

> Warum sich NPO mit Selbstorganisation auseinandersetzen müssen



Vor etwa fünf Jahren hörte ich auf einer Rennradtour wohl das erste Mal das Wort Holakratie. Gerhard, Nachbar und Mitgründer von Liip, beschrieb wie progressiv sie das IT-Unternehmen organisierten und nur so das schnelle Wachstum bewältigen konnten.

Dem Modell der Selbstorganisation stand ich lange ambivalent gegenüber. Zum einen war es mir überhaupt nicht fremd: Ich hatte den Eindruck, dass wir in der NGO, für die ich arbeitete, schon in den 90er Jahren sehr ähnlich funktionierten. Zum anderen konnte ich mir aber auch nicht so richtig vorstellen, wie das mit der Verantwortung und Führung wirklich funktionierte.

Auf der anderen Seite lernte ich im Gespräch, dass Liip eine Verfassung hat und alle Prozesse und Rollen bis ins kleinste Detail festgelegt sind. Das schreckte mich auch wieder ab, ich fand diese Regelwerk rigide und ich fragte mich, wo da die Flexibilität und Gestaltungsfreiheit blieben.

Die gibt es natürlich. Nur werden die Entscheidungen nicht mehr vom Management getroffen, sondern von den einzelnen Teams, die bestimmen wie sie ihre Ziele erreichen wollen. Damit das funktioniert, arbeiten die Menschen in der Selbstorganisation nach klaren Prinzipien, Mustern und Prozessen.

In der Schweiz haben sich in der Zwischenzeit vor allem drei «Schulen» etabliert, die im Folgenden mit ihren Vor- und Nachteilen kurz vorgestellt werden:

Klassische Soziokratie oder das Soziokratische Kreismodell

- «Erfinder»: Gerhard Endenburg, 1970
- Grundidee: Gemeinschaftliches Entscheidungsverfahren, Konzept für ein effizientes und demokratisches Organisationsmodell
- Soziokratische Basisprinzipien
 - Konsent-Entscheidungsfindung
 - Organisation in Kreisen
 - Doppelverknüpfungen
 - Offene Rollen
- Bekanntheit relativ gering

Holakratie

- Erfinder: Brian Robertson, 2007
- Kern-Mechanismen
 - Integrative Entscheidungsfindung
 - Organisation in Kreisen (Circles)
 - Doppelverknüpfungen (Links)
 - Freie Rollen
- Anspruch: Die gesamte Organisation stellt um
- Hohe Formalisierung, Holacracy Constitution
- Kommerzialisierung durch Markenschutz, teure Trainer:innen-Lizenzen
- Bekanntheit: relativ gut

Soziokratie 3.0

- Erfinder: Bernhard Bockelbrink, James Priest und (Liliane David), 2015
- Offener Baukasten für Selbstorganisation, bestehend aus:
 - 7 Prinzipien (Grundwerte)
 - >70 Muster, kontinuierliche Weiterentwicklung
- Anspruch: Anwendung von einzelnen Elementen möglich oder dass nur ein Bereich in einer Organisation umstellt
- Komplette frei verfügbar (Creative Commons), gut zugänglich
- Geringe Bekanntheit, aber steigend



Zusammengefasst kann gesagt werden:

Klassische Soziokratie

- + Ursprung
- + Bekanntheit in Wohn- und Gemeinschaftsprojekten, sozialen Einrichtungen
- kaum verbreitet und wenig bekannt in der Wirtschaft

Holakratie

- + relativ hohe Bekanntheit und Verbreitung
- zu formalisiert / unflexibel, one size fits all Konzept – kommerzialisiert und teuer

Soziokratie 3.0

- + hohe Flexibilität, Anpassbarkeit
- + freie Verfügbarkeit, kontinuierliche Weiterentwicklung
- + stark steigende Verbreitung
- Unbeständigkeit, keine Standards
- eigenes Vokabular → Zugänglichkeitshürde

