



ATLANTIS
Management GmbH

© ATLANTIS Management GmbH Unternehmensberatung, 2000

Unternehmensberatung mit System

Ein Beispiel aus einer Sammlung von Fachartikeln und Scripten

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an
Info@ATLANTIS-Management.de oder 0700 ATLANTIS



ERKENNTOGRAMM®

Der sichere Weg zu Menschenkenntnis und Erfolg



ZYKLOGRAMM®

Der systematische Weg zu Intuition und Innovation



STRATEGOGRAMM®

Der einfache Weg zu Strategie, Ausdauer und Tatkraft



Widmung

Gewidmet allen Partnern, Kunden, Lieferanten und Freunden der ATLANTIS Management Idee!



Arbeitsanleitung

Ein bekannter Arbeitsmethodiker und Praktiker sagt stets: Vorbereitungszeiten verdoppeln – Ausführungszeiten halbieren. Wenn Sie also diese Scriptensammlung nicht zwei-, drei- oder viermal von der ersten bis zur letzten Seite lesen wollen, dann biete ich Ihnen eine hervorragende Anleitung zum Bearbeiten dieser Unterlagen an:

1. **Lesen Sie konzentriert, mit Freude und vor allem in Abschnitten!**
Also nicht: Einfach mal lesen, am besten zur Schlafenszeit.
2. **Verwenden Sie Textmarker zur Markierung der für Sie wichtigen Stellen! Dazu verwenden Sie drei Farben:**
 - a) ROT: für besonders wichtige, Ihnen noch unbekannte Passagen!
 - b) GRÜN: für Passagen, die Sie unter Umständen aus anderen, Ihnen bestens bekannten Bereichen gut kennen!
 - c) GELB: damit heben Sie Passagen hervor, die Sie nicht auf Anhieb verstehen bzw. bei denen Sie die Erklärungen nicht sofort anwenden können!
3. **Für die Textstellen, bei denen Sie grundsätzlich anderer Meinung sind, machen Sie sich im Script an der Seite einige Notizen, die Ihren Gedankengang festhalten!**

Viel Spaß beim Lesen.

Willibald-Josef Gruber,
Chairman



ATLANTIS Management: Ein Erfolgsmodell für die Unternehmens- führung durch Persönlichkeit



Zielsetzung

In diesem Beitrag werden Sie erfahren, wie und mit welchen Möglichkeiten ATLANTIS Management auf der Grundlage des ERKENNTOGRAMM praxisorientierte Unternehmensführung durch Persönlichkeit im Rahmen einer Unternehmensberatung betreibt.

Warum lesen?

Das ERKENNTOGRAMM typisiert menschliche Charaktere und zwar in „Dynamiker“, „Logiker“ und „Sympathiker“, aber es liefert außerdem plausible Hintergründe dafür, wie Charakter und Individualität Persönlichkeiten ausformen. Aufbauend darauf entpuppen sich Unternehmen nicht als formelle Gebilde mit abstraktem Innenleben, sondern als höchst komplexe informelle Lebenswelten mit dem Anspruch auf ein Miteinander und Zueinander im Sinne gelebter Unternehmenskultur.

Die Schilderung eines alltäglichen Falles

Ein Kfz-Händler wunderte sich vor einiger Zeit, warum ein großer Konkurrent am Ort doppelt so viele Neuwagen wie er per annum verkauft – und dies seit Jahren steigend! An der Palette der Autos konnte es nicht liegen, da der ortsansässige Konkurrent eigentlich Nachteile hatte (aufgrund einer sogenannten Auslandsmarke). Selbst betriebswirtschaftlich waren beide Händler in etwa gleich stark einzustufen. Eines Tages wurde eine ERKENNTOGRAMM-Analyse für alle Mitarbeiter des Hauses durchgeführt. Siehe da, es gab einen wichtigen Grund, der offensichtlich für den Konkurrenten sprach: Alle Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmer waren gemäß ERKENNTOGRAMM sehr stark „Logiker-geprägt“, d.h. Abstand halten beim Aufbau zwischenmenschlicher Beziehungen, Vorgehen nur nach einem genau festgelegten Plan, rein zahlenmäßig geführte Verkaufsgespräche mit Kunden usw. waren dominant. Beim Konkurrenten konnte davon ausgegangen werden, dass seine Mitarbeitermannschaft dominant „sympathisch-dynamisch“ geprägt war, d.h. der Mensch als Kunde wurde freundlich und mit Herz behandelt, Freude und Offenheit drückten ein erstklassiges Geschäftsklima aus usw.

