

# Verbands-Management (VM)



Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management

VM 2/25

Markus Gmür und Claudio Deragisch

## **Geschäftsleitungsnachfolge in Nonprofit-Organisationen**

Verbands-Management, 51. Jahrgang, Ausgabe 2 (2025), S. 6-16.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)  
Universität Freiburg/CH ([www.vmi.ch](http://www.vmi.ch))  
Redaktion: Rea Pirani  
Layout: Rea Pirani / media f imprimerie SA  
Titelbild: Thema «Stabübergabe im Staffellauf»: [istockphoto.com](https://www.istockphoto.com)  
Fotomaterial: [istockphoto.com](https://www.istockphoto.com)  
ISBN: 978-390-9437-73-3  
ISSN: 1424-9189  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto:info@vmi.ch)

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



# Geschäftsleitungsnachfolge in Non-profit-Organisationen<sup>1</sup>

Markus Gmür und Claudio Deragisch

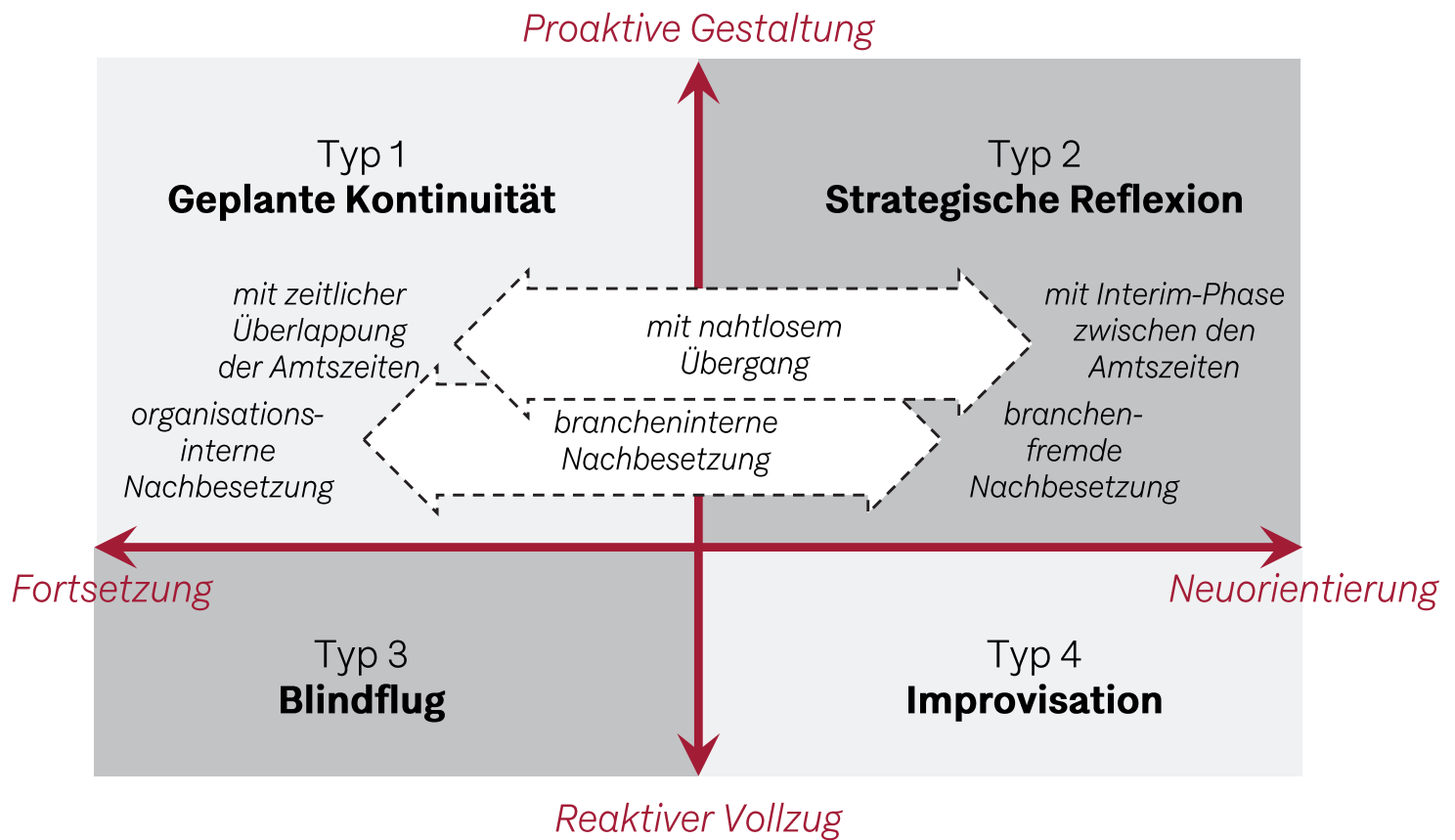
**Chancen und Risiken eines Wechsels in der Geschäftsführung für die organisationale Entwicklung werden in den strategischen Organen von NPO oft kaum reflektiert. Dabei lassen sich solche Übergangsprozesse variantenreich ausgestalten, wie eine Typologie der Nachfolgeprozesse zeigt. Sie unterscheidet zwischen geplanter Kontinuität, kritischer Reflexion, Blindflug und Improvisation. In der Organisationspraxis ist die Vorbereitung oft unzureichend und beschränkt sich in den meisten Fällen auf ein Dokument in Form einer Checkliste zum Rekrutierungsverfahren. Das zeigt auch eine Studie bei 15 Schweizer Organisationen aus dem Sommer 2023. Die Verantwortung für die Nachfolgeregelung wird nicht selten an das Hauptamt oder an eine externe Beratung übertragen. Nur ein Teil der NPO nutzt einen Nachfolgeprozess auch zu einer strategischen Standortbestimmung. In der Prozessgestaltung hat Schnelligkeit Vorrang gegenüber einer grundsätzlichen Klärung.**

