

Wie die Nachfolge gelingt

Erfahrungen und Gedanken zur Leitungsübergabe (von Tillmann Krüger)

Zur Situation

Christliche Gemeinden und Werke, aber auch mittelständische Unternehmen stehen in Deutschland vor einer Riesenherausforderung: bis 2030 gehen viele Menschen, die aus geburtenstarken Jahrgängen kommen, in Rente. Die meisten aktuellen „Chefs“ stammen aus dieser Generation. Dabei ist es überhaupt nicht einfach, den geeigneten Nachfolger¹ zu finden. Die Deutsche Industrie- und Handelskammer hat im „DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2018“² die Chancen und Herausforderungen von Unternehmensnachfolgen gut beschrieben. Sicherlich unterscheidet sich die Fragestellung in einem Unternehmen von der in Gemeinden, aber es gibt durchaus auch einige Schnittmengen. Ich möchte für diesen Artikel auf drei wesentliche Zahlen hinweisen, die meiner Meinung nach in Unternehmen wie Gemeinden eine Rolle spielen:

- 47% aller Senior-Unternehmer finden nach eigenen Angaben keinen passenden Nachfolger. Hier spielt der Fachkräftemangel eine Rolle, aber auch Unsicherheiten in Bezug auf Erbschaftssteuerregelungen oder den Wunsch nach einem höheren Kaufpreis für das Unternehmen.
- 43% der Alt-Inhaber sind nicht genügend auf eine Unternehmensnachfolge vorbereitet und schieben sie deshalb lieber auf die „lange Bank“.
- 36% der Alt-Inhaber sind emotional so stark mit ihrem Lebenswerk verbunden, dass sie nicht loslassen können.

Auch innerhalb der Kirche stellt sich die Frage, wer die Staffel übernehmen könnte. In der evangelischen Nordkirche werden bis zum Jahr 2030 fast 53% der aktiven Pastoren in den Ruhestand gehen, aber nur 18% der Stellen neu besetzt.³ In Freikirchen wird die Frage nach der Übergabe an die nächste Generation von Pastoren ebenfalls zu einer existenziellen Frage. Und in freien, unabhängigen Gemeinden stellt sich vielerorts die Frage, wie das Charisma des prägenden Leiters an die nächste Generation weitergegeben werden kann – oftmals unter der Erkenntnis, dass es dazu eigentlich mehrere Personen bräuchte! Dasselbe gilt natürlich auch für kleinere und mittelständische Unternehmen.

Klassische Strategien für die Leitungsnachfolge

Im Wesentlichen gibt es vier klassische Strategien für die Nachfolge eines Leiters:

1. Der „**Kronprinz**“ macht es. In diesem Fall wurde ein Leiter entsprechend aufgebaut und allen ist klar: Dies ist die geeignete Person! Aber hier müsste geklärt werden, inwieweit der ehemalige „Chef“ diesen Prozess bestimmen und steuern sollte.

1 Ich nutze in diesem Artikel der besseren Lesbarkeit halber die männliche Sprachform, wofür ich Leserinnen um Verständnis bitte.

2 Im Download unter: <https://www.dihk.de/themenfelder/gruendung-foerderung/unternehmensnachfolge/umfragen-und-prognosen> [alle Angaben zuletzt überprüft am 5.11.2019]

3 Deshalb hat die Nordkirche im März 2019 ein „Gesetz gegen Pastorenschwund“ verabschiedet, siehe: <http://www.kirche-mv.de/Nordkirche-verabschiedet-Gesetz-gegen-Pastorenschw.10609.0.html>

2. **Altgediente Mitarbeiter** dürfen ran. Dies ist natürlich im Hinblick auf die bisherige Arbeit keine schlechte Wahl. Aber ob ein Mitarbeiter auch das nötige Charisma hat, um die Gemeinde bzw. das Unternehmen zu führen, sollte dann schon gefragt werden.
3. Es findet sich ein **Familienmitglied**. Warum aber jemand mit demselben Nachnamen nun ausgerechnet der Richtige sein soll, um die Gemeinde bzw. das Unternehmen in die Zukunft zu führen, müsste gut begründet werden.
4. Ein **Externer** muss ran. Hier hat man die Qual der Wahl – so sich geeignete Kandidaten finden – und muss damit leben, dass jemand „von außen“ die DNA und die Vision der Gemeinde bzw. des Unternehmens noch nicht verinnerlicht haben kann. Darüber hinaus bringt „der Neue“ vielleicht auch eigene Ansätze mit, die für alle durchaus belebend, aber auch sehr herausfordernd sein können.