Eine Frage der Haltung

Je nach Reifegrad einer Organisation respektive der Mitarbeitenden und Zielsetzungen sehen die Prozesse für die Einführung, respektive Umsetzung sehr unterschiedlich aus. Entscheidend ist auch, ob ein Modell für die ganze Organisation nach festen Vorgaben übernommen wird, was bei der Holakratie der Fall ist, oder ob ein Modell schrittweise oder nur in einzelnen Teams eingeführt wird. Letzteres ist in der Soziokratie 3.0 vorgesehen. Alle Modelle ändern aber fundamental die Arbeitsweise und das Führungsverständnis. Diese Änderungen brauchen in allen Fällen nicht nur viel Zeit, sondern auch viel Übung und Training, um die neuen Verhaltens- und Denkmuster anzueignen.

Gemeinsam ist auch allen, dass das Management MACHT abgeben WILL. Dies ist einer der Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Umsetzung. Weil Selbstorganisation weder eine Technik noch ein Modell und auch nicht einfach ein Methodenbausatz ist. Selbstorganisation ist in erster Linie eine (Wert-)Haltung. NPOs, die selbstorganisiert sind, glauben an die Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden und fördern ein Miteinander auf Augenhöhe. Damit dies funktioniert, bieten alle obengenannten Schulen Empfehlungen an, wie dies effektiv und effizient umgesetzt werden kann.

Warum NPO sich damit auseinandersetzen sollen

Immer wird die Zweckorientierung von NPOs betont, sie setzen sich für eine bessere Welt ein. Aber warum ist diese Welt noch nicht gerechter? Warum gibt es immer noch Nord-Süd-Gefälle, Geschlechterungleichheiten, lässt die Inklusion von Menschen mit Beeinträchtigung warten oder gibt es ethnische Konflikte?

Ein Erklärungsfaktor ist, dass die Macht ungleich verteilt ist. Nach Aussen fordern viele NPOs eine gerechtere Welt, nach Innen sind sie aber den klassischen, hierarchischen Mustern aus dem Taylorismus verhaftet.

Hier bietet die Selbstorganisation eine Chance, auch nach Innen eine Transformation zu machen und eine «bessere Welt» zu leben.

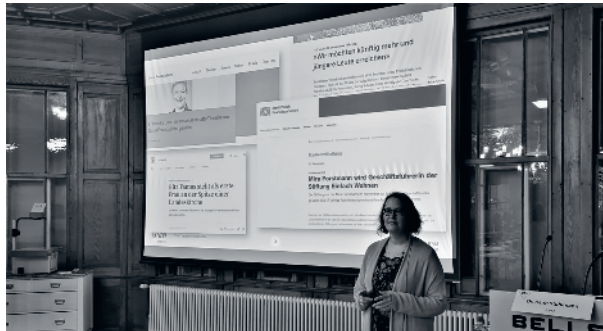
Dies bestätigen auch viele Rückmeldungen, die wir von Mitarbeitenden aus solchen Organisationen bekommen. Sie sehen in dieser Organisationsform auch DIE Chance, damit sich weiterhin hochqualifizierte Menschen in und für NPOs engagieren wollen.

Martin Diethelm



Nr. 78 | Mai 2022

> Frauen führen Nonprofit-Organisationen – na und?



Praktisch im Wochentakt erscheinen Medienbeiträge zum Thema «Frauen in Führungspositionen». Die einen «können es nicht mehr hören» während andere finden, dass «wir noch viel mehr darüber sprechen müssten».

Dieser Beitrag in der 3. Ausgabe des VM 2021 versucht erst, diese unterschiedlichen emotionalen Reaktionen zu verstehen. Dann, und dies ist der Kern, versucht er das Thema aus einem praxisorientierten und erfahrungsbasierten Standpunkt zu beleuchten und darzulegen, weshalb sich NPOs unbedingt damit beschäftigen sollten und welche konkreten Handlungsempfehlungen dabei dienlich sind.