Führungswechsel in der haupt- oder ehrenamtlichen Leitung markieren Übergangsphasen in der Entwicklung von NPO. Sie können Auslöser von organisationalem Wandel sein und diesem eine beabsichtigte oder ungeahnte neue Richtung geben; möglicherweise eröffnen sie einem latenten Veränderungsdruck ein Ventil, und nicht selten sind sie auch die letzte Konsequenz einer bereits in Gang befindlichen Veränderung. Empirische

Studien über Nachfolgeprozesse in NPO<sup>2</sup> weisen darauf hin, dass solche Wechsel an der hierarchischen Spitze nicht selten auch den Identitätskern der Organisationsgemeinschaft tangieren und in Frage stellen. Im einen Fall ermöglichen sie eine überfällige Erneuerung im Selbstverständnis, im anderen Fall können sie aber auch zu Lähmung oder zu einem Auseinanderfallen und mikropolitischen Konflikten führen. Letzteres tritt vor allem dann ein, wenn die bisherige Führung latente Konflikte über einen längeren Zeitraum hinweg unterdrückt oder überspielt hat. Solange sich Macht und Einfluss in einer Organisation an der hierarchischen Spitze auf eine einzelne Person oder einen kleinen Personenkreis konzentriert, haben personelle Wechsel in einem solchen Machtzentrum erhebliche Auswirkungen.

## **Typologie von Nachfolgeprozessen in der Geschäftsleitung**

Nachfolgeprozesse in der hauptamtlichen Leitung lassen sich danach unterscheiden, ob sie proaktiv, also absehbar und geplant gestaltet werden oder ob sie sich in der Organisation reaktiv vollziehen. Bei einer proaktiven Gestaltung wird der Übergang durch das strategische Organ (also je nach Rechtsform Vereinsvorstand, Verwaltung der Genossenschaft oder Stiftungsrat) begleitet und kontrolliert. Die Durchführung kann vor allem in grösseren Organisationen an einen Ausschuss, eine externe Beratungsgesellschaft oder auch an das Hauptamt



delegiert werden. Die letztgenannte Wahl ist aus grundsätzlichen Erwägungen zwar umstritten, dürfte aber durchaus verbreitet sein.<sup>3</sup> Das zeigt die Studie im letzten Teil dieses Beitrags. Eine Nachfolge wird dagegen reaktiv vollzogen, wenn der Prozess nicht vorbereitet wurde, etwa weil die Geschäftsleitung erkrankt, die Organisation unangekündigt und kurzfristig verlässt oder wegen interner Konflikte freigestellt wird.

Ein zweites Unterscheidungskriterium für Nachfolgeprozesse beschreibt das Verhältnis zwischen dem Vorher und dem Nachher: Eine Geschäftsführungsnachfolge kann so ausgewählt und beauftragt werden, dass sie den bisherigen Entwicklungspfad *fortsetzt*. Dazu trägt bei, wenn Vorgänger und Nachfolge eine ähnliche Prägung aufweisen: z.B. durch gleiche Ausbildungswege, übereinstimmende Werthaltungen oder eine gemeinsame Organisationszugehörigkeit. Auch der organisatorische Rahmen kann dazu

beitragen, dass eine Neubesetzung die vorherige Leitung fortsetzt: etwa, wenn in der Leitung viele formale Vorgaben einzuhalten sind oder wenn das Leistungsprogramm und die Arbeitsweise der Organisation kaum Freiheitsgrade aufweisen. Eine *Neuorientierung* bedeutet hingegen, dass die bisherigen Merkmale der Leitung hinterfragt oder gar ins Gegenteil verkehrt werden; dann folgt vielleicht auf eine direktive Führung eine delegative, oder nach einer Fundraising-orientierten Leitung folgt eine Person, die vor allem kommerzielle Potenziale entwickeln will.

Aus der Kombination der beiden Dimensionen ergeben sich vier Idealtypen von Nachfolgeprozessen, wie sie in Abbildung 1 dargestellt sind.

In der horizontalen Dimension lassen sie sich noch weiter durch zwei begleitende Aspekte ausdifferenzieren. Sie gehen nicht zwingend mit den beiden Polen von Fortsetzung und Neuorientierung einher, können diese aus

offensichtlichen Gründen aber stützen: Wenn die Nachfolge organisationsintern erfolgt, und das gegebenenfalls mit zeitlicher Überlappung zwischen den Amtszeiten, begünstigt das eine hohe Kontinuität im Übergangsprozess. Dagegen trägt eine Orientierungsphase nach dem Weggang der bisherigen Leitung bis zum Zeitpunkt, wenn die Nachfolge in Funktion tritt, zu einer Neuorientierung bei - ebenso wie die Nachfolgebesetzung durch eine Person, die aus einem branchenfremden Umfeld stammt.

