

# Die ERKENNTOGRAMM®- Methode

Willy J. Gruber, Erkheim

**Die ERKENNTOGRAMM®-Methode hilft auf vielfältige und doch einfache Weise, Unternehmen auf Basis des Human Kapital Werts effizient und effektiv auszurichten. In bezug auf die Förderung des Human Kapitals in einem Unternehmen gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten und Methoden. Unter dem Eindruck eines sich ständig verschärfenden Wettbewerbs ist es eine strategische Notwendigkeit, die Human Ressourcen zu aktivieren und im Sinne eines anzustrebenden Unternehmenserfolges gezielt auszuschöpfen.**



## Teil I: ERKENNTOGRAMM®- ein Überblick

In den letzten Jahren wurde immer mehr erkannt, daß die Persönlichkeit des Menschen im Unternehmen zu entwickeln ist, um damit den größtmöglichen Nutzen zu erzielen. Engpaßfaktoren sind dabei die dafür einzusetzende Zeit, das zu investierende Kapital und die

Meßbarkeit des Erfolges einzelner Maßnahmen. Es gibt eine Vielzahl von Methoden, um das Personal zu analysieren und zu entwickeln. Der Großteil der angebotenen Möglichkeiten ist in der Praxis entweder zu kompliziert oder zu langwierig in der Anwendung, bis sich Erfolge einstellen.

### Anforderungen an ein Persönlichkeitsinstrument

Seminare und Trainings zur Entwicklung der eigenen Persönlichkeit sollten folgende Kriterien erfüllen:

1. Persönlichkeitsanalysen, welche Erfolgseigenschaften und Begrenzungen des einzelnen und einer Gruppe aufzeigen!
2. Erkennen eines möglichst objektiven Persönlichkeitstrends!
3. Ausschalten von Lerneffekten bei der Wiederholung der Analyse mit den gleichen Teilnehmern!
4. Erlernen eines leicht anzuwendenden Werkzeuges, um z.B. die Kommunikationsfähigkeit zu verbessern bzw. die Selbstsicherheit zu stärken!
5. Variable Einsatzmöglichkeiten für die Bereiche Führung/Management, Verkauf, Organisation usw.!
6. Aktivierung der Potentiale des einzelnen und von Gruppen!
7. Umsetzung in Form von Seminaren, Trainings, Work-Shops, Feedbackmaßnahmen, Coaching und Mediation!
8. Einleitung weiterer (strategisch sinnvoller) Entwicklungsmaßnahmen!

Investitionen zur Förderung des Human Kapitals sind für ein Unternehmen nur dann sinnvoll, wenn sich daraus ableitend die Chance für verbesserte „Gewinn- bzw. Ertragssituationen“ ergibt. Personalentwicklung darf nicht zum Selbstzweck bzw. als Alibi angesehen werden.

Allerdings sind Personalentwicklungsmaßnahmen ein wichtiger Teil des Personalmarketings. Nur wer als Unternehmen attraktiv im Bereich der Aus-, Fort- und Weiterbildung ist, wird qualifizierte Interessenten anziehen.

### Was bietet das ERKENNTOGRAMM?

Das ERKENNTOGRAMM wurde über Jahre auf der Grundlage zahlreicher wissenschaftlicher Erkenntnisse und praktischer Erfahrungen entwickelt. Betriebswirtschaftliche Erfordernisse auf der einen, humanspezifische Anforderungen auf der anderen Seite, sind in einer homogenen Symbiose vereint worden.

Die Betriebswirtschaftslehre versucht im Regelfall recht pragmatisch, den Menschen im Unternehmen zu betrachten. Psychologie und Philosophie sind für Unternehmenspraktiker zwar „schöngeistige“ Zeitvertreiber, aber im unternehmerischen Alltag nur schwer einzusetzen. Beide Seiten stehen des öfteren im Clinch, wenn es darum geht, angestrebte Ziele zu erreichen.

Darüberhinaus nützen Theorien und Vermutungen relativ wenig, wenn es um das Überleben des Unternehmens geht.

Das ERKENNTOGRAMM bietet die Chance, Menschen so zu entwickeln, daß sie ihre Potentiale voll ausschöpfen und dadurch einen immer wesentlicheren Teil zum Unternehmenserfolg beitragen. Ziel ist es, sich und andere treffsicher einzuschätzen und die Stärken zum Wohle der Gemeinschaft einzusetzen.

### ERKENNTOGRAMM und Management

Um das unternehmensspezifische Human Kapital (UHK) zu steigern, ist es erforderlich, die individuellen Human Kapitalien der Menschen in einem Unternehmen (IHK) zu fördern.

Das Management steht heute vor der Aufgabe, alle an einem Unternehmen Beteiligten



**Willy J. Gruber**

*ist Betriebs- und Volkswirtschaftler mit dem Schwerpunkt Unternehmensführung, Marketing, Human Resource Management und neuro-mentale Arbeitswissenschaft. Er ist geschäftsführender Alleingesellschafter der 1983 gegründeten ATLANTIS Management Gruppe (Unternehmensberatung, Akademie, Agentur, Verlag), D-87746 Erkheim. Er entwickelte die ERKENNTOGRAMM-, ZYKLOGRAMM-, STRATEGOGRAMM-Methoden, ist Buchautor, Berater und Franchisegeber für o.g. Methoden.*

für die Unternehmensvisionen und -ziele zu begeistern und zu motivieren. Dabei sind unterschiedliche Vorgehensweisen zu empfehlen, da jeder Mensch auf eine andere Art anzusprechen ist.

Wichtig ist, die einzelnen Menschen richtig einzuschätzen und daraus resultierend individuell zu aktivieren. Das Management, will es seinen Führungsauftrag erfolgreich ausführen, muß also über die Erfolgsmerkmale und Begrenzungen der Mitunternehmer Bescheid wissen.

Mit Hilfe der ERKENNTOGRAMM-Methode ist dies leicht möglich.

### ERKENNTOGRAMM und Verkauf

In Beratungs- und Verkaufsgesprächen ist eine exzellente Menschenkenntnis absolute Notwendigkeit, um Kunden optimalen Nutzen zu vermitteln. Der Kunde muß in seinen Persönlichkeitsausprägungen erkannt werden, damit er individuell behandelt werden kann.

Auch dafür bietet das ERKENNTOGRAMM eine wesentliche Hilfe an.

### ERKENNTOGRAMM

#### und strategische Personalmaßnahmen

Strategische Personalmaßnahmen sollten rechtzeitig den zukünftigen Anforderungen der Leistungserbringung entsprechen. Dabei muß neben der fachlichen Kompetenz die soziale Kompetenz der Mitunternehmer als gleichwertige Entwicklungssäule betrachtet werden. Ab einer bestimmten Führungsebene ist auch die strategische Kompetenz durch gezielte Maßnahmen zu fordern.

Es liegt auf der Hand, daß hierfür eine Analyse der Merkmalsausprägungen der Mitunternehmer wichtig ist, um die Maßnahmen aufeinander abzustimmen. Dabei sind vor allem Stärken auszubauen und evtl. Begrenzungen einzuengen.

Da das ERKENNTOGRAMM prinzipiell mit einer Analyse beginnt, liefert es auch dazu eine wichtige Antwort.

#### Die Inhalte des ERKENNTOGRAMMS

Die ERKENNTOGRAMM-Methode verfolgt im wesentlichen folgende Ziele:

1. Analyse der persönlichen Erfolgsmerkmale und Begrenzungen.
2. Analyse der gruppenspezifischen Stärken und Schwächen.
3. Erkennen der Chancen und Gefahren auf Grund der Ergebnisse.
4. Erarbeitung eines leicht umsetzbaren Werkzeugs zur Einschätzung anderer Personen und Gruppen.
5. Training ERKENNTOGRAMM-gemäßer Kommunikation und Information.
6. ERKENNTOGRAMM als Grundlage zu Zeit-

management und verbesserter Arbeitsmethodik.

7. ERKENNTOGRAMM als Basis für die Entwicklung mentaler und strategischer Fähigkeiten (= ZYKLOGRAMM und STRATEGOGRAMM).

Die Inhalte umfassen somit die Bereiche

- Selbsterkenntnis
- Menschenkenntnis
- Kommunikation und Information
- Zeitmanagement und Arbeitsmethodik

Linke und rechte Gehirnhälfte werden gleichzeitig aktiviert und trainiert. Die Umsetzung in den privaten und beruflichen Alltag ist einfach und praktikabel, da jeder Seminarteilnehmer mit seinen Möglichkeiten individuelle Wege beschreitet.

#### Vermittlung der ERKENNTOGRAMM-Methode

Um den Erfolg des ERKENNTOGRAMMS für den einzelnen wie auch für die Gruppe sicherzustellen, ist folgende Vorgehensweise zu empfehlen:

1. Grundlagenseminar
2. Individualcoaching nach dem Grundlagenseminar
3. Zweimalige Feedbacktrainings
4. Wiederholung der Analyse zum Schluß des Durchlaufes

Auch wenn das zu vermittelnde Werkzeug noch so einfach ist, muß zur Qualitätssicherung über eine längere Zeit nachgehalten werden. Das Wissen wird dadurch zum tatsächlichen Erfahrungserfolg.

Nur was in der täglichen Praxis immer wieder angewandt wird, kann letztendlich zum Erfolg führen.

#### Denkbare Einsatzmöglichkeiten in einem Unternehmen

Normalerweise ist die ERKENNTOGRAMM-Methode für alle Menschen geeignet, welche die Inhalte der Methode anspricht. In den Unternehmen hat es sich als sinnvoll erwiesen, wenn zunächst die Führungsspitze damit trainiert wird. Das ERKENNTOGRAMM ist somit als „Top-down“-Maßnahme zu interpretieren.

Neben der Umsetzung in Form von Seminaren usw. ist das Erlernen der ERKENNTOGRAMM-Methode in sog. Einzelsitzungen ebenfalls ein denkbarer Prozeß. Gerade Top-Manager bevorzugen diese Art der Fortbildung aus zeitlichen oder anderen Gründen.

Berater und Verkäufer sind am besten in Gruppen zu qualifizieren, da hier im Laufe der Entwicklung ein homogener Erfahrungsaustausch möglich ist. Der Vorteil von offenen Seminaren ist, daß unterschiedliche Berufsbilder und

Lebenseinstellungen aufeinandertreffen und somit ein vielseitiger Informationsaustausch stattfindet.

#### Nutzen der ERKENNTOGRAMM-Methode

Durch das Training mit der ERKENNTOGRAMM-Methode leitet sich folgender Nutzen ab:

1. für den einzelnen:
  - Erkenne Dich selbst, dann erkennst Du andere besser.
  - Verbessertes Kommunikations- und Informationsverhalten.
  - Ziel- und nutzenorientierter Einsatz der eigenen Kräfte.
  - Selbstsicherheit und Eigenmotivation.
  - Optimales Führungs- bzw. Verkäuferverhalten.
  - Nutzung der Erkenntnisse von Zeitmanagement und Arbeitsmethodik.
  - Optimale Aufgabenplanung.
2. für das Unternehmen:
  - Einsatz des Human Kapitals nach dessen Fähigkeiten und Erfolgskomponenten.
  - Förderung des Gemeinschaftsdenkens (Team-Orientierung).
  - Freisetzung kreativer und engagierter Energien.
  - Optimale Zusammensetzung von Gruppen.
  - Verbesserte inner- und außerbetriebliche Kommunikation und Information.
  - Vermeidung von „innerer Kündigung“, „Dienst nach Vorschrift“ usw..
  - Einsatz von Arbeitsmethodik und Zeitmanagement im betrieblichen Umfeld.
  - Optimale Stellenbesetzung.
3. für die Gesellschaft:
  - Aktivierung und Motivierung des Human Kapitals der Bürger.
  - Ziel- und nutzenorientierte Stellenbesetzung in der Verwaltung.
  - Stärkung des Füreinander und Miteinander.
  - Homogene Unternehmen, die sich ihrer inneren Stärke bewußt sind.
  - Optimismus in bezug auf zukünftige Entwicklungen.
  - Engagement für Unternehmen und Freizeitbereiche stehen in einem ausgewogenen Verhältnis.

Nur wenn der einzelne einen Nutzen aus der Anwendung der ERKENNTOGRAMM-Methode hat, wird sich der Nutzen für Unternehmen und Gesellschaft ergeben. Die Aussage, wonach „Selbsterhaltung durch Arterhaltung“ (Dr. Großmann) allen Aktionen zugrundeliegen

muß, bestätigt sich auch beim ERKENNTOGRAMM!

## Teil II: ERKENNTOGRAMM® und Erfolg

### Warum ist Menschenkenntnis für den Erfolg so wichtig?

Schon die Alten des Altertums wußten, daß Menschenkenntnis nur durch Selbsterkenntnis möglich ist. Selbsterkenntnis bedarf dabei einer möglichst objektiven Form der Analyse. Herausragende Persönlichkeiten werden im Regelfall stets für ihren 6. Sinn in puncto Menschenkenntnis gelobt. Sie haben deshalb einen hervorragenden Zugang zu ihren Mitmenschen und können diese besser als andere aktivieren und motivieren.

Wer aber Menschen begeistern und führen kann, wird im Privat- wie im Berufsleben erfolgreich sein. Nur über das „Wir“ sind Erfolge herstellbar. Karriere hängt im wesentlichen davon ab, wie erfolgreich man als Führer, Berater, Verkäufer usw. im Umgang mit Menschen ist.