Dr. Karin Stuhlmann

> Zentrale und dezentrale Führung in NPO



Einer unserer Kunden arbeitet weltweit in der Entwicklungszusammenarbeit und hat sich auf Kernprogramme fokussiert. Dies mit der Idee, durch ausgeprägte Expertise eine möglichst grosse Wirkung zu erzielen. Die Organisation hat einen Hauptsitz in der Schweiz, regionale Programmverantwortliche auf den Kontinenten und Delegationen in verschiedenen Ländern pro Kontinent.

Sie steht vor der Herausforderung, dass die Kernelemente dieser Programme überall auf der Welt in die entsprechenden Projekte einfließen. Jedes Projekt, dass im Rahmen eines dieser Programme durchgeführt und finanziert wird, soll auch dessen «DNA in sich tragen». Die «klassische» Lösung hierfür ist einerseits die Ausarbeitung von Kernkonzepten einer globalen Programmstrategie, die dann jeweils für jeden Kontinent und jede Delegation regionalisiert bzw. lokalisiert wird. Auf der Ebene der Delegation sind dann die jeweiligen Projekte im Rahmen der Programme zu realisieren.

Die Organisation hat jedoch auch entschieden, die Führungsverantwortung für die jeweiligen regionalen Programmverantwortlichen den konzeptionell arbeitenden Programmchef:innen am Hauptsitz zu übertragen. Dies obwohl es teilweise regionale Strukturen gäbe, in welche die regionalen Programmverantwortlichen integriert werden könnten. Die Organisation tut dies, weil sie damit die Kohärenz der Programme weltweit sicherstellen will. Gleichzeitig soll damit der Versuchung der Delegationen entgegengewirkt werden, sich für Projekte anzubieten, die zwar ausfinanziert sind, aber nicht zu den Kernprogrammen passen. Es geht also auch um «checks and balances».

So nachvollziehbar dieser Gedanke ist, so herausfordernd kann sich die entsprechende Umsetzung zeigen. Die Führungsperson am Hauptsitz und die Programmverantwortlichen auf den Kontinenten sind durch 1000'sende Kilometer getrennt.

Um dem Koordinationsbedarf gerecht zu werden, hat die Organisation «drei Verantwortlichkeiten» definiert, welche von regionalen Programmverantwortlichen getragen werden müssen:

- **Hierarchische Verantwortung:** Zielvereinbarungen, Führung der Person, Monitoring der Zielerreichung und bei Notwendigkeit disziplinarische Massnahmen

- **Funktionale Verantwortung:** Inhaltliche Unterstützung bieten und Vorgaben machen, Werkzeuge bereitstellen

- **Lokale Verantwortung:** Stellt Arbeitsplatz, Anstellung, Sicherheit und lokalen Austausch mit Netzwerkpartnern und Kolleg:innen vor Ort sicher

Die Inhaber:innen dieser Verantwortlichkeiten haben zudem die Pflicht zur gegenseitigen Information und Koordination.

Thomas Zurkinden



> Kontakt

B'VMMessage, Firmenzeitung der B'VM AG (Beratungsgruppe für Verbands-Management)

Bern
Altenbergstrasse 29 | 3000 Bern 8
T +41 (0)31 313 88 88
bvm.bern@bvmberatung.net

Köln
Gertrudenstrasse 9 | D-50667 Köln
T +49 (0)221 423 346 21
bvm.deutschland@bvmberatung.net

Österreich
Dr. Andreas Katnigg
T +43 (0)664 100 64 91
andreas.katnigg@bvmberatung.net
Dr. Gerlinde Stöbich
T +43 (0)664 531 20 12
gerlinde.stoebich@bvmberatung.net

Redaktion: B'VM AG
Produktion: B'VM Schweiz, Auflage: 4200
Layout & Druck: Suter & Gerteis, www.sutergerteis.ch

B'VM
gut beraten

B'VMMessage

Sehr geehrte Damen und Herren, Liebe Kundinnen und Kunden,

Wird «Nachhaltig» oder «Klimaneutral» das neue «Mitgliederorientiert»?