Die vier *Idealtypen*<sup>4</sup> von Nachfolgeprozessen sind jeweils durch unterschiedliche Prozessmerkmale, Beweggründe der Beteiligten und organisationale Konsequenzen gekennzeichnet:

- **Typ 1 – Geplante Kontinuität:** Das strategische Organ bereitet die Nachfolge in der Geschäftsleitung auf einen bestimmten Zeitpunkt hin (z.B. Ausscheiden nach Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze oder nach ordentlicher Kündigung des Anstellungsverhältnisses) oder mit einem geregelten Verfahren für einen noch nicht fixierten Zeitpunkt vor. Die bisherige Entwicklung der Organisation wird als überwiegend positiv beurteilt. Wenn überhaupt die Notwendigkeit für eine Kursänderung der Organisation im Raum steht, so wird sie als wichtige Aufgabenstellung für die Nachfolge betrachtet. Im Auswahlprozess wird dem aber allenfalls am Rande Rechnung getragen. Die zur Nachfolge ausgewählten Personen, sollen anstehende Veränderungen aus der Dynamik des bisherigen Entwicklungsverlaufs angehen, also von einer gesicherten Ausgangsposition aus. Das Anforderungsprofil für die Neubesetzung orientiert sich überwiegend an der Lücke, welche der Vorgänger oder die Vorgängerin hinterlassen haben. Eine

interne Besetzung der Leitungsposition wird als valable Option angesehen; dementsprechend werden Bemühungen um einen gezielten Aufbau von Nachfolgern durch die bisherigen Stelleninhaber positiv beurteilt. Auch eine schrittweise Übertragung von Leitungsaufgaben in einer Übergangszeit von mehreren Monaten bis zu einigen Jahren kann die angestrebte Kontinuität sicherstellen.

Inwiefern eine solche Vorgehensweise in der Führungsnachfolge für die organisationale Entwicklung vorteilhaft ist, hängt wesentlich davon ab, ob der bisherige Entwicklungspfad der Organisation auch tatsächlich den Erwartungen der wichtigsten Bezugsgruppen entspricht, die weitere Ressourcenversorgung sichert und in der Leistungserbringung auf einer starken und weiter zukunftssträchtigen Position beruht.

- **Typ 2 – Strategische Reflexion:** Bei diesem Typus wird der personelle Übergang in der Geschäftsleitung zum Anlass genommen, die zukünftige Entwicklung der Organisation und die daraus resultierenden Anforderungen an die Leitung grundlegend zu überdenken. Grund dafür kann eine akute oder abzusehende Krisenlage der Organisation sein. Das ist aber keine notwendige Voraussetzung, um diesen Nachfolgeprozesstypus zu wählen. Für das strategische Organ kann die bloße Vermutung genügen, es könnten sich in der Entwicklung der Organisation über die letzten Jahre hinweg Routinen eingefahren, Spannungen aufgebaut oder Defizite angesammelt haben, die zwar noch keine akute, aber eine latente Krisenlage erzeugt haben. Diese sollen in einer Reflexionsphase von mehreren Monaten aufgedeckt und geklärt werden. Daraus werden auch die vorrangigen

### Fallbeispiel<sup>5</sup>:

In der presbyterianischen Kirche Nordkalifornien wurde ein Leitfaden für den Übergang von Gemeindeführern erstellt. Darin wird der Leistungswechsel als natürliches Ereignis im Lebenszyklus einer Gemeinde betrachtet – und nicht etwa als eine unvorhergesehene Krise, die zu vermeiden ist. Ein zentrales Element ist die Vorgabe, dass sich die Gemeinde ein volles Jahr Zeit nimmt, um sich über ihren Entwicklungsstand klar zu werden. In diesem Zeitraum soll sie ihre Ziele, die Erwartungen der Mitglieder und die gewünschte Ausgestaltung der zukünftigen Leitung reflektieren. Die Kirche stellt zu diesem Zweck ausgebildete Interim-Pfarrpersonen zur Verfügung, die in der Übergangszeit wichtige Leitungsaufgaben wahrnehmen und den Reflexionsprozess begleiten. Die Besonderheit besteht darin, dass die Interim-Besetzung nicht als Notfalloption, sondern als Entwicklungsschritt mit Eigenwert betrachtet wird. Sie wird als neutrale Phase zwischen dem Zeitabschnitt der Beendigung und der Phase des Neubeginns eingeschoben und schafft eine Voraussetzung dafür, dass die Betroffenen nicht nur die kognitiven, sondern auch die – länger andauernden – emotionalen Anpassungen vornehmen können.<sup>6</sup>

Herausforderungen für die neue Leitung und die Anforderungskriterien für die Leitungsnachfolge abgeleitet. Während dieser Phase werden die wichtigsten Leitungsaufgaben in einem erweiterten Führungskreis verteilt oder durch eine Interim-Geschäftsführung abgedeckt, die dann möglicherweise gar nicht selbst in den Klärungsprozess involviert ist. Diese Vorgehensweise birgt grosse Chancen für eine fruchtbare Neuorientierung und Weiterentwicklung der Organisation. Sie bedeutet aber auch einen erheblichen Ressourceneinsatz für ein ungewisses Ergebnis, denn wenn sich der bisherige Entwicklungspfad als nicht nur vermeintlich, sondern auch wirklich erfolgreich herausstellt, erweist sich der Ressourceneinsatz in der Rückschau als ineffizient. Zudem kann die vorübergehende und bewusst in Kauf genommene Verunsicherung in der Organisation nachwirkende Irritationen auslösen und weitere Bemühungen erfordern, um die Organisation wieder auf ihren vormals erfolgreichen Kurs zu bringen.

