

Michael Hamm
Cornelia Heider-Winter
Norman-Alexander Leu *Hrsg.*

Strategische Nachfolgeplanung in Non-Profit- Organisationen

Fit für den Generationswechsel im
Gemeinnützigkeitsbereich



Springer Gabler

Strategische Nachfolgeplanung in Non-Profit-Organisationen

Michael Hamm • Cornelia Heider-Winter
Norman-Alexander Leu
Hrsg.

Strategische Nachfolgeplanung in Non- Profit-Organisationen

Fit für den Generationswechsel im
Gemeinnützigkeitsbereich



Springer Gabler

Hrsg.

Michael Hamm
Der Paritätische Landesverband Rheinland-
Pfalz/Saarland e.V.
Saarbrücken, Deutschland

Cornelia Heider-Winter
SAMS-ON GmbH
Hamburg, Deutschland

Norman-Alexander Leu
Leu Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
Frankfurt am Main, Deutschland

ISBN 978-3-662-62238-4 ISBN 978-3-662-62239-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-62239-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Christine Sheppard

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort

Jetzt ist es soweit: Eine Gründergeneration, die den sozialen und Bildungsbereich in seinen feinsten Unterscheidungen aufgebaut und geprägt hat, geht in den Ruhestand. Wir wissen es schon lange und die Zeit zum Handeln ist gekommen. Dieses Buch ist für diejenigen, die den Generationswechsel aktiv gestalten wollen. Die prägende Wirkung der Gründergeneration auf den Geist, die Kultur und den Erfolg der gemeinnützigen Organisationen wird noch lange nachhallen und den Prozess der Nachfolgeplanung tiefgreifend beeinflussen. Mit diesen Gedanken im Kopf wird schon deutlich, dass die Frage der Neubesetzung weit über die Formalien einer Stellenausschreibung hinausgeht und weit mehr ist als die einfache Besetzung einer Vakanz. In dynamischen Zeiten wird es auf unkonventionelle Herangehensweisen gepaart mit bewährten Methoden ankommen. Nicht nur für die sozialen Organisationen, die mitunter seit Jahrzehnten keinen Führungswechsel erfahren haben, wird mit der Nachfolgeplanung Neuland betreten. Auch in der Literatur schließt dieses Buch eine wichtige Lücke für ein Thema, das bisher kaum Beachtung gefunden hat und doch so brisant ist.

Zielsetzung und Aufbau des Buches

Der Wegfall der Organisationsspitze erhält eine Tragweite, die deutlich über die Veränderung einer Führungspersonalie hinausgeht und das Unternehmen in eine nachhaltige Krise stürzen kann. Aber auch wenn innerhalb einer Organisation ein Bewusstsein für die Wichtigkeit des Themas besteht, stellt sich immer noch die Frage: Wie gelingt der Generationswechsel tatsächlich? Was sind die Erfolgsfaktoren für einen gelingenden Generationswechsel in der Führungsspitze einer gemeinnützigen Organisation? Dieses Buch widmet sich im ersten Teil den relevanten Grundlagen und Rahmenbedingungen – organisationsintern und -extern. Aus der Perspektive der Organisationsstruktur werden die rechtlichen Aspekte, die beim Übergang für gemeinnützige Träger Bedeutung erlangen, beleuchtet. Doch nicht nur der juristische Rahmen wird von der Nachfolgeplanung erfasst. Werte, Normen und die Unternehmenskultur spielen eine entscheidende Rolle bei der Neu-Besetzung und gegebenenfalls der Neu-Ausrichtung der Organisation. Die Personalentwicklung mit ihren Besonderheiten der Sozialwirtschaft beeinflusst, ob die neue Spitze intern oder extern gesucht wird. Strategische Vorteile haben die Organisationen, die bereits ihr

Arbeitgeber-Profil geschärft haben. Denn auch der Mangel an geeigneten und passenden Führungskräften wirkt auf den Prozess der Nachfolgeplanung ein und verdient daher, genauer betrachtet zu werden. Darüber hinaus werden die Vergütungsstrukturen sowie die Qualifizierungs- und Vernetzungsmöglichkeiten für Entscheiderinnen und Entscheider betrachtet, um den Rahmen für die Suche zu skizzieren. Abschließend blicken wir auf die Finanzierungsstrukturen der Sozialwirtschaft. Der zweite Teil befasst sich mit der Umsetzung der Nachfolgeplanung: Angefangen mit der Organisation des Suchprozesses, dessen konkrete Umsetzung inklusive der Personalauswahl und rechtlicher Gestaltungsoptionen bis hin zur Einarbeitung und Übernahme der Führungsposition. Abgerundet werden die Ausführungen im dritten Teil des Buches durch strukturierte Praxisberichte. Der Fokus wird durchgängig auf Nachfolgeprozesse für den hauptamtlichen Bereich gelegt.

Das Buch hat nicht den Anspruch, ein akademisches Lehrbuch zu sein. Vielmehr geht es darum, vorhandene Erkenntnisse – praktische als auch aus dem wissenschaftlichen Bereich – zu dem vielschichtigen Thema Nachfolgeplanung zusammenzutragen und als Gesamtwerk für die betriebliche Praxis zur Verfügung zu stellen. Es ist klare Zielsetzung, mit dem vorliegenden Werk die Komplexität des Themas abzubilden und vorhandenes Wissen zusammenzutragen. Durch seinen strukturierten Aufbau soll schnell und systematisch in das Thema eingeführt werden, um Ihnen handhabbare Lösungen für die konkrete Umsetzung zu präsentieren.

Zielgruppen

So vielschichtig wie das Thema Nachfolgeplanung ist, so verschieden sind auch die Akteure, die in der Praxis damit betraut sind. Die oftmals ehrenamtlichen Mitglieder in den Aufsichtsorganen, die für den Nachfolgeprozess verantwortlich sind und womöglich bis dato noch keine Erfahrung damit gesammelt haben; Leitungskräfte, die bald in den wohlverdienten Ruhestand gehen und deren Stelle neu zu besetzen ist und die nicht selten in den Nachfolgeprozess umfassend involviert sind; und schließlich diejenigen Personen, die als Nachfolgerin oder Nachfolger sich auf eine bestimmte Position bewerben und vielleicht noch gar nicht im gemeinnützigen Kontext gearbeitet haben, also den Quereinstieg wagen. Sie alle sind Adressatinnen und Adressaten dieses Buches – aus unterschiedlichen Perspektiven heraus mit überlappenden Fragestellungen und Herausforderungen.

Dank an die Mitwirkenden

Es wäre nahezu vermessen, ein solch komplexes und umfangreiches Thema wie die strategische Nachfolgeplanung in gemeinnützigen Organisationen allein „zu Papier“ bringen zu wollen. Ganz abgesehen davon, dass dadurch die Möglichkeit verwehrt wird, die Spezialistinnen und Spezialisten zu Wort kommen zu lassen. Insofern ist dieses Buch bewusst als Herausgeberwerk konzipiert. Wir danken allen Autorinnen und Autoren, dass sie sich – neben ihrer jeweiligen originären beruflichen Tätigkeit – die Zeit genommen haben, an der Erstellung dieses Buches mitzuwirken. Herzlichen Dank dafür, dass Sie mit Ihrem Beitrag die Zukunft gemeinnütziger Organisationen mitgestalten!

Wir wünschen allen Leserinnen und Lesern viel Erfolg und auch ein „bisschen“ Spaß bei der Umsetzung ihrer eigenen Nachfolgeprozesse. Wir freuen uns, wenn wir mit dem vorliegenden Werk einen Beitrag dazu leisten können.