Meine These lautet: **Mit einem guten Plan gelingt eine Leitungsübergabe fast immer.** Dabei sind drei Dinge voneinander zu unterscheiden, nämlich die nötigen Vorfragen, die Rahmenbedingungen für eine Leitungsübergabe und der Übergabeprozess an sich.⁴

Vorfragen: Notwendige Blickwinkel

Bevor man sich überhaupt mit konkreten Personen befasst, die für eine Nachfolge in Frage kämen, sind einige Vorfragen zu stellen. Zunächst einmal sollte der Blick *nach hinten* gehen: Was für eine Gemeinde sind wir? Wo kommen wir her? Wie sind wir gewachsen? Was war uns in den letzten Jahrzehnten wichtig? Was ist sozusagen „unaufgebbar“? Denn für einen gelingenden Übergabeprozess ist ein gewisses Maß an Kontinuität mit der bisherigen Arbeit und den ihr zugrunde liegenden Werten nötig. Dann folgt der Blick *nach innen*: Wie sind wir aufgestellt? Wie „ticken“ wir? Was für eine Führungspersönlichkeit brauchen wir, um gut voran zu kommen? Ist diese möglicherweise schon „da“? Und dann folgt der Blick *nach vorne*: Was muss „der Neue“ mitbringen? Welche Eigenschaften und Begabungen sind uns wichtig? Wo wollen wir in den nächsten zehn Jahren hin? Was ist unsere Vision? Aus all diesen Fragen erwächst ein Profil der bisherigen Arbeit unter Berücksichtigung der Zukunft im Horizont des geeigneten Kandidaten. Häufig scheitern Übergabeprozesse an diesem Punkt, weil man sich entweder nicht genügend Zeit für diese vorbereitenden Fragen genommen hat oder einfach aus einem Bauchgefühl heraus entschieden hat und somit den Weg des geringsten Widerstandes beschritten hat. Doch dies ist selten die beste Lösung!

Rahmenbedingungen für eine Leitungsübergabe

Es ist noch kein Leiter vom Himmel gefallen ... Deshalb lautet die erste Rahmenbedingung für eine Leitungsübergabe: **Stets nach Führungspersönlichkeiten Ausschau halten.** Wo sind Menschen, denen man mehr Verantwortung übertragen sollte? Dies gilt systemisch auf allen Ebenen von Leitung. Wer sich als Bereichsleiter bewährt hat, könnte ein guter Ältester oder Abteilungsleiter werden. Und wer über Jahre als Ältester bzw. Abteilungsleiter gearbeitet hat, könnte mit einer theologischen oder anderen fachlichen Zusatzqualifikation auch ein guter Pastor oder Geschäftsführer werden. Häufig denken tragende Personen in Gemeinden und Unternehmen hier aber nicht weit genug, weil es keine Kultur der Leiterförderung gibt. Ein Bekannter von mir hat die Übergabe seiner Firma 14 Jahre (!) lang vorbereitet, weil es darum ging, seine Nachfolgerin auch in die Netzwerke einzuarbeiten, die für den Unternehmenserfolg wesentlich sind. Dies bedeutet dann aber auch: **Leiter müssen einen Teil ihrer Arbeitszeit darauf verwenden, neue**

⁴ Hilfreich fand ich dazu die folgenden Bücher: Dave Ferguson, *Exponential: Ermutigung für eine Kirche, die wird, was sie ist*, 2016 und Ram Charan, *Leaders at all Levels: Deepening Your Talent Pool to Solve the Succession Crisis*, 2008. Bei beiden geht es wesentlich um die Frage, mit welcher Kultur ich die besten Leiter auf allen Ebenen einer Gemeinde oder eines Unternehmens finde und fördere.

Talente zu entdecken und zu fördern. Für einen Übergabeprozess bedeutet dies, dass der alte Leiter sich Woche für Woche Zeit für diesen Prozess nimmt und ihm eine hohe Priorität gibt. Nichts ist wichtiger, als den geeigneten Nachfolger zu finden! Eine dritte Rahmenbedingung liegt in dem **Gremium, das über die Nachfolge entscheidet.** Sinnvollerweise wird hier sowohl der scheidende Leiter als auch eine gute Zahl an weiteren Leitern, die sich in der Gemeinde- bzw. Unternehmensarbeit bewährt haben, gemeinsam entscheiden. Denn Letztere müssen mit den Konsequenzen leben! Je nach Gemeindegröße und Kontext ist es sinnvoll, über dieses Gremium hinaus auch die gesamte Gemeinde mit in den Prozess einzubinden. Dies sollte aber erst zu einem späteren Zeitpunkt geschehen, wenn die Vorfragen und die Rahmenbedingungen geklärt sind. Eine vierte – und aus meiner Sicht entscheidende – Rahmenbedingung liegt darin, diesen gesamten Prozess stark im **Gebet** zu gründen. Jesus hatte sich eine Gebetsnacht genommen, um dann die 12 Jünger zu wählen (vgl. Lk 6,12). Und auch wir müssen eine solch existenzielle Frage aus dem Hören auf Gott beantworten.