- **Typ 3 – Blindflug:** Ein Nachfolgeprozess dieses Typs ist zu erwarten, wenn das strategische Organ vom

Ausscheiden ihrer Geschäftsleitung überrascht wird, aber gleichzeitig überzeugt ist, dass die aktuellen Positionen der Organisation ohne Zweifel richtig und die Zukunftsaussichten auf dem Entwicklungspfad intakt sind. Dass eine Nachbesetzung nötig wird, sieht man als vorübergehende Störung an; diese stellt aber die Funktionsfähigkeit des Systems nicht in Frage. Das hat zur Folge, dass man die bisher ausgefüllte Geschäftsleitungsaufgabe als gegeben ansieht und für die Nachfolge nach einer Person sucht, die der bisherigen Stelleninhaberin möglichst ähnlich ist. Das geschieht in der Annahme, dass mit einer möglichst weitgehenden Entsprechung der Profile (mit Blick auf Persönlichkeit, Motivation und Qualifikation) am schnellsten und mit grösster Gewissheit ein Fortschreiten auf dem gewohnten Pfad erreicht wird. Wie lange die Übergangsperiode dauert und ob sich allenfalls eine interne Nachfolgelösung abzeichnet, hängt eher von Opportunitätserwägungen als von planerischen Aktivitäten ab.

Wie beim Typ 1 hängt der Erfolg auch beim Blindflug davon ab, ob sich die Erfolgsvermutung zur bisherigen



Entwicklung für die zumindest nähere Zukunft bestätigt. Erfolg ist dann ein Ergebnis von Glück und Zufall, nicht Bemühen und Kompetenz.

- **Typ 4 – Improvisation:** Anders als beim vorangegangenen Typ geht hier die ungeplante Nachfolge mit einer organisationalen Krisenwahrnehmung einher. Entweder ist der Weggang der bisherigen Geschäftsleitung die unmittelbare Folge eines Konflikts oder einer anderen Krisensituation, in der die Organisation steckt, oder im Zuge des Weggangs kommen Krisenlagen zum Vorschein, die zuvor unerkannt oder verborgen waren. Das Entscheidungsverhalten in einem solchen Nachfolgeprozess ist typischerweise durch ein schrittweises Vorgehen mit laufenden Anpassungen charakterisiert. Wie bei Typ 3 widerspiegeln die Dauer und Herkunft der Nachbesetzung wegen der fehlenden Vorbereitung vor allem die aktuelle Marktlage.

Ob es der Organisation und ihrem strategischen Organ gelingt, die Krisenphase erfolgreich zu bewältigen, hängt zum einen von der Stabilität der wesentlichen organisationalen Stützpfeiler ab: z. B. finanzielle Reserven, ein starkes Commitment der Beschäftigten oder Unterstützer, stabile Kooperationsbeziehungen, ein Leistungsprogramm mit einer starken Marktstellung. Zum anderen ist aber auch die Fähigkeit zur Improvisation im strategischen Organ zu nennen, woraus sich das Label für diesen Nachfolgetyp erklärt.

Wie häufig die vier Typen in der Organisationspraxis zu beobachten sind, unter welchen Voraussetzungen sie mehr oder weniger wahrscheinlich anzutreffen sind, und welches Vorgehen am ehesten zu einer erfolgreichen Entwicklung der Organisation führt, sind Fragestellungen, die empirisch noch ungeklärt sind.

## Wissenschaftliche Studien zum Nachfolge- management in NPO

Empirische Untersuchungen zu den organisationalen Wirkungen von personellen Wechseln an der Unternehmensspitze gibt es inzwischen in beträchtlicher Anzahl. Im Mittelpunkt des Interesses stehen dabei die kurz- und längerfristigen wirtschaftlichen Effekte: Während die mit dem Wechsel verbundenen Irritationen zu einem vorübergehenden Verlust führen, zeigen sich längerfristig positive Erfolgswirkungen, sofern die Nachfolge intern erfolgt und auf eine grundlegende strategische Neuausrichtung verzichtet wird; als weniger bedeutsam stellte sich heraus, ob der Wechsel freiwillig oder forciert erfolgte.<sup>7</sup> Wagenhöfer (2023) nennt in ihrem aktuellen Literaturüberblick eine ganze Reihe von Gründen, warum diese Befunde kaum nützliche Hinweise für die Erfolgsgesamtheiten in NPO geben: die ausgeprägte Sachzielorientierung, den komplexen Ressourcenmix<sup>8</sup>, eine weitgehende Entkopplung von Markt- und Wettbewerbskräften, die nicht-finanziellen Anreizstrukturen für das leitende Management, ehrenamtlich besetzte strategische Organe und, damit verbunden, eine oftmals geringe manageriale Motivation und Qualifikation in diesem Aufsichtsgremium. Diese Voraussetzungen lassen erwarten, dass eine proaktive Gestaltung von Nachfolgeprozessen – insbesondere im Sinne einer strategischen Reflexion nach Typ 2 – eher wenig verbreitet sein dürfte.

Die wenigen vorhandenen empirischen Studien aus dem NPO-Sektor scheinen das eher zu bestätigen: Allison (2002) kommt nach Auswertung von Nachfolgeprozessen in 28 kleinen NPO zum Ergebnis, dass die strategischen Organe (1) die Kosten und Risiken einer Fehlbesetzung unterschätzen, (2) sich über das Anforderungsspektrum einer NPO-Managementposition nicht voll-

