



FÜNF REZEPTE FÜR DIE ERFOLGREICHE NACHFOLGE

Nachfolge ist einer der heikelsten Change-Prozesse in Unternehmen. Neben finanziellen, steuerlichen und rechtlichen Fragen entscheidet vor allem die persönliche Seite darüber, ob der Übergang gelingt. Es geht um Identität, Vertrauen, Rollen und die Frage, wie eine neue Ära beginnen kann. Welche Erfolgsfaktoren schaffen Stabilität und öffnen zugleich Raum für einen kraftvollen Neustart? Ein Einblick von Carola von Peinen.

Nach zwölf Jahren Gründung und Geschäftsführung bei Talents4Good habe ich 2024 die Geschäftsführung an meine Nachfolgerin Annika Behrendt übergeben. Dabei wurde mir klar: Loslassen ist keine einzelne Entscheidung, sondern ein Prozess. Besonders in wertorientierten Organisationen sind Gründer*innen eng mit Mission, Team und Netzwerken verbunden. Mit ihrem Abschied endet deshalb nicht nur eine Funktion, sondern eine prägende Ära.

1. ZUKUNFTSBILD STATT KOPIE

“Wir suchen jemanden wie mich – nur mit den fehlenden Qualifikationen X, Y, Z.“ Diesen Satz höre ich häufig. Er führt jedoch in die falsche Richtung. Die Nachfolgeperson soll nicht die vergangene Ära reproduzieren.

Zuerst braucht es ein klares Bild, wohin sich die Organisation entwickeln soll. Erst daraus lassen sich die benötigten Kompetenzen, Haltungen und Führungsqualitäten ableiten.

2. VERANTWORTUNG FRÜH ÜBERTRAGEN

Viele Organisationen beginnen erst mit der Übergabe, wenn die Nachfolge feststeht. Dann müssen Wissen, Beziehungen und Aufgaben in kurzer Zeit weitergegeben werden.

Carola von Peinen ist Mitgründerin und ehemalige Geschäftsführerin von Talents4Good, ein Player für Personalberatung- und Vermittlung im Impact-Sektor. Mit ihrer langjährigen Expertise unterstützt sie das Projekt ‘Nachfolge in Sozial-unternehmen’ mit Blick auf die emotionalen und zwischenmenschlichen Prozesse.

www.nachfolge-sozialunternehmen.de



© BARBARA HARTMANN

Besser ist es, Schlüsselaufgaben bereits ein bis zwei Jahre vorher zu delegieren und Mitarbeitende gezielt zu befähigen. Das reduziert Abhängigkeiten von einer Person und macht sichtbar, wo Wissen oder Entscheidungsfähigkeit noch fehlen.

3. ROLLEN UND ENTSCHEIDUNGEN KLÄREN

Wer entscheidet was – und ab wann? Welche Verantwortung bleibt vorübergehend bei der übergebenden Person? Welche Übergangsrolle ist sinnvoll, und wann endet sie? Unklare Zuständigkeiten führen schnell zu Doppelsteuerung. Die Nachfolge trägt formal Verantwortung, während das Team weiterhin auf die frühere Führung schaut. Klare Entscheidungsräume und ein verbindlicher Zeitplan geben beiden Seiten Orientierung.

4. UNSICHERHEIT & EMOTIONEN ANSPRECHEN

Nachfolge erzeugt Unsicherheit bei allen Beteiligten. Die übergebende Person verliert eine prägende Rolle, die Nachfolge tritt in große Fußstapfen und das Team balanciert zwischen Loyalität und Neuorientierung. Diese Dynamik verschwindet nicht, wenn man sie ignoriert. Regelmäßige Räume für Fragen, Sorgen und Feedback verhindern, dass emotionale Themen in Sachkonflikten auftauchen. Auch scheinbar kleine Momente können symbolisch werden: Für mich war die Rückgabe eines Büroschlüssels ein Jahr nach meinem Ausscheiden aus dem operativen Geschäft ein überraschend emotionaler Moment.

Ein Kollege sagte mir später, am hilfreichsten sei gewesen, dass die wesentlichen operativen Aufgaben schon lange nicht mehr bei mir lagen,



und es viele Möglichkeiten gab, Fragen zu stellen. Das schafft Stabilität: Verantwortungen sind klar, Gespräche sind möglich und Emotionen haben Platz.

5. WERTSCHÄTZUNG & NEUANFANG

Ein Lebenswerk verdient Anerkennung. Gleichzeitig braucht die Nachfolge Raum für eigene Akzente. Wer alles bewahren will, verhindert den Neustart; wer das Erreichte vorschnell abwertet, verletzt Vertrauen. Diese Balance sollte bewusst gestaltet werden. Eine externe Vertrauensperson kann helfen, persönliche Bedürfnisse, Konflikte und organisatorische Fragen voneinander zu trennen. Bei Talents4Good haben wir uns von Coachinnen und begleiten lassen. Das entlastete uns und gab dem Team Sicherheit.

Fazit: Nachfolge beginnt nicht mit der Vertragsunterschrift oder dem ersten Arbeitstag der neuen Führung. Sie beginnt mit einer ehrlichen Standortbestimmung, einem Zukunftsbild und frühzeitigen Übergaben. Werden Rollen, Kommunikation und emotionale Dynamiken bewusst gestaltet, wird aus dem Ende einer Ära der Anfang einer neuen.

Das Programm „Nachhaltig wirken – Förderung gemeinwohlorientierter Unternehmen“ mit seinen Projekten wird durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.

Mit der Durchführung der Fördermaßnahme beauftragt:

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie



Kofinanziert von der
Europäischen Union

IBYKUS

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages