

## GENERATIONSWECHSEL

# Führungsübergänge organisieren


**VON MICHAEL HAMM**

Michael Hamm ist Geschäftsführer des Paritätischer Wohlfahrtsverbandes, Landesverband Rheinland-Pfalz/Saarland e. V. [www.paritaet-rps.org](http://www.paritaet-rps.org)

**Der Generationenwechsel in der Führung gemeinnütziger Organisationen hat massiv eingesetzt – sowohl im hauptamtlichen Leitungsbereich wie auch bei ehrenamtlichen Aufsichtsorganen. Diese Umbruchsituation sollte als strategische Herausforderung begriffen und die sich daraus eröffnenden Chancen genutzt werden.**

Der Themenkomplex Generationswechsel und Nachfolgeplanung ist in der Sozialwirtschaft angekommen – (eigentlich) nicht überraschend (u. a. Beher et al. 2005:24, Hommel/Wald 2014) und dennoch stellt er eine strategische Herausforderung für viele Organisationen dar. Was nun ist genau mit »Generationswechsel« gemeint und was daran ist strategischer Ausprägung?

Von einem Generationswechsel kann insofern gesprochen werden, als eine Vielzahl sozialer Organisationen damit konfrontiert ist, dass es einen Wechsel in der Führung der Organisation geben wird – und zwar sowohl im haupt- als auch im ehrenamtlichen Bereich. Dies unter der besonderen Herausforderung, dass ein Wechsel in der Leitung bis dato für viele Organisationen faktisch nicht oder kaum vorkam.

auf den hauptamtlichen Bereich, treffen aber vielfach auch auf das Ehrenamt in ähnlicher Art und Weise zu. Um dieser komplexen Herausforderung gerecht zu werden, ist es sinnvoll, eine strategische Herangehensweise zu wählen.

Wenn von »strategisch« die Rede ist, bedeutet dies, dass Organisationen mittel- und langfristig so aufzustellen sind, dass externe Rahmenbedingungen und interne Abläufe und Strukturen bestmöglich aufeinander abgestimmt sind, um hierdurch eine (betriebswirtschaftlich formuliert) vorteilhafte Wettbewerbsposition zu erlangen (vgl. Bea/Haas 2017, Hugenberg 2014).

Es geht also vereinfacht ausgedrückt um zwei Perspektiven: die in die Organisation hinein und die auf die externen Rahmenbedingungen. Die Erkenntnisse hieraus sind mit einer langfristig aus-

## **»Der Generationswechsel in der Führung gemeinnütziger Organisationen erfordert ein Agieren unter Unsicherheit«**

Anders formuliert: Viele Personen, die über Jahre (nicht selten Jahrzehnte, ähnlich wie in Familienunternehmen) an der Spitze der Organisation standen, scheiden aus und damit besteht die Notwendigkeit, diese Funktion neu zu personalisieren. Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich zwar schwerpunktmäßig

gerichteten Organisationsplanung zu verdichten und umzusetzen. Insofern bedeutet »Generationswechsel« die gemeinsame Planung von Personal- und Organisationsentwicklung und die Ableitung der Personalstrategie aus der Unternehmensstrategie (vgl. Müller/Moos 2016:53f.)

Es ist bereits an dieser Stelle festzustellen, dass der Generationswechsel in der Führung gemeinnütziger Organisationen eine komplexe Herausforderung darstellt – und zwar sowohl für das Haupt- als auch für das Ehrenamt. Es handelt sich ganz klassisch um ein Agieren unter Unsicherheit.

Ein systematisches Vorgehen unter Berücksichtigung interner und externer Faktoren ist unerlässlich – gleichzeitig ist aber auch zu konstatieren, dass hinsichtlich eines solchen Prozesses oftmals keinerlei Routine besteht und darüber hinaus die Mehrzahl der gemeinnützigen Unternehmen den Führungswechsel auf Leitungsebene nicht oder nicht hinreichend systematisch organisiert hat (vgl. Müller/Moos 2013).