ends im Klaren sind und (3) die organisationalen Entwicklungschancen, die ein solcher Übergang mit sich bringt, nicht nutzen. Santori et al. (2015) schliessen aus ihrer international vergleichenden Studie, dass nur jede vierte NPO über eine irgendwie geartete Nachfolgeplanung verfügt und dass diese Quote unabhängig von der Organisationsgrösse gilt. McKee & Froelich (2016) sind in einer Befragung der Geschäftsleitung von 99 gemeinnützigen NPO und 143 Genossenschaften der Frage nachgegangen, wovon es abhängt, ob sich eine mittelgrosse Organisation mehr oder weniger gezielt auf einen Wechsel an der Leitungsspitze vorbereitet.<sup>9</sup> Während aus Sicht der Befragten 90% der Organisationen auf eine Sicherstellung von Kontinuität in den Organisationsaktivitäten abzielten, sahen 30% Chancen für eine Anpassung an veränderte Umweltbedingungen (Mehrfachantworten waren möglich). Dementsprechend äusserten 50% eine Präferenz für interne Nachfolgen, während 15% für eine externe Nachbesetzung waren. Das Engagement des strategischen Organs für die Nachfolgeproblematik wurde überwiegend als eher gering eingestuft.<sup>10</sup> Es wurde signifikant weniger Vorbereitungsaufwand betrieben, wenn das Kontinuitätsmotiv dominierte, wenn die betreffende Person in der Geschäftsleitung als eher leicht ersetzbar angesehen wurde und wenn es auch keine Nachwuchsförderung gab. Interessanterweise ging ein höherer Vorbereitungsaufwand mit einer schwächeren Beurteilung des strategischen Organs einher, insbesondere auch von deren Fähigkeit, im Bedarfsfall eine Nachfolgelösung ad hoc zu realisieren. Demnach wäre nach Ansicht der Autoren die Nachfolgeplanung als ein Substitut für eine eingeschränkte Reaktions- und Handlungsfähigkeit des strategischen Organs zu betrachten. Am Beispiel von

sechs chinesischen Umweltorganisationen mit insgesamt 15 Leitungswechseln arbeitet Li (2019) heraus, dass der Erfolg von Nachfolgeprozessen von einem komplexen Zusammenspiel von Einflussfaktoren abhängt: einem günstigen politischen Umfeld, dem Einfluss der Gründerperson respektive des aktuellen Aufsichtsgremiums und der strategischen Aktivität des Nachfolgers oder der Nachfolgerin in der hauptamtlichen Leitungsposition.

Ausgehend von diesem Forschungsstand verfolgt eine Schweizer Studie<sup>11</sup> das Ziel, den gegenwärtigen Professionalisierungsgrad in der Vorbereitung von Nachfolgeprozessen am Beispiel von Sozialunternehmen zu ermitteln, um daraus allenfalls Empfehlungen für eine verbesserte Vorbereitung zu formulieren.

Untersuchungsmethodik der Studie  
Die Interviews wurden vom Autor (Deragisch 2023) im Sommer 2023 mit Mitgliedern der Geschäftsleitungen von 15 Schweizer Sozialunternehmen geführt. Diese repräsentierten ein Spektrum zwischen grossen Institutionen mit Betriebserträgen von 20-50 Mio. CHF Jahresumsatz und kleineren Organisationen mit 2-5 Mio. CHF. Die interviewten Personen waren zu 80% männlich, zwischen 46 und 61 Jahre alt (im Durchschnitt 54 Jahre), und sie verfügten ihrem Alter entsprechend über 10 bis 32 Jahre Führungserfahrung. Die Gespräche erfolgten entlang eines Leitfadens mit jeweils 2-3 Fragen zu fünf Themenkomplexen rund um den Nachfolgeprozess: die Sensibilität von Haupt- und Ehrenamt für die Relevanz der hauptamtlichen Führungsnachfolge, die wesentlichen Herausforderungen, deren Berücksichtigung im Anforderungsprofil für die Leitungsposition, das Vorliegen eines definierten Vorgehens für den Nachfolgeprozess und die dabei vorgesehene Rollenverteilung zwischen Haupt- und

Ehrenamt. Die Fragen wurden in den Gesprächen ergebnisoffen gestellt - der Leitfaden beruht auf Vorüberlegungen des Autors, die er aus der Beschäftigung mit der Forschungsliteratur und seinen persönlichen Erfahrungen als Geschäftsleitungsmitglied eher kleineren Sozialunternehmens gewonnen und als forschungsleitende Thesen formuliert hat:

1. In einer Branchenkultur, die vom Regelfall der unbefristeten Beschäftigung ausgeht, befassen sich die meisten Organisationen mit Nachfolgefragen nur mit Blick auf das Erreichen des Pensionsalters.
2. Das Ehrenamt übernimmt in der Geschäftsleitungsnachfolge nur selten die aktive Rolle, die ihm statutarisch zugewiesen ist, delegiert diese explizit oder implizit an das Hauptamt.
3. Als grösste Herausforderungen im Nachfolgeprozess werden fehlende freie Ressourcen für einen geplanten Übergang, mangelnde Erfahrungswerte und eine Unsicherheit im Umgang mit internen Initiativbewerbungen angesehen, woraus sich ein hohes Risiko von Fehlbesetzungen ergibt.

### **Darstellung ausgewählter Befragungsergebnisse**

*Inwieweit sind Ehrenamt und Hauptamt im Austausch über mögliche Veränderungen in der Geschäftsleitung?*

Die Interviews bestätigen den internationalen Befund von Santora et al. (2015), indem es nur in vier der 15 Organisation nach Auskunft ihrer Vertreterinnen und Vertreter einen solchen Austausch gibt. Bei zwei der Organisationen wird auf die zentrale Rolle des Präsidiums hingewiesen, den Diskurs über die Leitungsnachfolge immer wieder zu erneuern, was aus der Perspektive der hauptamtlichen Gesprächspartner explizit als wertvoll

erachtet wird. Weitere zwei Organisationen befanden sich zum Zeitpunkt des Interviews gerade in einer Reorganisationsphase, die auch die zukünftige Stellenbesetzung in der Leitung tangierte. Damit bestätigt sich die eingangs formulierte These 1 eindrucksvoll. Dementsprechend ist davon auszugehen, dass in den meisten Organisationen die Wahrscheinlichkeit recht hoch ist, dass ihre nächste unvorhergesehene Führungsnachfolge dem Typ 3 «Blindflug» oder Typ 4 «Improvisation» gleichen wird.

