

Sabine Gramm
Immatr.-Nr.: 49826
Epernayer Str. 8
76275 Ettlingen

KONZEPT
ZUR FÖRDERUNG VON
MENSCHENKENNTNIS
ALS **KERNKOMPETENZ** IM
HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Kurzfassung

Diplomarbeit, vorgelegt zur Erlangung des Zeugnisses über die Diplomprüfung
im Studiengang Betriebswirtschaft der AKAD-Fachhochschule Stuttgart.

Betreuender Fachhochschullehrer: Prof. Dr. Hans-Peter Kempkes

Ettlingen, den 20. Juli 2007

1. EINLEITUNG

1.1 BEGRÜNDUNG DER THEMENWAHL

Die umweltbedingten Grenzen unseres Wirtschaftens werden zunehmend deutlicher erkennbar, neue Wirtschaftsräume drängen auf den internationalen Markt und der demografische Wandel in Deutschland erhöht zusehends den Altersdurchschnitt der arbeitenden Bevölkerung. Die sensibelste, wertvollste und zugleich wichtigste Unternehmensressource „Mensch“ rückt aufgrund dieser Faktoren immer mehr ins Zentrum des Interesses, und damit einhergehend der zuständige Unternehmensbereich. Ehemals verwaltete ein reaktives Personalwesen passiv seine Mitarbeiter, heute coacht ein innovatives Human Resources Management¹ (HRM) aktiv seine Teams. Strategisches und nachhaltiges, also langfristig wirksames Personalmanagement wird zunehmend als Wertschöpfungs-Center betrachtet und zukünftig eines der wenigen Unterscheidungsmerkmale gegenüber den Wettbewerbern, das „Zünglein an der Waage“, sein. Es ist eine Kunst, Menschen mit ihren Talenten, Bedürfnissen und Begrenzungen gerecht zu werden, sie zu fördern und zu fordern ohne sie zu überfordern. Menschenkenntnis als innovative Schlüsselqualifikation in einem strategisch ausgerichteten Human Resources Management bedarf eines fundierten und überprüfbaren Fachwissens über die Natur des Menschen und kreativer Methoden zur Umsetzung.

1.2 ZIEL DER ARBEIT

Der Mensch als fachübergreifendes Erklärungsobjekt in den Sozialwissenschaften ist Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit. Es wird von der Prämisse ausgegangen, dass menschliches Verhalten bis zu einem gewissen Grade über Persönlichkeitsmodelle verständlicher wird, Menschenkenntnis somit auch eine sachlogische Dimension besitzt. Weiterhin wird angenommen, dass Selbst- und Menschenkenntnis am Arbeitsplatz zur Verringerung der Verschwendung von zeitlichen und menschlichen und somit auch monetären Ressourcen beiträgt und die freiwerdende Energie zur Steigerung des unternehmerischen Erfolgs genutzt wird. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, Menschenkenntnis als strategisch wichtige Erfolgsposition der Zukunft, als herausragende Fähigkeit von HRM und somit als eine seiner Kernkompetenzen zu identifizieren und weiter zu entwickeln. Dabei wird anhand einer empirischen Studie in begrenztem Umfang die Hypothese geprüft, inwieweit die Schulung und Anwendung von Selbst- und Menschenkenntnis zur Steigerung von persönlicher Zufriedenheit und produktivem Arbeitsergebnis im Unternehmen beiträgt.

¹ In Anlehnung an die anglikanische Schreibweise des Gabler Verlages.

1.3 STRUKTUR DER ARBEIT

Das zweite Kapitel ist einer Theorie zur Menschenkenntnis gewidmet. Ausgehend von der Humboldt'schen Sichtweise wird das Thema in der allgemeinen, philosophischen und wissenschaftlichen Dimension erörtert. Aus dem wissenschaftlichen Ansatz heraus erfolgen ein historischer Überblick und eine Systematisierung von Persönlichkeitsmodellen. Daraus werden vier Modelle aus unterschiedlichen Kulturkreisen und verschiedenen Wissenschaftsbereichen näher untersucht, miteinander verknüpft und auf das Betriebsgeschehen übertragen. Im dritten Kapitel erfolgt ein Bericht über die empirische Untersuchung zu diesem Thema. In einer vier-tägigen Seminarreihe wurden sieben Probanden mit einer Theorie zur Menschenkenntnis vertraut gemacht und drei Monate lang im Hinblick auf die Verbesserung von insgesamt sieben-zehn Arbeitsbeziehungen von der Verfasserin gecoacht. An drei Stichtagen wurden Zufriedenheit und Arbeitsergebnis mittels eines standardisierten Fragebogens evaluiert, statistisch ausgewertet und grafisch aufbereitet. Die Diplomarbeit wird im Anhang durch zwei Experten-interviews von Kommunikationswissenschaftler Prof. Dr. Friedemann Schulz von Thun und Unternehmer Gerhard Gramm ergänzt.