### Was zeichnet Erfolgsmenschen generell aus?

Jeder von uns möchte gerne als Erfolgsmensch bezeichnet werden. Nicht alle erreichen dies. Dabei zeichnet Erfolgsmenschen eines ganz besonders aus: Sie kennen sich selbst am besten! Da sie sich selbst am besten kennen, ist es ihnen ein leichtes, andere Menschen treffsicher einschätzen zu können und deren Leistungspotentiale zielsicher zu aktivieren. Der Erfolg ist die positive Wirkung dieser Ursache. Wie stand doch am Eingang des altgriechischen Tempels zu Delphi geschrieben? Ganz einfach: „Erkenne Dich selbst!“

### Gibt es ein allgemeingültiges Erfolgsgeheimnis?

Natürlich gibt es ein allgemeingültiges Erfolgsgeheimnis nicht! Dazu sind wir Menschen zu unterschiedlich bzw. individuell. Aber es gibt eine Möglichkeit, sein individuelles Erfolgsgeheimnis zu entdecken: durch eine möglichst objektive Selbstanalyse.

Wer sich selbst treffsicher einschätzen kann, wird auch andere Menschen und Situationen richtig und erfolgreich einschätzen können. Dabei geht es nicht darum, nach dem Motto „sympathisch - unsympathisch“ vorzugehen, sondern mehr nach der Leitgröße „Wie kann ich mich optimal auf den anderen einstellen?“

### Persönlichkeit und ERKENNTOGRAMM

Persönlichkeiten erkennt man in der Regel aufgrund folgender (beispielhafter) Merkmale:

- starke, selbstsichere, magnetische und unverfälschte Ausstrahlung

- Außen und Innen sind eins
- positive Wirkung auf andere
- genaue Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen
- visionäres und zielorientiertes Denken und Handeln
- ganzheitliche Lebenssicht
- Selbstdisziplin und Selbstorganisation sind stark ausgeprägt
- Erfolgsbewußtsein

Das ERKENNTOGRAMM bietet eine Grundlage, um den genannten Merkmalen im Laufe eines gezielten Trainings gerecht zu werden. Vorrangig gilt es dabei, die persönlichen Erfolgseigenschaften zu stärken, aber auch die persönlichen Grenzen bewußt zum eigenen Vorteil und Nutzen zu kompensieren. Je mehr ein Mensch seine ERKENNTOGRAMM-Persönlichkeit lebt, desto mehr wird er sich der Originalität seiner Person bewußt und desto mehr wird er danach seinen Erfolgskreislauf bestimmen. Das ERKENNTOGRAMM ist somit eine Entdeckungsreise zu sich selbst. Der Unterschied zu üblichen Methoden besteht darin, daß alles auf die sofortige, praktische Umsetzung ausgerichtet ist, sowie der Teilnehmer in der Praxis durch mehrstufige Maßnahmen aktiv begleitet wird. Nur so kann ein Teilnehmer auch tatsächlich seine Persönlichkeit leben.

### Die Stufen der ERKENNTOGRAMM-Analyse

Das ERKENNTOGRAMM beginnt stets mit einer Analyse, um den derzeitigen Persönlichkeits-trend des einzelnen festzustellen. Es wird quasi ein Status Quo ermittelt, der durchaus in späteren Jahren aufgrund der persönlichen Entwicklung anders aussehen kann. Es wäre ja besorgniserregend, wenn sich Menschen nicht im Laufe der Zeit entwickeln würden.

Die ERKENNTOGRAMM-Analyse umfaßt folgende Bereiche:

1. Aufbau zwischenmenschlicher Beziehungen.
2. Vergangenheit - Gegenwart - Zukunft.
3. Abbau von Stresssituationen.
4. Persönliches Engagement.
5. Wesentliche Verhaltensmerkmale.
6. Verhalten bei Diskussionen und Entscheidungen.
7. Analyse des Temperaments.
8. Menschenführung.
9. Kindheitserlebnisse.
10. Körperbau und Konstitution.
11. Einstellung zur Arbeit.
12. Einstellung zum Leben.
13. Gesundheit.
14. Der Sinn des Lebens.
15. Einteilung nach Farben.
16. Grundeinstellung.

Im Seminar bzw. in der Einzelsitzung werden sämtliche Stufen step-by-step bearbeitet und durch den Teilnehmer an Hand eines einfach handhabbaren Fragebogens durchschritten. Der Analysebogen wird dann zentral ausgewertet und innerhalb kürzester Zeit mit dem Ergebnis zurückgeleitet. Die Analyse bildet dann die Grundlage für die folgenden Maßnahmen.

### Das persönliche ERKENNTOGRAMM-Ergebnis

Das persönliche ERKENNTOGRAMM-Ergebnis als Folge einer unterschiedlichen Komponentenmischung ist grundsätzlich positiv, da es die optimale Ergebnismischung nicht gibt. Jede Komponentenmischung hat ihre Vorteile (= Erfolgseigenschaften) und ihre sog. Begrenzungen.

Diese Begrenzungen können dabei in zwei Formen eingeteilt werden:

1. Begrenzung durch Überbetonung der eigenen Erfolgseigenschaften.
2. Begrenzung durch noch nicht erkannte Persönlichkeitsmerkmale.

Das ERKENNTOGRAMM ist in keinsten Weise ein Test, wo es gute und schlechte Eigenschaften gibt, sondern es klärt darüber auf, was man zur Zeit hervorragend beherrscht und wofür man momentan weniger Energien einsetzen sollte.

Durch das Kennen der eigenen ERKENNTOGRAMM-Ausprägungen ist es relativ einfach, durch laufendes Anwenden in der Praxis und turnusmäßige Wiederholungstrainings die Grobmerkmale bei den Mitmenschen zu erkennen und sich darauf einzustellen. Je besser wir uns auf unser Umfeld einstellen, desto nachhaltiger können wir erfolgreich wirken. Das persönliche ERKENNTOGRAMM-Ergebnis ist somit der Einstieg in das eigene Persönlichkeitstraining.

### Was wird mit der ERKENNTOGRAMM-Methode „trainiert“?

Mit Hilfe der ERKENNTOGRAMM-Methode wird auf Grundlage der ERKENNTOGRAMM-Analyse ein ERKENNTOGRAMM-konformes Optimalverhalten für folgende Gebiete aufgebaut:

- zwischenmenschliche Verhaltensweisen
- nicht-manipulatives Kommunikations- und Informationsverhalten
- individuelles Führer- bzw. Verkäufer- bzw. Beraterverhalten
- Systematisierung zukünftiger Entwicklungen
- individueller Einsatz in allen Lebensbereichen
- ERKENNTOGRAMM-gemäße Arbeitsmetho-

- dik
- ERKENNTOGRAMM-gemäßes Zeit- und Planungsmanagement
- Ansatz für vernetztes Denken und Handeln
- Umgang mit Störfeldern
- Orientierungshilfen für optimales Verhalten gegenüber anderen
- Orientierungshilfen für den persönlichen Weg
- Stellenbesetzungen

Diese Inhalte stehen dabei untereinander in Beziehung und verbessern durch das Training eines Bereiches zugleich die anderen Bereiche.

Die ERKENNTOGRAMM-Methode wird zum Großteil im persönlichen/privaten und beruflichen/gesellschaftlichen Umfeld trainiert. Learning-by-doing ist dabei das oberste Gebot. Nur so kann Wirkung erzielt werden und nur so lohnt sich Zeit und Investition für die ERKENNTOGRAMM-Maßnahmen.

### Wissenschaftliche Grundlagen

Exemplarisch für den wissenschaftlichen Hintergrund der Methode sollen aufgeführt werden:

- Gehirnforschung
- Erkenntnisse der Menschentypologie (z.B. V. Satir, Prof. Kretschmer, Prof. Schonhaoli, L. Bourdel, C. G. Jung)
- Farbentypologie
- Neurolinguistisches Programmieren (NLP)
- Transaktionsanalyse (TA)
- Themenzentrierte Interaktion (TZI)
- Arbeitsmethodik
- Zeitmanagement
- Portfolio-Management
- Kybernetik
- gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse

Neben der Wissenschaft fließen in die ERKENNTOGRAMM-Methode laufend die Ergebnisse der praktischen Anwendung ein. So wird vor allem der Praxisbezug gewahrt.

Grundsätzlich ist Wissenschaft immer auf deren praxisorientierten Bezug hin zu prüfen. Darin besteht die wesentliche Aufgabe des ERKENNTOGRAMMS, um für den Anwender ein leicht verständliches und handhabbares Instrument zu liefern. Der Anwender muß dabei über den Einsatz im Alltag befähigt werden, die Kenntnisse der Methode erfolgreich für sich und andere einzusetzen.

### Umsetzung

Die ERKENNTOGRAMM-Methode bedarf aufgrund seiner neuzeitlichen Form einer speziellen Lern- und Trainingsform. Die Säulen die-

ser Vorgehensweise sind:

- Grundlagenseminare (= Vermittlung und Training der ERKENNTOGRAMM-Methode incl. der ERKENNTOGRAMM-Analyse)
- Individualcoaching im Unternehmen o.ä. (= Abstimmung auf individuelle Eigenheiten beim Umsetzen)
- Feedbackcoaching (= Stabilisierung des Fortschrittes)
- Feedbackseminar (= Stabilisierung von Gruppenprozessen)
- Mediation (= Ausgleich diametraler Interessen)

Diese Vorgehensweise kann für folgende Bereiche angewendet werden:

1. Unternehmensinterne Maßnahmen!
2. Erwachsenenbildung!
3. Einzelmaßnahme für spezielle Zielpersonen!

Bei der ERKENNTOGRAMM-Methode wird vor allem auf die Umsetzung größter Wert gelegt, weil nur dadurch Qualität und Erfolg sichergestellt werden. Gerade in einer schwierigen wirtschaftlichen Konjunkturlage gilt es, die Finanzressourcen zur Förderung des Human Kapitals ergebnisorientiert zu verwenden.

## Teil III: ERKENNTOGRAMM® und Führung

### ERKENNTOGRAMM und „Strategisches Management“

„Unternehmensprobleme und -krisen beginnen im Management - besser gesagt beim Denken der Manager!“ Aussagen dieser Art findet der interessierte Leser in einigen modernen Managementbüchern. Ein anderer Spruch lautet: „Der Fisch fängt am Kopf zu stinken an!“ Mit anderen Worten ausgedrückt, läßt sich daraus ableiten, daß das Management den größten Einfluß auf den unternehmerischen Erfolg oder Mißerfolg hat.

Besonders in Krisenzeiten wird das Management auf seine Erfolgsfähigkeit hin bewertet. Folgt man den angepriesenen Lehrbüchern, so sind hier vor allem sog. „Krisenmanager“ gefragt, die ihre Unternehmen aus der Krise führen sollen.

Aber ist dies wirklich sinnvoll, nur in extrem negativen Unternehmensperioden dramatisch zu reagieren?

Wir meinen: Nein! Gerade in Krisenzeiten gilt es, klaren Kopf zu bewahren, um gelassen an die Aufgabenbewältigung heranzugehen. Nicht jeder Trainerwechsel bewahrt einen Sportverein vor dem Abstieg! Das gleiche gilt im Management.

Strategisches Management hatte bisher viel mit den Bereichen Analyse, Bewertung, Pla-

nung, Handlungsanleitung, Durchsetzung, Controlling zu tun. Aber reicht dies wirklich, um langfristig als Unternehmen zu überleben? Bisher glaubte man, daß strategisches Denken und Handeln von jedem Menschen praktiziert werden kann. Die Frage nach der Sinnhaftigkeit und Effizienz wurde selten beantwortet.

Das ERKENNTOGRAMM gibt hierfür eine Antwort, sowohl für den einzelnen als auch für Gruppen.

Die Komponentenlehre des ERKENNTOGRAMM sagt aus, ob ein Mensch mehr spontan, mehr zaudernd oder mehr planend die Zukunft in Angriff nimmt. Dies bedeutet in bezug auf das strategische Management, daß jeder dieser drei Typen bei strategischen Aufgabenstellungen unterschiedlich vorgeht.

### Der spontane Strategie

Spontane Menschen zeichnen sich im Regelfall dadurch aus, daß Sie aus dem Augenblick heraus entscheiden - ohne lange zu überlegen. Sie nutzen sozusagen die Gunst der Stunde.

Vorteilhaft ist dabei, daß rasch gehandelt wird. Nachteilig ist u.a. die Tatsache, daß meist ohne Plan und ohne große Überlegung agiert wird. Dies bedeutet, daß abzusehende Fehler von vorneherein nicht beachtet werden.

Es gibt zahlreiche Unternehmen, die nach ähnlichem Muster arbeiten. Mit strategischem Management hat dies nichts zu tun!

### Der zaudernde Strategie

Zaudernde Menschen können sich fast nie zu irgendetwas entschließen. Je mehr Informationen auftreten, desto weniger wollen sich diese Zeitgenossen entscheiden.

Der Vorteil ist, daß temporäre Entwicklungen die zu treffenden Entscheidungen überflüssig machen. Allerdings können nicht getroffene Maßnahmen einen kaum noch auszugleichenden Nachholbedarf auslösen. Diese Strategie des Hinhaltens ist ebenfalls nicht im Sinne eines strategischen Managements interpretierbar!

### Der planende Strategie

Es gibt Menschen, die sich nur wohl fühlen, wenn sie sämtliche Zukunftsentwicklungen durch Planung vorwegnehmen können. Möglichst viele Informationen sind dafür notwendig. Die Zukunft wird durch Planung „gestaltet“.