Saarbrücken, Deutschland

Hamburg, Deutschland

Frankfurt am Main, Deutschland

Michael Hamm

Cornelia Heider-Winter

Norman-Alexander Leu

Inhaltsverzeichnis

Teil I Grundlagen und Rahmenbedingungen für die Nachfolgeplanung in Non-Profit-Organisationen

Strategische Nachfolgeplanung in Non-Profit-Organisationen: ein Überblick. 3

Michael Hamm, Cornelia Heider-Winter und Norman-Alexander Leu

1 Zu Beginn: Klärung von Begrifflichkeiten und Festlegung des Betrachtungsfokus. 3

2 Relevanz von Nachfolgeplanung in Non-Profit-Organisationen 8

3 Umsetzung einer Nachfolgeplanung in Non-Profit-Organisationen. 11

4 Perspektiven im Rahmen einer Nachfolgeplanung. 13

5 Gemeinsame Betrachtung von personellen und organisationsstrukturellen Aspekten 16

6 Determinanten der Nachfolgeplanung: Schlüssel zum strukturierten und umfassenden Vorgehen 19

7 Fazit. 22

Literatur. 23

Die rechtliche Organisationsstruktur gemeinnütziger Träger im Wandel 25

Norman-Alexander Leu

1 Warum es nur individuelle Lösungen gibt 25

2 Wann eine Rechtsstruktur nicht mehr passt 26

3 Welche Rechtsformen in Betracht kommen 29

4 Satzungsrecht – worauf es ankommt 31

5 Umstrukturierungen – wie das geht 46

Literatur. 54

Passt oder passt es nicht? Werte, Vorstellungen und mentale Modelle als Orientierung für die Nachfolgeplanung 57

Sven Lünen und Joerg Schneider

1 Das unterschätzte Problem: Nachbesetzung. 57

2 Nachbesetzung neu denken. 62

3 Fazit.....	69
Literatur.....	69
Strategisch Personal entwickeln: Kompetenzmodelle und Kompetenzentwicklung	71
André Körner	
1 Herausforderungen der Sozialwirtschaft.....	71
2 Kompetenzmodelle als Grundlage strategischer Personalentwicklung	75
3 Besonderheiten für Führungskräfte in der Sozialwirtschaft	84
Literatur.....	89
Employer Branding als interner Vorteil bei der Spitzenrekrutierung.....	93
Cornelia Heider-Winter	
1 Spannendes Arbeitsfeld für rar gesäte Führungskräfte	94
2 Die Synthese von Nachfolgeplanung und Employer Branding	95
3 Die Grundlagen des Employer Brandings und wie Arbeitgeber profitieren.....	97
4 Wie aktuelle Arbeitgeber und ihre Nachfolger profitieren	102
5 Die Führungsetage fit für den Change-Prozess machen.....	104
6 Mit der richtigen Haltung zum Erfolg	105
Literatur.....	107
Führungskräftemangel in der Sozialwirtschaft	109
Matthias Schmidt und Martin Gibson-Kunze	
1 Die besondere Bedeutung der Sozialwirtschaft	109
2 Führungskräftemangel in der Sozialwirtschaft: Status Quo, Hürden und Perspektiven	111
3 Strategische Nachfolgeplanung.....	115
Literatur.....	118
Vergütungsstrukturen für Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen ...	121
Michael Hamm und Norman-Alexander Leu	
1 Einleitung	121
2 (Mögliche) Bestandteile von Vergütungen für Geschäftsführungen und Vorstände.....	123
3 Kurzes Zwischenfazit	130
4 Einflussfaktoren zur Festlegung der Höhe der Vergütung	131
5 Rechtliche Aspekte bei der Vergütungsfestlegung	134
6 Fazit.....	141
Literatur.....	141
„Zusammen ist man weniger allein“ - Vernetzungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten für Führungskräfte	143
Joachim Rock	
1 Einleitung	143
2 Hybride Organisationsformen im Dritten Sektor: Die Sozialwirtschaft.....	144

3 Die sechs Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege	145
4 Sozialunternehmertum und „Social Entrepreneurship“	151
5 Vernetzung „digital“: Soziale Netzwerke	152
Literatur.	153

Finanzwirtschaft gemeinnütziger Organisationen. 155

Jürgen Holdenrieder und Nina Maier

1 Einleitung	155
2 Grundzüge der Finanzierung.	156
3 Betriebliches Finanzmanagement für die Nachfolgeplanung in der Sozialwirtschaft.	162
4 Strategische Neuausrichtung bei der Nachfolgeplanung	164
5 Schlussteil	165
Literatur.	166

Teil II Umsetzung

Bestandsaufnahme auf dem Weg zur passenden Spitze 169

Cornelia Heider-Winter

1 Zuständigkeiten festlegen	169
2 Bestandsaufnahme der Organisation.	170
3 Unternehmenskultur ermitteln	177
4 Gezielt zur passenden Nachfolge	180
Literatur.	182

Gesucht – gefunden? Die Organisation der Suche nach der passenden

Nachfolge 185

Thomas Müller und Marie Kramp

1 Strategie ist alles: Die 7 Phasen der Nachfolgeplanung	186
2 Rekrutierung auf einem leeren Markt? Nachfolgeplanung mit internem Talentmanagement	196
3 Fazit.	200
Literatur.	202

Die interne Rekrutierung von Vorständen und Geschäftsführungen 203

Cornelia Heider-Winter

1 Vorteile der internen Besetzung	204
2 Schattenseiten von internen Rekrutierungen.	205
3 Die richtige Spitze finden	206
4 Voraussetzung für interne Besetzung: Nachwuchsförderung und Führungskräfteentwicklung	213
5 Wie sieht die Führung der Zukunft aus?	215
6 Mit transformationaler Führung zum Erfolg.	216
7 Internes Potenzial erkennen	217

8 Fazit.....	218
Literatur.....	218
Die externe Rekrutierung.....	221
Gunther Wolf	
1 Basis für Arbeitgeberattraktivität legen.....	222
2 Erfolgreiches Personalmarketing.....	228
3 Erfolgreiches Personalrecruiting.....	234
4 Fazit.....	241
Literatur.....	242
Herausforderungen und Chancen bei der Entscheidung für die neue Spitze....	243
Vera Bastian	
1 Personalauswahl aus dem Schattendasein des Alltagsgeschäfts holen.....	243
2 Generationenwechsel in Familienunternehmen – ein Exkurs.....	245
3 Die Auswählenden.....	246
4 Der Personalauswahlprozess.....	247
5 Das Anforderungsprofil: auf dem Weg zum Wissen für die richtige Suche.....	249
6 Auswahlinstrumente.....	251
7 Fazit.....	259
Literatur.....	259
Das Management-Colloquium.....	261
Joerg Schneider und Sven Lungen	
1 Fallbeispiel: Wenn's einfach nicht passt.....	261
2 Klare Kante: Dialog statt Diagnostik.....	263
3 Dimensionen der Passung.....	264
4 Unternehmenswerte als Handlungsrahmen für die Personalauswahl.....	266
5 Verknüpfte Prozesse.....	266
Literatur.....	271
Arbeits- und Dienstvertragsrecht.....	273
Tatjana Leu	
1 Abhängige und selbstständige Beschäftigung.....	273
2 Voraussetzungen ehrenamtlicher und entgeltlicher Tätigkeit.....	275
3 Vorstands- und Geschäftsführerverträge.....	278
4 Bestimmung der Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche.....	278
5 Haftungsmaßstab und Möglichkeiten der vertraglichen Haftungsbeschränkung, Versicherungsschutz.....	279
6 Befristungsfragen.....	282
7 Umstrukturierungen.....	285
Literatur.....	287

Geschäftsordnungen sowie Gremienhandbücher	289
Norman-Alexander Leu	
1 Geschäftsordnungen	289
2 Gremienhandbücher	296
Literatur	297
Risikomanagement in gemeinnützigen Organisationen	299
Tobias Ecker	
1 In qua sumus – Nicht vertretbare Risiken erkennen und vermeiden	299
2 Identifizierung und Handhabbarmachung von Risiken	300
3 Risikomanagement in der Praxis	303
4 Besondere Anforderungen gemeinnütziger Organisationen	307
Literatur	309
Executive Onboarding	311
Ruth Tomerius, Thomas Müller und Marie Kramp	
1 Executive Onboarding versus Einarbeitung: Mehr als Fachlichkeit	313
2 Executive Onboarding I: Die Organisation in der Pflicht	314
3 Executive Onboarding II: Der Mensch in der Pflicht	323
4 Fazit	328
Literatur	329
Teil III Blick in die Praxis	
Externe Rekrutierung – ein Erfahrungsbericht	333
Jacqueline Kühnemann	
1 Hintergrund	333
2 Suchprozess	334
3 Einarbeitungsphase	335
4 Persönliches Fazit	336
Quereinstieg: familiär „extern“ rekrutiert	337
Joël Dunand	
1 Hintergrund	337
2 Suchprozess	338
3 Einarbeitungsphase	339
4 Persönliches Fazit	339
Moderation und Kommunikation als Schlüssel	341
Christian Lenhart	
1 Hintergrund	341
2 Suchprozess	342
3 Einarbeitungsphase	342
4 Persönliches Fazit	343