Für viele Verbände und Vereine ist die Mitgliederorientierung einer der wichtigsten Massstäbe für den eigenen Erfolg. Dies aus gutem Grund, denn: zufriedene Mitglieder bleiben und empfehlen die Mitgliedschaft weiter. Wenn wir in der Vergangenheit Strategie- und Entwicklungsprozesse begleitet haben, war der Mehrwert des Verbands für unterschiedliche Gruppen von Mitgliedern immer ein zentrales Element.

Für viele unserer Kund:innen sind die Themen Nachhaltigkeit und Klimawandel inzwischen fester Bestandteil der Strategiediskussion. In kaum einer Diskussion zu Visionen, Leitbildern oder langfristigen Zielen fehlen Aussagen zur Nachhaltigkeit. In den letzten 2 Jahren beobachten wir, dass mehr und mehr Fragen der Umsetzung in den Fokus rücken. Je nach Lage der Dinge geht es dabei um die Nachhaltigkeit der Mitglieder oder um die des Verbandes. Oder um beides.

Die Debatten sind oft anstrengend. Der Begriff «Nachhaltigkeit» ist schillernd und ambivalent. Die mit dem Begriff verbundenen Inhalte können sich deutlich unterscheiden. Struktur und Fokus sind essentiell, um aus den vielfältigen und heterogenen Diskussionen für den einzelnen Verband passende und auch greifbare strategische Ziele zu entwickeln. Einen weitgehend akzeptierten Referenzrahmen bieten die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen. Aber sie beantworten nicht die Frage nach den Handlungsfeldern, in denen eine Organisation ihre Nachhaltigkeitsziele konkret verfolgen will.

Noch spannender sind die Diskussionen zur Klimaneutralität, die eines der genannten 17 Ziele darstellt. Viele Verbände bemühen sich inzwischen, bestehende Ambitionen auf die konkrete Massnahmenebene zu übersetzen. Für viele Akteur:innen ist dies eine grosser Herausforderung. Es fehlt Wissen und Erfahrung, welche Rezepte wirken und welche Konsequenzen diese für die eigene Organisation haben.

Und wo bleiben dabei die Mitglieder? Wir erleben in unserer Beratungspraxis gleichermassen Unterstützung für die Ziele als auch Fragezeichen bezüglich der Umsetzung. Völlig offen ist, in wieweit Mitglieder eine Veränderung von Verbandsleistungen vor dem Hintergrund von Nachhaltigkeit und Klimazielen akzeptieren werden. Werden Mitglieder höhere Kosten für mögliche Kompensationsleistungen gerne tragen? Lassen sie sich dazu bewegen, Einschränkungen im eigenen Handeln zugunsten des Klimaschutzes zu akzeptieren? Wird klimaschonendes Handeln zur satzungsgemässen Bedingung für eine Mitgliedschaft?

Uns und unseren Kund:innen stehen noch spannende Diskussionen bevor. Sprechen Sie uns an, gerne teilen wir unsere Erfahrungen mit Ihnen!

Stephan Mellinghoff

Stephan Mellinghoff

Lernen Sie unsere Neuheit kennen!



INTENSIV-LEHRGANG

Unternehmerische Führung und Mobilisierung

Proaktiv agieren | Innovationspotenziale erkennen und realisieren | Risiken steuern | Ressourcen mobilisieren | Innovatorinnen und Innovatoren integrieren | Kooperationen zur Entwicklung nutzen | Das Neue FMM als Basis | In einer einzigen Woche eine umfassende Standortbestimmung vornehmen und die Weiterentwicklung in Gang bringen

Melden Sie sich noch heute an:
4. bis 9. September 2022 in Gstaad

TEL.: +41(0)26 300 84 00
INFO@VMI.CH | WWW.VMI.CH

Nachhaltigkeit – auch für NPO ein Thema?



