

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 1/20

Manuel Perucchi und Karin Stuhlmann

Leadership in der Kirche: Wer führt hier?

Verbands-Management, 46. Jahrgang, Ausgabe 1 (2020), S. 16-26.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Luisa Wagenhöfer
Layout: Luisa Wagenhöfer / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial: Thema «Kompass»: istockphoto.com
ISBN: 978-3-909437-57-3
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

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

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



**UNI
FR**
UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

Leadership in der Kirche: Wer führt hier?

Manuel Perucchi und Karin Stuhlmann

Reformierte Kirchgemeinden sind besondere NPO. Obschon öffentlich-rechtliche Gebilde, weisen sie viele NPO-Spezifika auf. Wenn es um Führungsdiskussionen geht, kommt bald die (auch theologische) Frage auf: Wer leitet die Kirche? Diese grundsätzliche Unklarheit weist auf mangelhaft oder inadäquat formulierte Leitungskompetenzen und Zuständigkeiten hin, insbesondere auf der operativen Ebene. Dass es dennoch «läuft», liegt daran, dass Kirchgemeinden hochgradig selbstorganisiert funktionieren. Dies muss berücksichtigen, wer eine geeignete Führungsstruktur etablieren will.

«Wir sind hier doch keine Firma!» – Solche Aussprüche bzw. Vorbehalte gegenüber Managementlehren und einer drohenden Ökonomisierung sind in den Kirchen noch immer verbreitet. Kirchenleitende, ob nun ehren- oder hauptamtliche, sehen ihre Organisation in der Regel nicht durch eine NPO-Brille. Entsprechendes Knowhow ist wenig verbreitet, und die Notwendigkeit für einen Perspektivenwechsel bestand lange Zeit nicht. Das gilt nach wie vor für kleine Kirchgemeinden insbesondere in ländlichen Gebieten, welche neben dem Kirchgemeinderat als strategischem Ehrenamtsgremium lediglich eine Pfarrperson und zwei bis drei weitere Teilzeitmitarbeitende beschäftigen. Solche Kleingemeinden haben wir in den folgenden Ausführungen auch nicht im Blick. Sobald es jedoch zu Formen engerer Zusammen-

arbeit bis hin zu Fusionen kleiner Kirchgemeinden kommt, stellen sich in solchen neu entstehenden grösseren Einheiten rasch dieselben Fragen nach einer adäquaten Organisationsstruktur wie aktuell schon für mittlere bis grosse Kirchgemeinden.

Leadership von (ganz) oben und von unten

Wie auch immer sich die konkreten Verhältnisse vor Ort zeigen, sind bei der Gestaltung sinnvoller Formen von Leitung die verschiedenen Eigenheiten von Kirchgemeinden zu beachten. Einerseits sind Kirchgemeinden besondere NPOs aufgrund der vorgegebenen Rahmenbedingungen und ihres Selbstverständnisses: In den meisten Kantonen sind reformierte Kirchgemeinden Institutionen des öffentlichen Rechts, für welche übergeordnete kantonale und kantonalkirchliche Gesetze und Ordnungen massgeblich sind. Diese setzen gewisse flankierende Leitlinien, innerhalb derer die Gemeinden punkto Organisation allerdings weitgehend frei sind. Schwerer als der öffentlich-rechtliche Rahmen wiegt jedoch der Umstand, dass sich christliche Kirchen als von Jesus Christus – ihrem eigentlichen Haupt – geführt verstehen. Sie leiten ihren Auftrag von einer überlieferten und gelebten Glaubensgrundlage ab, über die sie letztlich nicht verfügen können. In diesem Sinne ist die Kirche eine 2000-jährige Institution bzw. theologisch gesprochen die «unsichtbare Kirche». Diese ist jedoch nicht

gleichzusetzen mit der «sichtbaren Kirche» in dieser Welt, spricht mit einer Organisation, welche zeitgemäss und den jeweiligen Umständen entsprechend gestaltet werden muss. Solange die Kirche das unsichtbare Mysterium des Glaubens aufrechterhalten und damit auch heute noch Menschen erreichen will, muss sie sich deshalb als sichtbare Kirchgemeinde vor Ort mit Überlegungen zu Struktur und Leadership befassen.