Transition into a New Entity 345

Anna Sevortian

1 Background 345

2 Lessons Learned Through Transition 347

3 Personal Conclusions 350

Teil IV Fazit**Die Zukunft von Non-Profit-Organisationen nicht dem Zufall überlassen. 353**

Michael Hamm, Cornelia Heider-Winter und Norman-Alexander Leu

1 Mit Verantwortung den Generationswechsel gestalten 353

2 Komplexität anerkennen und berücksichtigen 354

3 Wer es leichter haben wird 355

4 Weg von der Personenzentrierung 355

5 Der richtige Deckel 356

6 Interne Rekrutierung geht vor 357

7 Die Einarbeitung ist mindestens die halbe Miete 358

8 Empfehlungen aus der Praxis 359

9 Nach der Umsetzung der Nachfolgeplanung ist vor der nächsten
Nachfolgeplanung 360

Teil I

Grundlagen und Rahmenbedingungen für die Nachfolgeplanung in Non-Profit-Organisationen



Strategische Nachfolgeplanung in Non-Profit-Organisationen: ein Überblick

Michael Hamm, Cornelia Heider-Winter und
Norman-Alexander Leu

1 Zu Beginn: Klärung von Begrifflichkeiten und Festlegung des Betrachtungsfokus

Wenn man sich mit strategischer Nachfolgeplanung als Erfolgsfaktor in Non-Profit-Organisationen befassen möchte, ist es sinnvoll, direkt zu Beginn relevante Begrifflichkeiten zu klären:

- Was sind Non-Profit-Organisationen und wodurch unterscheiden sie sich von anderen Organisationen?
- Was bedeutet genau „strategisch“ im Hinblick auf Nachfolgeplanung?
- Was stellt einen Erfolg dar und was sind Erfolgsfaktoren im Kontext von Non-Profit-Organisationen?

M. Hamm (✉)

Der Paritätische Landesverband Rheinland-Pfalz/Saarland e.V., Saarbrücken, Deutschland

E-Mail: mail@michaelhamm.de

C. Heider-Winter

SAMS-ON GmbH, Hamburg, Deutschland

E-Mail: conny@heider-winter.com

N.-A. Leu

Leu Rechtsanwaltsgesellschaft mbH, Frankfurt am Main, Deutschland

E-Mail: nl@kanzlei-leu.de

1.1 Non-Profit-Forschung, Definitionsansätze und Sozialwirtschaft

Die Anfänge der Non-Profit-Forschung haben vorrangig im angelsächsischen Bereich stattgefunden. Zu nennen ist hier insbesondere das bis dato wohl größte Forschungsprojekt an der privaten Johns-Hopkins-Universität in Baltimore, USA. Im Rahmen des „Johns Hopkins Comparative Non-Profit Sector Project“ wurden zwischen Ende der 80er-Jahre und Mitte der 90er-Jahre die Merkmale und Strukturen von Non-Profit-Organisationen in 40 Ländern untersucht und verglichen. Mittlerweile hat die Non-Profit-Forschung auch an vielen deutschen Universitäten, Hochschulen und sonstigen Forschungseinrichtungen Einzug genommen. Charakteristisch für diesen Forschungsbereich ist die Interdisziplinarität mit Sichtweisen aus der Rechtswissenschaft, den Wirtschaftswissenschaften, der Politikwissenschaft und der Soziologie.

Die Heterogenität in der Non-Profit-Forschung hat letztlich auch dazu geführt, dass es eine ganze Reihe von Definitionsansätzen für Non-Profit-Organisationen gibt – aber keine einheitliche Terminologie. Anheier (2005, S. 37 ff.) hat versucht, verschiedene Definitions- und Erklärungsansätze zusammenzufassen und hat aus der Vielzahl von Definitionen vier übergreifende Definitionsansätze extrahiert: die Legaldefinition, die funktionale, die wirtschaftliche sowie die strukturell-operative Definition.

Die Legaldefinition ist wohl am einfachsten zu handhaben. Hier geht es um rein rechtliche Merkmale, also ob beispielsweise eine Organisation im steuerrechtlichen Sinne als gemeinnützig anerkannt ist und ob sie den Status einer juristischen Person innehat. Die funktionalen Definitionsansätze stellen dagegen – wie die Begrifflichkeit schon vermuten lässt – auf die Aufgaben und Zwecke der Organisation ab. Dabei ist eine Überschneidung zur Legaldefinition maßgeblich: nämlich die Ausführungen im Steuerrecht, genauer gesagt in der Abgabenordnung, die festlegt, was unter gemeinnützigen, mildtätigen und kirchlichen Zwecken zu verstehen ist.

Die wirtschaftliche Definition ist insbesondere daher von Relevanz, weil sie eine Abgrenzung zur so genannten gewerblichen oder gewinnorientierten Wirtschaft erlaubt. Sie legt den Fokus darauf, wie sich die Einkommensstruktur der Non-Profit-Organisationen zusammensetzt. Sie finanzieren sich laut dieser Definition nämlich nicht (oder nicht in der Hauptsache) über den Verkauf von Gütern und Dienstleistungen oder über Steuereinnahmen, sondern über Beiträge und Zuwendungen. Ebenfalls ein Merkmal nach dieser wirtschaftlichen Definition ist das Verbot, Gewinne auszuschütten bzw. dem gemeinnützigen Bereich zu entziehen. Dieser Definitionsansatz ist wichtig – eben weil er eine Abgrenzung zu nicht-gemeinnützigen Organisationen erlaubt – und gleichzeitig mit Vorsicht zu verwenden, da dieser, wie oben bereits ausgeführt, auf die angelsächsische Non-Profit-Forschung zurückzuführen ist und dort in der Tat Non-Profit-Organisationen im Wesentlichen über Beiträge und Zuwendungen sowie Spenden finanziert werden.

Das trifft zwar auch auf einen Teil der Non-Profit-Organisationen in Deutschland zu. Gleichzeitig ist aber festzustellen, dass ein nicht unbeträchtlicher Teil der Non-Profit-Organisationen in Deutschland als Haupteinnahmequelle die Erbringung von Dienstleistungen, wie beispielsweise im Bereich der Alten- und Eingliederungshilfe, aufweist.

Dies ist letztlich auf das für den deutschen Sozialstaat prägende Prinzip der Subsidiarität zurückzuführen. Es sollen bewusst Dienstleistungen von (vorwiegend gemeinnützigen) Organisationen, anstatt von staatlichen Institutionen, erbracht werden.

Bleibt noch der letzte Definitionsansatz, die strukturell-operative Definition, die die Organisationsstruktur und Arbeitsweise in den Vordergrund rückt. Eine Organisation kann demnach als Non-Profit-Organisation definiert werden, wenn die nachstehenden fünf Kriterien erfüllt sind: organisiert, d. h. gewissermaßen institutionalisiert; privat, d. h. institutionell getrennt vom Staat; non-profit-distributing, d. h. die Nichtausschüttung von Gewinnen an die Mitglieder; autonom, d. h. eigenständiges steuern und verwalten ihrer Tätigkeiten; und freiwillig, d. h. die ehrenamtliche Tätigkeit ist wesentlicher Bestandteil der Organisation.

Je nachdem, welchen dieser Ansätze man wählt, vergrößert oder verkleinert sich die Menge an Non-Profit-Organisationen, die damit erfasst werden. Insofern sind die vorgestellten Ansätze zwar gut nutzbar, um Non-Profit-Organisationen zu beschreiben (dies ist durchaus auch von Relevanz im Kontext von Nachfolgeplanung), es gestaltet sich aber mitunter schwierig, damit eine klar abzugrenzende Menge an Organisationen zu erfassen.

Einen weit gefassten Ansatz zur Definition von Non-Profit-Organisationen haben Helmig und Boenigk gewählt, wenn sie Non-Profit-Organisationen wie folgt definieren:

„Alle diejenigen Organisationen [...], die weder erwerbswirtschaftliche Firmen noch öffentliche Behörden der unmittelbaren Staats- und Kommunalverwaltung sind“ (Helmig und Boenigk 2012, S. 11).

Sie greifen damit zurück auf einen in Soziologie und Politikwissenschaft lange etablierten und weit verbreiteten Ansatz, um den sog. „Dritten Sektor“ zu definieren als Sphäre zwischen Staat, Markt und Gesellschaft. Vielfach wird statt „Dritter Sektor“ auch die Begrifflichkeit „Non-Profit-Sektor“ verwendet und dem entsprechend sind Non-Profit-Organisationen Organisationen, die eben diesem Sektor zuzuordnen sind (und die durch die vorangehend vorgestellten vier Definitionsansätze bei Bedarf näher spezifiziert werden können). Dieser breit gefasste Ansatz scheint insofern zielführend zu sein, wenn über Generationswechsel und Nachfolgeplanung gesprochen werden soll.

Ebenfalls zu eng gefasst scheint der Begriff „Sozialwirtschaft“ mit dem vorrangig diejenigen (gemeinnützigen) Organisationen erfasst werden, welche entgeltliche Dienstleistungen erbringen. So wäre eine Organisation im Bereich der Altenhilfe dieser Kategorie zuzurechnen, eine Förderstiftung hingegen nicht. Vielmehr können (gemeinnützige) Organisationen der Sozialwirtschaft als Teilmenge des Non-Profit-Sektors verstanden werden.

1.2 Strategie und strategisches Management

Die Begriffe „Strategie“ oder „strategisch“ werden fast schon inflationär und in nahezu allen Lebensbereichen benutzt – oftmals weit entfernt von dem, was eigentlich damit verbunden ist. Auch im wissenschaftlichen Kontext gibt es zahlreiche Definitionsansätze dazu, was „Strategie“ und „Strategisches Management“ bedeuten. Eine einheitliche Defi-

inition hat sich bislang nicht herausgebildet. Allerdings gibt es weit verbreitete Definitionsansätze, die sich nur in Nuancen unterscheiden.

Will man sich dem Begriff Strategie etymologisch nähern, gelangt man aus der altgriechischen Übersetzung zu „Heer“ (stratos) und „führen“ (agein). Dazu passend hat schon im Jahr 1832 Clausewitz Strategie definiert als:

„Die Strategie muss dem ganzen kriegerischen Akt ein Ziel setzen, welches dem Zweck desselben entspricht, d. h. sie entwirft den Kriegsplan. Sie muss mit ins Feld ziehen, um das Einzelne an Ort und Stelle anzuordnen und für das Ganze die Modifikationen zu treffen“ (Clausewitz 1832, S. 157, Theorie des Krieges; zit. nach Moldaschl 2009, S. 16).

Auch wenn diese Definition im Kontext der Kriegsführung zum einen veraltet und auch nicht so recht passend für die Anwendung in Non-Profit-Organisationen scheint, enthält sie zum anderen doch bereits durchaus relevante Schlüsselbegriffe: nämlich Ziel, Zweck, Plan, anordnen (also: umsetzen) und Modifikation.

Hugenberg definiert Strategie wie folgt (und gar nicht weit entfernt von den voranstehend genannten Schlüsselbegriffen):

„Strategien sind der Ausgangs- und Mittelpunkt des Strategischen Managements. Sie bestimmen die geschäftliche Ausrichtung eines Unternehmens, indem sie die langfristigen Geschäftsziele definieren, indem sie festlegen, wie sich das Unternehmen in seinen Märkten positionieren soll, und indem sie dafür Sorge tragen, dass die wettbewerbsrelevanten Ressourcen identifiziert und aufgebaut werden“ (Hugenberg 2014, S. 7).

Nach der Klärung des Begriffs Strategie stellt sich dennoch die Frage, was nunmehr vor diesem Hintergrund unter „Strategischem Management“ zu verstehen ist. Ein weit verbreiteter Definitionsansatz wird von Bea/Haas gewählt, die Strategisches Management wie folgt definieren:

„Das Strategische Management ist auf die Gestaltung des Unternehmens und seiner Beziehungen zur Umwelt ausgerichtet. Die aus dieser Grundaufgabe abzuleitenden Einzelmaßnahmen richten sich auf die Modifikation von Strategien, die Gestaltung der Organisation, der Unternehmenskultur und der übrigen Subsysteme des Unternehmens“ (Bea und Haas 2017, S. 7).

Kurzum: wenn von Strategie und/oder von Strategischem Management die Rede ist, impliziert dies immer folgende Merkmale:

- Es handelt sich um einen langfristigen Prozess.
- Es spielen sowohl quantitative als auch qualitative Merkmale eine Rolle.
- Im Rahmen dieses Prozesses sind Veränderungen innerhalb der Organisation vorzunehmen.
- Die Veränderungen referieren auf Organisationsziele.
- Die Organisationsumwelt verändert sich stetig, was eine aktive Anpassung von seiten der Organisation erfordert.

Auch wenn die wissenschaftliche (und auch die eher praxisorientierte) Literatur zum Strategischen Management hauptsächlich im Bereich der klassischen Betriebswirtschaftslehre – also im Kontext von gewinnorientierten Unternehmen – zu verorten ist, bedeutet dies keineswegs, dass die geschilderten Definitionsansätze und die zugrunde liegenden Überlegungen nicht auch auf den Non-Profit-Bereich zu übertragen wären. Mehr noch:

- Viele Weichenstellungen, die der Gesetzgeber in den letzten beiden Jahrzehnten vorgenommen hat, bedingen geradezu die Befassung mit strategischem Management in gemeinnützigen Organisationen.

Beispielhaft anzuführen ist hier unter anderem die Öffnung des Pflegemarktes für gewerbliche Anbieter und die Ablösung der Selbstkostendeckungsfinanzierung durch prospektive Entgelte. Damit wurden zweierlei Effekte erzielt: zum einen die Einführung von marktlichen Strukturen (also auch einen bewusst induzierten Wettbewerb) in einem ansonsten durchaus regulierten Leistungsbereich sowie zum andern die Übertragung von unternehmerischen Risiken auf die Leistungserbringer. All dies macht eine Befassung mit Strategischem Management obligatorisch. Dass dem so ist, lässt sich auch daran erkennen, dass gerade in den vergangenen Jahren doch zahlreiche Literatur erschienen ist, die sich mit der Anwendung von Instrumenten des Strategischen Managements in Non-Profit-Organisationen befasst: exemplarisch zu nennen sind die Werke von Schneider et al. (2007); Sobhani (2013) und Kortendieck (2017).

1.3 Zwischenfazit: (erfolgreiche) strategische Nachfolgeplanung in Non-Profit-Organisationen

Wenn also die Nachfolgeplanung in gemeinnützigen Organisationen behandelt wird, ist damit im Folgenden die Besetzung von Vakanzen in der obersten Führungsebene gemeint – und zwar in ehrenamtlich getragenen gemeinnützigen Organisationen, die in der Regel soziale Dienstleistungen erbringen. Wichtig ist, dass dabei nicht nur die internen Gegebenheiten Berücksichtigung finden, sondern – dies ist der strategische Aspekt – ebenso Umfeldbedingungen und -entwicklungen, auf die sich die Organisation einstellen muss. Insofern handelt es sich zwingend immer um einen „doppelten Blick“:

- einmal nach innen in die Organisation mit ihrer Aufbau- und Ablauforganisation sowie ihrem Organisationszweck und ihrem Wertegerüst;
- und der Blick nach außen, auf Veränderungen im Nachfragebereich, auf die Situation auf dem Arbeitsmarkt, auf die zur Verfügung stehenden Fach- und Führungskräfte, auf die Entwicklung ähnlich aufgestellter Organisationen und viele weitere Aspekte.

