

Dorothea Greiling

René Andeßner

Markus Gmür

(Herausgeber)

Kooperation und Konkurrenz von Nonprofit-Organisationen

**Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse
und Anwendungsbeispiele**

Dokumentation des 14. Internationalen NPO-Colloquiums
am 8. und 9. April 2021 an der Johannes Kepler Universität Linz

1. Auflage 2022

Die Veröffentlichung erfolgt mit freundlicher Unterstützung folgender Stellen:

Linzer Hochschulfonds
Förderfonds JKU/Land OÖ

ISBN 978-3-9504997-2-8 (Softcover)
ISBN 978-3-9504997-3-5 (E-Book)

Copyright © 2022 JKU Linz
Alle Rechte bei den Herausgeber*innen und den Referent*innen
Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung der Herausgeber ist unzulässig.

Institut für Management Accounting, Institut für Public und Nonprofit Management,
Johannes Kepler Universität Linz, Altenbergerstraße 69, A-4040 Linz

Redaktion und graphische Gestaltung: Dorothea Greiling & René Andeßner
Umschlagbild: istockphoto.com
Druck: Edubook AG, Industrie Nord 9, 5634 Merenschwand, Schweiz

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	6
I. Konkurrenz und Kooperation als Transformationstreiber	
Power of Resilience: Wie gehen Nonprofit-Organisationen mit veränderten Umweltbedingungen um? <i>Annette Zimmer</i>	9
Nonprofit-Organisationen zwischen Ignoranz, Konkurrenz und Kooperation <i>Markus Gmür</i>	22
Zur Rolle von Kooperationen im Nonprofit-Sektor am Beispiel der Entwicklung von <i>Grassroots Innovationen</i> im Wohnbau <i>Richard Lang</i>	30
II. Transformationsprozesse im gesellschaftlichen Kontext	
Autoritäre Politik und ihre Auswirkungen auf die Zivilgesellschaft – Das Beispiel Österreich <i>Ruth Simsa</i>	37
Unternehmerische Orientierung und Zielerreichung im Vergleich von öffentlichen und privaten Diensten der mobilen Krankenpflege <i>Markus Gmür und Ueli Löffel</i>	43
Managerialism & Trust in NPOs – A fateful relationship? <i>Jan Morgenstern</i>	51
The effects of perceived competition on the organizational structures of nonprofit organizations <i>Lea Rossi, Christoph Breuer, Svenja Feiler and Sören Dallmeyer</i>	61
Welfare Mix Strukturen in gemeinschaftlichen Wohnprojekten – Kooperationen und Akteure <i>Susanne Kirchhoff-Kestel</i>	69
Konsumfinanziertes BGE in Österreich <i>Florian Wakolbinger, Elisabeth Dreer und Friedrich Schneider</i>	78
Armutsbekämpfung als Multi-Akteursaufgabe <i>Dorothea Greiling und Melanie Schinnerl</i>	87

III. Covid-19-Pandemie und Gesundheitsverhalten

Herausforderungen der Covid-19-Pandemie für soziale Nonprofit-Organisationen <i>Sandra Stötzer, Birgit Grüb, Katharina Kaltenbrunner und Sebastian Martin</i>	95
Philantropisches Verhalten in Zeiten von COVID-19 <i>Julia Litofcenko, Michael Meyer, Michaela Neumayr, Astrid Pennerstorfer und Berta Terzieva</i>	103
Das Potenzial virtueller Dialoge am Beispiel des Zukunftsforums Pflege <i>Maria Laura Bono</i>	113
Empirische Erhebung zum Impfstatus von Kindern in Wiener Volksschulen: Situations- und Verbesserungspotentialanalyse für EntscheidungsträgerInnen im Gesundheitswesen <i>Simone V. Schnedlitz, Marion S. Rauner und Sabine Blaschke</i>	120