Dass sich Leitung in unserem Fall nicht in einer Vielzahl von Hierarchieebenen zeigen darf, macht eine weitere Besonderheit von Kirche als NPO deutlich: Insbesondere die reformierte Kirche ist von ihrer DNA her basisdemokratisch gewachsen und aufgebaut. Sie kennt im Gegensatz zur katholischen Kirche keine amtlichen Hierarchien, was im Hinblick auf unsere Fragestellung Vor- wie Nachteile hat. Die Nachteile zeigen sich u.a. darin, dass vieles – wenn auch viel Gutes – unkoordiniert und keiner Strategie folgend geschieht, und dass transparente

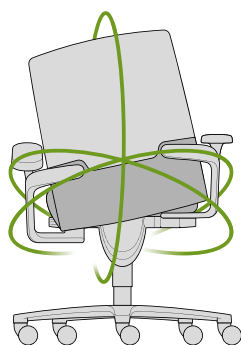
Informationspolitik weniger von entsprechenden Prozessen als vielmehr von der Haltung der jeweiligen Mitarbeitenden abhängt. Dem gegenüber stehen diverse Vorteile: ein kollegiales Miteinander auf Augenhöhe, eine hohe Identifikation der Angestellten mit ihrer Arbeitgeberin Kirche, vielfältige Möglichkeiten zur Partizipation, was wiederum motivationsfördernd ist, oder ein hohes Mass an Selbstorganisation. Dass Selbstorganisation allerdings nicht mit Nicht-Koordination gleichzusetzen ist, zeigen entsprechende evolutionäre Organisationsmodelle, wie wir sie bei Frédéric Laloux (2015, 2017) oder in soziokratischen Modellen finden. Auch wenn diesbezüglich in den Kirchgemeinden noch nicht alles perfekt ist, bilden die weitgehend selbstorganisierte Praxis und das Organisationsprinzip «Bottom-up» statt «Top-down» wertvolle Ressourcen auf dem Weg zu einer angemessenen Führungsstruktur für mittlere bis grössere Kirchgemeinden.





ON Bewegungsfreiheit für Alle

ON von Wilkhahn setzt mit der weltweit patentierten Trimension® neue Massstäbe in Form und Funktion. Er fördert aktiv die Bewegungen des Körpers beim Sitzen und steigert so nachweislich das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit während der Arbeit.



Die dritte Begründung, weshalb Kirchen besondere NPO sind, liegt in der Diversität ihrer Herausforderungen und der lokalen Gegebenheiten. Sieht man sich nach «Best-Practice»-Beispielen um, sind die Ergebnisse überschaubar und schwierig zu vergleichen. Mit ihren Bemühungen um adäquate Leitungsmodelle reagiert jede Kirchgemeinde auf ihre konkrete Situation und Erfordernisse vor Ort, die einem steten Wandel unterworfen sind. Dass sich entsprechende Strukturen an den lokal vorherrschenden Herausforderungen und Inhalten orientieren müssen, versteht sich von selbst. Die inhaltliche wie strukturelle Diskussion darf sich jedoch nicht im Fokus auf die örtlichen Bedürfnisse erschöpfen, sondern muss zwingend kirchlich-theologische Strukturmodelle miteinbeziehen. Hierzu hat die deutsche Theologieprofessorin Uta Pohl-Patalong 2004 das Modell der «Kirchlichen Orte» (2006) entwickelt. Dieses arbeitet die Pluralität der Gesellschaft in die kirchlichen Strukturen ein und spricht sich für einen wandlungsfähigen und flexiblen Gemeindebegriff mit vielfältigen und weitgehend selbstorganisierten Begegnungsmöglichkeiten aus. Ein hohes Mass an Freiwilligen-Engagement und Mitglieder-Partizipation ist dabei leitend und anzustreben, koordiniert von einer hauptamtlichen Stelle, welche die Verteilung und Bündelung inhaltlicher Schwerpunkte vornimmt. Zu Strukturfragen in der Kirche müssen solche theologischen Überlegungen zwingend mitgedacht oder gar vorausgedacht werden. Werden NPO-Führungsmodelle für Kirchgemeinden diskutiert, müssen diese so ausgestaltet sein, dass aufgrund sich verändernder gesellschaftlicher Themen die Organisation agil und übersichtlich bleiben kann, dass

sie Unique Selling Points ermöglicht, Orte der Begegnung schafft sowie genügend Raum für Innovationen lässt. Auf diese Weise lässt sich dem stetigen Mitgliederrückgang und dem damit einhergehenden Bedeutungsverlust in der Gesellschaft am ehesten begegnen.