## Interne Rahmenbedingungen

Dass in diesem Kontext keine große Routine besteht, ist unter anderem der Tatsache geschuldet, dass in den meisten gemeinnützigen Organisationen generell

man in Bezug auf den Generationswechsel durchaus davon sprechen, dass eine sogenannte »Gründergeneration« in den Ruhestand geht. Eine Generation von Führungskräften, die nicht selten die Organisationen mit aufgebaut hat, die

## »Nicht selten sind Aufbau- und Ablauforganisation auf die bisherigen Führungspersönlichkeiten zugeschnitten«

die Fluktuation keine problematische Größenordnung annimmt (vgl. Priller et al. 2012:36).

Dies betrifft umso mehr die Führungskräfte dieser Organisationen: Hier kann

Wachstum angestoßen und organisational umgesetzt hat, die Identifikations- oder Leitfigur für die Mitarbeitenden ist und die über ein meist hervorragendes Netzwerk zu Kostenträgern, Politik und

## Wie man den Nachfolgeprozess organisieren kann



Die Organisation des Nachfolgeprozesses sollte mit der Planung der Ressourcen und Zuständigkeiten beginnen. Dabei ist es durchaus empfehlenswert, erste Überlegungen dazu schon zwei, gegebenenfalls auch schon drei Jahre vor dem Ausscheiden der Führungskraft anzustellen. Diese Vorgehensweise ist insbesondere dann anzuraten, wenn

- (a) eine interne Nachfolgelösung greifen soll und die dafür infrage kommende(n) Person(en) noch an Personalentwicklungsmaßnahmen partizipieren sollen;
- (b) wenn im Voraus schon abzusehen ist, dass die Suche nach einer geeigneten Nachfolge sich unverhältnismäßig schwierig gestalten wird;
- (c) wenn im Zuge der Nachfolgeplanung auch die Organisationsstruktur verändert werden soll, also wenn beispielsweise künftig die Leitung auf mehrere Personen verteilt werden soll.

In diesem Zusammenhang ist ebenfalls zu erörtern, wer für den Nachfolgeprozess verantwortlich ist und wer diesen operativ umsetzt. Konkret muss geklärt werden, in welcher Weise sich ein (ehrenamtlich) besetztes Aufsichtsorgan beteiligt und

welche Arbeitsschritte in der Organisation selbst übernommen werden – oder ob man auf die Leistungen einer Personalberatung zurückgreifen möchte.

Es sollte darüber hinaus beraten werden, ob und wenn wie der aktuelle Stelleninhaber in den Suchprozess und die Ausgestaltung der Rahmenbedingungen eingebunden wird; die Vor- und Nachteile können nicht pauschaliert, sondern müssen in Abhängigkeit von Organisation und handelnden Personen bewertet werden.

Wenn die vorgenannten Fragestellungen geklärt sind, schließt sich die Strukturierung des Such- und Auswahlprozesses einschließlich der Festlegung und rechtlichen Ausgestaltung der künftigen Rahmenbedingungen für die Stelle an, bevor zu einem klar definierten Zeitpunkt die Nachfolgesuche und schließlich der Auswahlprozess beginnt.

Ist die Auswahl abgeschlossen und ein geeigneter Nachfolger gefunden, steht neben der – idealerweise im Vorfeld schon organisierten – Einarbeitung nicht selten auch die Frage des Ausstiegs der bisherigen Führungskraft an. Damit verbunden stellt sich oftmals die Frage, ob diese Person nicht noch weiter in einer anderen Funktion für die Organisation tätig sein soll.

Trotz positiver Argumente wie Wissenssicherung, Kontinuität und Unterstützung für den Nachfolger sollte man solche Weichenstellungen mit größter Sensibilität angehen: von der unmittelbaren Mitarbeit im Aufsichtsrat der Organisation, womöglich sogar im Vorsitz, ist grundsätzlich abzuraten. Ist eine ehrenamtliche oder beratende Tätigkeit angestrebt, sollte in erster Linie ge-

prüft werden, ob diese nicht im erweiterten Netzwerk der Organisation für alle Seiten zielführend organisiert werden kann.