IV. Führung und Freiwilligenmanagement

Situative Führung als Erfolgsfaktor von Change-Projekten – Reflexion eines konzeptuellen Modells am Fallbeispiel einer Holacracy-Transformation <i>Philipp Erpf und Harry Witzthum</i>	129
Erfolgsfaktoren der Führungsnachfolge in Nonprofit-Organisationen – Eine Bestandsaufnahme <i>Luisa Wagenhöfer</i>	139
Freiwilligenmanagement von und mit Seniorinnen und Senioren in der Deutschschweiz. Erkenntnisse für Nonprofit-Organisationen <i>Sigrid Haunberger, Konstantin Kehl und Carmen Steiner</i>	146
Konflikte zwischen Amt und Ehrenamt in der Leitung einer Kirchengemeinde <i>Gerhard V. Krönes</i>	154

V. Finanzierung und Accountability

Diversifizierung oder Fokussierung? Die Entwicklung der Spendenabhängigkeit von Schweizer Hilfswerken <i>Markus Gmür</i>	162
Cause related Marketing aus der Sicht großer sozialer NPO in Österreich <i>René Andeßner, Sarah Kellermayr, Laura Pehringer und Sandra Stötzer</i>	170
Das Österreichische Spendengütesiegel – Ein Entscheidungskriterium für Spender*innen? <i>Sandra Stötzer, Sebastian Martin und Christiana Broidl</i>	178

<i>Inhaltsverzeichnis</i>	5
Online Accountability in Nonprofit Organisationen <i>Birgit Moser-Plautz und Anna Oppelmayer</i>	184
Digitale Kommunikation von Hochschulen und das Social Media Engagement ihrer Studierenden <i>Nathalie C. Maring</i>	191
NPO als Treiber der europäischen Nachhaltigkeitspolitik? Einflussbereiche und Konfliktlinien anhand des Beispiels der Konsultation zur NFI-Richtlinie (2014/95/EU) <i>Josef Baumüller</i>	197
VI. Genossenschaften und Verbände	
Genossenschaftsbanken als Netzwerkakteure der Regionalentwicklung im ländlichen Raum <i>Simon Micken und Johannes Blome-Drees</i>	206
Genossenschaftliche Gaststätten als Orte des gelingenden Miteinanders? <i>Joschka Moldenhauer</i>	215
Die Idee der Vollgenossenschaft als Konzept der Kooperation in Genossenschaften <i>Jens Martignoni</i>	222
Mehr bezahlbare Wohnungen, ökologisches Wohnen und glückliche Genossenschafter? Unternehmerische Orientierung und Zielerreichung in Schweizer Wohnbaugenossenschaften. <i>Ueli Löffel</i>	229
Ein Reputations- und Kundenloyalitätsmodell für Genossenschaftsbanken (Work in Progress) <i>Svenja Damberg</i>	238
Deutsche Verbändeumfrage 2019/20 – Stand, Herausforderungen und Zukunftsaufgaben des Verbandsmanagements <i>Astrid Heilmair und Marcus Stumpf</i>	242
Unternehmerische Orientierung in Eigenleistungsverbänden – Fallbeispiel „Betonverbände Baden-Württemberg“ <i>Dorothea M. Stock</i>	251
Dokumentationen der bisherigen NPO-Forschungscolloquien	258

Erfolgsfaktoren der Führungsnachfolge in Nonprofit-Organisationen – Eine Bestandsaufnahme

Luisa Wagenhöfer

Der Beitrag befasst sich mit den Erfolgsfaktoren der Geschäftsführungsnachfolge in Nonprofit-Organisationen (NPO). Um diese zu ermitteln wurden, nach einer Literaturrecherche, in einer qualitativen Studie 14 ehemalige und amtierende NPO-Geschäftsführer_innen und Organisationsberater_innen mittels leitfragengestützter Interviews befragt, welche Erfahrungen sie mit der Führungsnachfolge in Schweizer NPO gemacht haben. Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass in Nonprofit-Organisationen ein professioneller Rekrutierungsprozess wichtig ist. Die Organisationen müssen genügend Zeit für den Rekrutierungsprozess einplanen und Raum für Fehler lassen. Der Vorstand muss sich darüber im Klaren sein, was er sucht. Der Einsatz einer externen Agentur lohnt sich; generell überwiegt der Nutzen die Kosten. Die zwischenmenschlichen Fähigkeiten der Nachfolger_innen sind essentiell. Management- oder Fachwissen ist von den Organisationsbedürfnissen abhängig, diese Fähigkeiten können bis zu gewissem Grad durch Weiterbildung erlernt oder durch die Geschäftsleitung kompensiert werden.

