

Leiterwechsel rechtzeitig angehen

«GEWA – gemeinsam wagen wir es!»



Samuel Schmid (links) und Thomas Harnisch im Livenet-Talk, präsentiert vom Hope Business Club

Quelle: Livenet

Samuel Schmid war 2010-21 CEO des Sozialunternehmens GEWA aus Zollikofen BE, Thomas Harnisch übernahm vor vier Jahren dessen Posten. Sie erzählen im Livenet-Talk, wie die Übergabe gelungen ist – obwohl Schmid weiterhin mitarbeitet.

«Wir wollen Menschen dienen und gemeinsam etwas wagen», stellt Samuel Schmid, der abgetretene CEO der GEWA (**G**emeinsam **w**agen) im Livenet-Talk, präsentiert vom [Hope Business Club](#), fest. Als die Geschäftsleitung 2006 das Gebäude in Zollikofen gekauft hatte, sei dieser Schritt ein Wagnis gewesen. Sie hätten sich damals hoch verschuldet. Doch es habe sich gelohnt. Heute sind 1200 Mitarbeitende an neun Standorten bei der GEWA beschäftigt. Sein Nachfolger Thomas Harnisch führt aus: «Wir sind ein sozialwirtschaftliches Unternehmen im

Raum Bern, das Dienstleistungen anbietet in Bereichen wie Gastronomie, Liegenschaftenservice, Digihub, Logistik, Gartenbau und Montage.» Auch die Bärner Brocki gehört dazu.

Ziel ist, Menschen durch Integrationsmassnahmen beruflich wieder in die Arbeitswelt einzubeziehen. «Wir bieten Arbeits- und Aufbautraining an sowie angepasste Ausbildungs- und Arbeitsplätze für Menschen mit IV-Rente.» Auch die Kooperationen mit Kunden und Partnern brauchen gegenseitig Mut. Der GEWA-Gründer hatte die Zusage für den Propheten aus [Jesaja Kapitel 54, Vers 2](#) als prophetischen Hinweis empfangen: «Mache den Raum deines Zeltes weit.» Auch die heutige Geschäftsleitung hält sich daran: «Wir durften immer wieder Wachstumsschritte unternehmen.»

Leiterwechsel

Auf seinen Rücktritt angesprochen, erklärt Samuel Schmid: «Es ist wichtig, dies rechtzeitig anzugehen und sich dabei Zeit zu lassen.» Ein Leiterwechsel sei keine rein rationale Sache, sondern berühre auch emotional. «Wir waren zwei Jahre unterwegs, alle konnten sich darauf einstellen, dass eine Veränderung kommt». Dies sei auch für ihn wertvoll gewesen, stellt Schmid fest. «Wir hatten als GL einen Coach, der uns begleitete, uns gezielt herausforderte und gute Fragen stellte», bestätigt er. Auch persönlich habe er sich so begleiten lassen. «Man verliert an Status – mit dem muss man umgehen.» Als er vor Jahren den Gründer abgelöst habe, sei dies für ihn eine Berufung gewesen. Nun lasse er los, im Wissen: «Es geht auch ohne mich.» Man müsse den richtigen Moment erwischen, um dann die Verantwortung zu übergeben.

Auch Thomas Harnisch hatte sich gut überlegt, anstatt der Betriebs- neu die Gesamtleitung zu übernehmen. Er habe sich gefragt: «Traue ich mir das zu?» und reflektierte die Chance zusammen mit einem Coach. Er durchlief das Bewerbungsverfahren sowie ein Assessment, und schliesslich sprach sich der Stiftungsrat zu seinen Gunsten aus. «Es war ein Prozess, und den hat es gebraucht», betont er. Auch für Samuel Schmid war nicht klar gewesen, ob Thomas Harnisch interessiert sei, seine Nachfolge anzutreten.

Das geht doch nicht...

Aus dem Umfeld kam die Frage auf: Wie soll das gehen, wenn der ehemalige Chef im Betrieb bleibt? «Diese Herausforderung hat uns angestachelt – und es geht!», bestätigt Thomas Harnisch. «Als GL konnten wir Samuel Schmid Fragen stellen –

aber er hat sich nie eingemischt, ist nicht die graue Eminenz im Hintergrund.» Die Büros des aktiven und des ehemaligen CEOs liegen nicht auf dem gleichen Stock – so sei die Trennung klar ersichtlich.

Auch die Mitarbeitenden werden herausgefordert, Neues zu wagen. So wurde im angepassten Arbeitsbereich eine Offensive gestartet, die zu Weiterbildungen ermutigte. «Sie sollen Schritte hinausmachen, die Komfortzone verlassen und sich anderswo einbringen», erklärt Thomas Harnisch. Im letzten Jahr hätten 400 Mitarbeitende diese Herausforderung angenommen, 26 davon auch eine Weiterbildung gemacht, zum Beispiel als Peer: «Damit leiten sie aus ihrer Erfahrung nachher andere an.»

Christliches Menschenbild als Grundlage

Auf die ethischen Grundwerte der GEWA angesprochen, erklärt der aktuelle CEO: «Die Geschäftsleitung orientiert sich an der Bergpredigt von Jesus Christus. Unser Ziel ist, seine Aufforderung umzusetzen, den anderen so zu behandeln, wie wir selbst behandelt werden wollen.» Vom christlichen Menschenbild ausgehend, sei ihnen bewusst: «Wir sind alle ergänzungsbedürftig, haben alle unsere Begabungen und Schwächen.»

Als GL, Stiftungsrat und Kader kürzlich ihre Vision erneut bewegten, stiessen sie auf ein Bild aus dem Buch des Propheten Nehemia: «Wer auf Gott vertraut, ist wie ein Baum, aus dem Äste spriessen, die Frucht bringen.» Dem entsprechend wollen sie Voraussetzungen schaffen, dass die Mitarbeitenden sich weiterentwickeln und entfalten können. Immer wieder gelinge das zur Freude aller: «Wenn Eltern sich bei der Abschlussfeier ihrer Kinder bedanken, dass sie bei uns eine Ausbildung machen durften.» Oder wenn sie miterleben, dass eine Integration in den ersten Arbeitsmarkt gelungen ist, zum Beispiel beim Kooperationspartner Coop. «Dort haben fünf Personen eine Arbeitsstelle bekommen. Einen davon trafen wir vor Ort – er strahlte vor Freude, in der Coop-Arbeitskleidung hier arbeiten zu dürfen. Dass Kunden einkaufen können, weil er den Nachschub einfüllt, gibt ihm Selbstvertrauen.»

Sehen Sie sich hier den Talk an:

Zur Website:

[GeWa](#)

[Hope Business Club](#)

Zum Thema:

[Dossier: Livenet-Talk](#)

[Abschied und Aufbruch: Ein Impuls für die Zukunft der Leiterschaft](#)

[«K5» kommt in die Schweiz: Die Veränderung beginnt bei den Leitern](#)

Datum: 01.07.2025

Autor: Mirjam Fisch-Köhler

Quelle: Livenet

Tags

[Leiterschaft](#)

[Kirchen und Werke](#)

[Christen in der Gesellschaft](#)

[Leben als Christ](#)