Sollte im Zuge der Umsetzung der Nachfolgeplanung die Organisationsstruktur angepasst werden, bietet sich an, die Grundsatzentscheidung und grobe Vorplanung im Vorfeld zu entscheiden. Die Ausgestaltung wie auch die Detailplanung sollte gemeinsam mit der neuen Führung im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses umgesetzt werden. So wird dem neuen Stelleninhaber die Gelegenheit gegeben, eigene Ideen einzubringen und die Struktur gemeinsam mit der Mitarbeiterschaft umzusetzen.

Gerade die »Verwobenheit« von vielen Organisationen mit ihrer oft über Jahrzehnte präsenten Führung legt den Schluss nahe, dass in einem solchen Prozess neben Strukturfragen auch zahlreiche Fragen in Bezug auf die Arbeitsorganisation geklärt werden müssen. Der Einbezug des Nachfolgers gibt hierbei Gelegenheit, diese ohnehin zutage tretenden Fragestellungen in dem Organisationsentwicklungsprozess strukturiert zu klären und damit die mit einem Führungswechsel immer verbundenen Unsicherheiten in der Mitarbeiterschaft zu reduzieren.

Die Mitarbeitenden frühzeitig über die geplanten Veränderungen zu informieren und gegebenenfalls auch in mögliche Änderungen von Aufbau- und Ablauforganisation einzubinden, erhöht in der Regel die Akzeptanz gegenüber dem Nachfolger und kann geeignet sein, Reibungsverluste zu verhindern.

Michael Hamm  
www.parityet-rps.org

anderen Akteuren verfügt. Nicht selten sind Aufbau- und Ablauforganisation sowie auch die Organisationskultur auf diese Personen »zugeschnitten« – mit allen Vor- und Nachteilen, teils bewusst so veranlasst und teils unbewusst so entstanden.

Eine weitere Dimension im Kontext der internen Rahmenbedingungen ist die Frage der zur Verfügung stehenden Ressourcen: personell, finanziell und

mit den richtigen Maßnahmen für Bewerber als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden (vgl. Heider-Winter 2014:93 ff.).

Klar ist jedoch: Lediglich eine Nachbesetzung einer vakant werdenden Führungsposition wird nicht ausreichend sein – die Nachbesetzung muss im Kontext strategischer Organisationsentwicklung verortet werden.

perspektivisch weiter zunehmen. Zusätzliche Herausforderungen ergeben sich auch in ihrer Vorgesetztenfunktion: So führt der sich auf allen Ebenen vollziehende Generationswechsel dazu, dass innerhalb von Organisationen verschiedene Generationen von Mitarbeitern aufeinander treffen – mit ihren jeweils spezifischen Arbeits- und Kommunikationsweisen und Erwartungen.

Auch wenn sich die Nachfrage nach vielen sozialen Dienstleistungen in den kommenden Jahren vermutlich noch erhöhen wird, kann man aber gleichzeitig nicht davon ausgehen, dass sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen gleichermaßen verbessern werden. Dies beschränkt letztlich auch die Möglichkeiten, aus den Erträgen der Kernleistungen der Organisation, die Mittel für Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen finanzieren zu können.

Hinzu kommt in vielen Bereichen ein zunehmender Wettbewerbsdruck: sei es zwischen gemeinnützigen Anbietern oder im Wettbewerb mit gewerblichen Anbietern, wie beispielsweise in der Altenhilfe.

### **Auswirkungen auf die Sozialwirtschaft insgesamt**

Neben der Umsetzung des Generationswechsels in den Organisationen selbst (vgl. Kasten »Wie man den Nachfolgeprozess organisieren kann«) ist wichtig zu antizipieren, was dieser für die Sozi-

## **»Die erforderlichen Ressourcen – personell, zeitlich, finanziell - für die Suche nach Führungskräften werden massiv unterschätzt«**

zeitlich. Personell bezieht sich darauf, wer nach Satzung oder Gesellschaftsvertrag für den Such- und Auswahlprozess originär verantwortlich ist und welche Aufgaben delegiert werden – kurzum: Es geht insbesondere um die Arbeitsaufteilung zwischen Haupt- und Ehrenamt.