1 Ausgangslage und Problemstellung

Während die Erfolgsfaktoren für «Leadership Transition» oder auch «Führungsnachfolge» für profitorientierte Unternehmen (PO) bereits sehr gut erforscht sind, sieht es bei den Nonprofit-Organisationen anders aus. So ist beispielsweise bekannt, wie sich die Herkunft, der Grad an Vorerfahrung und die Ausbildung der Geschäftsführer_in (GF) auf den Unternehmenserfolg in PO auswirkt (vgl. bspw. Schepker et al., 2017; Hamori & Koyuncu, 2015; Mokhber et al., 2017).

Aber auch Eigentümerstrukturen, die Reaktion der Aktionäre und der Status der Vorgänger_in wurden im Zusammenhang der Nachfolgeplanung untersucht (vgl. bspw. Oswald et al., 2009; Crossland & Chen, 2013; Graffin et al., 2013; Shen & Cannella, 2002).

Bei Nonprofit-Organisationen sind es lediglich die Schwierigkeiten, die sie bei der Planung der Führungsnachfolge erfahren, die in einigen explorativen oder empirischen Studien erforscht worden sind (vgl. Santora & Sarros, 2001; Balser & Carmin, 2009; Froelich et al., 2011). Diesen Studien zufolge befassen sich NPO kaum bis wenig mit der aktiven Nachfolgeplanung, obwohl sie dieser einer hohen Wichtigkeit beimessen (Froelich et al., 2011).

Laut der Upper Echelons Theorie beeinflussen Geschäftsführer_innen durch ihre individuelle Interpretation von Situationen und Faktoren, ihre Erfahrungen, Werte und Persönlichkeiten strategische Entscheidungen und somit die Organisationsperformance (Hambrick & Mason, 1984). Zahlreiche Studien aus der Profit-Literatur bestätigen zudem, dass die Auswahl und die Vorbereitung der richtigen Geschäftsführer_in erfolgsentscheidend für eine Organisation sein kann (vgl. bspw. Schepker et al., 2017; Mokhber et al., 2017). Für den Organisationserfolg macht es bspw. einen Unterschied, ob Nachfolger_innen extern oder intern rekrutiert werden (Schepker et al., 2017; Zajac, 1990) oder ob überhaupt aktive Nachfolgeplanung

betrieben wird (Behn, Riley & Yang, 2005; Mokhber et al., 2017). In der NPO-Forschung befassen sich zwar einige Studien mit dem Erfolgspotenzial von Trainerwechseln in europäischen Fussballvereinen oder US-amerikanischen Footballclubs (Desai et al., 2016; Dohrn et al., 2015; Lassalle et al., 2018), stellen jedoch durch das eng umgrenzte Forschungsfeld nur einen kleinen Teil der Erfolgspotenziale dar. Es besteht wenig generalisierbares Wissen darüber, nach welchen Kriterien die Kandidat_innen ausgewählt werden und warum manche Übergaben erfolgreich sind und andere nicht. Angesichts dieser Ausgangslage stellen sich die folgenden Forschungsfragen:

- Sind die bereits existierenden Zusammenhänge oder Theorien differenziert genug, um NPO abzubilden?
- Braucht es ergänzende Erfolgsfaktoren für die Führungsnachfolge in NPO?

