

Angst vor Identitätsverlust

(Teil 1)

Das Generationen-Management und damit die Nachfolgeregelung in Familienunternehmen fällt nicht immer leicht. Dahinter stehen zumeist unterschiedliche menschliche Ängste, die aber in ihrer Konsequenz alle ähnlich sind: Nachfolgeregelungen werden verkompliziert oder münden in Existenzkrisen.



Dieses Phänomen des Nicht-Loslassen-Könnens ist nicht neu. Seit jeher zieht es sich durch alle Bereiche der Gesellschaft – von der Politik über Vereine bis hin zu Unternehmen: Verdrängungssyndrom: «Das kommt schon gut.» Adenauer-Syndrom: «Mit 75 bin ich doch wohl noch fit genug, um das hier zu leiten.» Unersetzlichkeitssyndrom: «Ohne mich geht es einfach nicht.» Schwarzes-Loch-Syndrom: «Soll ich denn nach der Übergabe einfach zu Hause rumsitzen?»

Auch in Familienunternehmen finden sich Beispiele dafür: der Patron, der sein Büro in der Chefetage mit allen Insignien der Macht nicht räumen will; die Senior-Unternehmerin, die sich ihren seit Jahren praktizierten Rundgang durch die Produktion nunmehr als Privatfrau nicht nehmen lassen will; der Gründer, der auch als Privatier die Stabstellen in periodischen Meetings auf Trab hält.

Ein Leben ohne Arbeit ist für viele schier unvorstellbar. Werden die psychologischen Komponenten bei Nachfolgeprozessen ausser Acht gelassen, können alle strategischen, organisatorischen, prozessualen und rechtlichen Vorbereitungsmaßnahmen verpuffen.

Hinter dem Nicht-loslassen-Können stecken fast immer menschliche Ängste: die Angst, in die Bedeutungslosigkeit zu versinken, keine Einladungen mehr zu gesellschaftlichen Engagements zu erhalten oder in den Medien nicht mehr erwähnt zu werden; die Angst vor dem Alter, vor materiellen Entbehrungen im Alter, die Angst vor Leere und Einsamkeit. Oder die Angst, dass sich mit einer gewissen Passivität der altersbedingte Abbau beschleunigen könnte. Kurzum: die Angst vor dem vermeintlichen Verlust ihrer gegenüber anderen und sich selbst aufgebauten Identität.

Teil 2 folgt in der nächsten Ausgabe.

Rolf Brunner, Partner und Präsident des Verwaltungsrates Continuum AG