*Existiert ein vorausschauend definierter Prozess zur Nachfolgefindung?*

Zwei Drittel der befragten Sozialunternehmen verfügen über einen definierten Prozess; unter den sensibilisierten Organisationen (vgl. vorangegangene Untersuchungsfrage) sind es drei von vier, von den weniger sensibilisierten Organisationen immerhin noch die Hälfte.

Typischerweise werden in einem Reglement Zuständigkeiten geregelt und der Ablaufprozess grob umrissen. Meistens stammen diese Prozessdefinitionen aus einer Zusammenarbeit mit einer spezialisierten Rekrutierungspartner\_in. In einem Fall sind sie das Ergebnis einer Krisenerfahrung, als der Geschäftsführer die Leitung nach einem Unfall umgehend abgeben musste. Man kann daraus den Schluss ziehen, dass viele Organisationen die formalen Voraussetzungen für einen Nachfolgeprozess vom Typ 1 «geplante Kontinuität» geschaffen haben. Da aber gleichzeitig nur selten ein laufender Austausch darüber stattfindet, erscheint zweifelhaft, ob das definierte Verfahren im Bedarfsfall dann auch entsprechend genutzt und ein ungewolltes Abrutschen in einen eher reaktiven Nachfolgeprozess verhindert werden kann. Wie die Interviews andeuten, verlassen sich zehn der 15



befragten Organisationen im Zweifelsfall auf externe Expertise, womit sie aber in einer grundlegenden Übergangsphase die Gestaltung aus der Hand geben.

*Über welche Herausforderungen ist man sich in der Führungsnachfolge bewusst?*

Entgegen der Ausgangsvermutung sahen die Gesprächspartner\_innen die grössten Herausforderungen und Risiken nicht im Nachfolgeprozess, sondern in der Definition des Anforderungsprofils für die Nachfolge. Diese Herausforderung spitzt sich durch den wahrgenommenen generellen Fachkräftemangel noch zu. Das Anforderungsprofil wird als besonders herausfordernd eingeschätzt, weil es sich nicht (mehr) auf betriebswirtschaftliche Kompetenzen und Branchenerfahrungen beschränken lässt, sondern aus Sicht der Befragten eine hohe persönliche Reife, Führungskompetenz und Lernfähigkeit sowie eine Wertebasis für sozialunternehmerisches Engagement einschliessen muss. In diesen Antworten kommt eine führungszentrierte Sicht zum Ausdruck: Eine solche Sichtweise beruht auf der Annahme, dass der organisationale Erfolgsbeitrag einer Leitungsposition vor allem auf die Stelleninhaberin, ihre Fähigkeiten und Motive sowie ihr Führungshandeln zurückzuführen ist. Dabei wird leicht übersehen, dass ein solcher Beitrag ganz wesentlich auf dem Zusammenspiel aller Beteiligten und dessen struktureller und kultureller Rahmenbedingungen beruht. Eine Konsequenz daraus wäre, die Herausforderungen über das persönliche Anforderungsprofil hinaus zu prüfen.

*Spielt der gegenwärtige Wandel in den politisch-institutionellen, den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen eine wesentliche Rolle für die Bestimmung des Anforderungsprofils der zukünftigen Führungsposition?*

Die Antworten zeigen, dass die Befragten drei wesentliche Entwicklungen wahrnehmen: Zum einen eine Veränderung in der Führungskultur, die den Führungskräften höhere Kompetenzen in der Empathie, der Selbstreflexion, der Vertrauenswürdigkeit, der Berechenbarkeit und der Kommunikationsfähigkeit abverlangt. Zweitens sehen sie sich höheren Erwartungen an ihr betriebswirtschaftliches Verständnis ausgesetzt, insbesondere im Zusammenhang mit der finanzwirtschaftlichen Führung und Rechtfertigung gegenüber staatlichen Stellen. Während der Wandel der Führungskultur überwiegend positiv konnotiert ist, werden die betriebswirtschaftlichen Anforderungen durchwegs als Belastung empfunden. Eine dritte Herausforderung lässt sich unter dem Oberbegriff einer verschärften

Wettbewerbslage zusammenfassen, die im Leistungsbereich sowieso schon zwischen den Anbietern besteht und sich zusätzlich durch wachsende Anforderungen von Seiten der Klientinnen und Klienten sowie ihrer Angehörigen bei entsprechend grösserer Transparenz über die Angebotsvielfalt akzentuiert. Zum Zeitpunkt der Befragung im Sommer 2023 waren die zu abzusehenden Herausforderungen der fortschreitenden Digitalisierung noch nicht so sehr ins Bewusstsein gerückt, wie das wohl zwei Jahre später der Fall wäre; in keinem der 15 Interviews wurden sie von den Organisationsvertretern benannt.