Der Vollständigkeit halber sei an dieser Stelle erwähnt, dass, wenn man von Nachfolgeplanung spricht, dies erst einmal zweierlei bedeuten kann: erstens die Suche nach einem Nachfolger bzw. einer Nachfolgerin oder aber zweitens die Suche

nach einer Person oder Organisation, die die eigene Organisation übernimmt. Im gewerblichen Bereich ist es durchaus nicht unüblich, den zweiten Weg zu wählen und ein Unternehmen oder eine Person zu finden, die das eigene Unternehmen übernimmt (also: erwirbt) und die entsprechenden Vorbereitungsschritte wie die Suche nach einem Übernehmer, der Due Dilligence, der Unternehmensbewertung und schließlich der Übernahme. Hierzu existiert auch eine nicht unbeträchtliche Menge an Literatur.

Bleibt noch die Frage, wann eine Nachfolgeplanung als „erfolgreich“ zu bezeichnen ist. Ähnlich wie beim Begriff „Strategie“ gibt es eine Vielzahl von Definitionen, was Erfolg ist. Bemerkenswert dabei ist, dass doch eine ganze Reihe davon durchaus kompatibel damit sind, was Strategie bedeutet. Sobhani (2013) definiert Erfolg sehr passend dazu:

„Unternehmenserfolg besteht darin, dass das Unternehmen trotz der sich verändernden Verhältnisse der Umwelt seinen Bestimmungszweck dauerhaft erfüllen kann“ (Sobhani 2013, S. 13).

Der Definitionsansatz erscheint von daher insbesondere für Non-Profit-Organisationen anwendbar, weil hier explizit auf den Bestimmungszweck von Unternehmen abgestellt wird – und gerade die (gemeinnützige) Zweckorientierung für Organisationen im Non-Profit-Bereich konstitutiv ist. Also würde dies schließlich bedeuten, dass eine Nachfolgeplanung dann als erfolgreich bezeichnet werden kann, wenn diese sich trotz veränderter Bedingungen (Stichwort: Fach- und Führungskräftemangel) realisieren lässt und infolgedessen sich die Organisation (weiterhin und möglichst dauerhaft) der Verwirklichung ihres Zwecks widmen kann.

Eine Ergänzung erscheint an dieser Stelle jedoch angebracht. Um von einer erfolgreichen Nachfolgeplanung und -umsetzung sprechen zu können, ist es – sozusagen als zweite Seite derselben Medaille – unerlässlich, dass die Umsetzung der Nachfolgeplanung für die Organisation zu bewerkstelligen ist. Dies umso mehr, da, wie im nachfolgenden Unterkapitel beschrieben, Non-Profit-Organisationen zumeist auf keine großen Erfahrungen in der Nachfolgeplanung zurückgreifen können und oftmals über Jahre oder gar Jahrzehnte keinen Wechsel in der Führung der Organisation zu bewerkstelligen hatten – mit allen Vorteilen, aber auch mit den damit verbundenen Nachteilen, wenn nun im Zuge eines Generationswechsels eine Nachfolgeregelung akut wird.

2 Relevanz von Nachfolgeplanung in Non-Profit-Organisationen

Durchaus berechtigt erscheint zumindest im ersten Augenblick die Frage, warum es angezeigt ist, sich überhaupt mit der Nachfolgeplanung in Non-Profit-Organisationen auseinander zu setzen – und dies sogar noch im Kontext einer strategischen Herangehens-

weise. Die Besetzung vakanter Positionen sollte für gemeinnützige Organisationen durchaus ein geübter Vorgang sein. Dem ist in den allermeisten Fällen mit Sicherheit so – dennoch stellt sich die Nachfolgeplanung für die Organisationsleitung in Non-Profit-Organisationen vielfach als besondere Herausforderung dar. Das Bewusstsein dazu und die Kenntnis dieser Gründe stellt zugleich eine der zentralen Voraussetzungen dar, um eine erfolgreiche Nachfolgeplanung initiieren und durchführen zu können.

2.1 Generationswechsel als Ursache für die Notwendigkeit einer Nachfolgeplanung

Die Tatsache, dass der Themenkomplex Generationswechsel und Nachfolgeplanung in der Sozialwirtschaft angekommen ist, ist zuerst einmal nicht wirklich überraschend (vgl. u. a. Beher et al. 2005, S. 24; Hommel und Wald 2014). Die Nachfolgeplanung für die Leitung gemeinnütziger Organisationen ist eingebettet in die für nahezu alle Organisationen und alle Arbeitsbereiche vorherrschende Rahmenbedingung des Fach- und Führungskräftemangels. Hatten Organisationen noch bis vor ein paar Jahren die Situation erlebt, dass auf ausgeschriebene Stellen eine Vielzahl von Bewerbungen eingegangen sind, so stellt sich dies nunmehr genau umgekehrt dar. „Klassische Suchwege“ wie das Inserat in der Tageszeitung sind zunehmend wirkungslos. Es müssen neue Wege gefunden werden, offene Vakanzen mitzuteilen. Bewerberinnen und Bewerber müssen vielfach nicht mehr den Arbeitgeber überzeugen, ein Beschäftigungsverhältnis einzugehen, sondern umgekehrt. Der Bedarf an qualifizierten Fach- und Führungskräften steigt, in manchen Bereichen der Sozialen Arbeit überproportional, wie etwa im Bereich der Altenhilfe und Pflege aufgrund des demografischen Wandels.

Schließlich führt der „War for Talents“ ebenfalls dazu, dass Organisationen in Bezug auf die Gewinnung von Fach- und Führungskräften verstärkt miteinander in Wettbewerb treten und dieser Wettbewerb sich ausdehnt auf die öffentliche Verwaltung, die teils ähnlich ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sucht. Damit einhergehend müssen sich gemeinnützige Organisationen Themenfeldern wie „Employer Branding“ (vgl. Heider-Winter 2014) widmen, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden – und letztlich auch tatsächlich an Attraktivität zu gewinnen.

Kurzum: die Gewinnung von Fach- und Führungskräften hat sich in den letzten Jahren grundlegend gewandelt und an Komplexität gewonnen. Das zieht unweigerlich einen erhöhten Ressourcenbedarf nach sich. Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass die Nachfrage nach sozialen Dienstleistungen und mit ihr der Personalbedarf zunehmen wird:

„Durch die Alterung unserer Gesellschaft, die steigenden Qualifikationsanforderungen und die zunehmende Erwerbstätigkeit von Frauen, die zu einer Auslagerung von Tätigkeiten aus dem Haushalt führt, wächst die Nachfrage nach persönlichen und sozialen Dienstleistungen. Auf den Produktmärkten wird die Gesundheits- und Sozialwirtschaft zu den Gewinnern des Strukturwandels gehören. Auf den Arbeitsmärkten leidet die Branche unter chronischem Personalmangel, der sich in Zukunft dramatisch verschärfen kann“ (Bosch 2014, S. 28).

Hinzu kommt, dass „auch das vorhandene Personal – wie die Bevölkerung insgesamt – altert und zu einem großen Teil mit den Babyboomer-Jahrgängen zu einem Zeitpunkt in den Ruhestand treten wird, zu dem in immer höherem Umfang mit Gesundheits- und Pflegeleistungen zu rechnen ist“ (Nachbaur 2014, S. 32). Dieser Umstand trifft auch und insbesondere auf die Leitungskräfte gemeinnütziger Organisationen zu.

Dass in der Umsetzung des Generationswechsels auf Leitungsebene keine große Routine besteht, ist unter anderem der Tatsache geschuldet, dass in den meisten gemeinnützigen Organisationen generell die Fluktuation keine problematische Größenordnung annimmt (vgl. Priller et al. 2012, S. 36). Dies betrifft umso mehr die Führungskräfte dieser Organisationen.

- Angesichts des Generationswechsels in den Führungsetagen gemeinnütziger Unternehmen kann man durchaus davon sprechen, dass eine so genannte „Gründergeneration“ in den Ruhestand geht. Eine Generation von Führungskräften, die nicht selten die Organisationen mit aufgebaut hat, die 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 Öffentlichkeit verfügt.