Das Prinzip der Nachhaltigkeit stammt ursprünglich aus der Forstwirtschaft. Es besagt, dass nur so viel Holz geschlagen werden soll, wie kontinuierlich nachwächst. Später wurde der Begriff ausgedehnt und erhielt nebst der ökologischen auch eine ökonomische und soziale Komponente. Ziel ist es, die Leistungsfähigkeit in allen drei Dimensionen zu erhalten. 2016 definierte die UNO 17 Ziele der nachhaltigen Entwicklung (UN Sustainable Development Goals, si. Abbildung). Sie stellen für Staat, Unternehmen und NPO gleichermassen einen greifbaren Handlungsrahmen dar.

Viele NPO sind mit ihrem Zweck auf die Unterstützung einzelner Nachhaltigkeitsziele ausgerichtet. Die Liste der 17 Ziele verdeutlicht aber auch, dass es für jede NPO weitere Handlungsfelder gibt, in denen sie zusätzlich aktiv werden kann. Man denke zum Beispiel an eine Institution im Pflegebereich (Alters- und Pflegeheim). Ihr Zweck ist die Verbesserung der Lebensbedingungen von betagten Personen (d.h. es wird ein Beitrag zum Ziel Nr. 3 geleistet: Gesundheit und Wohlergehen, si. Abbildung). Die Institution besitzt aufgrund ihrer Tätigkeit Immobilien und einen Gastronomiebetrieb (Kantine, Cafeteria). Mittels Energie-sparmassnahmen (bessere Isolation, energieeffiziente Heizung etc.) und Massnahmen im Bereich von Food Waste-Reduktion kann sie auch etwas für das Klima tun (Nachhaltigkeitsziel Nr. 13: Massnahmen zum Klimaschutz, si. Abbildung).

So dürfte es in den meisten NPO durchaus noch Potenzial geben, einen zusätzlichen Beitrag zu leisten. Aber weshalb sollten NPO überhaupt aktiv werden? Dafür sprechen mindestens vier gute Gründe:

- Das Verfolgen der Nachhaltigkeitsziele macht auch in wirtschaftlicher Sicht Sinn oder einfach ausgedrückt: Mit Nachhaltigkeit lassen sich Kosten sparen. Massnahmen im Bereich der Gleichstellung der Frauen, Diversity, Inclusion etc. (Nachhaltigkeitsziel Nr. 5: Geschlechtergleichheit, si. Abbildung) führen zu zufriedeneren Mitarbeitenden und somit zu weniger Fluktuation, sprich zu tieferen Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten. Einfache Regeln, die dazu führen, dass elektronische Geräte bei Nichtgebrauch ganz ausgeschaltet werden, statt im Standby-Modus zu schlummern, reduzieren unnötigen Stromverbrauch usw.
- Viele NPO verfügen bereits über einen sinnstiftenden Organisationszweck. Das ist wichtig, da es für Mitarbeitende eine grosse Motivationsquelle darstellt und bei Anspruchsgruppen Vertrauen schafft. Dank der Berücksichtigung der gesamten Palette von Nachhaltigkeitszielen können Widersprüche vermieden werden. Die emotionale Bindung der Mitarbeitenden und das Vertrauen, das die Organisation in der öffentlichen Wahrnehmung geniesst, werden weiter gestärkt. Eine Förderstiftung, die soziale und Umwelt-Projekte finanziert, sollte z.B. darauf achten, dass bei der Anlage des Stiftungsvermögens die gleichen Kriterien zur Anwendung gelangen wie bei der Vergabe von Stiftungsgeldern. Es wäre widersprüchlich, auf der einen Seite Kriegsflüchtlings zu helfen und auf der anderen Seite in die Rüstungsindustrie zu investieren.
- Mitgliederbasierte NPO (Vereine, Verbände) können ihre Mitglieder dabei unterstützen, nachhaltig zu werden. Nachhaltigkeit ist als Thema inzwischen überall angekommen. Gerade für Wirtschaftsverbände ergeben sich dadurch neue Handlungsfelder: Es gibt kaum mehr ein Unternehmen, dass sich nicht damit auseinandersetzen muss. Mit Kursangeboten, Guidelines, Plattformen zum Austausch von best practices etc. sorgen Verbände dafür, dass die Mitglieder bei diesem Thema nicht abseitsstehen und das Image der Branche oder des Berufsstands insgesamt gesteigert wird.
- Die Ausrichtung der Tätigkeit der NPO auf das gesamte Spektrum der Nachhaltigkeitsziele (und dazu gehört auch das Messen und Ausweisen des eigenen Beitrags) wird zukünftig immer mehr zur Voraussetzung für den Erhalt von Fördergeldern vom Staat oder von Förderstiftungen. Staatliche und institutionelle Geldgeber geben schon heute einen Kriterienkatalog für die Verteilung von Subventionen und Zuwendungen vor. Diese Kriterienkataloge werden zunehmend auch Nachhaltigkeitskriterien beinhalten.