Nachdem dies erkannt wurde, absolvierten alle Mitarbeiter ein ERKENNTOGRAMM-Gesprächsführungstraining, zwei neue Mitarbeiter mit „Sympathiker-Dynamiker“-Hauptkomponente wurden eingestellt und einige Betriebsabläufe wurden umorganisiert. Bereits nach kurzer Zeit stellten sich erste Erfolge ein: Die Verkaufszahlen stiegen an, der Vorsprung des Konkurrenten begann zu schmelzen. Zwei Jahre nach dieser Maßnahme mit dem ERKENNTOGRAMM war der Vorsprung des Konkurrenten egalisiert. Es deutet einiges darauf hin, dass eine „Wachablösung“ in puncto Marktführerschaft bevorsteht.

Dies sollte in kurzen Zügen zeigen, um was es beim Erfolg geht: Menschen müssen in einem Unternehmen in einem ausgewogenen Verhältnis von Dynamiker-, Logiker- und Sympathiker-Komponentenausprägung gemäß ERKENNTOGRAMM vorhanden sein, um optimalen Erfolg zu erzielen. Dies wie-

Beispiel aus der Praxis

ERKENNTOGRAMM®- Optimierung



derum bedeutet, dass einzig und allein die Persönlichkeiten ein Unternehmen ausmachen und nicht – wie oft behauptet wird – die rein betriebswirtschaftlichen Faktoren (Kapital, Mobilien/Immobilien, Technik).

Gesamtmodell ATLANTIS Management

Das „Human Kapital“ eines Unternehmens ist demnach die strategische Waffe, mit der ein Unternehmen erfolgreich oder nicht erfolgreich im Markt agieren kann.

Stellen Sie sich einmal vor, ein Unternehmen wäre wie der Organismus eines Menschen aufgebaut. Sie werden dann erkennen, dass in Analogie zum Menschen das Unternehmen einen formellen (= spinales Nervensystem) und einen informellen Weg (= sympathisches Nervensystem) besitzt.

Die üblichen Unternehmensberatungskonzepte analysieren und ändern stets den formellen Weg im Unternehmen (Organisation, Strukturierung), in der Hoffnung, „es werde schon alles wieder besser – sprich effizienter – werden“. Welch ein großer Irrtum!

Wird der informelle Weg vernachlässigt, d.h. werden die tatsächlich gelebte Unternehmenskultur und Firmenphilosophie außer Acht gelassen, dann sind sämtliche Änderungen (und seien sie noch so sinnvoll) zum Scheitern verurteilt.

Der Organismus Unternehmen ist dual zu betrachten, nur dann kann auf allen Ebenen zur Verbesserung eingegriffen werden. Entscheidend ist hier natürlich, dass die einzelnen Persönlichkeiten im Unternehmen – die Menschen – genau analysiert und eingeschätzt werden. Das ATLANTIS Management Modell setzt genau da an:

- ERKENNTOGRAMM (Menschenkenntnis / Selbsterkenntnis / Arbeitsmethodik).
- ZYKLOGRAMM (Mentales Management / Zielfindung und –optimierung / Konstruktives Denken) und
- STRATEGOGRAMM (Strategisches Management mit Hilfe von mental-visuellem Training) ...