Der eigentliche Übergabeprozess

Im Nachdenken über eine gelingende Leitungsübergabe fand ich das Prozedere einer Staffelübergabe beim Staffellauf als Bild für einen Übergabeprozess hilfreich. Im Unterschied zu einer Leitungsübergabe in Gemeinden ist hier zwar ein klares Fenster vorgegeben, innerhalb dessen die Staffelübergabe stattfinden muss. Aber die Phasen, die im Übergabeprozess durchlaufen werden, finden sich auch in jeder Leitungsübergabe. Die erste Phase ist die „**Vorbereitungsphase**“. Hier geht es um die eben erwähnten Vorfragen und Rahmenbedingungen. Wie ein Läufer sich auf das Übergabefenster vorbereitet, muss sich der scheidende Leiter auf diesen Prozess einlassen. Dabei entsteht sowohl ein gutes Bild zu Kernwerten und Vision der Gemeinde als auch zum Profil des gesuchten Nachfolgers. Wird dieser anhand der beantworteten Vorfragen und der erarbeiteten Rahmenbedingungen gefunden, dann beginnt die „**Beschleunigungsphase**“: der neue Leiter beschleunigt und läuft seinem Vorgänger an die Seite. Beide laufen! Beide sind da. Dies ist aus meiner Sicht für einen gelingenden Übergabeprozess in Gemeinden entscheidend! Dann kommt es zur kritischen Phase, der „**Übergabephase**“. Hier muss der alte Leiter loslassen. Aber nicht nur irgendwie, sondern bewusst und aktiv. Es geht darum, die Gemeinde ganz aus der Hand zu geben. Dies braucht auf der einen Seite Vertrauen und auf der anderen Seite ein gutes Timing. Damit allerdings wird erst die letzte Phase des Übergabeprozesses eingeläutet: die „Auslaufphase“ bzw. „**Durchstartphase**“. Der alte Leiter darf auslaufen. Er ist noch auf der Laufbahn. Vielleicht feuert er in dieser Phase auch seinen Nachfolger nochmal so richtig an! Und der startet durch. Gibt alles – und rennt das Rennen seines Lebens.

Konkrete Beispiele

Ich persönlich habe zwei Mal die Leitung von meinem Vorgänger übernommen. Dies möchte ich gerne beispielhaft anführen, ohne damit zu sagen, dass man es „so“ machen muss. 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. So hatte ich die DNA der Gemeinde und konnte gut durchstarten. Umgekehrt hatte Wolfram auch eine klar definierte Auslaufphase. Er hatte sich selbst auferlegt, mir 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. Wolfram war weiter „da“ und es gab eine sichtbare Kontinuität. Die Übergabe wurde nicht als Bruch erlebt, sondern als gelungen. Es hat niemand deshalb die Gemeinde verlassen, sondern wir konnten gut durchstarten.

Was man hätte besser machen können

Negativ war in diesem Prozess, dass kein Gruppenprozess damit verbunden war, sondern eine einsame Entscheidung Wolframs. 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, was aus meiner Sicht zum einen daran lag, dass ich vier Jahre da war, bevor ich die Leitung übernommen habe und zum anderen daran, dass Wolfram sich komplett aus Leitungsfragen herausgehalten hat. Das ist gar nicht so leicht!

