



Tillmann Krüger  
wird von Wolfram Kopfermann  
im Jahr 2005 ordiniert

# Wie die **NACHFOLGE** gelingt

## Erfahrungen und Gedanken zur Leitungsübergabe

von Tillmann Krüger

**„Und was du von mir gehört hast durch viele Zeugen, das befehl treuen Menschen an, die tüchtig sind, auch andere zu lehren.“ (2 Tim 2,2)**

### Herausforderung Leitungsübergabe

Viele christliche Gemeinden, aber auch Unternehmen stehen vor einer riesigen Herausforderung: Wie finden wir in den nächsten Jahren einen geeigneten Leiter? (Wenn ich hier von „Leitern“ spreche, sind selbstverständlich „Leiterinnen“ mit gemeint. Der besseren Lesbarkeit willen verzichte ich jedoch auf „Binnen-I's“ oder „Binnen-Sternchen“.) Mein Eindruck dabei ist, dass die Frage der Leitungsübergabe zwar ganz entscheidend ist, aber zu wenig Aufmerksamkeit erhält. In einer aktuellen Studie der Deutschen Industrie- und Handelskammer werden dafür drei wesentliche Faktoren genannt:

- 47% aller Firmeninhaber finden nach eigenen Angaben keinen passenden Nachfolger.
- 43% der Inhaber sind auf die Unternehmensnachfolge nicht genügend vorbereitet.
- 36% der Leiter sind so stark emotional mit ihrem Lebenswerk verbunden, dass sie nicht loslassen können.



ZUM AUTOR

**Dr. Tillmann Krüger** ist verheiratet mit Ute, die beiden haben drei Kinder und leben in Braunschweig. Dort ist Tillmann im Pastorenteam der Braunschweiger Friedenskirche. Sein Herz brennt für mündige Christen, die Jesus von Herzen nachfolgen, und für einen geistlichen Aufbruch in Deutschland. Tillmann gehört seit 2013 zum Kreis Charismatischer Leiter Deutschland (KCLD).

In einer christlichen Gemeinde oder einem christlichen Werk treffen diese Punkte häufig ebenfalls zu. Hinzu kommt noch, dass das Charisma des prägenden Leiters – insbesondere, wenn es sich um eine Gründerfigur handelt – meist nicht auf einen Nachfolger übertragen werden kann, sondern nur durch ein Team kompensiert werden kann.

### Meine eigenen Erfahrungen

Ich persönlich habe zwei Mal die Leitung von meinem Vorgänger übernommen. Im Januar 2008 wurde ich mit nur 33 Jahren Nachfolger von Wolfram Kopfermann als Leitender Pastor der Anskar-Kirche Hamburg-Mitte. Dieser Übergabe war ein vierjähriger Prozess vorausgegangen, in dem ich Vikar und Pastor der Gemeinde wurde und „an Wolframs Seite“ laufen konnte. Umgekehrt hatte Wolfram sich selbst auferlegt, mir später nie in die Leitung hineinzusprechen. Und im ersten Jahr nach der Übergabe hat er nicht gepredigt, um mir den Raum zu geben, mich voll zu entfalten. Das war vorbildlich und enorm hilfreich für mich.

### Was man hätte besser machen können

Negativ war allerdings, dass dieser Übergang mehr eine einsame Entscheidung Wolframs war – ohne einen begleitenden Gruppenprozess. Und dass er mich als „Kronprinz“ wollte, war weder für mich noch für meine beiden älteren Pastorenkolleginnen einfach. Es wäre weise gewesen, sie frühzeitig mit einzubinden und vielleicht auch einen externen Berater, der den Prozess begleitet. Trotzdem hat die Übergabe an sich gut geklappt.

### Die nächste Übergabe

Die zweite Übergabe von Wolfram an mich war die Übergabe der Leitung der Anskar-Kirche Deutschland im September 2013. Diese geschah sehr kurzfristig, mit einem Vorlauf von nicht mal drei Monaten. Wolfram merkte, dass er gesundheitlich abbaute und wollte dann zum 25-jährigen Bestehen der Anskar-Kirche alles unter Dach und Fach bringen. Auch dies war eine einsame Entscheidung, von der nicht nur ich, sondern auch meine Kollegen in der Kirchenleitung ziemlich überrascht wurden. Es war keineswegs abgemacht, dass ich auch sein Nachfolger als Gesamtleiter der Anskar-Kirche werden würde. Ich habe in der Folge versucht, die Kirchenleitung als Gremium zu fördern und somit die Leitung auf mehrere Schultern verteilt. Gemeinsam haben wir dann neue Projekte entwickelt und uns auch stärker im fünffältigen Dienst aufgestellt. Bei dieser zweiten Übergabe fehlte die Vorlaufzeit und noch mehr als bei der ersten Übergabe ein mitentscheidendes, mittragendes Gremium. Da ich aber schon fünf Jahre zur Kirchenleitung gehörte, waren allerdings die Wege kurz, um durchzustarten.

### Manchmal muss es schnell gehen

Anfang Juni 2018 erhielt ich einen überraschenden Anruf von Michael Bendorf, dem leitenden Pastor der Braunschweiger Friedenskirche. Er fragte mich, ob ich mir vorstellen könne, in das Pastorenteam der Friedenskirche zu kommen. Dort gingen im Februar und März 2019 zwei Pastoren in den Ruhestand und sie suchten jemanden, der eine Lehrbegabung hat, apostolisch denkt und gut vernetzt ist. Angedacht war dabei, dass ich im Frühjahr oder Sommer 2019 einstieg. Hier war also das Zeitfenster von außen vorgegeben.