Die drei Methoden stellen bei allen Überlegungen das „Human Kapital“ in den Mittelpunkt. Erst dann werden betriebs- und volkswirtschaftliche Fakten in Form der „Human Kapital“-Bilanz ins Spiel gebracht. Zahlen sind demnach stets Ausprägungsmerkmale des Human Kapitals und dessen Zusammensetzung.

Motto:

„Verbessere das Human Kapital – und Du verbesserst den Unternehmenserfolg!“

Erfolg = ein ausgewogenes Verhältnis von Dynamikern, Logikern und Sympathikern

Human Kapital - die strategische Waffe

spinale und sympathische Nervensystem

Klassische Beratungskonzepte

ERKENNTOGRAMM®

ZYKLOGRAMM®

STRATEGOGRAMM®



Praktische Umsetzung

Gemäß Abbildung 1 wird „Unternehmenserfolg durch Souveränität“ deutlich durch insgesamt neun Stufen erreichbar. Die einzelnen Stufen entsprechen dabei folgenden Methoden:

- Stufe 1 bis 3: ERKENNTOGRAMM
- Stufe 4 bis 6: ZYKLOGRAMM
- Stufe 7 bis 9: STRATEGOGRAMM

Dieses Stufenmodell stellt sicher, dass sowohl der formelle wie der informelle Weg im Unternehmen aus ganzheitlicher Sicht betrachtet und entsprechend verändert wird. Zielsetzungen sind dabei vorrangig:

- 1) Verbesserung der strategischen Stoßkraft,
- 2) Gewinnmaximierung für des Unternehmen und
- 3) Wohlstandsmaximierung für alle im Unternehmen tätigen Menschen

Abbildung 2 zeigt, auf welchen „Säulen die Unternehmenssouveränität“ ruht. Auch diese Darstellung ist in Analogie zum Menschen (siehe Abbildung 3) zu interpretieren.

| Unternehmenserfolg durch Souveränität | |
|---------------------------------------|--|
| 1. Stufe: | Der Weg zur Selbsterkenntnis und Unternehmenskenntnis. |
| 2. Stufe: | Der Weg zu Menschenkenntnis und Umfeldkenntnis. |
| 3. Stufe: | Der Weg zu Kommunikation, Motivation, Delegation und Integration durch Führung. |
| 4. Stufe: | Der Weg zu Konzeption und Strukturierung durch Intuition und Innovation. |
| 5. Stufe: | Der Weg zu Strategie und Aktion durch Wille und Konzentration. |
| 6. Stufe: | Der Weg zu persönlichem Erfolg durch Gesundheit, Disziplin, Vernunft und Selbstbeherrschung. |
| 7. Stufe: | Der Weg zu unternehmerischem Erfolg durch Lenkung von Potentialen und Energien. |
| 8. Stufe: | Der Weg zu souveräner Lebensweise durch Wissen und Erfahrung |
| 9. Stufe: | Souveränität |

Unternehmenserfolg in Stufen

Zielsetzungen

(Abb. 1)

ERKENNTOGRAMM®

ZYKLOGRAMM®

STRATEGOGRAMM®



Säulen der Unternehmenssouveränität

Unternehmenscharakter

- sind die Leitideen des Unternehmens
- wird durch die Summe der am Unternehmen Beteiligten gebildet und entwickelt.
- Jede positive Entwicklung stärkt den Unternehmenscharakter.
- Jeder Sieg über Hemmnisse und Hindernisse bringt den Unternehmenscharakter dem Leitbild näher.
- Wer gegen Ökonomie, Ökologie und Humanität handelt, stört die Unternehmensentwicklung.
- Jede Handlung ist in Beziehung zum Leitbild zu relativieren.

Unternehmenspersönlichkeit

- ist jene besondere Qualität des inneren Unternehmens, welche sich als Einmaliges gegenüber anderen positioniert.

Unternehmensindividualität

- ist jene besondere äußere Form des Unternehmens, die durch die Denkart der am Unternehmen Beteiligten manifestiert wird.