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 25jährigen 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. Wolfram gehörte noch als ehemaliger Pastor zum Pastorenteam und kam auch regelmäßig zu unseren nationalen Treffen. In der „Auslaufphase“ hat er sich stärker auf Seminare konzentriert und mit „Kopfermann-Dienste“ übergemeindlich gewirkt. Zudem war er dabei, ein neues Buch zu schreiben (was leider nicht mehr das Licht der Welt erblickt hat). Bei dieser zweiten Übergabe fehlte die Vorlaufzeit und auch das Gremium, das eingebunden wird. Da ich aber schon 5 Jahre lang Teil der Kirchenleitung war, waren 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 fragt mich, ob ich mir vorstellen könne, mich auf einen Prozess einzulassen, der in die Berufung als Pastor in das Team der Friedenskirche münden könne. 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 und das Team verstärkt. Angedacht war dabei, dass ich im Frühjahr oder Sommer 2019 einsteige. Hier war also das Zeitfenster von außen vorgegeben. 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. In der Zwischenzeit versuchte ich, mit allen wesentlichen Personen 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 Nachfolgerin 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. 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 heftig: der Gründer der Gemeinde, die Vaterfigur schlechthin, und sein Nachfolger verlassen die Gemeinde. Anfang April fand dann auch unsere jährliche Anskar-Konferenz statt, auf der ich auch an meinen Nachfolger in der Leitung der Anskar-Kirche Deutschland, Alexander Hirsch, übergeben konnte. Das ist aus meiner Sicht ganz gut gelaufen, weil wir mehr Vorlauf

hatten als bei der vorigen Übergabe von Wolfram an mich und die Kirchenleitung als Team sehr gut eingespielt war.

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. 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.

Noch einige Tipps zum Schluss

Wenn eine Leitungsübergabe gut gelingen soll, dann sollte zum einen ein größeres Gremium darin eingebunden werden und zum anderen idealerweise auch ein Berater von außen konsultiert werden, der unabhängig ist. Zweitens ist ein entscheidender Faktor die Zeit: Wenn der Leiter einer Gemeinde oder eines Unternehmens Jahrzehnte da war (insbesondere, wenn er auch der Gründer der Gemeinde war!), kann man die Leitungsübergabe nicht innerhalb von Wochen vollziehen. Man muss sich bewusst auf den Prozess einlassen. In der Regel bedarf es dazu einem Zeitraum von mindestens einem Jahr, meist eher länger. Dies bedeutet dann aber auch, dass man sich rechtzeitig mit der Frage der Übergabe beschäftigt. Ein dritter Faktor besteht in der Frage, wann man wann mit in diesen Prozess hineinnimmt. Am Einfachsten ist dies, wenn durch das Renteneintrittsalter klar ist, bis wann die Übergabe stattgefunden haben muss. Dies kann natürlich auch etwas variabel gehandhabt werden, dient aber als Hilfe für den Prozess. Sollte man jedoch vorzeitig als Leiter gehen, kann man eigentlich nie allen gerecht werden: Wann spreche ich mit der Gemeinde? Ab wann ist klar, dass es ein neues Jobangebot gibt? Welche Freunde sollten es zuerst erfahren? Wer kann auch später informiert werden? Wie sieht meine Auslaufphase aus, wenn sich alle zum neuen Leiter hin ausrichten? Was kann ich als „Alter“ noch beitragen? Und überhaupt: Ist mein Beitrag denn gewünscht? Hier ist auch zu berücksichtigen, dass es immer etwas kostet, sein Lebenswerk (oder eben einen Teil davon) loszulassen ...

Wichtig finde ich, dass eine Nachfolgeregelung nicht nur Sache des scheidenden Leiters sein darf. Wenn es um eine Gemeinde geht, muss der Pastoren- und Ältestenkreis damit befasst werden. Denn schließlich müssen sie ja mit dem Neuen leben! Hier braucht es ein gutes Miteinander der entscheidenden Gremien. Deshalb empfehle ich für einen solchen Prozess auch die Zuhilfenahme eines Beraters, der dann auch zwischen den verschiedenen Leitungsebenen vermitteln kann und auch der Gemeinde signalisiert: „Das kriegen wir hin!“ Manchmal gibt es solche Personen innerhalb eines Gemeindebundes oder einer Kirche. In anderen Fällen muss man sie von außen holen. Und was ich für mich auch im letzten Übergabeprozess gemerkt habe: als „der Alte“ besteht meine Rolle nicht in der Beratung meiner Nachfolgerin. Dies muss dann auf andere Weise bewerkstelligt werden.

Ich wünsche allen, die auf Übergabeprozesse hinarbeiten oder schon mittendrin sind, Gottes Weisheit für diesen Weg, der in jedem Fall natürlich auch höchst individuell ist. Mir hat es immer geholfen, dabei auf Gott zu sehen, der selbst ein Interesse daran hat, dass es eine gute, stabile Leitung der Gemeinde (bzw. der Kirche) gibt. Und er behält stets den Überblick!

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).



Tillmann Krüger bei seiner Amtseinführung 2008



und heute