«Servant Leadership» und Selbstorganisation

Wie gesagt: Ein basisdemokratischer Aufbau sowie ein hoher Grad an Selbstorganisation liegen in der DNA der reformierten Kirche. Gleichzeitig bilden öffentlich-rechtliche Vorgaben gewisse Leitplanken. Die Kirchgemeinden haben darin jedoch weitgehende Freiheiten, um das Potenzial ihrer Mitarbeitenden zugunsten der Organisation optimal zu nutzen und «Leadership» als der Gemeinde dienende Aufgabe zu gestalten. Hierfür bieten sich neuere evolutionäre und agile Organisationsformen in Ergänzung zu herkömmlichen Managementmodellen geradezu an. Das Freiburger Management Modell FMM definiert Selbstorganisation als ein Instrument zur Ausbalancierung zwischen Über- und Unterorganisation sowie als wünschenswerte Alternative zu einer lückenlosen Fremdgestaltung.¹ Sind Bereiche einer NPO selbstorganisiert, entstehen unweigerlich informale Strukturen in einem bestimmten Rahmen, denn die formale Ablaufgestaltung stösst irgendwann an qualitative, quantitative und motivationale Grenzen. Hinzu kommen oft diverse komplexe und kaum operationell definierbare Situationen, welche pragmatisch und flexibel angegangen werden müssen. Dieser Umstand verdeutlicht, dass Machbarkeit und Durchsetzbarkeit formaler Organisation an Grenzen stossen. So fordert auch das FMM, «soweit als möglich

sich selbst organisierende Einheiten zu schaffen und Fremdorganisation auf das unbedingt Notwendige zurückzunehmen.»²

Hier lässt sich einhaken: Das «unbedingt Notwendige» sind einerseits klare Ziele der Kirchgemeinden, gemeinsam definierte Regeln betreffend Zusammenarbeit und Prozesse, eine flexible Teamorganisation, eine offene Informationskultur sowie ein ausdifferenziertes Führungsverständnis. Diese Punkte sind unabdingbar für das Funktionieren von Selbstorganisation, darüber sind sich neuere Organisationstheorien und bewährte Managementmodelle einig. Denn Selbstführung bedeutet nicht, dass es keine Strukturen mehr gibt oder dass alles chaotisch und informell abläuft. Die Mitarbeitenden arbeiten in definierten Rollen, und es existieren Prozesse für den Umgang mit Konflikten und für die Entscheidungsfindung. Die Entscheidungen werden übrigens auch nicht durch endlose Konsenssuche gefällt, sondern mit einfacheren und wirkungsvolleren Methoden kollektiver Intelligenz. An dieser Stelle wird die Rolle der operativen Leitung im evolutionären Modell deutlich: Das Ziel dieser Organisationstheorie ist nicht, alle gleich zu machen, sondern allen Macht zu geben. Ein*e CEO in einer solchen Unternehmung kann keinem*r Mitarbeitenden etwas aufzwingen, er muss dieselben Prozesse durchlaufen wie ein*e andere*r Angestellte*r auch. Doch wäre eine Organisation töricht, würde sie die Potenziale, Energien oder Fähigkeiten einer Führungsperson nicht nutzen wie die Stärken der anderen Mitarbeitenden auch. In den von Frédéric Laloux untersuchten Organisationen gibt es praktisch keine Stellenbeschriebe mehr, dafür Rollen und Aufgaben, die die einzelnen Mitarbeitenden übernehmen. Es kann

jemand mehrere Rollen ausfüllen, so auch der*die Geschäftsführer*in. Das sind aber nicht länger traditionelle Rollenvorstellungen wie Zielvorgaben machen, Budgets genehmigen, ein Leitungsteam führen oder über Beförderungen entscheiden. Oftmals bleibt aber ein*e Geschäftsführer*in gewissermassen das Gesicht einer Organisation gegen aussen (und unter Umständen auch nach innen). Zudem ist er*sie eine Art Sensor dafür, in welche Richtung die Organisation tendiert. Diese zwei Rollen sind noch am ehesten traditionell im Vergleich zu derjenigen des*r «Raumwächters*in»: Der*die CEO hat die Aufgabe, den Raum für evolutionäre Strukturen und Praktiken freizuhalten. Er*sie ist darum bemüht, das lebendige System zu schützen gegen herkömmliche und bekannte Lösungen des Managements. Und nicht zuletzt ist der*die Geschäftsführer*in ein Vorbild durch sein*ihr Verhalten in der selbstgeführten Organisation. Ansonsten ist er*sie jedoch ein*e Kolleg*in wie jede*r andere auch.³