Vorteilhaft ist, daß eine Fülle von Informationen relativ „viel“ Stoff für detaillierte Planungen liefert und somit die zukünftigen Entwicklungen rechtzeitig eingeleitet werden. Nachteilig ist in den meisten Fällen, daß vor lauter „Zukunft“ die „Gegenwart“ zum Handeln un-

genutzt bleibt. Zudem geraten „Planer“ sehr schnell ins Straucheln, wenn während der Umsetzung Pläne ad absurdum geführt werden.

Dies ist mit Sicherheit kein Weg zu einem effizienten strategischen Management!

### Strategisches Management mit ERKENNTOGRAMM

Wie wir wissen, stellt das ERKENNTOGRAMM in seinem Teil „Persönlichkeitsanalyse“ die Ausprägungen gemäß ERKENNTOGRAMM-Typen fest. Bezeichnen wir an Hand unseres Beispiels den spontanen Menschen als Dynamiker, den zaudernden Menschen als Sympathiker und den planenden Menschen als Logiker. Nehmen wir weiter an, daß das Top-Management eines Unternehmens mehr dynamisch-sympathisch gemäß ERKENNTOGRAMM-Analyse ausgelegt ist, so können wir daraus folgendes ableiten:

- Spontaneität und zauderndes Verhalten, d.h. Risikofreude und Sicherheitsdenken, herrschen vor!
- Planung und logisches Denken sind unterrepräsentiert!

Dies bedeutet, daß das Unternehmen im Bereich der strategischen Vorgehensweise ein „Loch“ hat. Sie werden jetzt mit Recht sagen: „Dies gibt es doch im Alltag gar nicht!“

Gibt es dies wirklich nicht?

Betrachten wir einzelne Konjunkturabschnitte und Unternehmen, dann müssen wir sehr oft feststellen, daß o.g. Behauptung 100%ig zutrifft.

Unserem Beispielunternehmen müßte der Rat erteilt werden, im Top-Management auch Logiker zum Zuge kommen zu lassen. Meistens werden gleiche oder ähnliche ERKENNTOGRAMM-Typen berufen, so daß der andersdenkende und andershandelnde Managertyp keine Chance auf eine konstruktive Zusammenarbeit hat. Diese „Exoten“ verlassen bei zu großen Spannungsfeldern sehr schnell wieder das Unternehmen.

Und wo werden diese ERKENNTOGRAMM-Typen unterkommen?

Ganz klar: bei einem mehr logisch ausgelegten Unternehmen. Was wird in diesem Unternehmen fast immer „fehlen“? Richtig: entweder die Dynamiker oder die Sympathiker. Es gibt hier also entweder ein Loch in bezug auf Umsetzung oder in puncto Sicherheit.

Konsequenz: In den führenden Gremien eines Unternehmens sollten gleichverteilt und einflußnehmend, dynamisch, sympathisch und logisch gesteuerte ERKENNTOGRAMM-Typen sitzen.

### Die optimale ERKENNTOGRAMM-Verteilung im Management

Besteht das oberste Gremium eines Unterneh-

mens z.B. aus drei Personen, so sollten die einzelnen Mitglieder folgende „Mischtypen“ darstellen:

- 1 Person: mehr dynamische Ausprägung;
- 1 Person: mehr sympathische Ausprägung;
- 1 Person: mehr logische Ausprägung.

Bei der Aufgabenverteilung wäre folgende Einteilung sinnvoll:

- Person Dynamiker: Tagesgeschäft und Einführung neuer Elemente;
- Person Sympathiker: Entwicklung des Human Kapitals und Betreuung;
- Person Logiker: Zukunft des Unternehmens und Finanzen.

Mit ziemlicher Wahrscheinlichkeit werden bei kluger Anwendung der ERKENNTOGRAMM-Erkenntnisse die sonst üblichen Spannungsfelder bei unterschiedlichen Denk- und Handlungsweisen vermieden, da die Muster des anderen erkannt und akzeptiert werden.

Wenn alle ihre Stärken zum Wohle des Unternehmens einsetzen, dann werden zugleich die Begrenzungen des einzelnen aufgehoben. Die gewünschten Synergieeffekte sind die mögliche Konsequenz.

Anwendungen in den Unternehmen wie im privaten Bereich bestätigen, daß die Zielsetzungen des Systems erreicht werden: Verbesserung des Miteinander und Füreinander!

### ERKENNTOGRAMM und Projektmanagement

Die Einrichtung Projektmanagement als hierarchie- und funktionenübergreifendes Instrument kann gerade bei komplexen Aufgabenstellungen mit strategischer Wertigkeit, Energien, Ressourcen und Kräfte eines Unternehmens hervorragend lenken und organisieren; dies allerdings nur unter gewissen Bedingungen aus Sicht des Human Resource Managements:

- vielfältige fachliche Komponenten
- mehr Integrations- als Dominanztypen
- frei von persönlichen Vorurteilen anderen Teammitgliedern gegenüber
- Toleranz anderen Denk- und Handlungsweisen gegenüber
- zielorientierte Einbringung persönlicher Erfolgseigenschaften
- Ausgrenzung persönlicher Begrenzungen in fachlicher, sozialer, strategischer und persönlicher Art

Das Zusammenwirken in einem Projektmanagement-Team wird dann konstruktiv und effizient sein, wenn nach ERKENNTOGRAMM folgende Punkte beachtet werden:

- Selektion der Teammitglieder nach Gesichtspunkten „dynamisch-logisch-sympathisch“
- Kommunikations- und Verhaltenstraining

mit den Teammitgliedern durch das ERKENNTOGRAMM

- Aufgabenverteilung und -zuordnung nach ERKENNTOGRAMM-Analyseergebnissen
- Einsatz ERKENNTOGRAMM-gemäßer Arbeitsmethodik mit Zeitprämissen für Projektmanagement
- ERKENNTOGRAMM-gerechter Aufbau des Projektverlaufs
- Besprechungsvorbereitung und -durchführung nach ERKENNTOGRAMM-Orientierungshilfen
- in den einzelnen Projektphasen Entscheidungsfindung gemäß ERKENNTOGRAMM-Gewichtungen
- Berichtswesen gemäß ERKENNTOGRAMM-Maßgaben

Durch das ERKENNTOGRAMM werden Projektmanagement-Teams befähigt, in kurzer Zeit und mit weniger Kapitaleinsatz Ergebnisse zu produzieren. Damit wird zugleich die Reaktionsfähigkeit des Unternehmens auf entscheidende Herausforderungen verbessert. Gegenüber Mitbewerbern wird hier eine strategische Erfolgsposition aufgebaut.

### ERKENNTOGRAMM und Unternehmenswachstum

Die Natur zeigt uns anschaulich, daß alles ständig einem gewissen Wandel unterworfen ist. Frühjahr, Sommer, Herbst und Winter wechseln einander ab und kehren immer wieder. Den Lebenszyklus eines Produktes kann man ebenfalls in vier Phasen einteilen: Einführung (= Frühjahr), Wachstum (= Sommer), Sättigung (= Herbst) und Abschwung (= Winter). Auch ein Unternehmen unterliegt diesem Rhythmus:

- Unternehmensgründung bzw. -eröffnung
- Unternehmenswachstum
- Unternehmenskonsolidierung
- Unternehmensniedergang (evtl. bis zur Unternehmensschließung im Extremfall!)

Das ERKENNTOGRAMM gibt uns vor, mit welcher Energie bzw. mit welchen Energien in den einzelnen Unternehmensphasen vorgegangen werden soll:

Unternehmensgründung = logische Komponente in der Planungsphase;  
 Unternehmenseröffnung = logisch-dynamische Komponente beim Start;  
 Unternehmenswachstum = dynamische Komponente zur Beschleunigung;  
 Unternehmenskonsolidierung = sympathische Komponente zur Mittelbegrenzung;  
 Unternehmensniedergang = sympathisch-dynamische Komponente für den Umschwung.  
 Entsprechend dieser Einteilung sind die „Managertypen“ einzusetzen. Es liegt auf der Hand, daß ein zaudernder Manager in einer Phase des Wachstums dem Unternehmen eher

schadet als nützt. In einer Phase der Konsolidierung sind mit Sicherheit expansive Managertypen fehl am Platze. Beim Niedergang eines Unternehmens sind Manager gefragt, die die Ärmel hochkrepeln und anpacken - ohne allerdings die sog. zwischenmenschlichen Attribute gänzlich zu vergessen. Soll ein Unternehmen gegründet werden, so sind tiefgreifende Überlegungen notwendig, die ein Manager anzustellen hat. Bei Unternehmensöffnung sollten die vorbereiteten Maßnahmen konsequent umgesetzt werden.

Das ERKENNTOGRAMM zeigt auf, welche Persönlichkeitskomponente eines Managers in den einzelnen Unternehmensphasen dominieren sollte. Aufgrund der persönlichen ERKENNTOGRAMM-Analyse ist zudem feststellbar, inwiefern der Manager über die entsprechende Erfolgseigenschaft selbst verfügt. Die Begrenzungen sind durch „Hilfen bzw. Unterstützungsmaßnahmen“ zu beheben.

Es versteht sich von selbst, daß ERKENNTOGRAMM-trainierte Unternehmer, Manager und Führungskräfte sowohl ihre Erfolgseigenschaften als auch ihre Begrenzungen erkennen und in allen Phasen teamorientiert denken und handeln. Dies ist der strategische Vorteil eines ERKENNTOGRAMM-Anwenders.

## Teil IV: ERKENNTOGRAMM® und Verkauf

Das ERKENNTOGRAMM kann auf den Gebieten Führung, Management, Verkauf, Marketing usw. eine wesentliche Hilfe zur Verbesserung der Effizienz darstellen. Wird das Zusammenspiel der einzelnen „Kräfte“ eines Unternehmens bzw. eines Teilbereiches optimiert, ist zwangsläufig eine Effizienzsteigerung feststellbar. Die Individualität des einzelnen muß dabei gewahrt bleiben. Teamprozesse erfordern allerdings, die Individualität nicht zum Nachteil anderer Teammitglieder auszuleben.

### ERKENNTOGRAMM und Verkauf

Im Verkauf kommt es im wesentlichen darauf an, die Motive des Kunden zu erkennen und zu wissen, mit welcher Strategie der Kunde zu überzeugen ist, die ihm vom Verkäufer angebotenen Produkte und Dienstleistungen auch tatsächlich zu kaufen.

Über die Kunst des Verkaufens gibt es unendlich viele Rezepte und Gesprächsführungsstrategien. Aber passen diese zu jedem Verkäufer? Die Antwort wird lauten: Nein!

Die Persönlichkeiten der Verkäufer sind genau so unterschiedlich wie die seiner Kunden. Und weil diese verschieden sind, ist jedes Gespräch anders zu führen. Trotzdem aber sind gewisse Orientierungshilfen zu beachten.

Das ERKENNTOGRAMM liefert dafür eine Vielzahl von Möglichkeiten, die aber dann nur

erfolgreich angewendet werden können, wenn die Verkäufer absolut in der Lage sind, mit den Werkzeugen umzugehen. Training auf der Grundlage des ERKENNTOGRAMM ist dazu der einzige Weg.

In groben Zügen können Kunden gemäß ERKENNTOGRAMM in folgende Typen unterschieden werden:

- Kunden, die sich ausschließlich durch Fakten und Zahlen überzeugen lassen
- Kunden, die stets das Beste und Neueste haben wollen
- Kunden, die nur kaufen, wenn bereits Freunde, Bekannte usw. das Gleiche gekauft haben

Aus den drei Grundtypen heraus lassen sich Mischtypen ableiten, die punktuell und produktbezogen ihre Entscheidungsgewichtung erkennen lassen. Beispiel: Ein Kunde kann beim Kauf eines Autos mehr auf Zahlen und Fakten setzen, beim Kauf einer Urlaubsreise hingegen nur das Neue und „Exotische“ auswählen. Marktforschungen haben ergeben, daß es den „immer-gleich-sich-entscheidenden“ Kunden nicht mehr gibt. Der Kunde ist in bezug auf Entscheide mehrdimensional ausgelegt.

Gerade dies muß ein guter Verkäufer erkennen. Das ERKENNTOGRAMM wird ihm - neben anderen Verkaufsmerkmalen - dies ermöglichen.

## Teil V: ERKENNTOGRAMM® und persönliche Erfolgsmöglichkeit

Jeder Mensch möchte Erfolg haben und als erfolgreich gelten. Leider versuchen viele Menschen gewissen Vorbildern nachzueifern, ohne sich zu bemühen, die eigene Erfolgsstrategie zu suchen und zu finden.

Nur wer seine Erfolgseigenschaften und Begrenzungen kennt und vor allem akzeptiert, ist in der Lage seine Erfolgsstrategie aufzubauen. Diese Erfolgsstrategie wird dann anders aussehen als vorher vermutet.

Das ERKENNTOGRAMM zeigt deutlich auf, welche Erfolgskomponenten der einzelne besitzt und wie er dies erfolgsorientiert einsetzt zum Nutzen für sich und für sein Umfeld.

Es sind bekanntlich immer die Mittel und Maßnahmen, die uns die Erreichung eines Zieles ermöglichen. Gerade diese aber müssen abgestimmt sein auf die eigene Persönlichkeit. Mit Hilfe des ERKENNTOGRAMM wird der Anwender in die Lage versetzt, die für ihn richtigen Mittel und Maßnahmen auszuwählen und zielorientiert einzusetzen. Erst dadurch kann er die ihm bekannten Methoden und Lehrwerke/-meinungen optimal für seinen Lebenserfolg nutzen.

Der ERKENNTOGRAMM-Anwender wird darüber

hinaus für seine eigene Entwicklung plötzlich erkennen, welche Formen der Aus-, Fort- und Weiterbildung für seinen Typ sinnvoll sind.