Schaffung des „gesunden“ Unternehmensideals

- Talente und angeborene Neigungen der am Unternehmen Beteiligten freilegen!
- Unternehmensklima und –atmosphäre auf ganzheitliche Ideale ausrichten!

(Abb. 2)

Säulen der Souveränität

Charakter

- ist der Leitgedanke einer Persönlichkeit.
- wird gebildet und entwickelt sich fort.
- Jede Idee und jede Handlung, welcher der Mensch entsprechend seinen Idealen nachgeht, bringt den Charakter dem Idealbild näher.
- Der ideale Charakter ist erstrebenswert.
- Jeder Sieg über eine Schwäche/Begrenzung stärkt den Charakter.
- Wer gegen seine Ideale denkt und handelt, schwächt seine Entwicklung.

Persönlichkeit

- ist jene Qualität des sogenannten inneren Menschen, welche sich als Einmaliges offenbart.

Individualität

- Äußere Manifestation der Persönlichkeit plus Erziehung, Gewohnheiten, Denken und Glauben (= Denkart des Menschen).

Schaffung des „gesunden“ Ideals

- Talente und angeborene Neigungen Milieu und Lebensumstände

(Abb. 3)



Leitlinien für die unternehmerische Praxis

Selbstverständlich sind für den einzelnen Menschen wie für ein Unternehmen gewisse Leitlinien bzw. Lebensregeln notwendig (siehe Abbildung 4)

Ohne diese Vorgaben kann ein vernünftiges Für- und Miteinander im Unternehmen nicht geschaffen werden. Sicher bedeuten diese Lebensregeln in einem gewissen Sinne auch Disziplinierung und Konsequenz.

Erfolge sind ohne diese beiden Merkmale nicht machbar. Dies muss jedem Unternehmensbeteiligten klar sein. Wie sagt doch ein altes Sprichwort: „Ohne Fleiß kein Preis!“ Leider vergisst der Mensch diese Aussage nur allzu gerne ...

Leitbild schafft vernünftiges Für- und Miteinander

| Lebensregeln für Souveränität |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1) Niemals nur wegen des Geldes schaffen!2) Stets einer Beschäftigung nachgehen, die Freude bereitet!3) Versuchen, uneigennützig seine Lebensaufgaben zu erfüllen!4) Glücklich sein, wenn andere am Segen der eigenen Arbeit partizipieren!5) Die Zeit für die „Entlohnung“ abwarten!6) Beim Handeln Pflichten und Ideale beachten! |
| Lebensregeln für Unternehmenssouveränität |
| <ol style="list-style-type: none">1) Niemals wegen seiner „Kapital“- bzw. „Machtlust“ produzieren und/oder verkaufen!2) Stets Produkte bzw. Dienstleistungen anbieten, die allen Freude bereiten!3) Versuchen, den eigentlichen Unternehmenszweck zu erkennen und zu erfüllen!4) Andere am Segen der eigenen Leistung partizipieren lassen!5) Zur rechten Zeit gerecht entlohnen und motivieren!6) Den Unternehmensprozess den Pflichten und Idealen unterstellen! |

(Abb. 4)

Um diese Lebensregeln wirklich zum Leben zu bringen, muss mit viel Fingerspitzengefühl gerade bei der Einführung vorgegangen werden.

Logiker müssen zuerst intellektuell überzeugt werden. Bei den Dynamikern muss man stets an die Einzigartigkeit dieses Konzeptes appellieren, während man den Sympathikern Zeit lassen muss, das Ganze zu verdauen. Für die Unternehmensführung und die Unternehmensberatung bedeutet dies, dass der Faktor Zeit großzügig bemessen sein soll.

Ausgangspunkt: Das Unternehmensleitbild!

Werden Unternehmen danach gefragt, ob sie denn ein Unternehmensleitbild haben, dann gibt es folgende Antwortmöglichkeiten:

- 1) Unternehmen haben kein Unternehmensleitbild oder
- 2) sie haben ein Unternehmensleitbild, welches aber nur als „oberflächlich“ bezeichnet werden kann.

