

Forum Upgrade Willingen 2019

## Thema: „Wie gestalten wir Generationenwechsel in der Leiterschaft“

Das gemeinsame Gespräch anregen. Mit kurzen Inputs ins Thema einführen. Anschließend Raum für unterschiedliche Stellungnahmen und Beiträge.

### I. Vorstellungsrunde

Wo kommen Sie her?

Was hat sie bewogen ausgerechnet an diesem Forum teilzunehmen?

Eine Freiburger Beratergruppe schreibt:

„Kürzer treten? Oder schon das Büro räumen und die Jungen machen lassen? Da steckt so viel von mir selbst in diesem Unternehmen. Wie kann´s am Besten weitergehen?“

Wenn ein Generationenwechsel im Unternehmen (der Gemeinde) ansteht, stehen UnternehmerInnen vor einer der schwierigsten Aufgaben ihres Berufslebens: ihr Unternehmen „aufzugeben“.

Eine wesentliche Voraussetzung für den erfolgreichen Wechsel in die nächste Generation ist eine frühzeitige Nachfolgeregelung.

Dabei gilt es, eine Vielzahl finanzieller, vertrags-, erb- und steuerrechtlicher Möglichkeiten und Fallstricke zu berücksichtigen. Noch wichtiger sind jedoch die in diese Themen hineinwirkenden Emotionen, Hoffnungen, Befürchtungen und Familiendynamiken.

Oder ein Anderer Beitrag:

*Neben wirtschaftlichen, rechtlichen und steuerlichen Fragen der Übergabe sind die emotionalen Aspekte der Nachfolge nicht zu unterschätzen.*

### II. Unterschiedlicher Einstieg in den Generationenwechsel

- **Der abrupte Übergang** durch Unfall, Krankheit, Tod oder die Gemeindeordnung mit Neuwahlen die anstehen. Nachteil: Völlig überraschend und nicht vorbereitet.
- **Der begleitete Übergang.** Junge Leute mit in die Leitungsverantwortung einführen. Zusammen mit den „Alten Hasen“. Kooperation und Austausch, sowie Ergänzung stehen an erster Stelle. Es kommt zum Miteinander und gestaltet sich nicht als Entweder – Oder. Das hat viele Vorteile, weil Gemeinde dann in all ihren Altersgruppen sich in der Leitung wiederfindet.
- **Der geplante Übergang**  
(Gemeindeordnung) Hier braucht es Kommunikation im Vorfeld. Die Notwendigkeit wird reflektiert und auch, wer denn die visionäre Kraft und Gabe für die Zukunft hat.  
Gemeindearbeit kommt dabei auch einmal auf den Prüfstand. Wichtig ist eine hohe Selbstdisziplin im Blick auf das, was ich sage und wie ich es sage. Es braucht jemand der solche Gespräche moderiert und anleitet und es braucht jemanden, der die Ergebnisse und Aspekte schriftlich festhält. Protokolle haben eine nicht zu unterschätzende Wirkung auf die weitere Reflexion.

Für jeden dieser möglichen Wege zum Generationswechsel gibt es ein Für und Wider.

### III. Wieso kann ein Generationenwechsel in der Leiterschaft geboten sein?

- Erfahrung ist ein Reichtum, kann aber auch zur Blockade führen, wenn die Erfahrung nicht flexibel an die Entwicklung angepasst wird.
- Ältere Menschen haben ein größeres Bedürfnis nach Kontinuität. Das aber läuft den rasanten Veränderungen unserer Tage zugegen.
- Gemeinde braucht Vision. Ist man nur noch bewahrend unterwegs, hat Gemeinde keine Zukunft. Jesu Lk.9,62
- Junge Menschen haben es leichter sich auf neue Formen einzustellen.
- Gemeindeleitung braucht Visionäre, muss neue Formen finden, die in die Zeit passen, ohne sich in der Botschaft dem Zeitgeist anzupassen.
- Die Systeme und prägenden Faktoren, in denen die Generationen aufgewachsen sind, unterscheiden sich an vielen Stellen.
- Es fehlen Visionen
- Es braucht einen Kulturwechsel, der den Menschen dieser Zeit entspricht
- Man möchte die Jugend mit einbeziehen und motivieren
- Wenn Junge entsprechende Gaben verkörpern
- Wenn Leitung nicht mehr leitet
- Wenn Gemeinde unter der Leitung leidet

**Gemeinsam erarbeiten:** Wo liegen Unterschiede zwischen den Generationen?  
Welche prägenden Faktoren lassen sich ausmachen?