Im Umgang mit seinen Mitmenschen wird er wesentlich sensibler und bedachter vorgehen, wodurch er immer mehr als „Menschenkenner“ und „Menschenfreund“ gilt. Und was wird mehr honoriert als der erfolgreiche Umgang mit Menschen?

Karrieren zeigen stets, wie wichtig „Menschenführung“ ist. ERKENNTOGRAMM-Anwender haben die Chance, positive Menschenführer zu werden bzw. zu sein.

Aus neuerer Sicht betrachtet man Unternehmen als Organismus, der mit dem menschlichen Organismus vergleichbar sei. Es werden dabei Vergleiche angestellt, die im Sinne des Transferdenkens plausibel machen sollen, daß diese These tatsächlich auch der Realität entspricht. Der Mensch scheint schon zufrieden zu sein, wenn er Parallelen zu sich selbst ziehen kann. Ob dies aber überall richtig ist, wird meistens nicht hinterfragt. Wir wollen an Hand der ERKENNTOGRAMM-Methode durchleuchten, wann Vergleiche der angeführten Art zutreffen.

### Das Bewußtsein des Menschen

Zunächst erscheint es uns wichtig, einmal das Bewußtsein des Menschen genauer zu definieren, weil in diesem Zusammenhang die widersprüchlichsten Meinungen anzutreffen sind.

Bewußtsein läßt sich in drei Ebenen einteilen: das (Tages-)Oberbewußtsein, das Unterbewußtsein und das sog. Überbewußtsein (andere Begriffe wären: kosmisches Bewußtsein bzw. Gottbewußtsein). Das Oberbewußtsein unterteilt man in einen objektiven Teil (entsprechend der fünf Sinne Sehen, Hören, Tasten, Schmecken und Riechen) und in einen subjektiven Teil (im weitesten Sinne das Gehirn). Zwischen dem subjektiven Teil und dem Unterbewußtsein (dort sitzen unsere Wünsche, Neigungen, Interessen usw.) gibt es eine Art „Verbindungstüre“, die uns die Möglichkeit bietet, Zugang zu unserem Unterbewußtsein zu finden.

Auch besteht eine gewisse Verbindung zwischen dem Unterbewußtsein und dem sog. kosmischen Bewußtsein. Dieser Zugang zu letzterem ist am besten durch „Stille“, „Abstimmung“ bzw. „Meditation“ erreichbar. Im Regelfall ein weiter, weil auch komplizierter Weg. Ohne zu sehr in religiöse Bereiche abzuschweifen, läßt sich an dieser Stelle anführen, daß wir als Christen Anleitungen für diesen Weg erhalten haben. Vielleicht wäre gerade in schwierigen wirtschaftlichen Situationen eine Rückbesinnung auf tatsächliche

christliche Werte und Normen sehr wichtig, um die abendländische Wirtschaftswelt nicht gänzlich nach materiellen Gesichtspunkten auszurichten. Ethik und Moral verlangen es, daß Menschen nicht nur als „Lean-Masse“ betrachtet werden.

### Das Gehirn des Menschen

Die Wissenschaft erklärt uns das menschliche Gehirn nach zweierlei Maßgaben: einmal wird in rechte und linke Gehirnhälfte unterteilt, das andere Mal wird unterschieden nach Stammhirn, Zwischenhirn und Großhirn. Dabei wird jedem „Gehirnteil“ eine ganz spezifische Funktion zugeteilt. Aus wissenschaftlicher Sicht glaubt man, damit den Stein des Weisen gefunden zu haben.

Folgt man der Maßgabe der einzelnen Bewußtseinssebenen, so läßt sich unser Gehirn dem subjektiven Teil des Tagesbewußtseins zuordnen, welches in ständiger Verbindung mit dem Unterbewußtsein sein sollte. Darüberhinaus ist der Kontakt mit dem höchsten Bewußtsein, dem sog. kosmischen Bewußtsein, anzustreben.

Ein Beispiel dazu: Wenn wir einem Menschen begegnen, dann betrachten wir diesen mit unseren Sinnen. Im Regelfall bewerten wir dabei unsere Eindrücke. Sehr oft unterscheiden wir dann in „sympathisch“ bzw. in „unsympathisch“. Warum? Vielleicht hat unser Gegenüber irgendeine Ähnlichkeit mit einem uns bekannten Menschen. Wir assoziieren dann sofort aus unserem Speicher unsere Erfahrungen, mit denen uns jetzt die Möglichkeit gegeben ist, den anderen zu fixieren und einzuteilen. Mit Recht werden Sie jetzt anführen, daß dies nicht richtig sei, da man Menschen nicht nach „Schablonen“ bewerten sollte.

Schön wäre es, wenn dies nicht der Fall wäre. Leider sieht die Realität, wenn wir ehrlich zu uns sind, ganz anders aus. Wir sind fast ständig im Bewerten und Taxieren begriffen, wenn wir auf fremde Menschen zugehen.

Verstärkt wird dieser negative Umstand noch durch unser Mißtrauen, welches uns zur Vorsicht mahnt.

Ist dies aber immer und ausschließlich richtig?

Gerade im Unternehmen ist Mißtrauen und Schablonendenken gegenüber unseren Mitmenschen katastrophal. Beide Negativfaktoren blockieren den freien Fluß der Energie und sind somit absolut leistungshemmend, wenn nicht sogar leistungsverhindernd. Konflikte usw. sind die logische, weil einzig denkbare Folge.

Kräfte und Energien werden nutzlos verschleudert, wenn der Mitarbeiter bzw. Kollege zum Großteil nach dem Plus-/Minusprinzip (mit dem bzw. der kann ich, mit dem bzw. der kann

ich nicht) betrachtet wird. Ein solches Verhalten hemmt die Leistungskraft eines Unternehmens gewaltig, da die Leistungskräfte seiner „Mit-Unternehmer“ nicht zur vollen Entfaltung gelangen.

Die Folgen sind u.a.: hohe Krankenquoten und Ausfallzeiten, Alkohol und Drogen, innere Kündigung, Angst, Depressionen.

### Die Antwort durch die ERKENNTOGRAMM-Methode

Die Leistungsbereitschaft und die Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters wird umso besser sein, je „wohler“ er sich in seinem Umfeld, sprich in seiner beruflichen Umgebung, fühlt. Die ERKENNTOGRAMM-Methode trainiert die Anwender, seine Mitmenschen nach ERKENNTOGRAMM-Analyseverfahren einzuteilen, z.B. in mehr spontan, mehr logisch-denkend bzw. mehr aus dem Bauch heraus handelnd. Da im wesentlichen nach mehreren Gesichtspunkten analysiert wird, kann das fatale Plus-/Minusdenken umgangen werden, da wir uns geistig mit anderen Einteilungsmöglichkeiten befassen. Unser Bewußtsein greift nicht auf alte Denkmuster zurück, sondern versucht positiv die Merkmale des anderen zu entdecken.

Der nächste Aspekt ist, daß der ERKENNTOGRAMM-Anwender aufgrund dieses Analyseverfahrens eine Plattform geschaffen hat, auf der er mit dem anderen wertfrei „verhandeln“ bzw. „kommunizieren“ kann. Dabei paßt er sich dem anderen an - und nicht umgekehrt. Es sind keine Techniken notwendig, um den anderen auf unsere „Wellenlänge“ abzustimmen.

Der ERKENNTOGRAMM-Anwender ist in der Lage, den anderen zu lassen, wie er ist, um sich dann auf dessen Ausprägungen optimal einzustellen. Damit ist eine wertfreie und manipulationsfreie Zone geschaffen worden, in der der andere sein darf, wie er ist.

Die Gespräche selbst führt der ERKENNTOGRAMM-Anwender gemäß den Erkenntnissen, die er dabei sammelt. Er stellt sich auf das Bewußtsein des anderen ein und erreicht dadurch den anderen auch in seiner Welt. Dies ist für den Verkäufer, für den Unternehmer/Manager wie auch für den „Privatmann“ enorm wichtig. Der andere kann uns nur dann am besten verstehen, wenn wir uns seinem Bewußtsein anpassen.

Als zweites Merkmal wird der ERKENNTOGRAMM-Anwender seine eigene, ihm individuell entsprechende Arbeitsmethodik und Selbstorganisation in Verbindung mit der Komponente „Zeit“ aufbauen. Aufgrund seiner ERKENNTOGRAMM-Merkmalenausprägungen ist er in der Lage, entsprechend seiner Erfolgseigenschaften und Begrenzungen für sich und für andere ein individuelles Selbst-Management-System zu finden.

### Auswirkungen auf ein Unternehmen

Ist der Unternehmer und seine Führungskräfte mit der ERKENNTOGRAMM-Methode vertraut, dann wird der Umgang mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Presseleuten, Beratern usw. effektiver und effizienter sein. Zudem werden Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit meßbar verbessert.

Ein Unternehmen, welches in der Lage ist, die Talente seiner am Unternehmen beteiligten Menschen bestmöglich zu aktivieren, ist jedem anderen Mitbewerber am Markt eindeutig überlegen.

Wir wollen dabei nicht eine konfliktfreie Welt bzw. Arbeitswelt mit der ERKENNTOGRAMM-Methode anvisieren. Im Gegenteil: Konflikte sind der Ursprung für den Fortschritt! Mit der ERKENNTOGRAMM-Methode soll nur erreicht werden, daß die zerstörerischen Faktoren eines Konfliktes ausgeschaltet werden und dafür Konflikte als Chancen für die Zukunft betrachtet werden.

Zugleich wird erreicht, daß ein Unternehmen nach einem möglichst praktikablen und leicht umsetzbaren Muster kommuniziert, selbst organisiert und mit Methode vorwärts strebt. Das Bewußtsein eines Unternehmens wird dabei positiv beeinflusst, und somit wird auch der „Organismus“ vom Denken und Handeln der Menschen im Unternehmen auf einer wertfreien Ebene bestimmt und gelenkt.

In Anlehnung an Turnvater Jahn könnte man sagen: „Durch die ERKENNTOGRAMM-Methode denken und handeln die Menschen in einem Unternehmen ‚gesund‘ und damit können bessere Leistungen erbracht werden als vorher, denn in einem ‚gesunden‘ Unternehmen leben und arbeiten auch ‚gesunde‘ Menschen!“ Andersherum könnte man sagen, daß in einem ungesunden Unternehmen auch die Menschen nicht gesund sein können.

Wer mit Mißbehagen zu seiner Arbeit geht, weil er z.B. im kommunikativen Bereich Mißstände im Unternehmen anprangert, wird eher dazu neigen „auszufallen“. Und Ausfälle kosten bekanntlich Geld und Kapital.

Beachten wir dabei immer, daß das Denken und Handeln in einem Unternehmen von seinen Führungspersönlichkeiten bestimmt und geprägt wird. Führung ist vergleichbar mit dem Gehirn. Wie wir bereits dargelegt haben, hängt alles sehr stark von unbewußten Elementen ab, d.h. die Führung eines Unternehmens ist vergleichbar mit dem subjektiven Teil des Tagesbewußtseins.

Deshalb ist es so wichtig, daß Führungskräfte nicht nach dem üblichen Plus-/Minusschema auf Menschen einwirken.

Die ERKENNTOGRAMM-Methode liefert dazu einen erfolgreichen Ansatz, der dazu dient, den anderen als „Hilfe für die eigenen Be-

grenzungen“ und deren Beseitigung zu sehen. Nur wer so denkt und handelt, kann die Kräfte seiner Mit-Unternehmer freilegen - zum Wohle aller!

## Teil VI: Einsatzbereiche in der Unternehmensführung

### Traditionelle Unternehmensführung

Gar vielfältig sind die Methoden der traditionellen Unternehmensführung, wobei der größte Teil reine Zeitverschwendung waren, die sich nach einer gewissen Anfangseuphorie „erledigten“. Denken wir dabei nur einmal an die ganzen „Management-by-...“Konzepte. Zwei wesentliche Trends werden im Regelfall dargestellt:

1. mehr egozentrisch, patriarchalisch bzw. von oben nach unten gerichteter Führungsstil (Typ 1).
2. mehr teamorientiert, partizipativ bzw. demokratisch orientierter Führungsstil (Typ 2).

Zwischen diesen beiden Polen gibt es eine Unmenge von Variationen, die entweder mehr Typ 1 oder Typ 2 zuzuordnen sind. Dieses Dilemma versucht man durch die Methode des situativen Führungsstils zu umgehen. Es gibt leider keine eindeutige Antwort, was „situativ“ in der Praxis tatsächlich bedeutet. Ferner findet auch wenig Beachtung, daß Emotionen, die immer eine gewisse Rolle in unserem Verhalten spielen, täglich anders sein werden. Das nächste Problem ist der Einsatz der Mitarbeiter, bzw. welche Tätigkeiten werden den Mitarbeitern/Mitunternehmern zugeordnet, und zwar gemäß der Maßgabe, was kann der Mitarbeiter besser als seine Kollegen (und nicht nur aus rein fachlicher Kompetenz). Im Bereich der Führung ist es zudem unabdingbar, daß jeder Führer seinen Führungsstil definiert und dementsprechend agiert und reagiert. Hierzu gibt es ein vielfältiges Seminarangebot. Aber wer stellt sicher, daß diese meist theoretischen Kenntnisse auch im betrieblichen Alltag umgesetzt werden?