Fazit: Das Thema Nachhaltigkeit geht auch NPO etwas an. Viele NPO leisten bereits heute einen grossen Beitrag, aber auch sie können noch mehr tun (resp. ihre Mitglieder dazu bewegen, mehr zu tun). Die 17 Nachhaltigkeitsziele der UNO zeigen das gesamte Spektrum an möglichen Handlungsfeldern auf. Dabei sind Strategien zur Verbesserung der Nachhaltigkeit kein Selbstzweck, sondern sie bringen für die NPO ganz konkrete Vorteile. Daher empfehlen wir, dass sich NPO mit ihrem Beitrag zur Nachhaltigkeit auseinandersetzen und damit beginnen, Nachhaltigkeitsaspekte in ihrem Zielsystem zu verankern und den eigenen Beitrag zur Erreichung dieser Ziele zu messen und auszuweisen. Beim Meistern diesen Aufgaben unterstützen wir sie gerne.

Dr. Michael Zurkinden

Neue Gesichter bei B'VM



Irene Fankhauser komplettiert unser Buchhaltungsteam mitten in der Finanz-Hochsaison. Anfang Januar 2022 hat sie ihre Arbeit bei den Psychiatrie-Verbänden und dem SVVG aufgenommen und kann sich als routinierte «Finanzlerin» dabei auf ihre Erfahrungen in der NPO-Welt und als selbständig Erwerbende verlassen. Ausserhalb vom Sauerhaus trifft man Irene Fankhauser in der Natur im Seeland oder auf Reisen an. Dabei sind ihr Menschen, Kultur und Fitness sehr wichtig.

Nicole Krüger bereichert seit November 2021 das B'VM Büro in Köln. Sie betreut die Anliegen von Mitgliedern der GTH und der DGTI, unterstützt die Arbeit von Vorständen und organisiert Fortbildungsveranstaltungen für Ärzt:innen und medizinisches Fachpersonal. Vor der B'VM war sie als Kaufrau im Gesundheitswesen tätig und in ihrer Freizeit verbringt sie gerne Zeit mit ihrem Hund Linus.



Janka Nydegger arbeitet seit Dezember 2021 bei der B'VM und ist im Team der Schweizerischen Gesellschaft für Psychiatrie und Psychotherapie (SGPP) zuständig für die Facharztprüfung und führt zusätzlich noch das Sekretariat der SSAM/SAPP. In der Freizeit geniesst sie die Natur, kulinarische Highlights und geht gerne auf Kulturreisen.



Lauren O'Gorman unterstützt seit Januar 2022 das Team Marketing der B'VM in Bern. Sie übernimmt punktuell Mandate im Bereich Kommunikation für den bso und EVS und hat die Chance schnell ergriffen, mit einzelnen Personen der B'VM wöchentlich und ganzjährig in der Aare schwimmen zu gehen.