2. THEORETISCHE BETRACHTUNG ZUR MENSCHENKENNTNIS

Die acht Kommunikationsstile der Differentiellen Kommunikationspsychologie in das Modell des Enneagramm übertragen ergeben ein neues, geschlossenes und in sich stimmiges System.² Es veranschaulicht auf vielfache Weise, die Wechselwirkungen der Typen untereinander und dient als wertvolles Handwerkszeug im Erkennen von Zusammenhängen und Erarbeiten von Lösungen in der Kommunikation und Kooperation miteinander. Der Vorteil dieser Anschauung liegt darin begründet, dass die Nummern einprägsame Gesichter bekommen und somit auch visuell die Verknüpfung von innerer Erlebniswelt und äußerem Kommunikationsverhalten erkennbar wird.

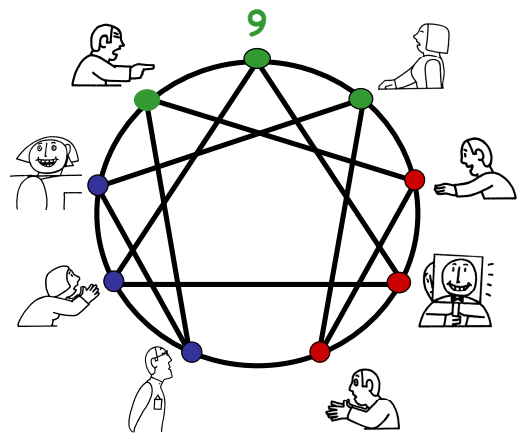


Abb 1: Kommunikationsenneagramm

² Gemäß persönlichem Schreiben vom 20. Juni 2007 ist Schulz von Thun auch mit dieser Zuordnung „im Großen und Ganzen“ einverstanden.

3 EMPIRISCHE STUDIE ZUR MENSCHENKENNTNIS

Gemäß den Ergebnissen der vorliegenden Studie geringer Grundgesamtheit ist im Bereich Zufriedenheit mit den Unterpunkten Selbstakzeptanz, Fremdakzeptanz und Kommunikation am Ende des Untersuchungszeitraumes ein um 31,1% höherer Wert zu verzeichnen, relativ zur Gesamtskalierung von 10 Bewertungspunkten (- 5 bis + 5). In der Kategorie Arbeitsergebnis, mit den Untertiteln Arbeitsfluss, Arbeitsleistung und Kooperation liegt der zuletzt gemessene Wert um 21,2% über dem ersten. Die siebzehn beruflichen Kooperationen verlaufen jetzt gemäß Einschätzung der Probanden nach verantwortungsbewusst eingesetzter Menschenkenntnisschulung, begleitendem Coaching und selbstständiger Umsetzung im Durchschnitt zehnmal erfolgreicher als zuvor. Weitere Verbesserungen als Langzeiteffekt sind aufgrund der positiven Trendgerade zu erwarten.

Soll-Konzept: Nachhaltiger Aufbau von Sozialkompetenz durch Menschenkenntnis

Maßnahme 1: Basisseminar Menschenkenntnis,

Maßnahme 2: Coachingprozess zur Umsetzung in die Praxis,

Maßnahme 3: Aufbauseminare

Somit ist das angewendete System realitätstauglich und die Hypothese eines messbaren, signifikant positiven Einflusses von professioneller Menschenkenntnis verifiziert. Es ist davon auszugehen, dass die reduzierten Reibungsverluste des zwischenmenschlichen Bereiches sowie die erhöhte Dynamik und Produktivität in der Zusammenarbeit sich mittelfristig und nachhaltig auch monetär im Unternehmensergebnis durch erhöhten Gewinn niederschlagen.

4. SCHLUSSBEMERKUNGEN UND AUSBLICK

Die gefundenen Gedankenansätze Kommunikationsdiagramm und Kommunikationsenneagramm sind erste Schritte auf dem Weg zu einem ganzheitlichen Integrationsmodell menschentheoretischer Sichtweisen. Menschenkenntnis könnte für all jene Fachgebiete, in denen es um Menschen geht, die Funktion einer Grundlagenwissenschaft gewinnen. Als non-verbale Sprache und Verständnisplattform eingesetzt, kann Menschenkenntnis Talente identifizieren, fördern, nutzen und Verbindungen herstellen, nicht nur zwischen unterschiedlichen Menschen und andersdenkenden Abteilungen, sondern auch zwischen fremden Nationen. Menschenkenntnis als globale Sprache könnte kulturübergreifende Brücken zwischen Individuen und nationalen sowie internationalen Kollektiven bauen.