Ältere Generation	Junge Generation
<p>Mit <b>Frontalunterricht</b> groß geworden</p> <p>In <b>hierarchischen Systemen</b> aufgewachsen (Fam.; Schule; Beruf) Selbstbestimmung</p> <p>Die Aufbaugeneration Finanziell <b>auf sparen angelegt</b></p> <p>Meist ohne Auslandserfahrung</p> <p>Mehr <b>national</b>, regional ausgerichtet Mehr ortsgebunden Meist ein Beruf</p> <p>Vom <b>Handwerk</b> herkommend</p> <p><b>Wohnraum erschwinglich</b></p> <p>Die <b>Anfänge der elektronischen Entwicklung</b> mitbekommen</p> <p>Englisch als Fremdsprache</p> <p>Elektronische Instrumente waren erst am Kommen. Eher Volksmusik und Klassik</p>	<p>Schon in der Schule <b>Teamarbeit</b> geübt</p> <p>In der <b>Demokratie</b> großgeworden</p> <p>Mitbestimmung</p> <p>Die Generation für die alles da war <b>Investieren und ausgeben</b></p> <p>Meist mit Auslandserfahrung</p> <p>Meist schon <b>global</b> ausgerichtet Weltweit unterwegs mit Auswirkungen auf die Familie und Freizeitgestaltung Viele Ausbildungen nötig</p> <p><b>Studiert</b> mit weiterem Bildungshorizont</p> <p><b>Wohnraum fast nicht zu bezahlen</b></p> <p>Die <b>explosionsartige und rasante Entwicklung</b> der elektronischen Medien etc.</p> <p><b>Englisch als notwendige Zweitsprache</b></p> <p>E-Instrumente an der Tagesordnung</p> <p>Mehr Popmusik</p>

#### Ein paar Aspekte, wie der Wandel der Zeit Gemeinde mit-betrifft:

- Steigende Lebenshaltungskosten. (Wohnraum) Beide Partner müssen Geld verdienen und haben Werktags am Abend keine Zeit für Gemeinde.
- Globales Unterwegssein. (Weg von der Gemeinde. Englisch selbstverständliche Sprache der Musik)
- Die neuen Medien als Vernetzungsmöglichkeit und als Verkündigungschance.
- Mehr Mitbestimmung statt hierarchischer Führung
- Neue ethische Themen kommen auf die Tagesordnung

Wichtig ist, dass wir aufeinander hören und den anderen in seiner Einschätzung nicht bekämpfen, sondern stehen lassen. „Der Andere ist nicht besser oder schlechter sondern anders“.

**Vor allem sollten wir die Bewahrer nicht gegen die Visionäre ausspielen, es braucht beide wie im Auto: Bremse und Gaspedal.**

Nun kann man das ganze depressiv anschauen oder chancenorientiert. Ich glaube, dass die nachfolgende Generation in einem Klima aufgewachsen ist, das ihr viel Flexibilität abverlangt hat. Deshalb dürfte sie eher in der Lage sein, Gemeinde, den sich schnell verändernden Bedingungen, unserer Zeit anzupassen. Gemeinde braucht schon deshalb auch den Generationenwechsel, um am Ende nicht nur von Bewahrern und Bremsern geleitet zu werden, sondern auch von Visionären.

#### **IV. Was könnte sich als Hindernis für den Generationswechsel in der Leitungsschaft entpuppen?**

##### **Antworten sammeln.**

Ein Generationenwechsel ist etwas, was ganz automatisch kommt, wenn man ihn nicht bewusst in Angriff nimmt. Ob jemand ein Familienunternehmen führt oder im Leitungsgremium einer Gemeinde sitzt, immer stellt sich die Frage: Wann ist der Leitungswechsel sinnvoll, geboten und vielleicht sogar notwendig?

**Hilfe, Unterstützung braucht dann nicht nur die kommende Generation, sondern auch die scheidende Generation.** Wertschätzung ist angesagt.

Es muss emotional verkräftet werden, wenn man Leitungsverantwortung abgibt. Man hat dadurch auch immer **Bedeutungsverlust** zu verkräften. Schließlich haben Menschen in Leitungspositionen, das was sie leiten, hoffentlich zu ihrem ureigenen Anliegen gemacht. Mancher empfindet den Betrieb, die Gemeinde wie ein Kind, in das er sich mit Zeit, Geld, Kraft und Ideen investiert hat. Dafür ist Wertschätzung angesagt.

Wie in der Kindererziehung heißt es aber auch in der Gemeinde irgendwann loszulassen.