2 Untersuchungsdesign und Methodik

Durch eine erste Konsultation der Literatur wurden relevante Erfolgsfaktoren der Führungsnachfolge gesichtet. Es handelt sich dabei vorwiegend um Ergebnisse aus profitorientierten Unternehmen, deren Übertragbarkeit auf den NPO-Sektor geprüft werden muss. Laut dem Freiburger Managementmodell für Nonprofit-Organisationen (FMM) unterscheiden sich NPO nicht nur durch die Sachzielorientierung von profitorientierten Unternehmen, sondern sie differenzieren auch zwischen strategischer Führung (Vorstand) und operativer Leitung (Geschäftsführung) (Lichtsteiner et al., 2020). Im FMM wird diese Trennung idealtypisch beschrieben, in der Praxis sind jedoch Mischformen möglich. Die Beziehung zwischen Vorstand und Geschäftsführung kann von Spannungsfeldern dominiert sein (Bürgisser, 2012), die sich auf die Rekrutierung eines neuen Geschäftsführers oder einer Geschäftsführerin auswirken. Die Suche nach einer neuen Geschäftsführerin ist eine der wichtigsten Aufgaben des Vorstands (Houle, 1997). Diese Besonderheiten erfordern eine Ergänzung der Erfolgsfaktoren der NPO-Führungsnachfolge, die in dieser Studie mittels explorativer Leitfadeninterviews ermittelt wurden.

Die Stichprobe besteht aus insgesamt 14 Expert_innen, davon waren vier Präsident_innen; vier Geschäftsführungsnachfolger_innen, ein ehemaliger Geschäftsführer, ein Interims-Geschäftsführer und vier Organisationsberater_innen aus sieben Schweizer Organisationen. Die Interviews wurden in einem Zeitraum von Februar bis April 2021 via Zoom geführt und dauerten im Schnitt 65 Minuten. Ausschlaggebend für die Auswahl war, dass die Interviewpartner_innen eine Geschäftsführungsnachfolge in einer Schweizer NPO in den vergangenen zwei Jahren begleitet hatten. Zudem war wichtig, dass der Prozess möglichst vollständig skizziert werden konnte, weswegen die vier verschiedenen Gruppen befragt wurden.

Die Auswertung erfolgte mittels einer Thematischen Analyse (Braun & Clarke, 2006). Dafür wurden die Interviews transkribiert und analysiert. Es konnten sechs verschiedene Themen identifiziert werden, die sich über alle Interviews hinweg zogen.

3 Resultate der Interviews

Damit die Führungsnachfolge gelingt, müssen zwei Grundbedingungen erfüllt sein. Erstens muss die NPO ein für sie passendes Anforderungsprofil erstellen können. Zweitens muss die

NPO eine_n Kandidat_in finden, welche_r auf das Anforderungsprofil passt. Dafür ist es wichtig, den Nachfolgeprozess konsequent und systematisch anzugehen. Aber auch eine geordnete Übergabe und ein strukturierter Einarbeitungsprozess sind wichtig, um die Nachfolger_innen im Hinblick auf die neue Aufgabe zu unterstützen.

3.1 Adäquates Anforderungsprofil

Um ein, für die Organisation passendes, Anforderungsprofil erstellen zu können, muss der Vorstand Kenntnis über den Zustand der eigenen Organisation haben. Es empfiehlt sich, einen Workshop zur strategischen Ausrichtung der Organisation abzuhalten, währenddessen das Anforderungsprofil diskutiert wird. Hilfreich ist es, wenn der Vorstand regelmässig den Kontakt zur Organisation und den Mitarbeitenden gesucht hat. Idealerweise besitzt er Kenntnisse über das Tagesgeschäft und weiss, was die täglichen Anliegen sind.

«Dann ging es darum, dass man die Vision und die Ziele des Verbands dem Präsidium vorlegt. Das haben wir im Präsidium diskutiert und eine Ausgangslage beschrieben, wie stehen wir da. [...] Bei einer Neubesetzung gehören auch Prioritäten dazu. Darum ging es in einem ersten Schritt darum, mit dem Vorstand festzulegen, wo gehen wir mit dem Verband hin.»

Kompetenzraster sorgen dafür, dass Zuständigkeiten zwischen Haupt- und Ehrenamt geregelt sind und die richtigen Aufgaben in das Anforderungsprofil einfließen. So können potentielle Konflikte zwischen Haupt- und Ehrenamt vermieden werden.