Allein schon dieser Umstand macht es zwingend notwendig, sich mit dem gebotenen zeitlichen Vorlauf systematisch der Nachfolgeplanung zu widmen. Nicht selten sind nämlich Aufbau- und Ablauforganisation sowie die Organisationskultur auf diese Personen „zugeschnitten“ – mit allen Vor- und Nachteilen, teils bewusst so veranlasst und teils unbewusst so entstanden.

2.2 Generationswechsel als dringende Handlungsnotwendigkeit unter großer Komplexität

Der Generationswechsel in der Führung gemeinnütziger Organisationen ist eine komplexe Herausforderung – und zwar sowohl für das Haupt- als auch für das Ehrenamt. Es handelt sich ganz klassisch um ein Agieren unter Unsicherheit.

Daher ist ein systematisches Vorgehen unter Berücksichtigung interner und externer Faktoren unerlässlich. Zentrale externe Rahmenbedingung ist der Fach- und Führungskräftemangel in der Sozialwirtschaft (vgl. Priller et al. 2012, S. 35 f.; Krüger 2018, S. 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 Bewerberinnen und Bewerber liegt.

- Es stellt sich grundsätzlich die Frage, wie und wo Führungskräfte für die Sozialwirtschaft rekrutiert werden können. Klar scheint indes, dass die derzeitigen Kapazitäten hierfür innerhalb des Non-Profit-Sektors nicht ausreichen werden.

Umso wichtiger erscheint es daher, dass Organisationen, bei denen in absehbarer Zeit ein Wechsel in der obersten Führungsebene ansteht, den Nachfolgeprozess mit einem hinreichenden zeitlichen Vorlauf einleiten.

Darüber hinaus ist eine zunehmende Komplexität, was die rechtlichen, wirtschaftlichen und fachlichen Rahmenbedingungen angeht, zu konstatieren. So sind die Anforderungen an die Führungskräfte in den vergangenen Jahren permanent gestiegen und 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 Mitarbeitenden aufeinander treffen – mit ihren jeweils spezifischen Arbeits- und Kommunikationsweisen und Erwartungen. Auch dies führt wiederum dazu, dass die Nachfolgesuche schwieriger wird, weil gerade „weiche Faktoren“ wie Führungserfahrung zu zentralen Auswahl-faktoren werden.

3 Umsetzung einer Nachfolgeplanung in Non-Profit-Organisationen

Aus den vorangehenden Überlegungen wird schnell klar: lediglich eine Nachbesetzung einer vakant werdenden Führungsposition wird nicht ausreichend sein – die Nachbesetzung muss im Kontext strategischer Organisationsentwicklung verortet werden. Und klar ist ebenfalls, 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. Moos et al. 2013).

Die Organisation des Nachfolgeprozesses sollte mit der Planung der Ressourcen und Zuständigkeiten beginnen. Dabei ist es empfehlenswert, erste Überlegungen dazu schon zwei, ggfls. auch schon drei Jahre vor dem Ausscheiden der Führungskraft anzustellen. Das 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 z. B. künftig die Leitung auf mehrere Personen verteilt werden soll.

Allein die Klärung dieser komplexen Fragestellungen verdeutlicht, dass ein hinreichend früher Beginn des Nachfolgeprozesses mit entsprechenden Vorüberlegungen für viele Organisationen obligatorisch ist. Weiterhin ist – idealerweise direkt zu Beginn der Planungsaktivitäten – 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 gegebenenfalls wie die amtierende Organisationsspitze 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 inklusive der Festlegung und rechtlichen Ausgestaltung der künftigen Rahmenbedingungen für die Führungsposition an. Anschließend wird zu einem klar definierten Zeitpunkt die Nachfolgesuche und schließlich der Auswahlprozess beginnen.

Ist die Auswahl abgeschlossen und eine geeignete Nachfolge 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 oder kann. Trotz positiver Argumente wie Wissenssicherung, Kontinuität und Unterstützung für den Nachfolger oder die Nachfolgerin sollte man solche Weichenstellungen mit größter Sensibilität angehen. Von der unmittelbaren Mitarbeit im Aufsichtsorgan der Organisation, womöglich sogar im Vorsitz, ist grundsätzlich abzuraten.

Ist eine ehrenamtliche oder beratende Tätigkeit angestrebt, sollte in erster Linie geprüft 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 wesentlichen Pfeiler der Veränderung, verbunden mit einer groben Vorplanung, im Vorfeld festzulegen. Die Ausgestaltung wie auch die Detailplanung sollten gemeinsam mit der neuen Führung im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses umgesetzt werden.

So bekommt die neue Geschäftsleitung die Gelegenheit, eigene Ideen einzubringen und die Struktur gemeinsam mit den Mitarbeitenden 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 bzw. der Nachfolgerin gibt hierbei Gelegenheit, diese ohnehin zutage tretenden Fragestellungen in dem Organisationsentwicklungsprozess strukturiert zu klären und damit Unsicherheiten bei Mitarbeitenden zu reduzieren, die immer mit einem Führungswechsel verbunden sind. Die Mitarbeitenden frühzeitig über die geplanten Veränderungen

zu informieren und unter Umständen auch in mögliche Änderungen von Aufbau- und Ablauforganisation einzubinden, erhöht in der Regel die Akzeptanz gegenüber der designierten Nachfolge und kann dazu beitragen, Reibungsverluste zu verhindern.

4 Perspektiven im Rahmen einer Nachfolgeplanung

Wenn man von Nachfolgeplanung spricht, kommt es nicht selten vor, dass verschiedene, teils gegensätzliche Anforderungen explizit oder implizit an den Prozess und die beteiligten Akteure gestellt werden. Woran das liegt ist einfach zu erklären. Im Rahmen der Nachfolgeplanung treffen verschiedene Perspektiven und damit auch Anforderungen aufeinander:

- Die Sichtweise des für die Besetzung zuständigen Gremiums,
- die der nachfolgenden Führungskraft
- und schließlich die der ausscheidenden Organisationsspitze.

Man könnte den Kreis im Rahmen einer Stakeholder-Analyse noch erweitern. Klar ist schon an dieser Stelle: Die verschiedenen Perspektiven sind für den Prozess der Nachfolgeplanung und -umsetzung äußerst relevant, aber nicht immer komplett deckungsgleich. Es geht also darum, die verschiedenen Perspektiven zu erfassen, Schnittmengen zu identifizieren und möglichst früh bestehende Interessenkonflikte einzudämmen oder soweit händelbar zu machen, dass der gesamte Prozess davon nicht negativ beeinträchtigt wird.

4.1 Perspektive des Entscheidungsgremiums

Betrachtet man die Interessenlage des Gremiums, das für die Entscheidungsfindung zuständig ist, so steht für diese Akteure zuerst einmal die rechtzeitige und qualifizierte Nachbesetzung der vakant werdenden Führungsposition im Vordergrund. Dies verbunden mit nicht immer einheitlichen Vorstellungen über Werdegang, Führungserfahrung und -stil, formale Qualifikation, Werthaltung oder Gehaltsvorstellungen. Daher ist es wichtig, zuallererst innerhalb des Gremiums eine einheitliche Meinung über die Anforderungen herzustellen – wobei natürlich immer auch die Gefahr besteht, dass eben dieses Anforderungsprofil nicht situationsgerecht ist, d. h. entweder „zu hoch“ oder „zu niedrig“ formuliert wird.

Viele der Akteure in ehrenamtlichen Gremien kommen nur relativ selten in die Situation, über die Nachbesetzung in der Geschäftsführung oder im Vorstand zu entscheiden. Dennoch empfiehlt sich die Auseinandersetzung mit einem Anforderungsprofil. Schließlich lässt sich trotz Führungskräfte-mangel im Non-Profit-Bereich häufig kein klar definiertes Aufgabenprofil für Führungspersonen erkennen (vgl. Dressler und Toppe 2011, S. 1). Daher ist es unerlässlich, dass sich die Mitglieder des Gremiums zunächst einmal kritisch

damit auseinandersetzen, inwiefern Sie faktisch in der Lage sind, die Rahmenbedingungen für die Nachfolgesuche allein festzulegen.

Fehlt es an Know-how und Kompetenz, kann erwogen werden, eine externe und im gemeinnützigen Bereich erfahrene Personalberatung hinzuzuziehen. Dabei muss es mitnichten der Fall sein, dass die Nachfolgesuche dann komplett „aus der Hand“ gegeben wird. Auch das Einholen eines fachlichen Rates, um anschließend den Suchprozess allein zu verantworten, ist denkbar.