In Abbildung 5 sind zehn Fragen in Form einer Checkliste zum Unternehmensleitbild aufgeführt. An Hand dieser Fragen können Sie testen, ob ihr vorhandenes (eigenes) Leitbild diesen Vorgaben folgt. Sollten Sie kein Leitbild haben, so besitzen Sie jetzt ein sehr gutes Vorgaberaster, nach welchem Sie vorgehen können.

Checkliste zum Unternehmensleitbild

- 1) Welche Bedürfnisse wollen wir mit unseren Produkten/Dienstleistungen befriedigen, und welcher Art sind diese Leistungen?
- 2) Welche Anforderungen stellen wir selbst an unsere Marktleistungen?
- 3) Welche quantitativen und qualitativen Wachstumsziele streben wir an?
- 4) Welche geographische Reichweite soll unsere Unternehmung haben?
- 5) Welche Grundsätze sollen unser Verhalten gegenüber unseren Kunden, Lieferanten, Mitbewerbern bestimmen?
- 6) Welches ist unsere grundsätzliche Haltung gegenüber dem Staat?
- 7) Wie sind wir eingestellt gegenüber Umweltschutz, Inflations- und Arbeitslosenbekämpfung, Wachstum, Ausländer?
- 8) Wie stehen wir grundsätzlich zu den Anliegen der Mitarbeiter?
- 9) Welche allgemeinen Anforderungen stellen wir an unsere leitenden Mitarbeiter?
- 10) Welche Konsequenzen ergeben sich aus diesen Absichten bezüglich Gewinnerzielung und Gewinnverwendung?

Der beste praktische Weg ist, wenn Sie dazu ein Projektteam bilden, welches das Unternehmensleitbild möglichst umfassend festlegen soll. Sie werden erstaunt sein, welche positive Wirkungen die Einführung eines gemäß Abbildung 5 konzipierten Leitbildes haben wird. Bereits bei der Entwicklung des Leitbildes werden motivierende Kräfte und Energien freigesetzt – selbst bei noch so kontroversen Diskussionen und Besprechungen.

Testen Sie anhand der Checkliste Ihr Unternehmensleitbild.

(Abb. 5)

Bilden Sie Projektteams.



Erfolgsfaktor Nummer Eins: Souveränität im Denken!

Das ATLANTIS Management setzt demnach auf der Entwicklung einer positiven, erfolgsverursachenden Unternehmenskultur auf. Dabei sind drei Arten von Faktoren zu beachten:

1. Kernfaktoren,
2. Managementfaktoren und
3. Umweltfaktoren.

Die einzelnen Inhalte der drei Faktoren entnehmen Sie bitte der Abbildung 6, welche Ihnen die Interpretation erleichtern wird.

Souveränität im Denken durch innere Stabilität.

(Abb. 6)

| Ausdrucksformen der Unternehmenskultur | |
|---|---|
| Kernfaktoren | Managementfaktoren |
| <ol style="list-style-type: none">1. Persönlichkeitsprofile der Führungskräfte (Lebensläufe, Werte, Mentalitäten usw.)2. Rituale und Symbole<ul style="list-style-type: none">• der Führungskräfte (z.B. Nachwuchs- und Kaderselektion, Beförderung)• der Mitarbeiter (z.B. Umgang mit Kunden/Lieferanten/Beschwerden)• räumlich/gestalterisch (z.B. Erscheinungsbild, Bürologistik, Kleidung)• institutionalisiert (z.B. Sitzungsrituale, Empfang von Gästen)3. Kommunikation<ul style="list-style-type: none">• Informations- und Kommunikationsverhalten• Konsens- und Kompromissbereitschaft usw.• Vorschlagswesen• Qualitätszirkel usw.• PR/PPR | <ol style="list-style-type: none">1. Strategien<ul style="list-style-type: none">• Strategiedokumente• Strategische Leitideen• Strategiedurchsetzung2. Strukturen und Prozesse<ul style="list-style-type: none">• Organisationsdokumente• Organisationsphilosophie• Informale Strukturen und Prozesse• Führerprinzip3. Führungssysteme<ul style="list-style-type: none">• Systeme• Redundanz• Formelle und informelle Wege |
| | Umweltfaktoren |
| | <ol style="list-style-type: none">1. Wirtschaftliche, technologische, ökologische Rahmenbedingungen2. Gesellschaftliche, kulturelle Rahmenbedingungen |

