

# Hemmnisse beim Generationenmanagement

**«Man löst keine Probleme, indem man sie aufs Eis legt»: Wie das Zitat von Winston Churchill andeutet, müssen Probleme gelöst werden. Auch wenn unser «Urmensch-Verhalten» dazwischenfunkt.**



Hinter psychologischen Hemmnissen liegen oftmals keine bewussten oder böswilligen Absichten. Vielmehr ist es eine Reaktion auf Umfeld oder Gegebenheiten.

Während sich die meisten Menschen in der heutigen Zeit als rational bezeichnen, zeigt die Analyse unseres Verhaltens jedoch meist ein anderes Bild. Denn nicht jede Handlung wird bewusst von uns Gehirn gesteuert.

Der Sympathikus etwa springt ein, wenn Stress empfunden wird. Er schaltet in unserem Hirn den «Urmenschen» ein, der nur drei Reaktionsmuster kennt: Kampf, Flucht oder Erstarren. Diese werden automatisch ausgelöst. Solange der Stress anhält, ist rationales Handeln fast unmöglich.

Die Unternehmensnachfolge als Schritt ins Ungewisse verursacht Verunsicherung (und somit Stress). Wenn der Unternehmer zur Nachfolge gedrängt wird, kommt zu viel Druck auf – und sein Hirn schaltet in den Überlebens-Modus. Beispiele sind:

- Hinweise und Ratschläge von Aussenstehenden werden durch die «Kampf-Reaktion» abgewehrt.
- Der Unternehmer «flüchtet» sich in den Arbeitsalltag, wo das Thema Nachfolge keinen Platz findet.
- Das Aufschieben oder Ignorieren der Nachfolge ist wiederum der «Erstarren-Reaktion» zuzuschreiben.

Also klassisches Urmenschen-Verhalten! Für dieses Reaktionsmuster in stressigen Situationen kann niemand etwas, sondern es liegt schlicht und einfach in unserer Natur. Stress bzw. Druck zu vermeiden, ist daher die Grundvoraussetzung, damit die Nachfolge als Teil des Generationenmanagements sinnvoll angegangen werden kann.

Heute ist die beste Gelegenheit, auf die Zukunft zu fokussieren. Denn Zukunft ist ein Vermögen, das wir weitsichtig miteinander, in der Unternehmerfamilie, gestalten sollten.

Für weitere starke Worte: siehe [www.continuum.ch](http://www.continuum.ch)

Rolf Brunner, Partner und Präsident des Verwaltungsrates Continuum AG