## Der Prozess

Nach Rücksprache mit meiner Frau und einem intensiven Gebetsprozess sagten wir zu. Bis eine definitive Entscheidung von der Gemeinde vorlag, da verschiedene Gremien damit befasst werden mussten, war es Ende September 2018. In der Zwischenzeit versuchte ich, mit allen wesentlichen Personen in meiner alten Gemeinde zu sprechen, um sie über meinen nächsten Schritt zu informieren. Viele hat das sehr überrascht. Mitte November habe ich dann meine Kollegin Gabriela Koepsell als leitende Pastorin in Hamburg eingesetzt und war dann noch bis Ende Januar Teil des Teams. Aus familiären Gründen haben wir uns dafür entschieden, zum Schulhalbjahr umzuziehen, und zum 1. April 2019 habe ich dann offiziell in der neuen Gemeinde angefangen.

## Turbulenzen bleiben nicht aus

Heftig war dann noch für die Gemeinde (und auch für mich), dass Wolfram Kopfermann durch einen Treppensturz Ende November 2018 gestorben ist. Ich hatte die Ehre, die Trauerfeier und die Beerdigung für ihn zu leiten – aber für die Gemeinde war dies natürlich ein doppelter Schlag: Der Gründer der Gemeinde, die Vaterfigur schlechthin, und sein Nachfolger „verlassen“ die Gemeinde.

In diesem ganzen Prozess war es insgesamt schwierig, eine gute Übergabe hinzubekommen. Denn zum einen war das Zeitfenster meines Weggangs vorgegeben und es gab keinen langen Vorlauf. Zum anderen hatte ich mit Mitte 40 noch nicht meine Nachfolge geplant (was ich jedem, der Mitte 50 oder älter ist, sehr ans Herz lege!). Ich hatte auch nicht vor, die Leitung der Gemeinde oder der Kirche in den nächsten Jahren zu übergeben. Und drittens waren wir in der Gemeinde mitten in einem Umstrukturierungsprozess, der zwar auf der Zielgeraden, aber noch nicht ganz abgeschlossen war. Weil ich nicht mehr Teil der näheren Zukunft war, lag die Aufgabe dann bei meiner Nachfolgerin.

## Neuorientierung

Mit der Übergabe an sie war ich Teil des Teams, aber nicht mehr Teil der Zukunft der Gemeinde. Für mich war das gut, weil ich mich dann auch auf das Neue konzentrieren konnte. Für viele in der Gemeinde war das irritierend, weil ich dann doch innerhalb von wenigen Wochen nicht mehr da war – nachdem ich über viele Jahre der „Garant für die Zukunft“ war. Ich schildere dies deshalb hier, weil es eben nicht immer optimale Rahmenbedingungen für eine Leitungsübergabe gibt.

Und dann stellt sich die Frage, wie man aus der Situation das Bestmögliche machen kann.

## Was bleibt?

Jesus! Und das meine ich ganz ernst: Er ist das Haupt der Gemeinde, er ist derjenige, zu dem wir hinwachsen, er ist der Fels, auf dem wir bauen. Dies gilt ebenfalls für Unternehmen und natürlich auch für unser Leben als solches. Die Kunst liegt darin, wirklich loszulassen. Jesus hat losgelassen und an seine Jünger übergeben (vgl. Apg 1,8). Paulus musste viele Male loslassen und hat die Leitung der von ihm gegründeten Gemeinden in andere Hände gelegt. Und Jesus hat sich in guter Weise darum gekümmert. Das sollten wir nicht vergessen. Darauf können auch wir bauen! Ich wünsche allen, die auf einen Übergabeprozess hinarbeiten oder schon mittendrin sind, Gottes Segen für den ganzen Weg.



## WICHTIGER HINWEIS:

Dr. Tillmann Krüger hat extra für die an diesem Thema besonders interessierten Leserinnen und Leser einen detaillierteren Artikel geschrieben, der im **BONUS**-Teil zu *Charisma 191* auf unserer Website zu lesen ist.

ANZEIGE

# HEILUNGSGOTTESDIENSTE MIT ANDREAS HERRMANN

Ein Gottesdienst, in dem Menschen die heilende Gegenwart Gottes erleben! Komm und begegne dem Gott, der heute noch Wunder tun möchte in deinem Leben.

*„Ich hatte starke Borreliose und meine Bandscheibe war gerade dabei sich aufzulösen. Als ich im Heilungsgottesdienst war, heilte mich Gott von Borreliose und stellte meine Bandscheibe wieder vollkommen her. Ich habe keine Schmerzen mehr und kann mich nun frei bewegen. Mein Arzt fand keine medizinische Erklärung dafür.“ Gudrun S.*



17:00 Uhr  
in Wiesbaden

## HEILUNGSGOTTESDIENST TERMINE 2020

17:00 Uhr in Wiesbaden

01. Februar // 07. März // 04. April // 02. Mai //  
05. September // 03. Oktober // 07. November



**MOVE CHURCH**

Daimlerring 8b  
65205 Wiesbaden

info@movechurch.de  
www.movechurch.de