«Generell kann man sagen, dass 30 Prozent der Direktorinnen bei unserer internationalen Organisation wegen Auseinandersetzungen mit dem Vorstand kündigen. Ich habe da sehr Glück mit unserem Vorstand. Was hilft, ist dass wir ein klares Kompetenzenraster haben. Es ist auch miteinander abgesprochen, wer für was zuständig ist, bis ins Detail. Es ist auch gut, dass man das macht, weil man sich darauf berufen kann.»

Unterstützend können scheidende Geschäftsführer_innen eine Zeiterfassung anfertigen und die eigenen Aufgaben protokollieren. Auch andere Geschäftsleitungsmitglieder und Mitarbeitende können wichtige Inputs geben.

«Ein Problem, das war bei all meinen Wechseln ein Problem, dass es eigentlich an Übersicht gemangelt hat, was der Geschäftsführer bisher gemacht hat. Das Aufgabengebiet ist ja oft schwammig definiert. [...] Das wäre sicher etwas, was man besser tun müsste, in der Zeit vom Entscheid bis zur Übergabe – ich mache jetzt ein halbes Jahr Arbeitszeiterfassung.»

«Am gemeinsamen Workshop haben wir uns darüber unterhalten und darüber diskutiert, warum wir in den letzten Jahren erfolgreich waren [...]. Ich glaube, es war auch wichtig, dass wir während des Implementierungsprozesses des Auswahlverfahren ein Geschäftsleitungsmitglied und einen Mitarbeiter dabei hatten.»

3.2 Systematischer Nachfolgeprozess

Neben dem passenden Anforderungsprofil ist der systematische und professionelle Nachfolgeprozess der wichtigste Erfolgsfaktor für einen Führungswechsel.

«Für mich ist der Prozess sehr wichtig. Die NPO-Welt hat generell das Prozessverständnis noch nicht so im Griff. Ich habe das bei meiner neuen Organisation gesehen. Hier herrscht kein Prozessverständnis. Ob das jetzt der Budgetierungs- oder der Rekrutierungsprozess ist.

Natürlich gibt es auch Prozesse und deren Beschreibungen, aber das Verständnis wie sie effektiv angewendet werden, ist nicht so ausgeprägt.»

Für einen erfolgreichen Nachfolgeprozess ist es wichtig, dass die Zuständigkeiten und Befugnisse im Vorstand geklärt sind. Es kann beispielsweise ein Ausschuss gebildet werden. Vor allem aber scheint es wichtig zu sein, genügend Zeit einzuplanen, damit ein Puffer für Fehler vorhanden ist. Wenn das nicht möglich ist, kann es hilfreich sein, eine Interims-Lösung zu suchen.

«Es ist wichtig, einen Nachfolgeprozess mit Ruhe anzugehen. Wenn es nicht mit Ruhe möglich ist, dann lieber eine Interims-Lösung. Das ist jetzt nämlich in unserer Organisation passiert, man war nicht 100 Prozent überzeugt.»

Da die Suche nach einer passenden Geschäftsführer_in zu den wichtigsten Aufgaben des Vorstands gehört (Houle, 1997), kann es eine grosse Unterstützung sein, wenn der Vorstand strategisch zusammengesetzt ist. Idealerweise besitzt ein Vorstandsmitglied HR-Fachwissen oder hält sich zu diesem Thema auf dem Laufenden.

«Ich habe in den letzten Jahren, während meiner Amtszeit als Präsident, Anfragen von Personalberatungsbüros gesammelt. Ich habe immer das Gespräch gesucht, mit solchen Angeboten. Da habe ich immer versucht, mich weiterzuentwickeln, auf dem aktuellen Stand zu sein.»

Dabei hilft ein internes Rekrutierungsreglement, wichtige Schritte zu berücksichtigen und *«[...] in einem hohen Tempo den Dienstweg einzuhalten»*. Auch der Einsatz einer externen HR-Agentur ist ein wichtiger Aspekt. Hierbei ist auf die Passung zu achten, damit die Agentur die richtige Erfahrung und das passende Netzwerk mitbringt.