*Welche Rollen spielen das Ehrenamt und das Hauptamt in der Vorbereitung und Steuerung der Geschäftsleitungsnachfolge?*

Die Befragung bringt zutage, dass die aktive Rolle in der Geschäftsleitungsnachfolge in fast allen Organisationen in den Händen der aktuellen Geschäftsleitung liegt. Das Ehrenamt nimmt für sich eine Mitsprache bei der Nachbe-

setzungsentscheidung in Anspruch. In zwei der 15 Organisationen ist dazu reglementarisch eine ehrenamtliche Personalkommission verankert. Dementsprechend liegt auch die praktische Durchführung des Nachfolgeprozesses in Händen des Hauptamts, sehr oft weiterdelegiert an eine externe Rekrutierungsberatung. Deutlich wurde auch, dass die meisten hauptamtlichen Gesprächspartner\_innen mit einer solchen Rollenverteilung auch zufrieden sind, auch wenn sie sich bewusst darüber sind, dass ein derart hauptamtlich dominiertes Vorgehen nicht im Einklang mit den Prinzipien von Good Governance und der darin vorgesehenen Gewaltenteilung entspricht. Die überwiegende Mehrheit der Befragten geht davon aus, dass eine allfällige Geschäftsleitungsnachfolge vom strategischen Organ für eine Überprü-

fung der grundsätzlichen Ausrichtung für die Organisation – und davon abgeleitet auch für die nachzubesetzende Position – genutzt würde. In der eingangs vorgeschlagenen Typologie wäre das so einzuordnen, dass in diesen Organisationen ein Vorgehen angestrebt würde, das dem Typ 2 «strategische Reflexion» näher wäre als dem Typ 1 «geplante Kontinuität». Mit Blick auf die Feststellungen zur ersten der fünf Untersuchungsfragen, ist allerdings fraglich, ob die Leitung im Bedarfsfall die dazu notwendige Zeit und Gelassenheit hat, wenn sie ansonsten die Nachfolgethematik ohne konkreten Anlass kaum zur Sprache bringt. Die Folge wäre dann in der Vier-Felder-Graphik eine Verlagerung nach links und/oder unten, wenn der Akutfall einer Nachfolge auftreten sollte.

## Schlussfolgerungen für die Praxis

---

Die bewusste Gestaltung von Nachfolgeprozessen auf der Geschäftsleitungsebene gehört in NPO zu den erfolgskritischen Verantwortlichkeiten eines leitenden ehrenamtlichen Organs. Ein gescheiterter Nachfolgeprozess verursacht in einer Organisation nicht nur hohe finanziellen Kosten sondern mindestens vorübergehend auch Motivations-, Reputations- und Marktstellungsverluste, die sich selten einmal als nützliche Erfahrungsgewinne und Lernerfolge verbuchen lassen. Soweit die Herausforderungen eines Nachfolgeprozesses überhaupt bewusst sind, konzentriert sich die Aufmerksamkeit oftmals auf die Bestimmung eines Anforderungsprofils für die Suche nach einer geeigneten Persönlichkeit für die Geschäftsleitungsnachfolge. Das ist sicher ein allzu verengter Blick.

Warum der Nachfolgefrage in der Praxis nicht die nötige Aufmerksamkeit zukommt, kann gleich mehrere Gründe haben: (1) Die Aufgabe wird als Ausnahmesituation angesehen, mit der man innerhalb der zeitlich begrenzten Amtszeit nicht fest rechnen muss, weshalb man sich lieber auf Aufgaben konzentriert,

die gewiss (und nicht nur eventuell) anstehen. (2) Das verantwortliche Ehrenamt erachtet sich dafür als zu wenig kompetent und vertraut darauf, dass die notwendige Expertise bei entsprechend spezialisierten Rekrutierungsexpert\_innen zugekauft werden kann. (3) Eine Nachfolge gibt es nur, wenn zuvor ein Ausscheiden stattgefunden hat. In unserem Kulturkreis werden Gespräche über ein Ausscheiden aber eher gemieden, denn ein Abschied aus einem Amt und einer Organisation ist Ausdruck eines sozialen Todes.<sup>14</sup> Möglicherweise braucht eine Organisation also erst einmal ein positiv konnotiertes Verständnis eines Nachfolgeprozesses, damit ihre Mitglieder sich auch lieber und offener damit auseinandersetzen. Wir empfehlen Organisationen, sich klar darüber zu werden, welche Nachfolgeprozesse vorsorglich durchdacht werden sollten, zu welchem der vier Nachfolgetypen man neigt und ob diese Neigung eine nachhaltige Entwicklung unterstützt oder nicht mit entsprechenden Vorkehrungen durch eine andere Prozessgestaltung ersetzt werden sollte.