Selbstorganisation als kirchliches Experimentierfeld

Ob als Geschäftsführer*in oder nicht: Es ist anspruchsvoll, sich solche selbstorganisierten Rollen anzueignen und sich in einer derartig geführten Organisation zu bewegen. Daher lohnt sich, damit zu experimentieren und lokale, autonome, als Netzwerk agierenden Einheiten zu schaffen, in denen Selbstorganisation geprobt werden kann. Hierbei finden sich übrigens interessante Anknüpfungsmöglichkeiten an das praktisch-theologische Modell der «Kirchlichen Orte», wie es oben angedeutet ist. Solche kleinräumigen Strukturen eignen sich, den aktuellen und künftigen kirchlichen Herausforderungen zu begegnen.

In solchen selbstorganisierten Einheiten werden Konflikte gewaltfrei gelöst, wird das Ego jedes*r Einzelnen in die Schranken gewiesen und Demut gezeigt punkto Entscheidungsfindung sowie Freiheit und Verantwortung der anderen. Es sollen keine Leistungen mehr beurteilt werden, sondern die Fähigkeiten und der Einsatz der Beteiligten.

Um dies in Teilaspekten und im überschaubaren Rahmen zu erproben, könnten eigentliche Versuchslabors eingerichtet werden. Das damit ermöglichte Denken und Handeln out of the box käme sowohl den Mitarbeitenden bzw. der Arbeitskultur wie auch dem kirchlichen Leben und den dazugehörigen partizipativen Projekten zugute. Damit solche Vorhaben «von unten» gelingen können und selbstorganisierte Strukturen generell eine Chance haben, müssen die Leitungspersonen einer Kirchgemeinde sozusagen «von oben» entsprechende Initiativen unterstützen – ideell wie auch mit viel Eigeninitiative. Auch die Pfarrpersonen, welche die Kirchgemeinde qua Amt mitleiten, können Mitarbeitende, Ehrenamtliche und Freiwillige motivieren, den «Karren ziehen» und entsprechende Prozesse begleiten.

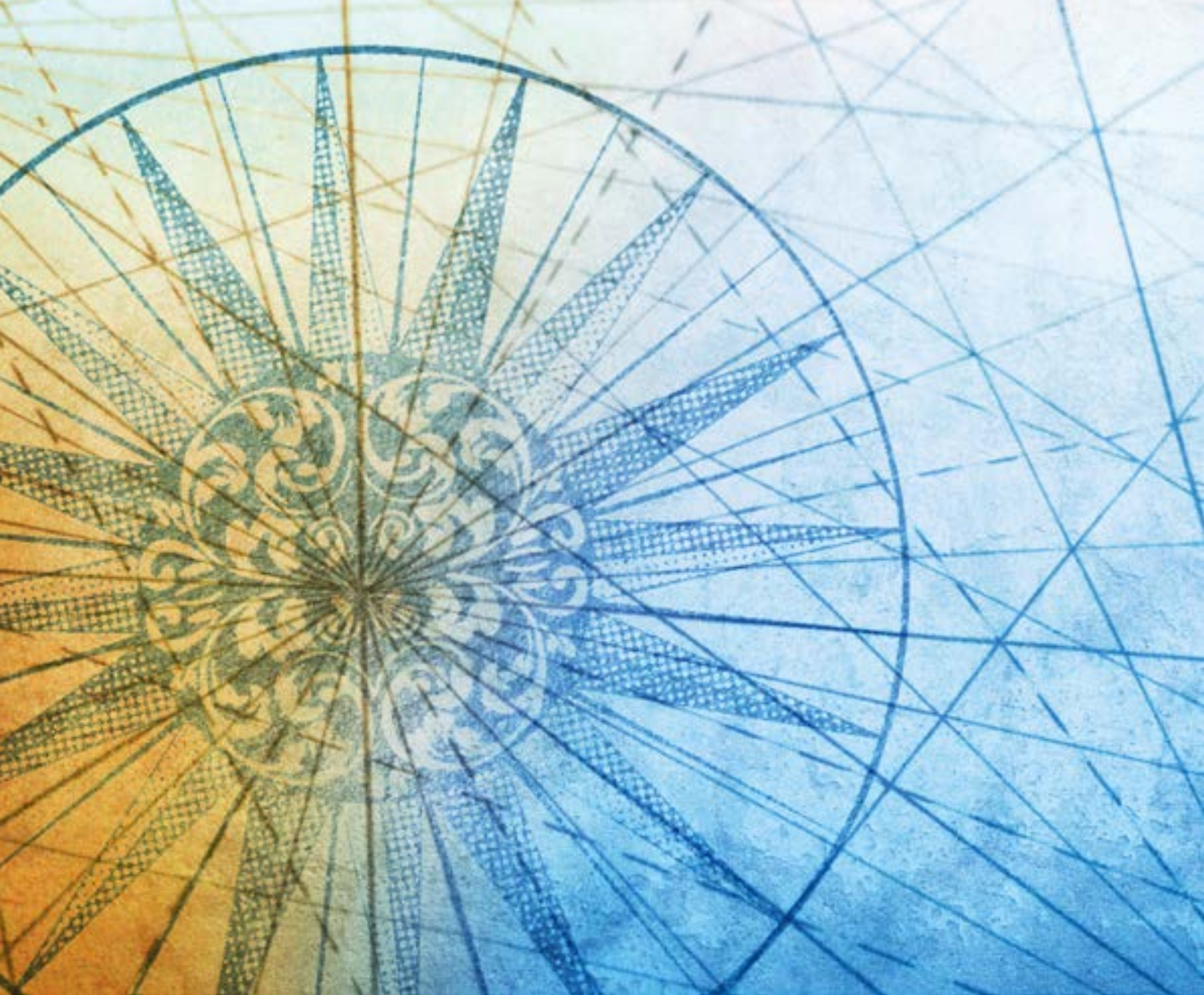
Allen in selbstorganisierten Strukturen Beteiligten kommen dabei Rollen zu, um gemeinsam und gleichberechtigt anstehende Aufgaben anzugehen. Bereits existierende Vorbilder aus dem kirchlichen Umfeld, welche mit evolutionären und soziokratischen Modellen arbeiten. Diese können für Kirchgemeinden inspirierend sein, so z. B. die «Streetchurch» (streetchurch.ch), eine Initiative und Sozialfirma der reformierten Landeskirche des Kantons Zürich, sowie das vor Kurzem ebenfalls von der Zürcher Kantonalkirche lancierte spirituelle Angebot und Beteili-



