



Hinter jeder perfekten Fassade verbergen sich Dramen

**Zwischen Hochleistung und Selbstverzehr:
Die unterschätzte Schwäche
an der Unternehmensspitze**

EIN BERICHT VON ANKE SOMMER



Über ein gut laufendes Geschäft freut sich jeder. Aber auch wenn die unternehmerischen Ziele erreicht werden, – Potenzial für Herausforderungen, die plötzlich sowohl an die persönliche als auch an die unternehmerische Substanz gehen und sich als existenzbedrohlich entpuppen, gibt es überall. Auch in perfekten und gut organisierten Unternehmen.

Anke Sommer, die Gründerin der in Unternehmensspitzen und bei Führungskräften eingesetzten SOMMER-Methode © 2011, hat seit 1993 Erschöpfungskreisläufe in ihrer Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte genaustens studiert. Sie kennt den Cocktail, der aus gewöhnlichen Herausforderungen eine Existenzbedrohung kreiert und weiß um die persönlichen und unternehmerischen Signale, die auftauchen, wenn es ernst wird.

Ziel ist es, die mittlerweile digitalisierte SOMMER-Methode© so selbsterklärend wie möglich zu gestalten, sodass auch externe Berater nach einer Schulung den einzigartigen Ansatz verstehen und anhand von Methodenleitungen durchführen können. Der Kern der praktischen Methode basiert auf der Idee, dass für jedes gesellschaftliche und damit auch unternehmerische Problem bereits irgendwo eine funktionierende Lösung existiert – man muss sie nur identifizieren und anpassen.

Case Study: Erschöpfung in der Unternehmensspitze

Die goldene Regel der SOMMER-Methode © lautet: Menschen können nicht losgelöst von ihrer Persönlichkeit betrachtet werden – das gilt auch für Unternehmensspitzen. Unternehmen können gleichzeitig auch nicht losgelöst von der Unternehmensspitze gesehen werden. All das, was in der Spitze geschieht, hat eine Auswirkung auf das große Ganze.

Diese Auswirkung wird vielerorts unterschätzt, was wirtschaftliche Konsequenzen nach sich zieht. Gleichzeitig ist die Wechselwirkung zwischen Spitze und Organisation Grund für viele Einsätze der SOMMER-Methode ©, denn die meisten handfesten unternehmerischen Probleme finden ihre Ursachen in persönlichen Defiziten der Unternehmensspitze und der Führungskräfte.

Die meisten handfesten unternehmerischen Probleme finden ihre Ursachen in persönlichen Defiziten der Unternehmensspitze und der Führungskräfte.

Was lange gut läuft, muss nicht immer gut laufen

Meist werden die besagten Unternehmensspitzen von Freunden oder Bekannten mit dem INSTITUT SOMMER bekannt gemacht. Der wachsamem Person fiel auf, dass der Unternehmer zwar vor einem gut laufenden Geschäft sitzt, aber selbst immer mehr an den Rand seines Selbst gerät. Außen wird beispielsweise eine schleichende Abmagerung, ein sich nach innen Zurückziehen – als ob man einem Körper jegliche Pufferzonen durch Vakuum entzieht, – ein Unterbinden von Gefühlen und ein eisernes Übergehen körperlicher Befindlichkeiten festgestellt. Je bedrohlicher die Anzeichen nach außen werden, desto sturer wird das Unternehmiergehirn. Die besagten Retter haben nicht selten schon etliche Versuche gestartet, die sich selbst zerstörende Unternehmensspitze vor sich selbst zu warnen und zu schützen.

Bewusstwerdung im Blitzdurchlauf ist der erste Schritt zur Lösung

Je fortgeschrittener die Signale sind, desto schneller muss die Intervention der SOMMER-Methode © sitzen. Anke Sommer kennt die virtuoson Abwehrmanöver geschulter Unternehmerverstände. Die Unternehmer*innen sitzen in diesem Stadium tief in der Falle fest. Sie denken, es läuft wie bisher weiter. Was sie nicht mehr mitbekommen ist, dass sie eine Weile schon den Kontakt zu ihren Gefühlen verloren haben und damit das Feedback aus ihrem Körper für sie verstummt, gleichzeitig für Außenstehende aber sichtbar wird. Sie können nicht mehr feststellen, dass sie existenziell gefährdet sind und, bildlich gesehen, an den Rand der Klippe gehen. Das Unternehmen ziehen sie hinter sich her.

Absicherung der Existenz sichert den Erkenntnisprozess

Die erste Intervention stellt das Überleben sicher, denn Negativkreisläufe legen am Ende ihrer Entwicklungsgeschichte gerne an Tempo zu. Körpersignale sprechen hier eine unmissverständliche Sprache. Deshalb ist es wichtig, rechtzeitig eine medizinische Versorgung sicherzustellen, wenn die Signale vermehrt auftreten. Gerade dann, wenn der Unternehmer selbst den Ernst der Lage nicht zu ermessen vermag. Die Frage, ob unternehmerische Abläufe im Notfall zeitweise auch ohne den Unternehmer möglich sind, leitet die Absicherung

Je weiter der Erschöpfungsprozess fortgeschritten ist, desto weniger nehmen Unternehmensspitzen ihre eigenen Warnsignale wahr.