Isabell Hofer arbeitet seit März 2022 bei der B'VM und ist im Team der Schweizerischen Gesellschaft für Psychiatrie und Psychotherapie (SGPP) tätig, und dabei kommt ihr der Hintergrund als gelernte Pharma-Assistentin zugute. Privat gärtner und kocht sie gerne, und auf Reisen freut sie sich auf neue, landestypische Küchen sowie die Entdeckung von verschiedensten Kulturen.

Die 17 UNO-Ziele der nachhaltigen Entwicklung



Wie Verbände zum attraktiven Arbeitgeber werden (können)



Obwohl ein attraktives Gehalt nach wie vor zu den Top-Erwartungen einer/eines jeden Angestellten zählt, zeigt die Umfrage des Gesamtverbandes Kommunikationsagenturen (GWA), dass bei jungen Frauen und Männern ein gutes Arbeitsklima und die Erfüllung im Job wichtiger sind als die Höhe des Einkommens.

Wie auch Verbände auf dem Arbeitsmarkt zu einem attraktiven Arbeitgeber werden, zeigt der folgende Artikel aus dem Verbändereport in 7 kleinen Schritten (abrufbar via QR-Code).

Dr. Karin Stuhlmann & Lars Funk

Neue Führungsmodelle machen Gemeinden fit für die Zukunft



Das Funktionieren einer Gemeindeexekutive im Zusammenspiel mit der Verwaltung stellt für Gemeinden je nach ihrer Grösse und Funktion (Zentrumsgemeinde) eine nicht unerhebliche Herausforderung dar. Die in der Regel nebenamtlich engagierten kommunalen Exekutivmitglieder bewegen sich in einem Spannungsfeld: Die Tätigkeiten der Gemeinderät:innen werden aufgrund der zunehmenden Komplexität der Gemeindeaufgaben immer anspruchsvoller und zeitaufwändiger. Der für die Wahrnehmung der Gemeindefunktionen notwendige Zeitaufwand wird vor Antritt nicht selten unterschätzt. Eine Reduktion des beruflichen Engagements ist aufgrund der moderaten Entschädigungsansätze und oft fehlenden Sozialleistungen für das Gemeinderatsamt in der Regel keine wirkliche Option.

Somit hängen die Aufgaben, die zeitliche Belastung und die Attraktivität eines Gemeinderatsamts nicht zuletzt auch von der Organisation der Gemeindeverwaltung, d.h. vom Führungsmodell und damit von der Ausgestaltung der Zusammenarbeit zwischen Gemeinderat und Verwaltung ab. Erfahrungen in Gemeinden, in denen die Gemeindeorganisation kritisch hinterfragt und mit Elementen einer verstärkten Delegation weiterentwickelt werden zeigen, dass die zeitliche Belastung der Gemeinderatsmitglieder begrenzt oder reduziert werden konnte.

Dieser Herausforderung stellte sich im Frühsommer 2021 die Geschäftsleitung der Gemeindeverwaltung Muri, indem sie im Austausch mit dem Gemeinderat an Workshops im Hinblick auf die neue Legislatur ab Januar 2022 ihr Führungsmodell weiterentwickelte. Dabei kombinierten die Verantwortlichen Elemente des Geschäftsleitungsmodells (Ressortsystem mit politischer Führungsverantwortung und Repräsentation beim ressortverantwortlichen Mitglied im Gemeinderat und mit der operativen Ausführungsverantwortung beim zuständigen Geschäftsleitungsmitglied) mit dem Delegiertenmodell, bei dem die Präsidentin als Delegierte des Gemeinderates und Vorsitzende der Geschäftsleitung der Gemeindeverwaltung amtiert. Die strategische Gemeindeführung und -steuerung verbleibt vollumfänglich beim Gemeinderat, der jedoch von Personalführungsaufgaben und der operativen Tätigkeiten weitestgehend entlastet ist. Alle inhaltlichen Abteilungen der Gemeindeverwaltung sind auch in der Geschäftsleitung vollwertig vertreten. Parallel zur Neuordnung der Abteilungen in der Gemeindeverwaltung soll in mittlerer Frist auch geprüft werden, die Ressorts im Gemeinderat entsprechend den Abteilungen in der Verwaltung zu organisieren.