gungsprojekt «Zyt-los» (zyt-los.com). Zudem operiert der entwicklungspolitische Dienst der evangelischen Kirchen der Schweiz «Brot für alle» mit der eigenen Organisationsform Bfacracy, erkennbar abgeleitet von Holacracy (Holakratie, 2016). Diese bemerkenswerten Beispiele machen deutlich: Es lohnt sich, neuere Theorien über Organisationen als lebendige Systeme und Wertegemeinschaften, wie sie Laloux und andere populär gemacht haben, unbedingt auf dem «kirchlichen Radar» zu behalten, wenn es darum geht, neue Führungsmodelle – auch in Kirchgemeinden – zu entwickeln.

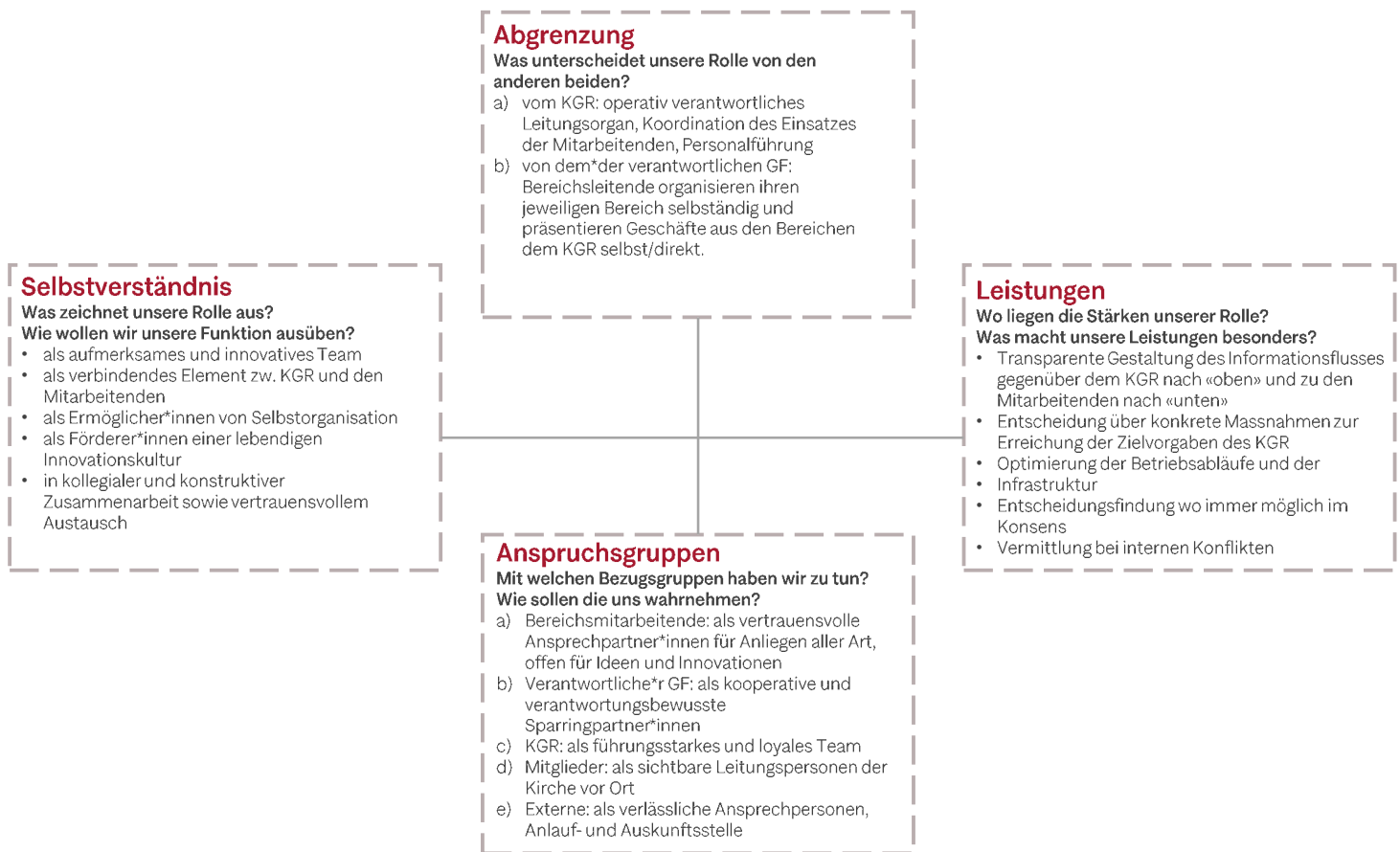
Führungsrollen im Positionierungskreuz

Es wurde nun viel über Rollen gesprochen, auch schon über Führungsrollen und Leadership in Kirchgemeinden. Weil auch selbstorganisierte Strukturen Leitung brauchen und nach Entscheidungsprozessen fragen, sollte eine Kirchgemeindeleitung sowohl entscheidungskompetent als auch breit abgestützt sein. Aus diversen Überlegungen, die hier nicht im Details erläutert werden können, macht es Sinn, neben dem vorgegebenen strategischen Organ des Kirchgemeinderats eine erweiterte Geschäftsleitung mit



einem*r verantwortlichen Geschäftsführer*in zu prüfen. Diese drei Führungsebenen übernehmen dabei wie erwähnt Rollen, möglichst ohne konkrete Stellenbeschriebe oder Pflichtenhefte. Es ist wichtig, die Rollen der drei Führungsfunktionen so zu definieren, dass sie jederzeit und gerne auch in einem partizipativen Prozess