≈ WERTSCHÖPFUNGSPOTENZIAL DES ARTIKELS: ≥700.000 EUR

des Unternehmers und seines Unternehmens ein. Wenn diese Frage mit NEIN zu beantworten ist, geht die Hilfe in Richtung Unterstützung zur autonomen Funktionstüchtigkeit z.B. durch Interim-Management. Vertretungen werden sichergestellt, während der Unternehmer aus der Presse zwischen Herausforderungen, Abschaltmechanismen und Überforderung herausgeholt wird.

Mit offenen Augen ins Unglück hinein

Die Herausforderung für den Experten ist der Umgang mit der Abwehr des betroffenen Unternehmers. Diese Abwehr ist Folge des Zugehens des persönlichen Zugangs zum eigenen Gefühl. Also ein Krisensignal und daher als ganz natürlich zu betrachten. Der Experte hat die Aufgabe, die Fremdwahrnehmung näher an die Eigenwahrnehmung des Unternehmers zu bringen. Eine der sechs Säulen der SOMMER-Methode ©, die „Persönlichkeitsentwicklung“, beseitigt durch sachliche Reflexion und Leadership-Arbeit die Diskrepanz zwischen Eigen- und Fremdwahrnehmung.

Die Lösung steckt im Detail

Anke Sommer legt Wert auf Präzision und genaues Hinschauen. Der Körper verrät alles und ist das ehrlichste Kommunikationstool des Menschen innerhalb von Erschöpfungskreisläufen. Die Säule „Körpersignalarbeit“ wiederum liefert eine Auswahl von Signalen, die dem Gegenüber verraten, wie weit die existenzielle Klippe entfernt ist. Anke Sommer übernimmt eine Dolmetscherposition und übersetzt die Körpersignale, die ihrem geübten Auge auffallen, in eine Sprache, durch die der Unternehmer die sachliche Realität über seinen Zustand begreift. Erst wenn dieser Prozess abgeschlossen ist, geht es mit der Sicherung der Unternehmensabläufe weiter.

Mittlerweile staunt der Unternehmer nicht schlecht darüber, was wirklich abgeht und realisiert langsam die Wirklichkeit. Anke Sommer setzt hier auf eine Methodenabfolge, die den Verstand entlastet und die Reflexion erhöht. Erst wenn das „Aufwachen“ im Gange ist,

beginnt der Unternehmer seine körperlichen Signale realistischer wahrzunehmen und sein Verhalten auch als geschäftsschädigend anzuerkennen.

Der Untergang eines Unternehmers hat immer Auswirkungen auf das Geschäft

Mit der Läuterungsphase haben Selbstschutz und Selbstmanagement wieder Platz. Eine sachliche statt rationaler Kommunikation ist wieder möglich. Mitarbeiter bleiben dem Unternehmen erhalten, statt aus Angst vor dem sinkenden Schiff das Boot zu verlassen. Erwischt den Unternehmer der Selbstverzehrungsprozess rund um das 50. Lebensjahr, dann ist auch die Nachfolge gestört. Potenzielle Nachfolger profitieren zwar von der Erfahrung des Unternehmers, verlassen dann aber ihren Mentor, sollte dieser schwächeln. Was Sie als Leser*in lernen können, ist den Zusammenhang zwischen der körperlichen Stärke der Unternehmensspitze und der wirtschaftlichen Kraft eines Unternehmens zu erkennen und miteinander statt getrennt voneinander zu betrachten. Fazit ist, das Vertrauen an Organisationen schwindet, bedingt durch unreflektiertes Verhalten eines Unternehmers.

Mit der sachlichen Realität des Unternehmers kommt das Leben in die Organisation zurück

Die Dankbarkeit der Unternehmensspitze ist groß, wenn der Prozess bewältigt ist. Nicht selten schließt sich ein Change-Management-Prozess an, indem die Botschaften eines sturen Verstandes langsam aus den Unternehmensabläufen entfernt werden. Arbeiten bis zum Umkippen gehört zu diesen Negativbotschaften und produziert statt Effizienz, Fehler und Überforderung.

Abschließen möchte ich diesen Artikel mit einem persönlichen Zitat von mir: **„Der Verstand trägt dich ins Grab. Dein Herz trägt dich auf Händen.“** —

Zur Autorin

Anke Sommer unterstützt Unternehmer und Führungskräfte dabei, ihre Organisationen in wirtschaftliche und nachhaltige Systeme zu transformieren. Als Unternehmerin, Business-Coach und Autorin mit 33 Jahren Beratungserfahrung entwickelte sie 2011 die SOMMER-Methode©, die Unternehmen hilft, Gewinne zu steigern und Verluste zu vermeiden. Mit ihrem soziologischen

Ansatz löst sie scheinbar unlösbare Probleme, verhindert Insolvenzen, beugt Burnout vor und schafft eine stabile Wirtschaftlichkeit durch Umstrukturierungen und Change-Management.

INSTITUT SOMMER – Berlin | +49 30 – 500 140 36 | info@institut-sommer.de
www.institut-sommer.de



Model S