### Grundzüge der ERKENNTOGRAMM-Führungslehre

Die Engpässe der traditionellen Unternehmensführung umgeht das ERKENNTOGRAMM durch ein absolut flexibles Anwendungsinstrumentarium. Dabei werden verschiedene Möglichkeiten der Flexibilität unterschieden:

1. Flexibilität in bezug auf den Führenden.
2. Flexibilität in bezug auf den Geführten.
3. Flexibilität in bezug auf Gruppen/Teams.
4. Flexibilität in bezug auf Situationen.
5. Flexibilität in bezug auf Sondermaßnahmen.
6. Flexibilität in bezug auf politische Führungsvorgaben.

7. Flexibilität in bezug auf besondere Energiefelder.
8. Flexibilität in bezug auf besondere Chancen/Gefahren.

Es würde den Rahmen dieser Ausführungen bei weitem sprengen, alle acht Untergliederungen ausgiebig darzulegen. Im weiteren Verlauf konzentrieren wir uns auf die beiden ersten Punkte.

### ERKENNTOGRAMM-Führungsgrundsätze

Die ERKENNTOGRAMM-Methode folgt im wesentlichen den Grundsätzen eines sog. „positiven Menschenbildes“, d.h.: Jeder Mensch bringt dort die beste Lösung, wo er seine bekannten bzw. unbekanntem Talente optimal ausschöpfen kann! Desweiteren ist ein Mitarbeiter dann am meisten motiviert und begeistert, wenn er durch die Verrichtung einer Tätigkeit Erfolgserlebnisse und Anerkennung/Wertschätzung erhält.

Dies bedeutet, daß u.a. Mitarbeiter dort einzusetzen sind, wo sie gemäß ERKENNTOGRAMM-Analyse die idealen natürlichen Erfolgsmerkmale besitzen. Zudem konzentriert sich die Mitarbeiterentwicklungsstrategie zum Großteil auf diese Erfolgsmerkmale. Die Begrenzungen gemäß ERKENNTOGRAMM-Analyse werden zwar beachtet, finden aber in der betrieblichen Praxis ihre Kompensation durch die Erfolgseigenschaften der Kollegen usw.! Es wird generell nicht versucht, Begrenzungen durch Seminare, Trainingsmaßnahmen usw. beim einzelnen abzubauen, sondern durch einen gezielten „Teamausgleich“ (= Einbringung der Erfolgseigenschaften der einzelnen Teammitglieder) Begrenzungen aufzuheben. Ist dieser Weg innerhalb des Unternehmens nicht möglich, so wird externe Hilfe gesucht. Ein „Führer“ hat also nichts anderes zu tun, als seine Mitarbeiter gemäß ERKENNTOGRAMM einzusetzen, zu fordern und zu fördern. Durch die entsprechende Ausbildung wird er dazu befähigt.

### Praktisches Beispiel

Nehmen wir an, der Leiter (= L) einer Logistikabteilung ist gemäß ERKENNTOGRAMM-Analyse „Dynamiker“ (Bemerkung des Verfassers: die einzelnen Typen wurden in den vorhergehenden Artikeln genauer erläutert!). Seine fünf Mitarbeiter (= MA) sind in erster Linie folgendermaßen strukturiert:

- MA 1: Dynamiker
- MA 2: Sympathiker
- MA 3: Sympathiker/Logiker
- MA 4: Logiker
- MA 5: Logiker/Sympathiker

Folgende Konfliktfelder werden sich zwischen L und seinen MA 1 - 5 ergeben:

1. L - MA 1:

Gerangel um Macht und Kompetenz.

2. L - MA 2:  
L empfindet MA 2 chaotisch; MA 2 empfindet L als cholerisch und ungemütlich.
3. L - MA 3:  
L empfindet MA 3 als langsam und pedantisch; MA 3 empfindet L als hektisch und unkontrolliert.
4. L - MA 4:  
L empfindet MA 4 als langweilig und unnahbar; MA 4 empfindet L als „Hau-ruck“-Menschen.
5. L - MA 5:  
L empfindet MA 5 als unflexibel und Tagträumer; MA 5 empfindet L als ungesellig und sprunghaft.

Im Normalfall ergeben sich daraus Konfliktfelder, die das Zusammenwirken zum Wohle der Gruppe bzw. des Unternehmens deutlich hemmen werden.

Bei Anweisungen von L an die einzelnen MA kann deren Individualität allerdings auch zum Wohle aller genutzt werden. Dies sieht folgendermaßen aus:

1. L an MA 1:  
es werden Aufgaben vergeben, die den besonderen Ehrgeiz von MA 1 herausfordern (z. B. Vertretungsrecht bei Abwesenheit von L).
2. L an MA 2:  
MA 2 ist zuständig für schwierige Kunden, welche z.B. Beschwerden vorbringen (= Seelenröster).
3. L an MA 3:  
MA 3 erhält Aufgaben, die strukturiert werden müssen und direkt mit Kunden zu tun haben (z.B.: Direktkauf ab Lager).
4. L an MA 4:  
MA 4 erledigt alle Aufgaben, die mit „Papierkram“ gleichzusetzen sind (z.B. Überwachung der Lagerkartei, Lieferscheine).
5. L an MA 5:  
MA 5 wickelt vorrangig Beschwerden mit Lieferanten ab und kontrolliert Preisvorgaben (z.B. im Sinne eines Kostenoptimierungs- bzw. Einkaufspreisoptimierungsvorganges).

In die andere Richtung - also von den MA zum L - wird beachtet, daß L immer das Gefühl haben muß, als Führer anerkannt zu sein (z.B.: bei wichtigen Entscheidungen das „Okay“ abzuholen).

Diese einfachen Beispiele zeigen, wie Führung gemäß ERKENNTOGRAMM interpretiert und gelebt wird: Im Team werden Erfolgseigenschaften zum Wohl aller Beteiligten freigesetzt. Damit ergibt sich ein positives Energie- und Kraftfeld, wodurch ein Unternehmen von innen heraus gestärkt wird.

Um maximalen Unternehmenserfolg zu erreichen, ist Führung gemäß ERKENNTOGRAMM ein



Vorgang, Energien der einzelnen bzw. einzelner Gruppen zu lenken.

Während einer ERKENNTOGRAMM-Ausbildung werden Führungseigenschaften im Sinne von Lenken, Leiten und Potentialfreisetzung herausgebildet.

### ERKENNTOGRAMM und Unternehmensführung

Das ERKENNTOGRAMM wird im täglichen Anwendungsbereich der Unternehmensführung bewirkt:

1. Einsatz des Human Kapitals nach Erfolgseigenschaften.
2. Kompensation von Begrenzungen im Team.
3. Aufgaben- und Stellenplanung nach Erfolgsmerkmalen und nicht nach Ausbildung/Hierarchie usw..
4. Freisetzung innovativer und kreativer Energien.
5. Freude bei der Erbringung von Leistungen.
6. Konfliktbereinigung auf ERKENNTOGRAMM-Ebene (= Mediation).
7. Managementstrukturierung nach Kompensationsmöglichkeiten (= Coaching).

Eine Unternehmensführung gemäß ERKENNTOGRAMM wird sich mehr auf eigene Stärken als auf die Schwächen der Mitbewerber konzentrieren. Der Mitbewerber ist „externer Lernpartner“, der durch die Freisetzung der gesamten eigenen Energien übertroffen werden soll.

„Machtkampf“ wird auf dem „Markt“ ausgeübt und nicht im „Unternehmen“!

Bereits der Militärstrategie von Clausewitz führte aus, daß der Krieg die Fortsetzung der Politik bedeute - nur eben mit anderen Mitteln. Auf das ERKENNTOGRAMM übertragen, bedeutet dies, daß das Kämpfen mit Mitbewerbern die Verlagerung interner Spannungsfelder sein soll. Der Konkurrent sitzt im Konkurrenz- und nicht im eigenen Unternehmen.

## Teil VII: ERKENNTOGRAMM® und Human Kapital

Lange Jahre wurde das Personal eines Unternehmens als Produktionsfaktor bzw. Potentialfaktor in der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre bezeichnet. Mit anderen Worten ausgedrückt, stellte das Personal ein Element dar, welches genauso wichtig war, wie z.B. die Faktoren „Kapital“ und „Boden“. Es wurde zugrundegelegt, daß eine optimale Mischung der Faktoren zum „Erfolg“ führen wird. Für uns stellt diese Auffassung seit längerem ein längst überholtes Bild dar. Der Mensch steht heute im Mittelpunkt aller Betrachtungen, so z.B. im Marketing (als Kunde) oder im Human Resource Management (als Mitarbeiter bzw. Mit-

unternehmer). Oft stellt man aber in der täglichen Praxis fest, daß folgendes gilt: „Der Mensch steht im Mittelpunkt - meist aber im Wege!“

### Ausgangslage

Zur Zeit sind Begriffe wie „Lean Management“/ „Lean Production“, „Projektmanagement“, „Kaizen“ usw. in aller Munde, wenn es darum geht, die Unternehmen auf neue Herausforderungen vorzubereiten. Insider behaupten, daß eigentlich alles schon einmal dagewesen sei, nur eben in einer neuen Verpackung. Bei oberflächlicher Betrachtung ist man geneigt, dem zuzustimmen. Ist dies aber auch richtig? Philosophen werden antworten: „Ja und Nein“. Dahinter verbirgt sich, daß das ganze Leben Rhythmus und Schwingung ist. Demgemäß gibt es niemals etwas Neues, sondern nur Verbessertes, der Zeit Entsprechendes.

Kehren wir zu unserer Überschrift zurück, dann ist es also zunächst richtig, zu behaupten, daß der Begriff „Human Kapital“ eigentlich nur ein neues Wort für den Begriff Personal darstellt. Vielleicht, so könnte man annehmen, ist der Begriff nur neuzeitlicher und paßt besser zum allgemeinen Zeitanspruch.

„Human Kapital“ kann aber noch etwas anderes bedeuten!

### Begriffsdefinition für „Human Kapital“

Mit Kapital bezeichnen wir im Regelfall die finanziellen Mittel, die einem Unternehmen, einer Organisation bzw. einer Person zur Verfügung stehen. Um die Finanzen sorgen sich die meisten Unternehmen und Menschen, da man annimmt, sie seien das Wichtigste.

Finanzmanagement drückt sich in erster Linie in Zahlen und Fakten aus; ist also eindeutig meßbar. Der Siegeszug des Controlling ist eben auf diese Meßbarkeit zurückzuführen. Was meßbar ist, muß sich vergleichen lassen, um somit Aussagen treffen zu können.

Mit „human“ bezeichnet man normalerweise alles, was in irgendeinem Zusammenhang mit dem Menschen steht. Wir sprechen z.B. von der Humanität, von humanen Lebensumständen, von humanen Arbeitsbedingungen, humanen Gesetzen u.ä.!

Was ist nun aber das „Human Kapital“? Eigentlich verstehen wir darunter zwei Formen:

- a) das Human Kapital des einzelnen Menschen (= individuelles Human Kapital),
- b) das Human Kapital eines Unternehmens bzw. einer Organisation (= unternehmensspezifisches Human Kapital).

Folglich ergibt sich das unternehmensspezifische Human Kapital (UHK) aus der Summe des individuellen Human Kapitals (IHK) seiner Mitarbeiter. Folgen wir ferner der Vision vom Unternehmer im Unternehmen, dann sollten

wir Mitarbeiter besser als Mitunternehmer definieren.

### Verzinsung des Human Kapitals

Wie das Finanzkapital einen Zinsertrag erbringen soll, so sollte das Human Kapital ebenfalls einen Ertrag erwirtschaften. In Verbindung mit dem anzustrebenden Unternehmenserfolg gilt es, das Human Kapital in einem Unternehmen so einzusetzen, daß mit den geringstmöglichen Mitteln der beste Erfolg erzielt wird. Nur so wird das Unternehmen mittel- und langfristig bestehen können. Die geringstmöglichen Mittel unterliegen dem Gebot der Wirtschaftlichkeit. Einen Teil dieses Begriffes stellt die Rentabilität dar. Diese wird im Regelfall mit Verzinsung gleichgesetzt.

Eine optimale Verzinsung des Human Kapitals kann somit nur erzielt werden, wenn die Steuergröße „UHK“ als Summe aller „IHK's“ eines Unternehmens richtig eingesetzt wird. Nur wenn alle Beteiligten eines Unternehmens ihre „Kraft“ voll und ganz in ihr Unternehmen einbringen, wird „Erfolg“ (= Folge von positiven Verkettungen) möglich sein.

Erst dann wird sich das UHK verzinsen. Erst dann wird sich aber auch das IHK verzinsen, da nur ein gewinnbringendes Unternehmen Mitunternehmer auf Dauer beschäftigen bzw. „mitwirken“ lassen kann.

### Verzinsung des individuellen Human Kapitals

Das IHK verzinst sich für jeden einzelnen Mitunternehmer am besten, wenn dieser einen möglichst hohen Anteil am Unternehmenserfolg hat. Um dies zu erreichen, ist in Form von Aus-, Weiter- und Fortbildung die eigene Kapitalbasis laufend zu verbessern. Dabei sind die Bereiche der Fachkompetenz genauso wichtig, wie die der persönlichen, sozialen und strategischen Kompetenz. Eigeninitiative und Bildungsengagement werden die Triebfedern für die persönliche Entwicklung sein.