ergänzt oder verändert werden können. Denn auch solche Rollen sollen wandelbar bleiben, müssen im Sinne der Zwecksetzung funktional sein, von den Mitarbeitenden akzeptiert und getragen werden, und die Funktionsträger*innen sollen sich darin sicher fühlen und wiedererkennen. Um dem möglichst gerecht zu werden, bedienen wir uns einer Methode, die

das FMM eigentlich für ein Marketing-Konzept entwickelt hat, nämlich des Positionierungskreuzes. Mit diesem Instrument werden wichtige Spezifika einer Organisation herausgearbeitet, um sie im Marktumfeld zu verorten. Anhand der vier Identitätselemente Selbstverständnis, Leistungsangebot, Konkurrenz und Zielgruppen kann sich eine NPO ihrer Rolle bewusst werden und definieren, wie sie von den verschiedenen Anspruchs- oder Interessengruppen (Stakeholdern)⁴ wahrgenommen werden will. Somit schafft sich die Organisation – oder eben auch eine Führungsperson in ihrer Rolle – bewusst eine Identität, die transparent und umgrenzt ist. Wollen wir das Positionierungskreuz



für die Rollenbeschreibung von Führungsfunktionen «missbrauchen», dann müssen die vier ursprünglichen Identitätsmerkmale leicht adaptiert werden: Anhand der vier Eckpunkte Selbstverständnis, Leistungen, Abgrenzung und Anspruchsgruppen können die Rollen der Führungsgremien umrissen werden. Am Beispiel der erweiterten Geschäftsleitung – hier Leitungskonvent genannt – lassen sich für die Rollenfindung folgende Fragen beantworten (vgl. Abb.)