«Ein Erfolgsfaktor war, dass man einen Profi mandatiert hat. Ich würde den Leuten aus dem Vorstand ein wenig absprechen, dass sie den Prozess genauso professionell gestaltet hätten, weil sie ja andere Funktionen haben. Man sollte das einem Profi übergeben, damit der Prozess sehr stringent ist. [...] Ein Erfolgsfaktor ist auch derjenige, der die Selektion macht. Diese Person hat über den Tellerrand hinausgeschaut. Es gibt genügend Personalfachleute, die ein Mandat vom Vorstand bekommen und das dann genauso weiterführen.»

Zudem hilft die externe Agentur bei der Legitimierung, gerade bei internen Kandidat_innen.

«Wir wussten, dass bei uns bei den Bewerbungen mindestens ein Dossier auftauchen könnte, mit einer internen Bewerbung. Ich wollte dort ein wenig auf Nummer sicher gehen und habe auch dem Präsidium vorgeschlagen, dass wir wiederum auf eine externe Firma zurückgreifen.»

Angemerkt wurde jedoch, dass es wichtig ist, dass der Vorstand den Lead im späteren Prozess hat und die Agentur nur als professionelle Unterstützung dient.

3.3 Geordnete Übergabe und Einarbeitungsprozess

Vor allem wenn der Geschäftsführungswechsel auf freiwilliger Basis verläuft, kann eine Übergabephase geplant und der Einarbeitungsprozess vorbereitet werden. Der Vorstand sollte sich Gedanken machen, welche Erwartungen an die neue Person gestellt werden. Dafür können Dossiers angefertigt und Prioritäten gesetzt werden.

«Auch eine wichtige Rolle gespielt hat, dass wir [die Präsidentin und die neue Geschäftsführerin] uns gerade zu Beginn regelmässig ausgetauscht haben. Wir haben uns mehrmals zu dritt getroffen, sie war dann auch schon bei Sitzungen des Vorstands und des Geschäftsausschusses dabei. Danach hatten wir wöchentlich Sitzungen, wo wir besprochen haben, was anliegt und so etwas. Das war ein paralleler Übergabeprozess.»

Idealerweise dauert die Übergabephase zwei bis drei Monate. Es ist jedoch essentiell, dass die Zuständigkeiten geklärt werden, gerade wenn scheidende Geschäftsführer_innen und Nachfolger_innen parallel für die Organisation arbeiten.

«[...] je länger diese Phase dauerte, desto schwieriger wurde diese Situation. Deswegen habe ich mit meiner Nachfolgerin die Entscheidung getroffen, dass ich mich aus den Geschäften, wo es mit Leuten Kontakt gibt, zurückziehe. In der Theorie klingt das gut, dass man eine Überschneidung macht, in der Praxis ist das ein Austarieren. Es müssen klar isolierte, definierte Bereiche sein, sonst führt das zu Problemen.»

Es wurde zudem angemerkt, dass ein sauberes Übergabeprotokoll und verschriftlichte Arbeitsprozesse wichtiger seien als persönlicher Kontakt mit der/dem Vorgänger_in.

3.4 Managementkenntnisse und Führungserfahrung

In den untersuchten Organisationen herrschte die, wie im FMM beschriebene, idealtypische Trennung zwischen operativer Leitung und strategischer Führung (Lichtsteiner et al., 2020). Deswegen waren BWL-Kenntnisse bei den Kandidat_innen wünschenswert und auch ein gewisses Mass an Führungserfahrung war wichtig. Angemerkt wurde, dass dies jedoch bis zu einem gewissen Grad von der Geschäftsleitungszusammensetzung aufgefangen werden kann.

«Die Konstellation, wie sich die Geschäftsleitung zusammensetzt, ist schon wichtig. Und wenn das Prozessdenken schon drin ist, kann da durchaus ein junger Geschäftsführer kommen.»