### Verzinsung des unternehmensspezifischen Human Kapitals

Das Human Kapital wird als „die“ strategische Waffe im Kampf um Kunden, Marktanteile, Wachstum usw. bezeichnet. Nur wer als Unternehmen sein Human Kapital „pflegt“, kann den gestiegenen Ansprüchen gerecht werden. Die bisher üblichen Formen der Personalentwicklung und Personalförderung sind in dieser Beziehung zu überdenken und anzupassen. Vor allem wird das Zusammenspiel der Individuen in einem Unternehmen mehr in den Mittelpunkt des Interesses gelangen müssen. Zudem ist Innovation in allen Bereichen des Unternehmens nur möglich, wenn die Betei-

lichten über Intuition verfügen. Innovation ist nur über Intuition entwickelbar. Nicht nur das Management sollte Visionen haben und intuitiv sein! Viele Mitunternehmer müssen - um den Vorsprung vor Mitbewerbern zu ermöglichen - visionär und intuitiv im und am Unternehmen mitwirken. Nur dann ist eine langfristige Verzinsung des UHK erzielbar.

### Visionen zur Förderung des Human Kapitals

Spricht man von Visionen, so gilt man bei einigen Zeitgenossen als „Phantast“ und „Irrealist“. Zur Förderung des Human Kapitals ist eine gesellschaftsübergreifende Vision das Gebot der Stunde, da auf den internationalen Märkten ein immer brutaler werdender „Krieg“ tobt. Es gilt, den Mitunternehmern in unseren Unternehmen das Mitwirken attraktiv und lebenswert zu machen, um trotz unserer „Kostenstruktur“ durch höhere Produktivität usw. konkurrenzfähig zu bleiben. Neue Systeme müssen das „Arbeiten“ zu einem „Lebensgenuß“ machen. Die Anwesenheit im Unternehmen muß geprägt sein durch Spaß, totales Engagement, Füreinander und Miteinander. Nur wer „gerne“ seine Tätigkeit ausübt, wird sie erfolgreich gestalten. Dabei müssen wir bedenken, daß dieses „gerne“ eigentlich immer mit den zwischenmenschlichen Komponenten zusammenhängt. Teamwork funktioniert überall dort gedeihlich, wo der einzelne seine Stärken einbringen und seine Begrenzungen durch seine Teamkollegen ausgleichen kann. Dies gilt im Top-Management genauso, wie in der kleinsten Arbeitsgruppe.

Auf einen Nenner gebracht, müssen Teammitglieder „viel“ über ihr IHK wissen und lernen, ihr Human Kapital „hochverzinslich“ in einen Gesamtprozeß einzubringen.

Visionär betrachtet, wäre es optimal, wenn alle Teams eines Unternehmens in sich und vor allem mit anderen Teams „harmonisch“ zusammenarbeiten würden. Dies gilt es - obwohl niemals ganz erreichbar - mit allen Mitteln anzustreben.

### Maßnahmen und Mittel zur Förderung des Human Kapitals

Egal, ob es zunächst um die Förderung des IHK oder um die Förderung des UHK geht, sind folgende Maßnahmen und Mittel denkbar:

1. Analyse der eigenen Stärken und Begrenzungen.
2. Erkennen der Stärken und Begrenzungen anderer.
3. Akzeptanz des Anderssein.
4. Optimale Kommunikation mit anderen.
5. Lernen durch und mit anderen (fachliche, persönliche, soziale und strategische Kompetenz).

6. Feststellen und akzeptieren des eigenen Rhythmus' bzw. der individuellen Zyklen.
7. Stärkung von Konzentration, Entspannung, Suggestion, Imagination, Visualisation und der eigenen Gefühlsbewegungen.
8. Lernen und Umsetzen mentaler Techniken.
9. Finden und Beschreiben von Visionen, Zielen und Strategien.
10. Stärkung des eigenen Wohlergehens und des Gruppenwohlergehens.
11. Im anderen den „Zielentwicklungshelfer“ sehen.
12. Strategien mit Ausdauer und Tatkraft unterlegen.
13. Erfolge genießen und teilen.
14. Das Leben ganzheitlich betrachten und den Spruch „Leben ist Rhythmus“ als Leitmotiv voranstellen.
15. Entwicklungen „wollen“.
16. Bestmögliches anstreben.

Dafür sind drei Wege zu beschreiben:

1. Der sichere Weg zu Menschenkenntnis und Erfolg („Führer“ und „Verkäufer“ wissen um diesen Zusammenhang!)
2. Der systematische Weg zu Intuition und Innovation
3. Der einfache Weg zu Strategie, Ausdauer und Tatkraft

Diese Wege sind in zeitlichen Abständen zu gehen, um das IHK zum Wohle des UHK zu fördern.

Zweitrangig ist dabei, ob diese Wege durch Personalentwicklungsmaßnahmen im Unternehmen oder im öffentlichen Seminar- und Trainingssektor abgedeckt werden. Der Mensch kann nur aus sich heraus sein Human Kapital fördern. Deshalb ist es unwichtig, ob neuzeitlich denkende und handelnde Unternehmen ihre Mitunternehmer auf zukünftige Erfordernisse ausrichten, oder ob der einzelne für sich die Entscheidung trifft, für sich selbst die Entwicklung seiner Fähigkeiten in die Hand zu nehmen.

Nur wer vorwärts strebt, wird niemals der Zeit bzw. den Zeiterfordernissen hinterherhetzen müssen!

### Bedeutung für Consulting und Training

Die Bereiche Consulting und Training werden immer mehr nach folgenden Richtlinien in bezug auf die Förderung des Human Kapitals wirken müssen:

1. Einsatz von Unternehmensberatern **nur** noch als Coach, der mehr „lenkt“ als „vorgibt“.
2. Umsetzung von Konzepten, die von unternehmensinternen Teams entwickelt worden sind, **nur** noch mit Verantwortungsübernahme.
3. Personalentwicklung durch Seminare, Trai-

ning, Coaching und Mediation **nur** noch mit mittel- und langfristigen Konzeptionen.

4. Verstärkte Aufmerksamkeit auf Feedbackmaßnahmen unter „Erfolgszwang“.
5. Zusammenwirken von Unternehmensberatern, z.B. auf Franchising-Basis.
6. Consulting und Training als integrale Bestandteile für unternehmensindividuelle Aktionen (sozusagen als eine Art Abteilung „C & T“ im Unternehmen).

Unternehmensberater werden demnach zukünftig mehr als heute gefordert sein, ihre „Erfolgsfähigkeit“ unter Beweis zu stellen. Nur wer selbst die Maßnahmen, Mittel und Wege zur Förderung des Human Kapitals erlebt hat, wird dann „Erfolg durch Souveränität“ vermitteln können. Nur der souveräne Unternehmer, Manager, Leiter, Verkäufer, Mitunternehmer wird in allen Situationen „richtig“ entscheiden und wirken. Nur ein souveräner Berater bzw. Trainer kann den oben genannten Personen „Erfolg“ bringen.

### Fazit

Die Förderung des Human Kapitals beginnt also damit, daß das individuelle Human Kapital (= IHK) gesteigert wird, um damit das unternehmensspezifische Human Kapital (= UHK) zu verbessern.

Ein bestens sich verzinsendes Human Kapital in einem Unternehmen ist der wichtigste Garant, kurz-, mittel- und langfristig erfolgreich zu sein, angepaßt stets an die Erfordernisse der Zeit.

## Teil VIII: Intuition und Innovation durch die ERKENNTOGRAMM® und ZYKLOGRAMM® Methode

Die Schlagwörter „Intuition“ und „Innovation“ sind vielbenutzte Begriffe, die eigentlich nur eines beschreiben: durch Kreativität das Human Kapital in den Unternehmen so zu fördern, daß sowohl einzelne Mitarbeiter als auch Teams im Sinne einer permanenten Optimierung einen Vorsprung durch Einzigartigkeit im Markt erzielen. Dies ist nur möglich, wenn dazu die erforderlichen Personalentwicklungsmaßnahmen zur Förderung der Human Kapital Kompetenz erfolgreich greifen. Das Denken und Handeln im ERKENNTOGRAMM- und ZYKLOGRAMM-Sinne vermittelt diese Kompetenz.

### Was ist Wissenschaft?

Generell wird sehr oft der Begriff „Wissenschaft“ mit dem Begriff „Forschung“ in Verbindung gebracht. Als Wissenschaftler gilt demnach, wer sich durch Forschung auf Entdeckungsreise begibt. Aus Sicht des ERKENNTOGRAMMS läßt sich Wissenschaft wie folgt

definieren: „Wissenschaft bedient sich der induktiven Denkmethode, welche besagt, daß logisch Schritt für Schritt von einer Gegebenheit auf deren Ursache zurückgegangen wird!“ Mit anderen Worten versucht die Wissenschaft, die Dinge nach deren Ursächlichkeit, Grundlagen und allgemeinen Nennern zu untersuchen.

### Was ist ganzheitliche Wissenschaft?

Neben dem induktiven Denken gibt es auch das deduktive Denken, welches von Gegebenheiten ausgeht, die die Ursachen für seine weiteren Schlußfolgerungen sind. Demnach ist das induktive Denken eine Form der Rückwärtsbetrachtung, während das deduktive Denken eine Vorwärtsbetrachtung bezeichnet. Im Sinne der Ganzheitlichkeit lassen sich beide Denkmodelle unter dem Begriff „sylogistisches Denken“ zusammenfassen. Bezogen auf das ERKENNTOGRAMM bedeutet dies, daß von Wirkungen auf Ursachen geschlossen wird und zugleich diese Wirkungen unter dem Aspekt „Initiative“ untersucht werden. Teilnehmer einer ERKENNTOGRAMM-Maßnahme werden mit beiden Denkmethoden unter Zugrundelegung der Zielsetzung „sylogistisches Denken“ trainiert.

### Die Gehirnwissenschaft

Seit einigen Jahrzehnten versucht die moderne Wissenschaft, die Funktionen des Gehirns zu untersuchen. Dabei konnten erstaunliche Ergebnisse erzielt werden. Eine wesentliche Rolle spielt demnach das Gehirn bei der Steuerung der unterschiedlichen physischen und psychischen Funktionen. Neuesten Erkenntnissen zufolge ist das Zentrum des sogenannten „Selbstbewußtseins“ in den Gehirnzellen der linken Seite der Stirn untergebracht. Zudem wird vermutet, daß dieses Zentrum eine direkte Verbindung zu den Augen besitzt.

Beim ZYKLOGRAMM wird diese Tatsache insofern eingearbeitet, daß durch spezielle Übungen die linke Stirnseite des Gehirns stärker als sonst üblich angeregt wird. Erwiesenermaßen wird dadurch die Leistungsfähigkeit des psychischen Bewußtseins deutlich gesteigert. Dies bedeutet wiederum, daß die persönlichen Fähigkeiten besser und effektiver im Alltag eingesetzt werden. Durch eine Art „suggestives Training“ werden die Teilnehmer einer ZYKLOGRAMM-Maßnahme vom ersten Moment an in die Lage versetzt, in der zwischenmenschlichen Kommunikation syllogistisch und wertneutral zu denken und zu handeln.

Aufgrund der bisherigen Darlegungen können wir das Denken und Handeln beim ZYKLOGRAMM wie folgt abstrakt erklären:

### 1. Induktives Denken und ERKENNTOGRAMM/ZYKLOGRAMM

- a) der ERKENNTOGRAMM-Anwender analysiert bei Gesprächen die Aussagen, Handlungen, Denkgewohnheiten, Sprachmelodie des anderen,
- b) er erkennt gemäß ERKENNTOGRAMM-Analyse die Ursachen,
- c) er führt diese Ursachen auf zunächst eine Ursache zurück (= größter gemeinsamer Nenner).

### 2. Deduktives Denken und ERKENNTOGRAMM/ZYKLOGRAMM

- a) der ERKENNTOGRAMM-Anwender verbindet Ursachen mit ERKENNTOGRAMM-Grundsatzaussagen,
- b) Grundsatzaussagen werden für Schlußfolgerungen zusammengefaßt,
- c) Verhaltenssuggestionen bewirken dann eine optimale Gesprächsführung usw., um mit dem anderen auf der gleichen Gehirnwelle zu kommunizieren und zu agieren. Wichtig: Der andere bleibt, wie er ist!

### 3. Syllogistisches Denken und ERKENNTOGRAMM/ZYKLOGRAMM

Während des Gespräches werden subjektive und objektive Bewußtseinsbereiche gezielt und nachhaltig dem Gesprächsrhythmus angepaßt, wobei in Management und Verkauf die auf das ERKENNTOGRAMM abgestellten arbeitsmethodischen, organisatorischen und zeitlichen Komponenten zum Einsatz gelangen.

Bei all diesen Phasen wird der subjektive Bewußtseinsbereich, in welchem das Erinnerungsvermögen, das ganzheitliche Denken und die Imagination beheimatet sind, ständig gestärkt (= ZYKLOGRAMM-Übungen).

### Das ERKENNTOGRAMM in der Praxis

In der Praxis wird der ERKENNTOGRAMM-Anwender mit Hilfe des äußerst einfachen und praktikablen ERKENNTOGRAMM-Werkzeuges in die Lage versetzt, suggestiv sein Denken, Verhalten und Agieren positiv und willentlich zu verbessern.

Für einen Verkäufer bedeutet dies, daß er geistig- und bewußtseinsgerecht Kundengespräche in Form von Coaching aufbaut. Der Abschluß ist somit kein spezieller Abschnitt des Verkaufsgespräches, sondern die zu einem bestimmten Zeitpunkt eintretende Schlußmaßnahme. Warum? Der Kunde erkennt die Verkaufsargumente des Verkäufers in seiner (Gehirn-)Welt und schließt syllogistisch den Kreislauf Angebot-Nachfrage-Schlußfolgerung-Abschluß. In Unternehmen mit Kundenorientierung und Vertriebspower wird dies täglich praktiziert.