- 1. Selbstverständnis:** Was zeichnet unsere Rolle aus? Wie wollen wir unsere Funktion ausüben?
 - 2. Leistungen:** Wo liegen die Stärken unserer Rolle? Was macht unsere Leistungen besonders?
 - 3. Abgrenzung:** Was unterscheidet unsere Rolle von den anderen beiden?
 - 4. Anspruchsgruppen:** Mit welchen Bezugsgruppen haben wir zu tun? Wie sollen die uns wahrnehmen?
- Die auf diese Weise gewonnene Rol-

lenbeschreibung lässt sich analog auch für die anderen beiden Leitungsebenen Kirchgemeinderat und verantwortliche*r Geschäftsführer*in anwenden. Die so gebildeten Positionierungskreuze klären auf, wie die drei Leitungsebenen zueinander stehen und kollegial funktionieren. Zudem setzen sie die anfangs beschriebenen Besonderheiten von kirchlichen NPO konkret um. Auf diese Weise entstehen mit dem Prinzip der Selbstorganisation kompatible Rollen ohne Pflichtenhefte, Aufgabenbeschriebe oder Funktionendiagramme. In gleicher Weise lassen sich selbstverständlich auch für andere Aufgaben innerhalb einer Kirchgemeinde Rollen mittels Positionierungskreuz definieren.

Die Darstellung der erarbeiteten Rollen in einem Organigramm kann diese schliesslich grafisch verorten helfen. In diesem Sinn kann ein Orga-

nigramm hilfreich und klärend sein, jedoch bildet es nie die Struktur und Komplexität einer reformierten Kirchengemeinde in abschliessender Weise ab. Es muss sich zudem akzentuiert auf die Menschen vor Ort, deren Bedürfnisse und die Tätigkeitsbereiche zeitgemässen Kirche-Seins ausrichten. Will man das angemessen tun, kann es auf eine Art Matrix-Organisa-

tion hinauslaufen mit an kirchlichen Handlungsfeldern orientierten Bereichen einerseits sowie mit aufgaben- bzw. bedarfsorientierten und bereichsübergreifenden Projektteams andererseits. Es soll dabei der Grundsatz verfolgt werden, vermehrt interdisziplinär, zielgruppenorientiert und flexibel zusammenzuarbeiten.



Ausblick und Forschungsbedarf

In der Leitung einer NPO ist auf eine möglichst gleichgewichtige Zusammenarbeit zwischen strategischer und operativer Führung im Sinne der kooperativen Interaktion («Nonprofit Governance») zu achten. Ehrenamt und Geschäftsleitung sollen sich auf Augenhöhe an den Entscheidungsfindungsprozessen beteiligen können. Dies wird jedoch nur teilweise mit einer entsprechenden Organisationsstruktur erreicht. Mindestens genauso wichtig ist es, entsprechende Managementprozesse (Willensbildung und Entscheidungsfindung) zu lancieren und spezifische Steuerungsinstrumente (Planung und Controlling) zu entwickeln.⁵ Man sieht also: Es gibt noch viel zu tun auf dem Weg zu möglichen neuen und dann auch funktionierenden Leitungsorganisationen für Kirchgemeinden. Es ist daher wichtig, solche Prozesse als Veränderungs- oder gar Innovationsprozesse zu verstehen, welche im Sinn eines adäquaten Change-Managements gestaltet werden müssen. Aber eben: «Wir sind hier doch keine Firma!» ... – Allein schon das Vertraut-Machen und Vertraut-Werden mit Begrifflichkeiten und Logiken eines Managementmodells ist für die meisten Kirchgemeindeverantwortlichen ein Innovationsprozess. Ja, die Kirchen tun sich schwer mit Managementlehren – aber auch umgekehrt. Auch der Betriebswirtschaft werden bei der Betrachtung von Kirche von der Theologie her Grenzen gesetzt, insbesondere dann, wenn die BWL die Kirche als Ganzes zu beschreiben versucht und