3.5 Herkunft der Nachfolger_innen

Die untersuchten Organisationen waren zu klein, um eine organisationsinterne Nachfolgeplanung zu implementieren. Somit wurden interne Bewerber_innen sehr begrüsst, aber nicht gezielt gefördert. Bei einer externen Neubesetzung konnte bei einem PO-Hintergrund die NPO-Tauglichkeit angezweifelt werden. Hier konnten Weiterbildung im NPO-Bereich oder das private soziale Engagement wichtige Signale senden.

«Einerseits ist es die Weiterbildung im NPO-Bereich. Mindestens auf dem gleichen Level ist jedoch ein ehrenamtliches Mandat. Das ist mir auch von anderer Seite so bestätigt worden. Das ist mindestens genauso wichtig wie die Aus- und Weiterbildung. Der Weg zum Wechsel [in den NPO-Bereich] muss bereits fünf Jahre vorher anfangen.»

3.6 Zwischenmenschliche Fähigkeiten

NPO leben von persönlichem Kontakt, das kann mit dem eigenen Vorstand sein, aber auch mit Mitarbeitenden, den Mitgliedern, Kund_innen und Leistungsbeziehenden. Deswegen müssen neue Geschäftsführer_innen hohe Sozialkompetenz mitbringen.

«Ich glaube, es braucht einen Menschen, der offen ist. Es braucht eine Offenheit, das Zuhören, Fragen stellen können. Sich Zeit nehmen – das ist ein weiterer Punkt, den ich meinem Nachfolger einige Male gesagt habe – gehe es langsam an, lass dir Zeit!»

Es ist zudem wichtig, dass die Nachfolger_innen ein Verständnis für partizipative Prozesse und das Feingefühl für die eigene Stabsrolle haben, sprich dass sie dem Vorstand untergeordnet sind (Lichtsteiner et al., 2020). Die kann überprüft werden, indem der Vorstand auf den persönlichen Kontakt während des Auswahlprozesses setzt, beispielsweise durch mehrstufige Interviews oder mit Einladungen zu Sitzungen. Hilfreich kann auch ein Besuch in der Geschäftsstelle sein.

«Weiter war wichtig, dass ich die Gelegenheit hatte, mit meinen anderen Geschäftsleitungskollegen, die bereits in der Organisation waren, Gespräche zu führen, damit die Chemie spürbar war. Während des Prozesses hatten die beiden Damen Gelegenheit, ihr Empfinden deutlich zu machen. Auf der anderen Seite hatte ich ein gutes Gefühl, dass ich mit den beiden Damen zusammenarbeiten könnte.»

4 Fazit und Ausblick

Nonprofit-Organisationen in der Schweiz verfügen nicht über die finanziellen und personellen Ressourcen börsenkotierter Unternehmen. Trotzdem ist es erfolgsentscheidend, dass der Rekrutierungsprozess der Geschäftsführung nicht minder professionell abläuft. Obwohl bereits eine Vielzahl der Erfolgsfaktoren der Führungsnachfolge in der Literatur beschrieben wurde, gibt es immer noch grosse Lücken bezüglich des Prozesses und der Umstände in Nonprofit-Organisationen. Es besteht immer noch kein generalisierbares Wissen in Bezug auf das gesuchte Profil und die einzelnen Prozessschritte, die zu einer erfolgreichen Führungsnachfolge in NPO führen. Das führte zu einer sehr einseitigen Darstellung von erfolgreichen Nachfolgeprozessen, die der Komplexität von Nonprofit-Organisationen nicht gerecht wurde. Diese Lücken wurden nun in einer qualitativen Studie gefüllt und sollen als Basis für eine empirische Studie dienen, in der die Faktoren überprüft werden.

