen
  - o Bitte auf begrenzte Zeit
- Meinungsführer: Auf Akzeptanz aller Meinungen hinweisen
- Es dürfen auch kurze Gesprächspausen stattfinden
- Wenn wir zu sehr vom Thema abschweifen → wieder weg rein finden

5



## Resilienz in Organisationen



## Anhang 2 Kurzfragebogen

### **Kurzfragebogen: Masterarbeit Resilienz in Sozialunternehmen**

Diese Fragen dienen abschließend dazu, Daten zu den Teilnehmenden der Fokusgruppe und deren Unternehmen zu erheben. Die erhobenen Daten werden vertraulich behandelt und anonymisiert ausgewertet.

- Welche Position hast du in deinem Unternehmen?
- In welchem Bereich ist dein Unternehmen tätig?
- Wie lange existiert deine Organisation schon?
- Wie hoch war circa euer Umsatz im Jahr 2019?
- Wie hoch war euer Umsatz circa im Jahr 2020?
- Wie viele bezahlte Mitarbeiter\*innen hat dein Unternehmen?
- Wie viele Freiwillige hat dein Unternehmen?
- Werden Unternehmensüberschüsse signifikant in den sozialen Impact investiert (begrenzte Gewinnausschüttung)?
- Werden die Interessen aller betroffenen Stakeholder in Entscheidungsprozessen berücksichtigt oder teilweise berücksichtigt?



### Anhang 3 Transkriptionsleitfaden (Beispiel Fokusgruppe 1)

Projektpfad	Transkription Fokusgruppe 1
Fokusgruppe	1
Name der Audiodatei	Aufnahme_Fokusgruppe_10052021_für_Transkription_Teil1 Aufnahme_Fokusgruppe_10052021_für_Transkription_Teil2 Aufnahme_Fokusgruppe_10052021_für_Transkription_Teil3
Datum	Montag, 10. Mai 2021, 10 Uhr
Ort der Aufnahme	Wien
Dauer der gesamten Aufnahme	01:44:42
Dauer der relevanten Aufnahme (ab Vorstellungsrunde bis Fragebogen)	01:31:13 Aufnahmen geteilt in drei Teile: Teil 1: 28:51 min. Teil 2: 28:51 min. Teil 3: 28:51 min. Gelb markierte Stellen = Übergang zu neuem Teil
Befragte Personen	B1 B2 B3 B4
Moderatorin	Julia Salzlechner
Datum Transkription	13.05.2021 & 15.05.2021
Transkribientin	Julia Salzlechner
Besonderheiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Fokusgruppe wurde online über das Programm Zoom geführt.</li> <li>• Eine Protokollantin nahm an der Fokusgruppe teil</li> <li>• Die Abschlussfrage der Fokusgruppe wurde mit Hilfe des Online-Tools „Mentimeter“ beantwortet und lautete wie folgt: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Welche Punkte, die wir nun besprochen haben, haben nun euren Sozialunternehmen besonders geholfen, resilient zu sein?</li> <li>○ Die Protokollantin teilte dazu die besprochenen Key Points</li> </ul> </li> <li>• Zum Schluss wurde ein Fragebogen an die Teilnehmer*innen gesendet, den alle beantwortet haben</li> </ul>
Transkriptionsregeln	Die Transkription erfolgt Wort für Wort in leichter Sprachglättung. I: Interviewerin, B: Befragte (B1, B2, B3, B4) Folgende Regeln der Transkription finden Anwendung:
(..)	Kurze Pause (ca. 2 Sekunden)
(...)	Mittlere Pause (bis zu 5 Sekunden)
(Pause)	Pause ab 5 Sekunden

<u>Immer</u> unbedingt	Betontes Wort bzw. betonte Silbe (1)
einf-	Wortabbruch
(räuspert sich) (seufzt) (lacht)	Non-verbale Äußerungen
(...??), (...???) #00:15:03.4#	Unverständliches Wort Mehrere unverständliche Worte mit Zeitangabe
(mein?/dein?) #00:15:03.4#	Alternativ vermuteter Wortlaut mit Zeitangabe
I Ist das [immer so? B [Ja, das ist eig... {Name Unternehmen}	Gleichzeitiges Sprechen in Partiturschreibweise  Anonymisierung, Namen/Unternehmen
(I: mhm)	Zuhörersignale (z.B. mhm, aha, ja) werden im Transkript ohne Zeilensprung für den Sprecherwechsel vermerkt
Ich bin&also ich meine  weil&weil&weil ähm ich bin  & brauchen&bräuchte	Auffällig schneller Anschluss  Auffällig schnelle Wortwiederholung  Wenn Satz nicht beendet wird (nur wenn keine Pause) /wenn falsches Wort instant zu richtigem Wort gewechselt wird
Ähm, ahm, mhm	Im Text, ohne Klammer