Weiterhin von Relevanz sind die monetären Ressourcen, und zwar in mehrfacher Hinsicht: Welches Budget für den originären Suchprozess (also für Anzeigen, gegebenenfalls externe Beratung, Personalvermittlung etc.) zur Verfügung steht, welche Vergütung für die künftige Stellenbesetzung möglich ist und welche gemeinsamen Übergangszeiten zwischen aktuellem Stelleninhaber und Nachfolger angestrebt werden und sinnvoll erscheinen.

Gerade die Kosten für den Suchprozess werden in der betrieblichen Praxis häufig unterschätzt und überschritten. Je nach Schwierigkeit der Stellenbesetzung, der Art und Weise der Suche (selbstgesteuerte Akquise oder Suche über eine Personalberatung) und dem Suchradius (regional oder bundesweit) wird nicht selten die Schwelle zum fünfstelligen Bereich überschritten. Die zur Verfügung stehenden zeitlichen Ressourcen hängen eng mit der Verantwortlichkeit für die Nachfolgesuche ab und können, je nach Umfang, auch ausschlaggebend dafür sein, welche Art der Suche letztendlich zielführend ist.

An der Schnittstelle zwischen internen und externen Rahmenbedingungen bewegt sich das Employer-Branding. Dabei geht es um die Frage, ob es einer gemeinnützigen Organisation gelingt,

### **Externe Rahmenbedingungen**

Zentrale externe Rahmenbedingung ist der Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft (u. a. Priller 2012:35 f.; Krüger 12 ff.) und die Tatsache, dass der Generationswechsel sich in großen Teilen der Sozialwirtschaft innerhalb weniger Jahre zeitlich parallel vollzieht.

Dies führt dazu, dass es für die einzelne Organisation zunehmend schwieriger wird, geeignete Bewerbungen zu erhalten. Hinzu kommt, dass die Verhandlungsmacht in Bezug auf die Rahmenbedingungen der vakant werdenden Position

mehr und mehr auf der Seite der Bewerber liegt. Es stellt sich ganz grundsätzlich die Frage, wie und wo Führungskräfte für die Sozialwirtschaft rekrutiert werden können. Klar scheint indes, dass die derzeitigen Kapazitäten hierfür innerhalb des Sektors nicht ausreichen werden.

Darüber hinaus ist eine zunehmende Komplexität, was die rechtlichen, wirtschaftlichen und inhaltlich-fachlichen Rahmenbedingungen angeht, zu konstatieren. So sind die Anforderungen an die Führungskräfte in den vergangenen Jahren permanent gestiegen und werden

alwirtschaft insgesamt bedeutet, welche Auswirkungen damit verbunden sind und welche Handlungsnotwendigkeiten (aber auch Chancen) sich ergeben.

### **Fusionen und Übernahmen als Folge des Personalmangels**

Man kann davon ausgehen, dass der Generationswechsel dazu führen wird, dass es, gerade im Zusammenhang mit dem Fachkräftemangel, zunehmend schwieriger werden wird, geeignete Personen für die Leitung einer Organisation zu

finden; dies kann letztlich auch zu einer Zunahme an Fusionen und Übernahmen führen. Weiter ist damit zu rechnen, dass bestehende und über Jahre tragfähige Netzwerke innerhalb der Sozialwirtschaft genau wie zu Kostenträgern und Politik erodieren.

## Organisationsübergreifende Personalentwicklung

Um dem entgegenzuwirken, sollten – gerade für kleine und mittlere Organisationen – organisationsübergreifende Personalentwicklungskonzepte konzipiert und umgesetzt werden; gleiches gilt für Unterstützungsformate zu den Prozessen der Organisationsentwicklung. Zugleich ist festzustellen, dass es immer wieder Bewerber, durchaus mit Führungserfahrung, gibt, die in die Sozialwirtschaft wechseln möchten – aber oftmals daran scheitern, dass es keine adäquaten Programme der Qualifizierung gibt, die die sozialwirtschaftlichen Spezifika vermitteln. Auch dies kann eine zielführende neue Aufgabe für Verbände und Akademien sein.

Der Aufbau neuer Netzwerke innerhalb der Sozialwirtschaft und zu relevanten externen Akteuren wird eine der zentralen Herausforderungen sein. Hier können und müssen insbesondere die Wohlfahrtsverbände proaktiv neue Vernetzungen initiieren. Insofern kommt ihnen in ihrer Rolle als Intermediäre zwischen Organisationen sowie staatlichen und politischem Institutionen eine Schlüsselrolle zu.

Man kann davon ausgehen, dass der Generationswechsel in der Sozialwirtschaft noch einige Jahre andauern wird. Es gibt also durchaus ein hinreichendes Zeitfenster, wissenschaftlich umfassend zu untersuchen, welche Faktoren für einen gelingenden Generationswechsel entscheidend sind. Von diesen Untersuchungen würden nicht nur Organisationen selbst profitieren; auch im wissenschaftlichen Kontext könnte eine Forschungslücke geschlossen werden.

## Fazit

Der Generationswechsel in Organisationen der Sozialwirtschaft ist komplex, hat organisationale als auch personale Aspekte zu berücksichtigen und hat sowohl organisationsinterne als auch externe Interdependenzen, innerhalb derer er sich vollzieht.

Trotz aller damit zusammenhängenden Herausforderungen sind damit auch Chancen verbunden: für ein konstruktiv-kritisches Hinterfragen von vorhandenen Strukturen und Prozessen, für den Aufbau neuer Netzwerke und schließlich für die aktive Gestaltung neuer Entwicklungen wie beispielsweise der Digitalisierung.

*Hinweis: Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird im Text die männliche Form verwendet; es sind stets Personen männlichen und weiblichen Geschlechts gleichermaßen gemeint.* ■



**Bea, F. X.; Haas, J. (2017):** Strategisches Management. Beck, München.

**Behr K. et al. (2005):** Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen. Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und Jugend, Berlin.

**Heider-Winter, C. (2014):** Employer-Branding in der Sozialwirtschaft. Springer Gabler, Heidelberg.

**Hommel, A; Wald, P. (2014):** SequiSax – Generationenwandel erfolgreich gestalten. Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband Landesverband Sachsen e.V., Dresden.

**Hugenberg, H. (2014):** Strategisches Management in Unternehmen. Springer Gabler, Heidelberg.

**Krüger, K. (2018):** Herausforderung Fachkräftemangel. Erfahrungen, Diagnosen und Vorschläge für die effektive Personalrekrutierung. Springer Professional, Wiesbaden.

**Moos, G.; Müller, T. et al. (2016):** Der Wechsel an der Spitze. contec, Bochum.

**Moos, G.; Müller, T.; Dreher, B. et al. (2013):** Nachfolgeplanung in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft – Ergebnisse einer bundesweiten Studie. contec, Bochum.

**Priller E. et al. (2012):** Dritte-Sektor-Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen. WZB, Berlin.

## Reformauflage 2018: Das neue Recht komplett berücksichtigt



### StichwortKommentar Behindertenrecht

Arbeits- und Sozialrecht |  
Öffentliches Recht | Zivilrecht

Alphabetische Gesamtdarstellung

Herausgegeben von Prof. Dr. Olaf  
Deinert und Prof. Dr. Felix Welti

2. Auflage 2018, 1.336 S., geb., 118,- €  
ISBN 978-3-8487-3376-7

[nomos-shop.de/27936](http://nomos-shop.de/27936)

Der Stichwortkommentar zum **Behindertenrecht** beantwortet die juristischen Fragen der Praxis nach Stichworten und nah an der Beratungs- und Entscheidungswirklichkeit.

Die **Gesamtdarstellung in einem Band** definiert enzyklopädisch konkrete Lebens- und Rechtsfragen aus der Praxis der Betroffenen, Arbeitgeber, Sozialleistungsträger, Dienste und Einrichtungen, Verbände, Anwaltschaft und Gerichte. Sie verknüpft und vertieft diese dann im juristischen Kontext und zeigt zitations-sichere Lösungen für typische Beratungs- und Entscheidungssituationen auf.



**Nomos**