Literatur

- Balser, D. B. & Carmin, J. A. (2009).** Leadership Succession and the Emergence of an Organizational Threat. *Nonprofit Management & Leadership* 20(2), S. 185-201.
- Behn, B. K., Riley, R. A., & Yang, Y. W. (2005).** The value of an heir apparent in succession planning. *Corporate Governance: An International Review*, 13(2), S. 168-177.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006).** Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), S. 77-101.
- Bürgisser, S. (2012).** Konflikte zwischen Vorstand und Geschäftsführung in Nonprofit-Organisationen. Eine Analyse der Spannungsfelder und deren Ursachen. In: Helmig, B. (Hrsg.) *Marktorientiertes Nonprofit-Management*. Wiesbaden: Gabler Research.
- Crossland, C., & Chen, G. (2013).** Executive accountability around the world: Sources of cross-national variation in firm performance–CEO dismissal sensitivity. *Strategic Organization*, 11(1), S. 78-109.

- Desai, M. N., Lockett, A. & Paton, D. (2016).** The Effects of Leader Succession and Prior Leader Experience on Postsuccession Organizational Performance. *Human Resource Management* 55(6), S. 967-984.
- Dohrn, S., Lopez, Y. P. & Reinhardt, G. (2015).** Leadership Succession and Performance: An Application to College Football. *Journal of Sport Management* 29, S. 76-92.
- Froelich, K. A., McKee, G. & Gregory McKee, Rathge, R. (2011).** Succession Planning in Non-profit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership* 22(1), S. 3-20.
- Graffin, S. D., Boivie, S., & Carpenter, M. A. (2013).** Examining CEO succession and the role of heuristics in early-stage CEO evaluation. *Strategic Management Journal*, 34(4), S. 383-403.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984).** Upper echelons: The organization as a reelection of its top managers. *The Academy of Management Review* 9(2), S. 193-206.
- Hamori, M., & Koyuncu, B. (2015).** Experience matters? The impact of prior CEO experience on firm performance. *Human Resource Management*, 54(1), S. 23-44.
- Houle, C. O. (1997).** *Governing Boards*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Lassalle, F., Meschi, P.-X. & Metais, E. (2018).** Experience Discrepancy in Leadership Succession: Does It Matter? Evidence from the Elite European Soccer Clubs (1994-2015). *Strategic Change* 27(4), S. 403-416.
- Lichtsteiner, H., Gmür, M. Giroud, C. und Schauer, R. (2020).** *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen*, Bern, Stuttgart und Wien, Paul Haupt Verlag, 9. Auflage.
- Mokhber, M., Gi Gi, T., Rasid, S. Z. A., Vakilbashi, A., Zamil, N. M. & Seng, Y. W. (2017)** Succession planning and family business performance in SMEs. *Journal of Management Development* 36(3), S. 330-347.
- Oswald, S. L., Muse, L. A., & Rutherford, M. W. (2009).** The influence of large stake family control on performance: Is it agency or entrenchment?. *Journal of Small Business Management*, 47(1), S. 116-135.
- Santora, J. C. & Sarros, J. C. (2001).** Leadership Succession In NonProfit Community Based Organizations. Is There Room For Insiders At The Top? *Career Development International*. 6(2). S. 107-110.
- Schepker, D. J. Youngsang, K., Patel, P.C., Thatcher, S.M.B & Campion, M.C. (2017).** CEO succession, strategic change, and post-succession performance: A meta-analysis. *The Leadership Quarterly* 28, S. 701-720.
- Shen, W., & Cannella Jr, A. A. (2002).** Revisiting the performance consequences of CEO succession: The impacts of successor type, postsuccession senior executive turnover, and departing CEO tenure. *Academy of management journal*, 45(4), S. 717-733.
- Zajac, E. J. (1990).** CEO selection, succession, compensation and firm performance: A theoretical integration and empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 11(3), S. 217-230.

Die Autorin

Luisa Wagenhöfer ist seit Januar 2017 Doktorandin und Projektmitarbeiterin am VMI und forscht zum Thema Führungsnachfolge in NPO. Sie studierte an der Universität Freiburg/CH Management mit den Schwerpunkten NPO-Management, Marketing und European and Global Business. Zeitgleich war sie als freie Mitarbeiterin bei einer Tageszeitung in Aschaffenburg (Deutschland) tätig. (E-Mail: luisa.wagenhoefer@vmi.ch)