



Leitungswechsel

in soziokulturellen Zentren

Einige Zentren haben ihn vor sich, andere bereits erfolgreich über die Bühne gebracht. Ein Generationswechsel findet derzeit in allen lang bestehenden Zentren statt und vollzieht sich auf verschiedenen personellen Ebenen. Er sollte als Prozess über einen längeren Zeitraum verstanden werden. Oft ist der Generationenwechsel auch mit einem Leitungswechsel verbunden. Die langfristige Planung eines Leitungswechsels ist immer von Vorteil, manchmal muss aber auch plötzlich aus bestimmten Umständen heraus gehandelt werden.

Zentren können von einem Leitungswechsel profitieren, sie erfahren neuen Schwung, neue Kompetenzen, Konzepte und Kontakte. Alte Blockaden können aufgelöst werden. Wie aber können Fehlbesetzungen und Qualitätseinbußen und damit Imageschäden vermieden werden? Dazu gibt dieses How-to-make-Papier einige Empfehlungen.

Ein Leitungswechsel ist mit Erwartungen aber auch mit Ängsten verbunden. Aus diesen Gründen sollte er möglichst gut vorbereitet und geplant werden. Wichtig dabei ist unterschiedliche Perspektiven zu beachten: Was soll weitergegeben werden und was braucht die*der Neue? Wie werden Mitarbeiter*innen, Kooperationspartner*innen und wichtige Unterstützer*innen in diesem Prozess mitgenommen.

Häufige Herausforderungen in der Praxis: Die*der ideale Kandidat*in lässt sich nicht finden, für den Übergang stehen zu wenig Ressourcen zur Verfügung (vor allem Zeit), die bisherige Praxis ist nicht ausreichend dokumentiert, die Übergabe zu wenig strukturiert, Teamkolleg*innen fühlen sich nicht ausreichend mitgenommen.

Da die Situationen und Bedingungen vor Ort recht unterschiedlich sind, hier einige Merkposten, die dann auf die jeweilige Situation vor Ort angepasst werden sollten:

- Ist der Leitungswechsel strategisch geplant oder muss kurzfristig gehandelt werden?
- Geht es um interne Lösungen oder soll ausgeschrieben werden?

- Wer sollte wann und wie davon erfahren? (Vorstand, Mitarbeiter*innen, Kulturamt, Trägerverein, Öffentlichkeit)
- Wer trifft grundlegende Entscheidungen? (Ausschreibung, Auswahl)
- Wer koordiniert den Prozess? (alte Leitung, Vorstand, Mitarbeiter*in, Findungskommission)
- Soll sich nur die Leitung ändern oder auch andere Dinge (Profil, Organisation)?
- Wie werden Mitarbeiter*innen in den Prozess einbezogen?



- Interne Vorbereitung, Zeitplan, To-do Liste, externe Beratung notwendig / hilfreich (z.B. Soziokultur NRW)?
- Ausschreibung: wie, wann, wo? Ansprechpartner*in für potentielle Bewerber*innen – einmal aus der Sicht potentieller Bewerber*innen gedacht?
- Gibt es Kandidat*innen, die ansprechbar sind?
- Auflösungsvertrag, Kündigung alte Leitung, Ansprüche klären (Urlaub, Überstunden, ggf. Abfindung)

- Kriterienkatalog, was soll der/die Neue mitbringen? (auch soft-skills, Führungsstil, Teamkompatibilität)
- Welche Wünsche, Anforderungen gibt es aus dem bestehenden Team?
- Was tun, wenn nicht die erwarteten Bewerbungen kommen?
- Wer sichtet Bewerbungen, wer nimmt an Auswahlgesprächen teil?
- Was passiert, wenn die*der Wunschkandidat*in kurzfristig absagt?

- Vertrag, Vertragsverhandlungen (Verantwortlichkeiten/Kompetenzen, Gehalt, Bonus, Vertretungsregelungen, Vertragsdauer/Befristung)
- Übergang, Einarbeitungszeit, wie lange steht alte Leitung noch zur Verfügung?
- Wie wird der Wechsel nach außen, nach innen kommuniziert? Symbolischer Akt/Übergabe?
- Sicherung von Erfahrungswissen, Dokumenten, Geschäftsunterlagen
- Formale Änderungen: Vereins-/Handelsregister, Bankvollmacht, Impressum, etc.
- Häufige Probleme (zu wenig Dokumentation, unvollständige Übergabe, zu wenig Überlappung)
- Umgang mit Ex-Leitung (welche Rolle sollen/könnten sie zukünftig übernehmen oder auch nicht)
- Zeit für Neues, was soll sich kurzfristig (100 Tage) und strategisch ändern, symbolische Änderungen
- Organisiertes Feedback hilfreich für den/die Neue

Zentren, die in den letzten Jahren einen Wechsel in der Leitung hatten:

- Pelmke / Hagen
- Altstadtschmiede / Recklinghausen
- Grend / Essen
- zakk / Düsseldorf
- die börse / Wuppertal
- Zeche Carl / Essen
- Werkstatt /Witten
- Ringlokschuppen / Mülheim
- Soziokultur NRW



Zum Weiterlesen:

- Generationswechsel in der Soziokultur, ein Beitrag aus Niedersachsen: <https://www.soziokultur-change.de/diskurse/generationenwechsel>
- Die Zeitschrift Soziokultur hatte in der Ausgabe 3/2017 den Themenschwerpunkt Change: https://www.soziokultur.de/wp-content/uploads/2021/09/Sk-2017-3_change.pdf
- In unserem Jahresbericht 2021 gibt es ein ausführliches Gespräch zum Generationenwechsel in NRW (ab Seite 14), sowie Interviews zur „neuen Generation Soziokultur“ (ab Seite 24): https://soziokultur-nrw.de/wp-content/uploads/2022/05/Jahresbericht_SKNRW_2020_21.pdf
- Formale Aspekte GF-Wechsel in einer GmbH: <https://www.notar-von-bergner.de/gmbh/wie-laeuft-ein-geschaeftsfuehrerwechsel/>

(Stand 12/2022 jm)