Christoph Gitz

15 Jahre Engagement für die B'VM und ihre Kunden – wir danken dir Thomas!

Als ehemaliger stellvertretender Geschäftsführer des VMI - Verbandsmanagement Institut war Thomas Zurkinden von Beginn an bestens mit dem Freiburger Management Modell vertraut und hat unsere Kunden in vielfältigen Beratungsprojekten überzeugt. Im Namen der B'VM führte er von 2007 bis Anfang 2016 die Geschäfte der Schweizerischen Gesellschaft für Cystische Fibrose CFCH (heute Cystische Fibrose Schweiz). Seit 2016 hat er die Funktion des Generalsekretärs des Verbandes der medizinischen Laboratorien der Schweiz FAMH inne.

Doch nicht nur für unsere Kunden, sondern auch für die B'VM ist Thomas im Laufe der Jahre zu einer wichtigen Stütze geworden, sei es als Partner oder als stellvertretender Geschäftsführer der B'VM AG. So ganz nebenbei kümmert er sich um die Datensicherheit von unserer IT, führt ein neues CRM ein, führt einen heimlichen Wettkampf mit wenigen Kolleg:innen, wer morgens zuerst den Computer hochfährt und vieles mehr.

Geschätzt werden seine kritischen und konstruktiven Beiträge, vor allem wenn er sie mit «Dies solle keine Fangfrage sein, aber ...» einleitet. Und wenn sein heiteres Lachen durchs Haus ertönt, merkt das Team, dass da nicht nur ein fokussierter, fachlich versierter Mensch am Arbeiten ist, sondern auch ein gut gelaunter Kollege, der aufmerksam und interessiert das Leben beobachtet und im dichten Alltag immer wieder auch Heiteres und Komisches entdeckt.

Lieber Thomas, ganz herzlichen Glückwunsch zu deinem Jubiläum und ein riesiges Dankeschön für deine wertvolle Mitarbeit! Wir wünschen dir weiterhin viel Freude an all deinen Tätigkeiten und freuen uns auf viele weitere Jahre der Zusammenarbeit.



VERANSTALTUNGSHINWEISE



Intensivseminar «Fit für den Vorstand»

Jedes Jahr bietet die B'VM Seminare an, welche Klarheit schaffen über und Unterstützung bieten für die Aufgaben eines Vorstands und Stiftungsrats. Denn als Präsidentin, Vorstands- oder Stiftungsratsmitglied wird man zwar nicht geboren, aber man kann es lernen. Mehr noch: Das Engagement gibt Befriedigung, eröffnet Erfahrungsmöglichkeiten und ist sinnstiftend.

Das erste offene Seminar 2022 findet am Freitag, 17. Juni 2022 bei der B'VM statt. Melden Sie sich jetzt an!

B'VM Fachgespräch 2022 - Lösungsansätze für die NPO der Zukunft

Jedes Jahr organisieren wir ein für Sie kostenloses Fachgespräch zu aktuellen Themen. Im 2022 tauchen wir ein in die Perspektiven und Möglichkeiten, die zukünftig NPO-Management begleiten werden.

Wir freuen uns, Sie am Mittwoch, 24. August 2022 in Bern zu unserem Fachgespräch zu begrüßen! Wie gewohnt empfangen wir Sie nachmittags und stossen ab 18h00 gerne beim Apéro mit Ihnen an.

Die Teilnahme an der Veranstaltung ist kostenlos, melden Sie sich also jetzt gleich an mit unserem Online-Formular:

