

## Nachfolgeplanung als Aufgabe des strategischen Controllings

Beim strategischen Controlling werden klassischerweise Chancen und Risiken des Umfeldes sowie Stärken & Schwächen der Organisation untersucht. Zu den Schwächen oder besonderen Herausforderungen einer Organisation kann auch die Nachfolge auf Leitungs- oder Aufsichtsebene gehören, deren Bedeutung weit über die laufende Personalarbeit hinaus geht.

Nachfolgeplanung als strategisches Thema wurde lange mit privaten kleinen oder mittelständischen Unternehmen verbunden, bei denen der Eigentümer das von ihm aufgebaute Unternehmen beizeiten in fremde Hände oder an die Nachkommen übergeben muss. Familienkonflikte sowie verpasste Innovationen durch zu spätes Loslassen sind typische Risiken dieses Prozesses.

### *Rahmenbedingungen*

Während die unternehmerische Nachkriegsgeneration der fünfziger und sechziger Jahre die Übergabe inzwischen hinter sich hat, stehen derzeit zunehmend auch in den achtziger und neunziger Jahre stark gewachsene Nonprofit-Organisationen vor der Aufgabe, einen Generationenwechsel gestalten zu müssen. Dabei geht es häufig nicht nur um die Ablösung der Geschäftsführung, insbesondere von einzelnen, den Aufbau stark prägenden Persönlichkeiten, sondern teilweise um ganze Leitungsteams der zweiten und teilweise dritten Ebene, die zu 70 Prozent und mehr innerhalb von wenigen Jahren ausscheiden.

Zudem haben sich die Rahmenbedingungen für die Gewinnung von jüngeren **hauptamtlichen Führungskräften** enorm geändert:

- während die ausscheidende Generation häufig eine längere Phase des Aufbaus begleitet hat, stoßen die Nachfolger auf vorgegebene Strukturen und ein ökonomisch schwierigeres Umfeld
- während früher ein langfristiger Verbleib bei einem Träger („vom Zivi bis zum Geschäftsführer“) nicht unüblich war, sind bei den nachfolgenden Generationen häufigere Wechsel des Arbeitsplatzes bis zur weltweiten Mobilität nicht ungewöhnlich
- der Arbeitsmarkt ermöglicht es leistungsbereiten Nachwuchskräften, zwischen verschiedenen Angeboten zu wählen und Arbeitgeberwechsel für die Karriereentwicklung zu nutzen
- die Erwartungen an die Work-Live-Balance haben sich deutlich geändert (Elternzeit für beide Elternteile, Sabbatical, Home-Office, Arbeitsnomaden).

### *Persönliche Perspektive*

Auch wenn bei Nonprofit-Organisationen weder Geschäftsführung noch ehrenamtliches Lenkungsorgan Eigentümer sind, so ist doch oft bei langjährigen (Allein-)Geschäftsführern und zumindest den Vorsitzenden der ehrenamtlichen Organe eine ähnlich hohe Identifikation zu beobachten, die ein Loslassen von der Position erschweren kann.

Bei ausscheidenden Geschäftsführern kann sich dies in dem Wunsch äußern, von der Geschäftsführung in das Aufsichtsorgan wechseln zu wollen. Ein solcher Wechsel sollte nach dem Deutschen Corporate Governance Kodex nur nach einer angemessenen Wartezeit (cooling off period) zugelassen werden. Diese Empfehlung kann uneingeschränkt auf Nonprofit-Organisationen übertragen werden, weil ein solcher Wechsel notwendige Entwicklungsprozesse der Organisation erheblich erschweren oder ganz blockieren kann.

Aus persönlicher Sicht können u.a. folgende kritischen Aspekte zum Tragen kommen:

- Die Leitungsperson definiert sich persönlich über den Status und die erbrachte Aufbauleistung, so dass ein Ausscheiden zur persönlichen Verunsicherung führt und hinausgezögert wird. Neben dem Statusverlust drohen sinkendes Einkommen, ein Fehlen sinnvoller Beschäftigung und der Verlust von Privilegien („jährliche Einladung zum Empfang des Oberbürgermeisters“).

- Es wird ein Nachfolger für das unter historischen Bedingungen entstandene eigene Aufgabenprofil gesucht, obwohl dies für die Weiterentwicklung der Organisation nicht zweckmäßig ist. Letztendlich wird keiner gefunden, der genau das bisherige Aufgabenspektrum so gut beherrscht, was auch daran liegen kann, dass Leitungswissen zu wenige formalisiert und transparent zugänglich gemacht wird.
- Drohende Veränderungen in der Organisation werden als persönliche Kränkung empfunden und durch den Verbleib in der Leitung verhindert.

Loslassen können setzt auf der einen Seite einen respektvollen Abschied von der Organisation und auf der anderen Seite ein gutes Ankommen im zeitlich deutlich erweiterten Privatleben voraus. Frühzeitige Vorbereitung auf beiden Seiten erhöht die Wahrscheinlichkeit eines guten und klaren Übergangs. Wer es gewohnt ist, auch noch im Urlaub täglich dienstliche Mails zu bearbeiten, wird mit dem plötzlichen Wegfall aller beruflichen Kontakte mehr Schwierigkeiten haben, als ein Geschäftsführer, der schon zwei Jahre vor dem Ausscheiden erste Aufgabenpakete abgibt und sich einer 40-Stunden-Woche annähert.

### *Organisationsperspektive*

Text: Zunächst stellt sich die Frage nach der **Zuständigkeit** für die Nachfolgeplanung. Formal ist das jeweils berufende Organ zuständig, also häufig die Mitglieder- oder Gesellschafterversammlung für die Berufung des Aufsichtsorgans und das Aufsichtsorgan (oder auch die Gesellschafterversammlung) für die Berufung der Geschäftsführung (beim Verein des Vorstands). Zudem bedarf es einer klaren Kommunikation, in welchem Umfang die Geschäftsführung tätig sein soll. Insbesondere eine interne Nachfolgeplanung für die Geschäftsführung kann nicht allein durch den Aufsichtsrat erfolgen. Insofern wird immer ein abgestimmtes gemeinsames Handeln von Aufsicht und Geschäftsführung erforderlich sein.

Als **Zeithorizont** für die Planung personeller Wechsel auf Leitungs- und Aufsichtsebene hat sich sieben bis acht Jahre bewährt. Die Planung sollte die Wahlperioden des Aufsichtsorgans sowie die beiden oder drei obersten Leitungsebenen umfassen. Dies erscheint auf den ersten Blick als ein sehr langer Zeitraum und breiter Personenkreis. Wenn allerdings interne Besetzungen angestrebt werden und Personen mit entsprechendem Potenzial auf der zweiten Leitungsebene erst noch eingestellt werden müssen, sich bewähren sollen und dann gezielt auf die Übernahme der obersten Führungsverantwortung vorbereitet werden, sind acht Jahre nicht mehr besonders lang. Insbesondere wenn größere personelle Umbrüche zu erwarten sind, fließen in die Planung ggf. weitere Reorganisationsschritte wie beispielsweise rechtliche Umstrukturierungen ein, für die eventuell mehrere Jahre erforderlich sind.

*Die letzte große Leistung einer jeden Geschäftsführung (oder eines Aufsichtsrats) ist die gelungene Übergabe an die nachfolgende Generation.*

Informationen zum Autor:

Christian Koch  
 Unternehmensberater für Nonprofit-Organisationen  
[www.npoconsult.de](http://www.npoconsult.de)  
 Geschäftsführer  
[www.socialnet.de](http://www.socialnet.de)