### ERKENNTOGRAMM-Analyse:

#### Test oder Status Quo?

Im Bereich der Analyseinstrumente für unterschiedliche Zielsetzungen ergeben sich in der Regel Ergebnisse, welche als „Stärke“ oder „Schwäche“ eingestuft werden. Beispielgebend dafür sei die Unternehmensanalyse, bei der Stärken bzw. Schwächen im Vergleich zum stärksten Konkurrenten betrachtet werden. Auf der Grundlage dieser Quantifizierung werden dann Ziele, Strategien, Maßnahmen und Mittel abgeleitet, um mehr Erfolg zu haben.

Das ERKENNTOGRAMM ist kein Test in diesem Sinne, sondern stellt als Analyseergebnisse den Status Quo in bezug auf Erfolgseigenschaften und deren Begrenzungen fest! Es ergeben sich Rückschlüsse auf die Potentiale des einzelnen bzw. der Gruppen, auf die Begrenzungen, die sich dadurch ergeben, und vor allem, wie diese durch Teamausgleich kompensiert werden. Es existieren also gar keine sogenannten guten oder schlechten Ausprägungsmerkmale mehr! Der Leitsatz „Alles ist gut - so wie es ist!“ stellt das oberste Prinzip dar.

### ERKENNTOGRAMM - Hintergründe und Menschenbild

Entsprechend der bisherigen Ausführungen ist deutlich erkennbar, daß das ERKENNTOGRAMM einem positiven Menschenbild folgt. Dies bedeutet, daß der andere als wichtige Ergänzung und nicht als Konkurrent/Feind betrachtet wird. Gute Kommunikation ist nur möglich - auch oder gerade in Konfliktsituationen - wenn der andere bzw. die anderen mit ihrer spezifischen Eigenart toleriert und akzeptiert werden.

Ausgehend von einer dualen Sicht des Menschen (Physis/Psyche), wird die ERKENNTOGRAMM-trainierte Person in die Lage versetzt, formelle Teile von informellen Teilen der Kommunikation, Arbeitsmethodik usw. zu trennen. Im Bereich des informellen Weges liegt die Chance, sich optimal für beide Seiten mit dem anderen bzw. denn anderen auseinanderzusetzen.

Die Wissenschaft hat z.B. festgestellt, daß der Mensch zwei Nervensysteme besitzt:

1. das spinale Nervensystem (verläuft im Rückgrat des Menschen) und
2. das sympathische Nervensystem (läuft seitwärts des Rückgrates).

Das sympathische Nervensystem ist mit dem spinalen durch Ganglien und Rami verbunden. Beide Nervensysteme treffen sich im Bereich der Zirbeldrüse im Gehirn direkt. Dies bedeutet, daß das Denken des Menschen für beide Nervensysteme große Bedeutung hat.

Das ERKENNTOGRAMM-Training zielt genau auf diese Gehirnsteuerung ab. Dies ist im Regelfall mit der bewährten ERKENNTOGRAMM-Trainingsanleitung schnell und sicher möglich.

**ERKENNTOGRAMM: „Do it!“**

Ganz wesentlich bei der Anwendung der ERKENNTOGRAMM-Methode ist, daß auf Grundlage der Analyseergebnisse durch Training, Mediation, Coaching und Feedback der Anwender in die Lage versetzt wird, die Inhalte und Zielsetzungen in die Praxis zu transferieren und nutzbringend umzusetzen.

„Do it!“ ist das Entscheidende, d.h. die Erkenntnisse täglich anzuwenden und die Einsatzinstrumente immer feinfühler einzusetzen. Das situative Anwenden ist das Ziel, um in den Bereichen

- Menschenkenntnis
  - Menschenführung
  - Bedarfsverkauf
  - Selbstmanagement
  - neuro-mentale Selbststeuerung
  - Konflikt- und Streßbewältigung
  - Teammanagement
  - Intuition und Innovation
- flexibel und erfolgreich zu sein.

**Konsequenzen**

Wie Sie den bisherigen Ausführungen entnehmen konnten, geht es beim ERKENNTOGRAMM nicht vordergründig darum, Innovation und Intuition mit Gewalt durch Planspiele, Workshops usw. in Gang zu setzen, sondern über den Weg „Förderung des Human Kapitals“ indirekt zu erreichen. Ein Mitarbeiter bzw. eine Führungskraft, welche mit sich und anderen optimal umgeht, hat automatisch das Potential für Intuition (und der dann folgenden Innovation) freigelegt. Softmaßnahmen werden eher zum Erfolg führen als geforderte Maßnahmen. Denn ein Unternehmen wird durch Denken geführt und wird als Organismus betrachtet. Und in einem gut funktionierenden Organismus sind Ideenproduktionen an der Tagesordnung. Im Gegensatz zur Phantasie (d.h.: dem Geist sind keine Fesseln angelegt!) ist Intuition das permanente Auseinandersetzen, alle Möglichkeiten der Innovation oder Verbesserung zielgerichtet auszuschöpfen.

**Praktische Umsetzung im Unternehmen zur Förderung von Innovationen**

Im Unternehmen sind den Beteiligten (= Mitunternehmer) bestimmte Aufgaben zugeteilt, welche sie dann bestmöglich zu verrichten haben. Diese Betrachtungsweise fördert die Innovationsfähigkeit nur in einem geringen Maße.

Besser ist dafür der Einsatz von zwei Instrumenten

**1. Aufgabenplanung aus Sicht des Beteiligten mit folgenden Unterteilungen:**

- a) Bestimmung der wichtigsten Hauptaufgaben,

- b) Beschreibung dieser Hauptaufgaben,
- c) Beurteilung der Frage „In welchem größeren Zusammenhang steht diese Hauptaufgabe?“,
- d) turnusmäßige Bearbeitung der Frage „Was kann dazu dienen, diese Hauptaufgabe besser bzw. effizienter auszuführen?“,
- e) permanente Betrachtungsweise der Hauptaufgabe durch einen Coach, welcher aus einem unternehmensinternen Funktionsträger rekrutiert wird,
- f) Kommunikation mit Kollegen über eigene Probleme und Verbesserungswege.

**2. Projektmanagement mit Zielsetzung „permanente Optimierung durch Innovation“ (ZYKLOGRAMM-Anwendung):**

- a) Einrichtung verschiedener Teams mit unterschiedlichen Aufgaben- bzw. Projektgebieten,
- b) Einrichtung eines sogenannten Lenkungsausschusses, welcher die innovativen Ergebnisse der Teams transparent macht,
- c) Festlegung von Ritualen für Projekt-sitzungen:
  - Abstimmung der Teams nach ERKENNTOGRAMM-Merkmalen,
  - Mentale Übungen zur Steigerung der Intuition (wie bei Leistungssportlern),
  - Training von Konzentrations- und Entspannungsübungen (ZYKLOGRAMM),
  - Formulierung von innovationsfördernden Suggestionen für die Gruppe durch Intuition (ZYKLOGRAMM).
- d) Einführung von Mind-Map-Techniken, Baumkonzepten usw. zur Darstellung von Gruppenergebnissen,
- e) Unternehmensplanspiele unter den Stichwörtern:
  - Wir gründen unser Unternehmen neu!
  - Wir betrachten unser Unternehmen als Organismus - Was sagt uns dieser?
  - Wir verkaufen unser Unternehmen an unsere Lieferanten!
  - Wir verkaufen unser Unternehmen an unseren Konkurrenten - Was findet dieser verbesserungswürdig?
  - Wir verkaufen unser Unternehmen an unsere Kunden!
  - Wir sind Unternehmensberater in unserem Unternehmen!
  - Wir erben unser Unternehmen - Was gefällt uns nicht?
  - Wir vererben unser Unternehmen - Was gefällt uns besonders?
- f) Strategisches Planspiel für alle Ebenen unter dem Stichwort: „Unser Unternehmen als Hort für Innovation und Intuition“:

- Was bedeutet dies für unsere Kunden?
- Was bedeutet dies für unsere Lieferanten?
- Was bedeutet dies für unsere Mitunternehmer?
- Was bedeutet dies für unsere Anteilseigner?
- Was bedeutet dies „für mich“?
- Was muß „ich“ dafür tun?

Mit diesen Instrumenten werden sowohl Gruppen wie auch einzelne Mitunternehmer erreicht. Und dies ist wesentlich dafür, um „Innovation“ im Unternehmen freizusetzen.

**Fazit**

Durch die ERKENNTOGRAMM-Methode wird versucht, auf die linke Stirnseite des Gehirns Einfluß zu nehmen, weil hier - nach den Erkenntnissen der Gehirnforschung - das Zentrum des Selbstbewußtseins liegt.

Die Leistungsfähigkeit des psychischen Bewußtseins soll so gefördert, Denken und Handeln gestärkt werden.

**Teil IX: Ausblick**

Die ERKENNTOGRAMM-Methode (in Verbindung mit ZYKLOGRAMM) kann mit seinen Möglichkeiten und seiner Praktikabilität als optimales Instrument zur Förderung des Human Kapitals betrachtet werden. Gerade die einfachen Mittel sind es in der Regel, die zum Erfolg führen.

Da das ERKENNTOGRAMM internationale Anwendung und Akzeptanz findet, wird eine systematische Fortentwicklung u.U. weitere Aspekte aufzeigen, um dadurch die Schlagkräftigkeit des Instruments zu verbessern. Permanente Verbesserung muß das Ziel sein, damit zukünftige Erkenntnisse sinnvoll in das ERKENNTOGRAMM integriert werden können. Stillstand wäre Rückschritt und somit undenkbar für ein Instrument, welches dem Anspruch gerecht werden will, stets auf dem „neuesten Stand“ der Erkenntnisse zu sein.

Demzufolge sind die Trainer und Seminarleiter für ERKENNTOGRAMM dem Prinzip der permanenten Optimierung unterworfen. Nur wer diesem Anspruch gerecht wird, kann Menschen auf zukünftige Herausforderungen durch gezielte Maßnahmen zur Förderung des Human Kapitals vorbereiten. Wer das Human Kapital in seinem Unternehmen auf der Grundlage des ERKENNTOGRAMMS bestmöglich ausschöpft, braucht den Wettbewerb weder national noch international zu fürchten. Denn wie immer ergeben sich die Chancen aus den Problemen! ERKENNTOGRAMM® -

**Praktische Erläuterungen**

Sich selbst und andere Menschen treffsicher einzuschätzen, ist eine Kunst, wodurch mehr Erfolg auf allen Ebenen erzielt wird.

Die Zielsetzungen von ERKENNTOGRAMM sind:

1. Selbsterkenntnis über Erfolgseigenschaften und Begrenzungen (=Überbetonung der Hauptkomponente plus schwächste Komponente).
2. Treffsichere Einschätzung von Menschen mit deren Erfolgseigenschaften und Begrenzungen.
3. Training zur Verbesserung der Kommunikation und generell des gegenseitigen Verstehens.
4. Optimale Teambildung und Führung.
5. Stärkung von Sicherheit und Selbstvertrauen.
6. Effiziente Aufgabenplanung gemäß Profilergebnissen und -kenntnissen.
7. Persönlichkeitsorientierte Zukunftsgestaltung, (Mediation).
8. Aufzeigen von Entwicklungspotentialen.
9. Aufbau eines Mind-Map-Organigramms mit den Profilergebnissen.
10. Verbesserung von Rhetorik, Dialektik, Methodik, Moderation, Führung, Verkauf und Privat.

Seminare/Training, Coaching, Mediation und Feedback, in Verbindung mit konzeptioneller Beratung, sichern die Umsetzung. Die Human-Kapital-Bilanz führt die Einzelergebnisse zusammen und setzt sie zur Betriebswirtschaftslehre in bezug.

### Spinales Nervensystem bzw. formeller Weg

Bei der Sichtweise, daß ein **Unternehmen ein lebender Organismus und eine Art Schicksalsgemeinschaft** ist, sind die Kommunikations- und Informationswege gemäß diesem Denkkodell als „formell“ zu bezeichnen. In Analogie zum Menschen, wird bei ATLANTIS Management der formelle Weg mit dem spinalen Nervensystem in Verbindung gebracht, welches im Inneren des Rückgrates beim Menschen verläuft.

Das ERKENNTOGRAMM verbessert durch die Analyse und den daraus abgeleiteten Maßnahmen vorrangig den formellen Weg von Menschen untereinander und im Unternehmen. Ziel ist es, durch verbesserte Kommunikation, Aufgabeneinteilung, effektives Selbst- und Zeitmanagement sowie durch ein MIND-MAP-Organigramm als Ausdruck eines bewußten Führungsverhaltens, den formellen Weg zu optimieren.

Von Fall zu Fall sind deshalb folgende **Fragen** abzuwägen:

1. Wie ausführlich sind die Auswertungen der Analyse vorzunehmen?
2. Welche Ergebnisse sind dem Teilnehmer

bzw. den Teilnehmern weiterzugeben?

3. In welcher Form sind Training, Coaching, Mediation und Beratung durchzuführen?
4. Welche ergänzenden (fachlichen) Module sind einzubauen?
5. Was soll bzw. muß generell erreicht werden?

Die Gestaltung des formellen Weges ist die Basis für das weitere Vorgehen!

### Das ERKENNTOGRAMM = Persönliche Kompetenz

Die erste Stufe bei der Analyse von Menschen ist die **ERKENNTOGRAMM-Methode** (Der sichere Weg zu Menschenkenntnis und Erfolg). In Form einer schriftlichen Analyse per nicht selbständig interpretierbarem Fragenkatalog mit 16 Rubriken, die ein gefärbtes Selbstbild ausschließen, werden die Mischungen der drei Grundtypen DYNAMIKER, LOGIKER und SYMPATHIKER herausgearbeitet.