Deshalb ist es wichtig, dass Mitarbeiter, die Leitungsverantwortung abgeben, **neue Aufgaben** finden, die sie herausfordern und erfüllen. (Älteste)

Das Vakuum das entsteht, wird viel zu oft unterschätzt. Wird es nicht gefüllt, besteht nicht selten der Hang, sich in das Handeln der nachfolgenden Generation reinzuhängen. Stimmung wird gemacht.

Jogi Löw hat das jetzt im Blick auf die Nationalmannschaft als richtig angesehen, auch die letzten drei alten Hasen auszutauschen und aus der Mannschaft heraus zu nehmen.

Keiner weiß, was da vorher an Information und Gespräch gelaufen ist. Grundsätzlich sind sich aber alle Autoren zum Thema einig: **Das A und O eines gelingenden Übergangs ist die rechtzeitige und entsprechend ausreichende Kommunikation.** Sowohl mögliche Nachfolgekandidaten, als auch der der geht, sollten rechtzeitig in den Veränderungsprozess mit eingebunden werden.

Es gibt auch kein Erfolgsrezept, was uns hilft zu entscheiden, **ob der jetzige Leiter auch in Zukunft noch als Ko-partner seine Erfahrung mit einbringt**, oder ob ein radikaler Schnitt hilfreicher ist.

Wichtig ist, dass man dabei nicht nur die Gemeinde, den Betrieb, sondern auch die Menschen im Blick behält, die davon zuallererst betroffen sind. Welchen Weg man wählt oder wählen sollte, hängt ganz wesentlich von den Charakteren derer ab, die den Wechsel gestalten. **Kann der Scheidende loslassen?**

Kann er sich zurücknehmen und nur antworten, wenn er gefragt wird?

**Kann der Nachfolger es ertragen, dass da einer ist, der gerne noch seinen „Senf“ dazu gibt?** Das muss ja ganz und gar nicht nur negativ sein. Ich kenne Rentner, Pensionäre, die von ihren Betrieben wieder als Berater und Begleiter angestellt wurden um ihr Know-how mit einzubringen und dem Nachfolger mit zur Verfügung zu stellen.

**Idealerweise sollten in Gemeinde leitenden Gremien sowohl Ältere als auch Jüngere vertreten sein.**

Um die emotionalen Faktoren bei einem Generationenwechsel gut wahrzunehmen und abzufedern kann es hilfreich sein, sich für einen solchen Prozess auch **externe Beratung** zu holen.

Bei uns im Schönblick hat diese externe Beratung nun dazu geführt, dass Martin Scheuermann die Gemeindeleitung abgegeben hat und nun Freiräume hat, den Gesamtbetrieb zu leiten. Auch hier haben wir als Gemeindeleitung bewusst einen Generationenwechsel angestrebt.

Ich habe den Eindruck, dass sich **Gemeinde der Zukunft** viel stärker auf den Sonntag konzentrieren, und neue Wege finden muss, dem zeitlichen Problem der Gemeindeglieder entgegen zu kommen.

Statt regelmäßiger Angebote, werden eher projektbezogene Angebote an der Tagesordnung sein und auf Akzeptanz stoßen.

**Noch weiß ich nicht, wie das aussehen kann, aber ich spüre schon etwas von den Veränderungen die sich uns aufzwingen werden.** Die Frage ist, ob wir so lange warten, oder ob wir bereits in den Gemeinden damit anfangen nach neuen Wegen zu suchen und ich bin davon überzeugt, dass uns an der Stelle die junge Generation gute Impulse geben kann.

#### V. Grundsätzlich sollten folgende Fragen geklärt werden:

- **Welche Ziele haben wir als Gemeinde?** Wen wollen wir erreichen? (Finale Fragestellung) Wie soll unsere Gemeinde in 5/10/20 Jahren aussehen? Das Ziel entscheidet mit über den Weg.
- **Auf welchen Wegen, kann das Ziel erreicht werden?**
- **Wo und wie können Ältere da mit eingebunden werden?**

- **Macht die Zielsetzung einen Generationenwechsel notwendig?** Oder ist es besser die Generationen auch im Leitungskreis beieinander zu lassen?  
(Die Frage nach der Kausalität, Begründung)
- **Wie können wir den Wechsel angehen, vorbereiten, falls der notwendig ist?**
- **Wie kann die Gemeindebasis mitgenommen werden?**
- **Welche Unterstützung kann von der älteren Generation kommen?**
- **Was können wir dazu beitragen, einander mit Wertschätzung zu begegnen?**