Allerdings ist „Souveränität im Denken“ keine Sache, die Sie geschenkt erhalten. Sie müssen vielmehr eine gewisse innere (mentale) Stabilität erreichen, und dazu müssen Sie täglich genauso hart wie ein Spitzensportler trainieren. Nur wenn Sie diese Stabilität bzw. Souveränität haben, werden Sie mehr Erfolg als andere Menschen erzielen.



Grundorientierungsmerkmale der Unternehmenskultur

Zum Schluss erhalten Sie entsprechend dem Muster von Abbildung 7 eine Checkliste, welche Ihnen jederzeit ermöglicht, die Grundorientierung durch eine Mitarbeiterbefragung (auf allen Ebenen) zu analysieren. Dies ist ein sehr wichtiger Baustein im ATLANTIS Management: Manager und Unternehmer müssen stets wissen, wie alle am Unternehmen Beteiligten die Unternehmenskultur in puncto Grundorientierung einschätzen.

Entwicklungstendenzen erkennen, Profile der wichtigsten Stelleninhaber analysieren und strategische Maßnahmen treffen.

(Abb. 7)

| Ist-Zustand _____ Soll-Zustand (bitte eintragen) | Unternehmenskultur-Profil Ausprägung | | | | |
|--|---|---|---|---|-------|
| | schwach | | | | stark |
| | — | - | 0 | + | ++ |
| Kundenorientierung | | | | | |
| Mitarbeiterorientierung | | | | | |
| Resultats- und Leistungsorientierung | | | | | |
| Innovationsorientierung | | | | | |
| Kostenorientierung | | | | | |
| Unternehmensorientierung | | | | | |
| Technologieorientierung | | | | | |
| Ökologieorientierung | | | | | |
| Ziel- und Strategieorientierung | | | | | |

Es lassen sich dann gute wie schlechte Entwicklungstendenzen präzise erkennen. Sind die Profile der Stelleninhaber bekannt, dann sind strategische Entscheidungen genauso sicher zu treffen wie operative.

Denken Sie dabei immer an das Modell „Organismus Unternehmen“. Sie werden jede noch so missliche Situation im Unternehmen einsichtiger verstehen, um damit souveräner zu agieren und zu reagieren.

Vergessen Sie niemals Ihr ERKENNTOGRAMM-, ZYKLOGRAMM- und STRATEGOGRAMM-Persönlichkeitsprofil, um vor allem sich selbst optimal für den Unter-

Nutzen Sie Ihr eigenes Erkenntogramm-, Zyklogramm- und Strategogramm-Profil.



nehmenserfolg und den persönlichen Erfolg einzubringen. Denn BEIDES sollten Sie anstreben.

Bemerkung: Die Persönlichkeitsprofile werden durch Beratungen, Trainings usw. ermittelt (Anfrage direkt an ATLANTIS Management GmbH, 87746 Erkheim, Tel. 08336-80336).

Fazit

Gelebte Leitlinien, abgeleitet aus der Summe individueller Persönlichkeiten und gemeinsam kultivierter Spielregeln, fügen sich zu einer mitreißenden und garantiert erfolgreichen Unternehmenskultur. Das ERKENNTOGRAMM ist erster Erfolgsbaustein und liefert phänomenale Selbst- und Fremdeinsichten über die individuellen Persönlichkeiten und ihre Antriebe. Das vorgestellte Erfolgsmodell ist trefflich einsetzbar in kleinen und mittelständischen Betrieben oder Profitcentern in Großunternehmen.