sich nicht auf deren verwaltungstechnisch verwandten und vergleichbaren Bereiche beschränkt. Nichtsdestotrotz wäre eine weitere Annäherung der beiden Disziplinen wünschenswert – und es könnten dabei beide voneinander profitieren. Wenn beispielsweise eine Art Geschäftsfeldstrategie für Kirche im Allgemeinen und Kirchgemeinden im Besonderen entwickelt werden würde, die ihren Handlungsfeldern angemessen ist, dann liessen sich daraus bestimmt verschiedene praktikable Organisationstypen ableiten,⁶ was gewinnbringend wäre. Und wenn dabei noch die neuen agilen, evolutionären und selbstorganisierten Modelle miteinbezogen werden, dann kommt das kirchlichem Selbstverständnis nur entgegen. Hierin liegt noch viel Potenzial für die Kirchen von heute. Und umgekehrt könnte die NPO-Wissenschaft davon profitieren, Kirchen vermehrt in den Fokus zu nehmen. Das ist unabdingbar, wenn man deren Spezifika besser verstehen und in weitere Forschungsvorhaben einbeziehen will. Die in diesem Artikel geäusserten Gedanken basieren auf der Diplomarbeit, welche Manuel Perucchi im Diplomlehrgang Verbands-/NPO-Management am VMI zum Thema der Reorganisation der Leitungsebenen auf Stufe Kirchgemeinde verfasst hat. Betreut wurde die Arbeit von Karin Stuhlmann, welche die Verwendung des Positionierungskreuzes als Instrument zur Definition von Führungsrollen in die Diskussion eingebracht hat. Dieses fruchtbare Zusammenwirken scheint uns ein gelungenes Beispiel zu sein für die gewinnbringende Begegnung von NPO-Management und Kirche.

Es gibt bessere Mittel, um Ihre Kommunikation **auf Touren** zu bringen



media f sa

Werbeagentur und Druckereien
gemeinsam unter einem Dach
media-f.ch

Fribourg | Bulle | Estavayer-le-Lac | Montreux | Payerne

- 1 Lichtsteiner et al. 2015, S. 167.
- 2 Schwarz 2005, S. 103.
- 3 Laloux 2017, S. 148-152.
- 4 Lichtsteiner et al. 2015, S. 211-213.
- 5 Lichtsteiner et al. 2015, S. 180.
- 6 von Giesen 2009, S. 294.

- Laloux, F. (2015). Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen Verlag.
- Laloux, F. (2017). Reinventing Organizations. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen Verlag.
- Lichtsteiner, H., Gmür M., Giroud, Ch. & Schauer, R. (2015). Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (8. Auflage). Bern: Haupt Verlag.
- Pohl-Patalong, U. (2006). Von der Ortskirche zu kirchlichen Orten. Ein Zukunftsmodell (2. Auflage). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht Verlag.
- Robertson, B. J. (2016). Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt. München: Vahlen Verlag.
- Schwarz, P. (2005). Organisation in Nonprofit-Organisationen. Grundlagen, Strukturen. Bern: Haupt Verlag.
- von Giesen, R. (2009). Ökonomie der Kirche? Zum Verhältnis von theologischer und betriebswirtschaftlicher Rationalität in praktisch-theologischer Perspektive. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

Die Autoren



Manuel Perucchi / manuel.perucchi@rkmg.ch

Pfr. Manuel Perucchi studierte nach der Handelsmittelschule und der Ausbildung zum Kaufmann Evangelische Theologie an den Universitäten Bern und Kiel. Er ist zudem Absolvent des Diplom-Lehrgangs Verbands-/NPO-Management am Institut für Verbandsmanagement (VMI). Seit 2014 arbeitet er als Pfarrer in der Kirchgemeinde Muri-Gümligen (BE) und leitet seit 2015 das Pfarrkollegium. Seine damit verbundenen Arbeitsschwerpunkte liegen in der Gemeindeleitung und -entwicklung.



Karin Stuhlmann / karin.stuhlmann@bvmbberatung.net

Dr. Karin Stuhlmann studierte Psychologie und Pädagogik an der Universität Zürich und ist Absolventin des Diplom-Lehrgangs Verbands-/NPO-Management am Institut für Verbandsmanagement (VMI). 2009 stieg sie als Beraterin bei der internationalen Beratergruppe für Verbands-Management (B'VM) ein und wurde 2012 Partnerin. 2010 übernahm sie im Mandat die Geschäftsführung des Schweizerischen Verbands der Ernährungsberater/innen (SVDE). Seit 2020 ist sie Geschäftsführerin der B'VM.