Das ERKENNTOGRAMM verbessert das Eigenverständnis der Persönlichkeit und vermittelt auf einfache Weise, wie Menschen gemäß der drei Grundtypen (Dynamiker/Logiker/Sympathiker) eingeschätzt werden und wie dabei das eigene Verhalten so gesteuert wird, optimalen Zugang zu anderen zu erhalten. Zwangsläufig wird das Verständnis gegenüber Menschen und deren Verhalten spürbar verbessert. Aufgabenplanung, Organigramme, Delegationsprinzip, usw. leiten sich direkt von den ERKENNTOGRAMM-Ergebnissen ab.

Zusatz- und Spezialauswertungen sowie Vernetzungen stellen die Komplexität der eigenen Persönlichkeit wertneutral und unter dem Aspekt eines positiven Menschenbildes dar. Kommunikation, und alles was damit zusammenhängt, verbessert das zwischenmenschliche Verständnis und stärkt das gegenseitige Füreinander und Miteinander.

### ERKENNTOGRAMM-Methode als Steigerung der persönlichen Kompetenz

Die ERKENNTOGRAMM-Methode, als konsequente Steigerung der persönlichen Kompetenz, stärkt vor allem das Vertrauen in sich selbst und anderen gegenüber systematisch. Vertrauen ist ein wesentliches Element, um Zugang zu den Menschen zu bekommen. Deshalb bedeutet dies bei ERKENNTOGRAMM: über sich und andere positiv zu denken und emotional zu agieren.

Ein offener Zugang auf Menschen läßt diese auch wertfrei uns gegenüber sein, gemäß dem Sprichwort: „Wie du mir, so ich dir!“

Die persönliche Kompetenz widmet sich dabei vorrangig der sozialen Kompetenz. Alles was damit in irgendeiner Form kausal zusammenhängt, wird durch das ERKENNTOGRAMM ana-

lysiert, ausgewertet und verbessert.

Es wird ein erster Schritt unternommen, Herz und Verstand gleichwertig zu betrachten und aufeinander abzustimmen.

Wer mit sich im Reinen ist, wird auch mit anderen im Regelfall exzellent auskommen.

Die ZYKLOGRAMM®-Methode („Emotionale Intelligenz“) und die STRATEGOGRAMM®-Methode bauen direkt auf dem ERKENNTOGRAMM® auf. Alle drei Methoden ergeben dann die Human Kapital Bilanz (HKB) von ATLANTIS Management.

YOGANASTIKS® ist ein Fitneß- und Gesundheitstraining, welches vor allem körperliche Frische und Dynamik vermittelt.

## Anlage 1:

### ERKENNTOGRAMM®-Eigenschaften (Übersicht)

DYNAMIKER	LOGIKER	SYMPATHIKER
<p>Natürliche Autorität und Streben nach Führungspositionen sind dominant</p> <p>Spontane, augenblickliche Entscheidungen</p> <p>Praktisches Denken und starker Realitätsbezug herrschen vor</p> <p>Erfolgsmerkmal: Mitreißen!</p>	<p>Braucht Zeit und Abstand beim Aufbau von zwischenmenschlichen Beziehungen</p> <p>Planung und Konsequenz in allen Lebensfragen sind grundlegende Merkmale</p> <p>Ordnungsliebe, systematisches und abstraktes Denken herrschen vor!</p> <p>Erfolgsmerkmal: Überzeugen durch Fakten!</p>	<p>Menschliche Beziehungen sind lebenswichtig und werden schnell gefunden</p> <p>Erfahrungen und Vertrautes sind die wichtigsten Orientierungshilfen</p> <p>Intuition ist stark ausgeprägt</p> <p>Erfolgsmerkmal: Sympathie!</p>

## Anlage 2:

### Feststellungen zu Kommunikation, Aufgabenplanung, Umgang mit Zeit, Teamentwicklung auf ERKENNTOGRAMM®-Grundlage

	DYNAMIKER	LOGIKER	SYMPATHIKER
<b>Kommunikation</b>	Drückt sich knapp und deutlich mit praktischem Bezug aus, ohne dabei weitreichende Konsequenzen und bestimmte Gefühle zu bedenken.	Versucht eindeutige und umfassende Formulierungen zu treffen, die als Denkmotive ohne Gefühlsunterlegung für andere allgemein gelten sollen.	Mit Gefühl und etwas „indirekt“ werden Aussagen diplomatisch und einfühlsam getroffen, ohne eine Strategie oder 100%ige Umsetzung zu verlangen.
<b>Aufgabenplanung</b>	Praktisch orientierte Umsetzungsaufgaben, die rasches und zupackendes Handeln auf Grundlage klarer Anweisungen mit Freiraum erfordern.	Denkaufgaben, welche langes Überlegen und Abwägen verlangen, somit ohne Zeitdruck durchgeführt werden können.	Teamorientierte Aufgaben, die das Einordnen verlangen und die ohne große Hektik möglichst mit Routine zu erbringen sind.
<b>Umgang mit Zeit</b>	Eile ist stets das Gebot der Stunde. Unter Zeitdruck werden die besten Leistungen erbracht, ohne den Überblick zu verlieren.	Ruhig und ausgeglichen wird die Zeit minutiös geplant, um dann nach diesem Zeitplan unweigerlich vorzugehen, egal was passiert.	Großzügig und ohne festes Raster wird die Zeit von Fall zu Fall genutzt, ohne dabei in Hektik und Eile zu verfallen.
<b>Teamentwicklung</b>	Als Führertyp muß stets der eigene Freiraum im Team beachtet werden, wobei die Teammitglieder sich unterordnen sollen.	Konsequent und diszipliniert werden Teams geformt, die nach klaren Anweisungen im vorgegebenen Rahmen zusammenwirken.	Menschen werden im Team behutsam angeleitet, sich gefühlsmäßig wohlfühlen und deswegen bestmöglich ins Team einzubringen.

## Anlage 3:

### ERKENNTOGRAMM® - Analyseauswertebogen

		DYNAMIKER	LOGIKER	SYMPATHIKER
<b>1.</b>	<b>Hauptauswertung</b>			
<b>2.</b>	<b>Spezialauswertung</b>			
2.01	Führungseffizienz			
2.02	Verkaufseffizienz			
2.03	Privat/Partnerschaft			
2.04	Esoterik			
2.05	Sport & Freizeit			
2.06	Größte Entwicklungstendenz			
2.07	Unternehmens-Analyse/-bewertung			
<b>3.</b>	<b>Zusatzauswertungen</b>			
3.01	Aufgeschlossenheit			
3.02	Zeitmanagement			
3.03	Belastbarkeit			
3.04	Lebensenergie			
3.05	Impulsivität			
3.06	Durchsetzungsvermögen			
3.07	Einsatzwille			
3.08	Aufgabenorientierung			
3.09	Vergangenheitsbewältigung			
3.10	Leistungsfähigkeit			
3.11	Leistungsbereitschaft			
3.12	Lebensorientierung			
3.13	Fitneß			
3.14	Lebensvision			
3.15	Gefühlorientierung			
3.16	Flexibilität			

**Bemerkungen:**

---



---



---

# Anlage 4: ERKENNTOGRAMM®-Wunschprofilssystem (Beispiele)

## 4a Persönliche Eigenschaften

### Haupteigenschaften

Vergeben Sie maximal 220 Punkte pro Spalte, insgesamt aber nur 405 Punkte

DYNAMIKER	LOGIKER	SYMPATHIKER
<p>Dominierender Macher, setzt durch, bewegt, reißt mit und entscheidet, praktisches Denken und starker Realitätsbezug herrschen vor</p> <p><b>+</b></p> <p>Kann unüberlegt handeln, <b>-</b> unvorsichtig, nimmt wenig Rücksicht auf andere</p>	<p>Analytisch, exakt, geht logisch vor, hat alles im Griff, überzeugt durch Fakten</p> <p><b>+</b></p> <p><i>Wenig spontan, verliert sich in Details, braucht Zeit und</i></p> <p><b>-</b> Abstand beim Aufbau von zwischenmenschlichen Beziehungen</p>	<p>Sympathisch, teamorientiert, einfühlsam, intuitiv, zwischenmenschliche Beziehungen sind wichtig und werden schnell gefunden</p> <p><b>+</b></p> <p><i>Eher pessimistisch, chaotisch, empfindlich</i></p> <p><b>-</b></p>
Punkte:	Punkte:	Punkte:

## 4b Persönliche Eigenschaften

### Führungseffizienz

Vergeben Sie maximal 105 Punkte pro Spalte, insgesamt aber nur 165 Punkte

DYNAMIKER	LOGIKER	SYMPATHIKER
<p>Führt und überzeugt durch natürliche Autorität. Motiviert Mitarbeiter in kürzester Zeit zu Höchstleistungen</p> <p><b>+</b></p> <p><i>Läßt die Meinung anderer nur bedingt gelten. Wenig teambezogen, stellt sich zu sehr in den Mittelpunkt</i></p> <p><b>-</b></p>	<p>Führt mit Planung, Organisation und langfristigen Strategien, überzeugt durch fachliche Autorität</p> <p><b>+</b></p> <p><i>Wenig spontan, verliert sich in Details, braucht Zeit und</i></p> <p><b>-</b> Abstand beim Aufbau von zwischenmenschlichen Beziehungen</p>	<p>Führt und überzeugt durch menschliches Verständnis und Sympathie, das Team steht im Vordergrund, schafft bestes Betriebsklima</p> <p><b>+</b></p> <p><i>Der Mensch ist wichtiger als langfristige Ziele, läßt sich zu gerne ablenken, vertraut auf Gespür</i></p> <p><b>-</b></p>
Punkte:	Punkte:	Punkte:



## 4c Persönliche Eigenschaften

### Verkaufseffizienz

Vergeben Sie maximal 90 Punkte pro Spalte, insgesamt aber nur 120 Punkte

DYNAMIKER	LOGIKER	SYMPATHIKER
<p><b>+</b> Überzeugt durch Begeisterung, stellt praktischen Nutzen für den Käufer in den Vordergrund, bringt kurzfristig positive Verkaufserfolge</p> <p><i>Überrollt Kunden, beachtet die Meinung anderer zu wenig und versucht zu schnell zum Abschluß zu kommen</i></p> <p><b>-</b></p>	<p><b>+</b> Überzeugt durch sein Wissen &amp; Können, exzellente Vorbereitung mit konkreten Zahlen &amp; Fakten</p> <p><i>Verliert sich in Details und zerredet das Ganze ohne zum Abschluß zu kommen</i></p> <p><b>-</b></p>	<p><b>+</b> Überzeugt durch absolute menschliche Nähe und Soft-Selling, es wird auf der emotionalen Ebene verhandelt, Service &amp; Zufriedenheit sind Hauptargumente</p> <p><i>Zu geringe Vorbereitung auf das Verkaufsgespräch im Vertrauen auf den Sympathiekauf</i></p> <p><b>-</b></p>
Punkte:	Punkte:	Punkte:

## 4d Persönliche Eigenschaften

### Unternehmens-Analyse/-bewertung

Vergeben Sie maximal 110 Punkte pro Spalte, insgesamt aber nur 195 Punkte

DYNAMIKER	LOGIKER	SYMPATHIKER
<p><b>+</b> Bereiche, die stark nach Außen gerichtet sind, wo Dynamik und natürliche Autorität gefragt/notwendig sind, wo unpopuläre Entscheide anstehen</p> <p><i>Reine Marktorientierung als Entscheidungsbasis, Bedürfnisse der eigenen Mitarbeiter stehen im Hintergrund</i></p> <p><b>-</b></p>	<p><b>+</b> Unternehmensbereiche, welche über Visionen, Strategien, Zahlen und Fakten gesteuert werden</p> <p><i>Zu gehäufte und gebündelte Informationen, können Mitarbeiter und Kunden überfordern</i></p> <p><b>-</b></p>	<p><b>+</b> Bestens aufgehoben in Unternehmen, bei welchem Mitarbeiter &amp; Kunden primärer Mittelpunkt für alle Entscheidungen sind, Betriebsklima ist wichtiger als Gewinnmaximierung</p> <p><i>Durch ungeordnete Verhältnisse entstehen teilweise nicht geregelte bzw. total unregelte Betriebsabläufe</i></p> <p><b>-</b></p>
Punkte:	Punkte:	Punkte:

## 4e Persönliche Eigenschaften

### Zeitmanagement

Vergeben Sie maximal 110 Punkte pro Spalte, insgesamt aber nur 255 Punkte

DYNAMIKER	LOGIKER	SYMPATHIKER
<p><b>+</b> Markante Prioritäten werden zielgerecht mit entsprechenden Handlungen verfolgt</p> <p><i>Fehlende Genauigkeit bei Zeitvorgaben führt zu starkem sprunghaftem Vorgehen</i></p> <p><b>-</b></p>	<p><b>+</b> Detailliert und genau werden Prioritäten geplant bzw. vorgegeben</p> <p><i>Ein zu engmaschig strukturierter Plan lässt zum Teil keine Freiräume für Unvorhergesehenes</i></p> <p><b>-</b></p>	<p><b>+</b> Prioritäten werden meist mit Freiräumen besetzt, für eigene und spontane Entwicklungen</p> <p><i>Zu engmaschige Zeitvorgaben führen zur Handlungsverweigerung und zu Stresssymptomen</i></p> <p><b>-</b></p>
<b>Punkte:</b>	<b>Punkte:</b>	<b>Punkte:</b>