Unabhängig davon, ob die Nachfolgesuche mit internen Ressourcen des Gremiums oder der Organisation oder ganz oder teilweise durch externe Berater geplant und umgesetzt wird, ist es zu Beginn des Prozesses ratsam, innerhalb des Gremiums zu klären, wer für den Prozess verantwortlich ist. Die Frage ist insbesondere dann von Relevanz, wenn sich das Gremium aus vielen Personen zusammensetzt und die terminliche und inhaltliche Abstimmung sich nicht einfach bewerkstelligen lässt. In solch einem Fall ist es erforderlich, dass eine Person oder eine Gruppe aus wenigen Personen den Prozess steuert; selbstverständlich mit einer regelmäßigen Rückkoppelung an das Gesamtgremium.

Nicht vergessen werden darf in dem Kontext das Verhältnis von bisheriger Führungskraft zu den Mitgliedern des Gremiums, das oft geprägt ist von einer jahrelangen, wenn nicht gar jahrzehntelangen Zusammenarbeit und mit dem damit einhergehenden Vertrauensverhältnis. Dabei liegt die Gefahr nahe, eine Nachfolge „vom gleichen Schlag“ und mit ähnlichem Profil zu suchen. Diese Gefahr wird meist noch größer, wenn die bisherige Geschäftsführung nicht nur an der Organisation des Suchprozesses (was nicht selten der Fall ist), sondern zugleich auch an der Erstellung des Profils für die Nachfolge mitwirkt. Dass die Vorstellungen von potenziell interessierten Nachfolgern komplett anders gelagert sein können, ist fast schon selbsterklärend. Doch welches sind die Anforderungen, die potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger stellen?

4.2 Perspektive der nachfolgenden Führungskraft

Zunächst einmal liegen die Zielvorstellungen zwischen Entscheidungsgremium und potenziell nachfolgender Führung meist dicht beieinander. Es geht um die möglichst sichere, also beständige und für beide Seiten zufriedenstellende, Nachbesetzung einer verantwortlichen Position. Doch was genau sind die Anforderungen künftiger Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen?

Wichtig erscheint zuerst die Tatsache, dass es sich zumeist nicht um eine einzige Anforderung handelt. Die mögliche neue Geschäftsführung formuliert an die Organisation und an die Rahmenbedingungen im Kontext der Position eine Reihe von Anforderungen oder prüft diese zumindest indirekt ab. Nun mag es für manchen Entscheidungsträger in dem für die Nachbesetzung zuständigen Gremium vielleicht sogar irritierend wirken, wenn Bewerberinnen oder Bewerber klar eigene Vorstellungen äußern oder sogar Forderungen aufstellen. Bedenkt man aber den Fach- und Führungskräftemangel und veränderte Anforderungen von jüngeren Führungskräften an ihre Tätigkeit und ihren Arbeitgeber,

muss klar sein, dass sich die Machtverhältnisse zwischen Arbeitgeber und Bewerbenden zunehmend umkehren. Die Zukunft stellt sich so dar, dass Arbeitgeber sich bei Mitarbeitenden – auch oder vielleicht besonders in der obersten Führungsebene – bewerben müssen. Hinzu kommt, dass der klassische Karrierebegriff aus der Mode kommt:

„Auch der Karrierebegriff befindet sich im Wandel und stellt keineswegs mehr einen Widerspruch zu einer ausgewogenen Work-Life-Balance [...] dar. Und gerade von besser qualifizierten jüngeren aus den höheren sozialen Schichten wird ein einseitiges Karrierestreben zunehmend abgelehnt, sie suchen nach „sanften Karriereschritten“ im Sinne einer flexiblen Karriereorientierung [...]“ (Rump und Eilers 2017, S. 314).

Vor diesem Hintergrund verschiebt sich die Perspektive der künftigen Führungspersonen von der klassischen Karriereorientierung hin zu einem individuell auszustarierenden Gleichgewicht zwischen den Anforderungen im Zusammenhang mit der Führungsposition und privaten Rahmenbedingungen. Dies kann sich konkretisieren in Form von Wünschen nach mobiler Arbeit, der Nutzung von Home-Office-Zeiten oder geteilten Führungspositionen. Letztlich geht es hier auch darum, ob und wie diese weichen Faktoren vertraglich vereinbart werden.

Zusätzlich zu den „weichen Faktoren“ beinhaltet die Perspektive von nachfolgenden Führungskräften selbstverständlich auch Rahmenbedingungen wie die Vergütung und die einzelnen Vergütungsbestandteile wie Altersvorsorge, Bonusregelungen oder Dienstwagen. Auch wenn diese monetären Rahmenbedingungen nicht mehr alleinig ausschlaggebend sind, wäre es dennoch fatal, sie im Vorfeld eines Nachfolgeprozesses nicht dezidiert abzuwägen. Man kann davon ausgehen, dass Bewerberinnen und Bewerber durchaus belastbare Erkenntnisse über mögliche Verdiensthöhen in die Auswahlgespräche mit einbringen. Umso wichtiger ist es, dass auch auf Seiten des Entscheidungsgremiums im Vorfeld Informationen eingeholt und eine realistische Vergütungsspanne angesetzt wird. Schließlich kann sich die Gehaltsanforderung von potenziellen Nachfolgerinnen und Nachfolgern deutlich von denen aktueller Führungskräfte unterscheiden. Bloß die Vergütung der bisherigen Führungskraft „fortschreiben“ zu wollen, kann und wird in vielen Fällen nicht ausreichen.

4.3 Perspektive der ausscheidenden Organisationsspitze

Die Perspektive der ausscheidenden Organisationsspitze: eine Perspektive, die im Prozess der Nachfolgeplanung vorkommt, aber meist eben nicht auf die ausscheidende Führungskraft bezogen wird. Die ausscheidende Person wird zwar häufig in die Nachfolgeplanung eingebunden, nicht selten sogar in die Auswahl des Nachfolgers oder der Nachfolgerin. Insofern besteht – mit allen Vor- und Nachteilen – die Möglichkeit, die eigene Perspektive in diesem Kontext einzubringen.

Ein anderer Teilbereich der Perspektive der ausscheidenden Spitze bleibt hingegen oftmals unbearbeitet: Wie soll der Ausstieg organisiert werden? Es geht also nicht nur um die

Wissensvermittlung an die nachfolgende Führungskraft, sondern explizit dreht es sich um den Übergang vom aktiven Berufsleben zum Ruhestand und die Klärung, ob noch eine ehrenamtliche Tätigkeit ausgeübt werden soll und kann.

Sich diesen Fragen zu widmen, ist nicht nur eine Frage des Respekts vor der Lebensleistung der ausscheidenden Person und eine Frage der Würdigung um ihre Verdienste für die Organisation. Das alleine wäre schon Grund genug, sich damit zu befassen. Es ist darüber hinaus und insbesondere, wenn die ausscheidende Person Interesse bekundet, weiter ehrenamtlich (vielleicht sogar in der „eigenen“ Organisation) tätig sein zu wollen, unbedingt anzuraten, die Rahmenbedingungen hierfür sehr frühzeitig und transparent festzulegen – und damit auch die Grenzen, was nicht möglich oder sinnvoll ist.

- Von einem Wechsel in das Aufsichtsorgan, das für die nachfolgende Führungskraft zuständig ist, ist grundsätzlich abzuraten; zumindest eine ausreichende Karenzzeit von mindestens zwei Jahren sollte eingehalten werden.