## Anhang 4 Codier-Leitfaden

Hauptkategorie	Subkategorien 1	Subkategorien 2	Kategoriendefinition	Beispiel
Krise <sup>1</sup>	Krisendefinition		Diese Kategorie bezieht sich, neben der Covid-19-Krise und der Arbeitsdefinition von Krisen, auf den Ausdruck verschiedener Krisenarten (bspw. Finanzkrise 2009, persönliche Krisen,...).	„(...) weil einfach ganz viele Dinge passieren, die die man unmöglich planen kann.“ (FK1, 2021, S. 20)
	Krisenerfahrungen gesamt		Diese Kategorie bezieht sich auf die zusammengefassten Erfahrungen während Krisen.	„Glaube ganz generell sind wir schon ganz gut durch die Krise gekommen.“ (FK2, 2021, S. 8)
	Herausforderungen Krisen		Diese Kategorie bezieht sich über die herausfordernden Erfahrungen und Meinungen während Krisen.	„(...)also wir leben, als Firma, also als Beratungsfirma leben wir von der Beratung, die wir machen und das war eine Katastrophe, da ist alles komplett still gestanden.“ (FK1, 2021, S. 11)
	Positive Entwicklungen in Krise		Diese Kategorie bezieht sich auf den Ausdruck von internen und externen positiven Entwicklungen während Krisen.	„Tatsächlich hat die Corona-Pandemie für uns (ahm) einen Aufschwung bedeutet.“ (FK1, 2021, S. 12)
Kriterien Resilienz	Identität	Wirkungsorientierung	Diese Kategorie bezieht sich auf den Ausdruck der Wirkungsorientierung und die mit dieser in Zusammenhang stehenden Begriffe (wie Identität, Vision, Mission, Purpose, Impact).	„Also diese Identifikation ist für jedes Unternehmen key, um erfolgreich zu werden. Sozialunternehmen haben nur den Vorteil, dass es das Mission Statement, also dieses Ziel des Unternehmens, einfach ein viel leuchtender Stern ist, als sie in Amazon oder Google jemals machen können.“ (FK1, 2021, S. 26)

<sup>1</sup> Die Forschungsfragen beziehen sich beispielhaft auf die Covid-19 Krise. Da jedoch in den Fokusgruppen Krisen auch generell erwähnt worden sind, wird in dieser Kategorie lediglich das Wort „Krise(n)“ verwendet

1

		Teamspirit	Diese Kategorie bezieht sich auf Erfahrungen und Meinungen zu Zusammenhalt, Austausch, Identifikation und Werten im Team.	„(...) dieses Team-Gefüge - ist für Sozialunternehmen extrem wichtig. Wie gesagt, du verdienst nicht viel Geld, du musst das Gefühl haben: Ich bin ein Teil davon. Es ist Identität (...).“ (FK1, 2021, S. 25)
		Motivation	Diese Kategorie bezieht sich auf die Gesamtheit der Beweggründe und Einflüsse, die eine Entscheidung, Handlung oder Ähnliches beeinflussen <sup>2</sup> , auf organisatorischer und individueller Ebene.	„Also wir haben natürlich geschaut, dass wir ahm unsere Motivation aufrechterhalten so wie wir es vorher schon besprochen haben, weil ohne die geht einfach nichts.“ (FK1, 2021, S. 37)
	Alternativer Organisationsaufbau		Diese Kategorie bezieht sich auf demokratische, soziokratische oder ähnliche Formen des internen Organisationsaufbaus.	„(...) aber trotzdem jeden Menschen abzuholen und jeden Menschen sein zu lassen, die Kompetenzen blühen zu lassen, die sie (...) mitbringen.“ (FK1, 2021, S. 29)
	Führungskompetenz		Diese Kategorie bezieht sich auf den Ausdruck aller Aspekte in Kontext von Führungsarten und Führungsstil.	„Also wir haben das einfach auch bei unserer Belegschaft gemerkt. Da gab es am Anfang viel Unsicherheit und wir haben gewusst, wir müssen von der Geschäftsführung hier jetzt extrem viel ahm in diese Information-/Beziehungsarbeit/Transparenzarbeit investieren.“ (FK2, 2021, S. 13)
	Stabilität		Diese Kategorie bezieht sich auf die Strukturen, Prozesse oder Ähnliches für den Organisationsablauf.	„Und ahm auf der anderen Seite muss man natürlich trotzdem ein ein ein gewisses Ziel haben und ein gewisses höheres, einen Plan und eine

<sup>2</sup> Duden (o.J.). Motivation. Abgerufen am 11.06.2021 von (<https://www.duden.de/rechtschreibung/Motivation>)