- 1 Dieser Text beruht in Teilen auf der Master Thesis von Claudio Deragisch (2023), die er im Rahmen seines Studiums zum Executive Master of NPO-Management, betreut durch Markus Gmür, erstellt hat.
- 2 Balser & Carmin (2009)
- 3 So arbeiten Gothard & Austin (2013) heraus, dass das Hauptamt aufgrund einer weit verbreiteten Tendenz zu ehrenamtlicher Passivität in Auseinandersetzung mit Nachfolgefragen geradezu angehalten ist, in der Vorbereitung der eigenen Nachfolge eine wesentliche Rolle zu spielen.
- 4 Der Idealtyp ist eine Denkfigur und damit eine vereinfachte oder gar zugespitzte Charakterisierung eines Phänomens. Der Idealtyp in Reinform ist in der Realität kaum anzutreffen, aber reale Erscheinungen lassen sich durch ihre Ähnlichkeit bzw. Abgrenzung zu Idealtypen einordnen.
- 5 In Anlehnung an Allison (2002), S. 343.
- 6 Allison (2002) nimmt hier Bezug zum Modell der Übergangsprozesse von William Bridges (1991).
- 7 Vgl. zu diesen meta-analytisch ermittelten Befunden Schepker et al. (2017).
- 8 Allerdings zeigt die US-amerikanische Studie von Stewart & Diebold (2017), dass es eher zu (forcierten) Wechseln in der hauptamtlichen Leitung von NPO kommt, wenn die Organisationen in finanziellen Schwierigkeiten stecken, dabei stark spendenabhängig sind, wenn das Topmanagement überdurchschnittlich entlohnt wird und wenn das strategische Organ in einer solchen Entscheidungslage eher klein und damit persönlich stärker involviert ist.
- 9 Die Veröffentlichung von Froelich, McKee & Rathge (2011) beruht auf derselben Datenbasis, legt aber andere, ergänzende Analyseschwerpunkte.
- 10 Bei diesen Befunden ist zu berücksichtigen, dass die antwortenden Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen aus ihrer eigenen Interessenlage heraus antworteten und somit der Kontinuität wahrscheinlich höheres Gewicht verliehen und die ehrenamtliche Leitung kritischer beurteilten, als dies Mitglieder des strategischen Aufsichtsorgans getan hätten.
- 11 Vgl. dazu ausführlicher Deragisch (2023).
- 12 Wie es etwa dem Freiburger Management-Modell für NPO (Gmür et al. 2023) zu entnehmen ist.
- 13 Vgl. dazu auch Gmür (2016).
- 14 Vgl. dazu Gmür (2018).

# Autoren



## Markus Gmür / markus.gmuer@vmi.ch

Prof. Dr. Markus Gmür ist seit Oktober 2008 Direktor Forschung des Instituts für Verbands-, Stiftungs-, und Genossenschaftsmanagement (VMI), Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management sowie akademischer Leiter des Executive MAS für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH. Von 2015 bis 2019 war er ausserdem Vize-Rektor der Universität Freiburg/CH für die Bereiche Weiterbildung, Alumni und Fundraising.



## Claudio Deargisch / deragisch@deragisch-consulting.ch

Claudio Deragisch ist Geschäftsführer der Deragisch Consulting GmbH und verfügt über langjährige Erfahrung in Führung und Organisationsentwicklung. Von 2015 bis 2024 leitete er als Geschäftsführer die Organisation Kiebitz in Basel. Nebenberuflich ist er seit 2020 Gastdozent an der FHNW mit den Schwerpunkten Organisationsentwicklung und Systemmanagement und engagiert sich als Vorstandsmitglied des Fachverbands Arbeitsintegration Nordwestschweiz. Seine Ausbildung umfasst einen Executive MAS in NPO-Management (Uni Fribourg), einen CAS in Leadership sowie eine arbeitsagogische Ausbildung. Er kommt ursprünglich aus der Gastronomie und bringt vielfältige Führungserfahrung mit. Er ist Einwohnerrat von Windisch und Mitglied der SP-Fraktion.

- Allison, M. (2002). Into the Fire: Boards and Executive Transitions. *Nonprofit Management & Leadership* 12(4): 341-351.
- Balser, D. B. & Carmin, J. A. (2009). Leadership Succession and the Emergence of an Organizational Threat. *Nonprofit Management & Leadership* 20(2): 185-201.
- Bridges, W. (1991). *Managing Transitions: Making the Most of Change*. Reading MA: Perseus Books.
- Deragisch, C. (2023). *Führungsnachfolge in unternehmerisch geführten Nonprofit Organisationen*. Master Thesis zum Executive Master in NPO-Management, Universität Freiburg/CH, Verbandsmanagement Institut.
- Gmür, M. (2016). Rollen des Ehrenamts in Schweizer Hilfswerken. *Verbands-Management*, 42(1), S. 11-17.
- Gmür, M. (2018). Abschied aus dem Ehrenamt – eine Herausforderung in Vorstand und Stiftungsrat. *Verbands-Management*, 44(3), S. 52-58.
- Gmür, M., Lichtsteiner, H., Stuhlmann, K., Erpf, P. & Andessner, R. (2023). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen*. Bern: Haupt Verlag, 10. Auflage.
- Gothard, S. & Austin, M. (2013). Leadership Succession Planning: Implications for Nonprofit Human Service Organizations. *Administration in Social Work*, 37(3), S. 272-285.
- Li, H. (2019). Leadership Succession and the Performance of Nonprofit Organizations: A Fuzzy Set Qualitative Comparative Analysis. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(3), S. 341-361.
- McKee, G. & Froelich, K. (2016). Executive Succession Planning: Barriers and Substitutes in Nonprofit Organizations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 87(4), S. 587-601.
- Santora, J. C., Sarros, J. C., Bozer, G., Esposito, M. & Bassi, A. (2015). Nonprofit Executive Planning and Organizational Sustainability: A Preliminary Comparative Study in Australia, Brazil, Israel, Italy, Russia, and the United States. *Journal of Applied Management & Entrepreneurship*, 20(4), 66.
- Schepker, D. J., Kim, Y., Patel, P. C., Thatcher, S. M., & Campion, M. C. (2017). CEO Succession, Strategic Change, and Post-Succession Performance: A Meta-Analysis. *Leadership Quarterly*, 28(6), S. 701-720.
- Stewart, A. J., & Diebold, J. (2017). Turnover at the Top: Investigating Performance-Turnover Sensitivity Among Nonprofit Organizations. *Public Performance & Management Review*, 40(4), S. 741-764.
- Wagenhöfer, L. (2023): *Toward an Integrative Model of Successful CEO Transitions in Nonprofit-Organizations*. Unveröffentlichter Forschungsbericht, VMI, Universität Freiburg/CH.