Nun ist der Übergang vom Berufsleben in den Ruhestand zunächst einmal ein Vorgang, der nicht überraschend kommt und der – eigentlich – gut planbar wäre. In der betrieblichen Praxis zeigt sich aber immer wieder, dass ausscheidende Führungskräfte sprichwörtlich bis zum letzten Tag Höchstleistung für die Organisation erbringen wollen. Und dann kommt ab dem nächsten Tag meist „plötzlich“ eine noch nicht sinnvoll gefüllte „Leere“. Es gibt einen anderen Tagesrhythmus, deutlich mehr freie Zeit als bisher, neue Herausforderungen im privaten Umfeld. Wie soll das Leben im Ruhestand organisiert werden? Gleichzeitig tritt ein (scheinbarer) Bedeutungsverlust ein: die gefragte und respektierte Führungskraft ist „von heute auf morgen“ nicht mehr in dieser Rolle. Die bis dato qua Amt vorhandene Macht und Kontrolle existiert nicht mehr. All dies kann zu mannigfaltigen Problemlagen führen. In der Literatur spricht man vom „Empty-Desk-Syndrom“ (Quadbeck und Roth 2008, S. 7). Um dem entgegenzuwirken, gibt es vermehrt Angebote einer „Ruhestandsberatung“ bzw. eines speziellen Coachings, um diesen Wechsel systematisch und mit externer Begleitung vorbereiten zu können. Es gibt sogar Organisationen, die die Kosten hierfür übernehmen: aus Verantwortung und auch als Wertschätzung für die ausscheidende Führungskraft.

5 Gemeinsame Betrachtung von personellen und organisationsstrukturellen Aspekten

Die gemeinsame Betrachtung von personellen und strukturellen Aspekten ist zumindest für die Besetzung „normaler“ Fach- und Führungspositionen wohl eher die Ausnahme als die Regel. Man wird – aus gutem Grund – nicht in kleineren Zeitabständen Aufbau- und Ablauforganisation anpassen wollen und können. Doch wie sieht es mit einem Wechsel in der Leitung einer Organisation aus? In diesem Fall stellt sich Frage nach der Relevanz und Sinnhaftigkeit einer gemeinsamen Betrachtung von personellen und

strukturellen Aspekten noch einmal neu. Hier ist zumindest zu prüfen, ob die vorhandenen Strukturen innerhalb einer gemeinnützigen Organisation im Kontext des Wechsels in der Leitung anzupassen sind. Sei es in der Person der künftigen Führungskraft begründet oder weil damit ein konkreter Anlass besteht, vorhandene Strukturen zu überprüfen und veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. Warum dies so ist, lässt sich gleich mehrfach begründen.

Betrachtet man die Entwicklung etablierter gemeinnütziger Organisationen und deren Personalisierung in der obersten Leitungsebene, so zeigt sich, dass die Organisationen über Jahre und Jahrzehnte ein signifikantes Wachstum zu verzeichnen hatten und zugleich eine äußerst geringe Fluktuation in der Führung aufweisen. Die Organisationen sind in ihrem Aufbau und den Abläufen auf die Führungskraft „zugeschnitten“. Gleichzeitig hat die Führungskraft Expertenstatus mit ihrem Wissen um alle „Verästelungen“ und kann die Wirkung von Entscheidungen oder veränderten Rahmenbedingungen auf die Organisation präzise abschätzen. Vor diesem Hintergrund stellen sich gleich mehrere Fragen:

- Funktioniert die Ausrichtung von Strukturen und Prozessen immer noch, wenn eine andere Person die Führungsrolle übernimmt?
- Kann eine andere Führungskraft in gleicher Qualität und mit gleichem Zeitaufwand Auswirkungen von Entscheidungen und Entwicklungen auf die Organisation abschätzen?
- Ist das mit der Stelle verbundene Aufgabenvolumen auch durch eine andere Person, gegebenenfalls mit weniger Routine, leistbar?

Es gäbe sicher noch eine Reihe ähnlicher Fragestellungen. Die Antworten auf diese Fragen fallen wahrscheinlich unterschiedlich aus, je nachdem, ob die Führungsstelle organisationsextern oder von einer Führungskraft, die womöglich seit vielen Jahren in der Organisation arbeitet, ausgefüllt wird. Dennoch: von der Tendenz her werden die Fragen in den allermeisten Kontexten mit „nein“ zu beantworten sein, was wiederum die Begründung dafür liefert, bei der Nachbesetzung gleichzeitig auch organisationale Strukturen und Prozesse mit zu bedenken und anzupassen.

Ein weiterer Grund, vorhandene Strukturen und Prozesse zu überprüfen – ganz unabhängig von der Nachbesetzung der Führungsposition – ist die im Non-Profit Bereich zunehmende Komplexität.

- Sei es in Bezug auf die Veränderungen in politischen und ökonomischen Kontextbedingungen (vgl. Zimmer und Hallmann 2016, S. 3),
- in Bezug auf neue Anforderungen wie bspw. im steuerrechtlichen Kontext, oder
- im Bereich des Datenschutzes, oder
- in Bezug auf grundlegende Entwicklungen wie z. B. im Zusammenhang mit der Digitalisierung, oder
- der Notwendigkeit, soziale und ökologische Zielsetzungen miteinander zu verbinden.

Betrachtet man die Gesamtheit dieser Herausforderungen, so stellt sich unmittelbar die Frage, ob diese mit bestehenden (Leistungs-)Strukturen bewältigt werden können. Zwar scheint das losgelöst von der Frage der Nachfolgeplanung zu sein. Vor dem Hintergrund der Handlungsfelder ist jedoch anzunehmen, dass die Zunahme an Komplexität ohnehin dazu führt, vorhandene Strukturen und Abläufe zu überprüfen. Gleichzeitig ist anzunehmen, dass die Überprüfung und Anpassung ohne einen Wechsel in der Organisationsleitung verzögert wäre oder ganz ausbleibt. Anders ausgedrückt:

- Der Wechsel in der Leitung der Organisation ist ein guter Anlass, die organisationalen Strukturen und Prozesse unter Berücksichtigung der zunehmenden Komplexität und Anforderungen zu bewerten und notwendige Veränderungen vorzunehmen.

Die gemeinsame Betrachtung von personellen und strukturellen Aspekten ergibt sich zudem daraus, dass derzeit in vielen gemeinnützigen Organisationen ohnehin schon Organisationsentwicklungsprozesse angestoßen worden sind und zwar durch die bestehende Organisationsleitung. Auslöser sind weniger organisationsinterne Gegebenheiten, sondern veränderte externe Rahmenbedingungen wie eine veränderte Nachfragesituation.

„Bei der Weiter- und Neuentwicklung sozialer Dienstleistungen diskutieren wir nicht nur über neue Angebote, sondern auch über neue Organisationsprozesse“ (Nachbaur 2014, S. 39).

Zu ergänzen wäre, dass es in der Tat um Organisationsprozesse geht, diese aber, insbesondere wenn sie sich umfassend gestalten, auch den Aufbau der Organisation und damit auch die Leitungsebene betreffen.

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass die gemeinsame Betrachtung von Nachfolgeplanung und organisationsstrukturellen Aspekten sinnvoll ist. Doch wann ist der richtige Zeitpunkt, Strukturen anzupassen? Anpassungen innerhalb von Organisationen gehen zwar mehr oder minder permanent vonstatten oder werden zumindest vorbereitet. In Bezug auf die Nachfolgeplanung in Non-Profit-Organisationen gilt es allerdings, genauer hinzuschauen. Es lassen sich drei Veränderungs-Zeitpunkte herausstellen: vor der Nachfolge in der Führung; zeitgleich mit der Nachfolge der Führung und nachdem die neue Führungskraft die Leitung übernommen hat. Welcher dieser Zeitpunkte zielführend ist, muss im Einzelfall erörtert werden. Hinzu kommt, dass je nach Zeitpunkt unterschiedliche Akteure mit der Fragestellung betraut sind: die amtierende Organisationsleitung, die Aufsichtsorgane oder die designierte Nachfolge.

Unabhängig davon, wie umfangreich Anpassungen in Aufbau- und Ablauforganisation sein sollen – ein Aspekt sollte unbedingt vor der Nachfolgesuche geklärt werden: Soll der Umfang der Leitungsstelle unverändert bleiben oder künftig inhaltlich modifiziert und vom Umfang ausgeweitet oder vermindert werden? Soll beispielsweise eine „1er-Spitze“ bestehen bleiben oder das Aufgabenfeld im Rahmen einer „2er-Spitze“ aufgeteilt werden? Diese Richtungsentscheidung ist insofern äußerst relevant, da sie unmittelbar die Nachfolgesuche tangiert.