2

				Professionalität in den Schritten, die man geben kann." (FK1, 2021, S. 20)
	Wirtschaftliche Aspekte		Diese Kategorie bezieht sich auf Erfahrungen, Maßnahmen und Meinungen zum wirtschaftlichen Überleben.	„Was ich jetzt anders mache in der neuen Firma in der Genossenschaft (lacht) ist einfach, dass ich keine saisonal wechselnden Mode-Kollektionen mehr mache, ja. Das ist halt der Lerneffekt. Das heißt, im Grunde das gesamte Produkt komplett umgekrempelt, ja.“ (FK1, 2021, S. 37f)
Fähigkeiten Resilienz	Lernbereitschaft		Diese Kategorie bezieht sich auf die Fehlerkultur, Reflexion, den Willen zu lernen und sich weiterzuentwickeln in Organisationen.	„(...)bei dem man auf Fehler nicht rumtreibt, sondern aus Fehlern einfach lernen will. Dadurch werde ich widerstandsfähig. Dass wir uns hinsetzen und darüber diskutieren: Was&was haben wir jetzt eigentlich falsch gemacht? Wo sind wir jetzt gerade? Und wirklich offen sprechen darüber, wo&wo wir hinwollen auch.“ (FK1, 2021, S. 26)
	Agilität		Diese Kategorie bezieht sich darauf, Veränderungen auslösen, zu antizipieren, ausnutzen und auch einmal zu einem radikal anderen Kurs zu wechseln. <sup>3</sup>	„Und ich ahm erlebe eher, dass viele S-ahm, ahm Sozialunternehmen, jetzt mit C gedacht-Social Businesses - ahm sich letztlich neu erfunden haben oder zumindest teilweise neu erfunden haben in der Krise.“ (FK2, 2021, S. 13)
	Flexibilität		Diese Kategorie bezieht sich darauf, sich an Veränderungen anzupassen. <sup>4</sup>	„Und deswegen bist du nur erfolgreich in so einer Situation wie mit Corona, schnell sehr adaptiv zu sein und zu reagieren und um neue Strukturen

<sup>3</sup> Lengenick-Hall et al., 2011, S. 11ff

<sup>4</sup> Duden (o.J.). Flexibel. Abgerufen am 11. Juni 2021 von <https://www.duden.de/rechtschreibung/flexibel>

3

				zu entwickeln und zu tun.“ (FK1, 2021, S. 19)
	Einfallsreichtum		Diese Kategorie bezieht sich auf neue Ideen, oftmals inklusive Umsetzung, die in Zeiten von Krisen entstehen oder durch Krisen geholfen haben.	„Wir haben dann auch gleich mal eine neue Plattform aufgemacht für Ärzte, wo wir denen unser technisches Tool zur Verfügung gestellt haben und wirklich auch gemerkt, ahm, wir können in der Situation, jetzt mit dem was wir schon haben, wirklich Gutes tun und das hat uns super beflügelt.“ (FK1, 2021, S. 13)
	Mitarbeiter*innenprofil		Diese Kategorie bezieht sich auf Fähigkeiten von Mitarbeiter*innen	„Mein Profil für meine Mitarbeiter: die müssen mit Chaos leben können, die müssen extrem strukturiert sein und müssen mit Chaos gut leben können.“ (FK1, 2021, S. 19)
	Netzwerk		Diese Kategorie bezieht sich auf die Kompetenz oder den Versuch durch Netzwerke die eigene Position zu stärken oder den Impact zu erhöhen.	„Ahm und wir haben wir uns mit {Unternehmen B2} und anderen zusammen telefoniert und gesagt "Oh mein Gott und die Kinder und da muss man doch etwas tun!" und haben Sachen auf die Beine gestellt. Entrepreneurship!“
Hemmnisse Resilienz			Diese Kategorie bezieht sich auf Erfahrungen und Meinungen im Privaten oder in der Organisation, die die Resilienz schwächen könn(t)en.	„(...)also das heißt, du bist im&im Sozialbereich ahm teilweise viel zu offen, viel zu lang gibst ahm du, wo du eigentlich schon weißt, du müsstest, aus ökonomischen Gründen, längst anders handeln. Und ich finde, es ist ein riesen Konflikt.“ (FK2, 2021, S. 15)
Relevante Kriterien			Diese Kategorie bezieht sich auf die wichtigsten Faktoren, die die Teilnehmer*innen als Stichworte zum Schluss der Fokusgruppe	Laufende Überarbeitung, Agilität & Flexibilität, Innovation, Eigenständigkeit

4

& Fähigkeiten			darstellen. Diese Kategorie basiert auf den Subkategorien von der Hauptkategorien „Kriterien Resilienz“ und „Faktoren Resilienz“.	der Mitarbeiter*innen, Identifikation mit der Unternehmen
Sonstiges			Diese Kategorie bezieht sich auf alle Themen, die nicht unbedingt direkt mit Resilienz tun haben aber für die Ergebnisinterpretation von Relevanz sein könnten.	„(...)da bin ich ahm auch bei den Großen. Umso größer, umso instabiler, umso langsamer sind sie. Und das ist, glaube ich eine Challenge für die. Also ich (-...???) ## 1800 Mitarbeiter, da musst du anders denken. Aber du musst diese innovative Geist, diese Resilienz, die jeder in sich hat, musst du da rauskitzeln, damit sie nicht bequem werden, damit sie trotzdem da sein.“ (FK1, 2021, S. 22)