

Titel der Arbeit

Die Bedeutung der Lernkultur für die Identifikation der Mitarbeiter im Einzelhandel dargestellt am Beispiel der Filialmitarbeiter von dm

Management Summary: Kurzfassung der Arbeit (max. 4000 Zeichen)

Wenn man die Veränderung der Märkte im Zuge der Globalisierung, den gesellschaftlichen Wertewandel und das veränderte Selbstverständnis der Mitarbeiter betrachtet, wird deutlich, dass der Erfolg von Unternehmen nicht länger von rein ökonomischen Faktoren abhängt. In den letzten Jahren hat sich deutlich gezeigt, dass die kulturellen Gegebenheiten einen großen Einfluss auf die Unternehmenstätigkeit haben und sich das Interesse der Unternehmen zunehmend auf die sogenannten „weichen“ Faktoren wie die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter verlagert. Die Kultur eines Unternehmens wird immer stärker als Wettbewerbsvorteil wahrgenommen, da diese maßgeblich die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter bestimmt und so zum Erfolgsfaktor für Unternehmen werden kann. Darüber hinaus beeinflusst die Kultur eines Unternehmens die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich dem Unternehmen zugehörig zu fühlen. Wenn die Mitarbeiter gerne für ihr Unternehmen arbeiten bzw. sich mit dem Ziel des Arbeitgebers identifizieren, dann steigen Leistungs- und Einsatzbereitschaft sowie ihre Bereitwilligkeit Verantwortung zu übernehmen und eigeninitiativ zu handeln.

Vor allem im Einzelhandel bedingt durch die starken physischen und psychischen Belastungen der Mitarbeiter wie lange Arbeitszeiten, körperliche Arbeit, die Schnellebigkeit und die unsichere Umwelt, hat das kulturelle Umfeld eine hohe funktionale Bedeutung. Die Mitarbeiter in den Filialen sind die Träger des Unternehmens, da sie letztendlich die Strategien des Managements umsetzen und durch den Kundenkontakt das Image des Unternehmens nach außen entscheidend prägen. Da die Produkte zu großen Teilen substituierbar sind, ist neben dem Preis das entscheidende Kaufargument für Kunden der Mitarbeiter in der Filiale. Einem zuverlässigen Service und einer guten Kundenberatung wird in Anbetracht der Wettbewerbssituation ein immer größeres Gewicht beigemessen.

Wenn die kulturelle Gestaltung und eine damit verbundene Steigerung des Identifikationsgefühls der Mitarbeiter als Lösung für die dargestellte Problematik dienen kann, stellt sich die Frage, welche Einflussfaktoren sich konkret auf die Intensität des Identifikationsgefühls der Mitarbeiter auswirken. Diese Arbeit verfolgt das Ziel diese spezifischen Variablen zu identifizieren. Sie befasst sich mit der Forschungsfrage, welchen kulturellen Beitrag die Gestaltung eines Lernumfeldes aus Sicht der Mitarbeiter leistet, damit sie sich vermehrt mit dem Unternehmen verbunden fühlen. Aus qualitativer Perspektive soll hier die subjektive Sichtweise von Mitarbeitern aus den Filialen von dm-drogerie markt bezüglich der Unternehmenskultur und insbesondere der spezifischen Lernkultur des Einzelhändlers betrachtet werden. Der Untersuchung liegen sechs Leitfadeninterviews mit Mitarbeitern aus verschiedenen Filialen von dm-drogerie markt zugrunde. Die Auswertung der Interviews erfolgte in Anlehnung an den qualitativ-empirischen Ansatz der Grounded Theory. Zur unterstützenden Analyse des Datenmaterials wurde im Rahmen dieser Arbeit das Softwareprogramm Atlas.ti verwendet, was an der Grounded Theory ausgerichtet ist.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen, dass die Lernkultur eines Unternehmens den größten Einfluss auf die Unternehmensidentifikation der Mitarbeiter im Einzelhandel hat und einen Lösungsansatz für die dargestellte Problematik darstellt. Es wurde ein positiver Zusammenhang zwischen einer hohen Bindung an das Unternehmen aufgrund der Lernkultur und der Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter sowie der Leistungs- und Einsatzbereitschaft festgestellt. Des Weiteren liefert diese Arbeit spezifische Gestaltungsvariablen für die Kultur eines Handelsunternehmens, welche die Identifikation der Mitarbeiter und somit ihre Zufriedenheit positiv beeinflussen.

Stellungnahme zu den folgenden bewertungsrelevanten Aspekten der Arbeit

1. Relevanz für den Handel: Ist das Thema bereits im Handel erforscht worden? Welche neuen Erkenntnisse für den Handel hält die Arbeit bereit? (max. 1600 Zeichen)

Seit Anfang der 1980er-Jahre ist das Thema Unternehmenskultur ein wichtiger Forschungsschwerpunkt der Organisationstheorie und wird somit hinreichend erforscht. Auch der Zusammenhang zwischen Mitarbeitermotivation, Arbeitsqualität und Unternehmenserfolg ist durch neue Erkenntnisse aktueller Studien in den Fokus von Unternehmen gerückt. Bei der Betrachtung einzelner Unternehmen werden jedoch die großen Unterschiede bei der Ausgestaltung der Kultur deutlich. Zu Beginn dieser Arbeit stellte sich die Ausgangsfrage, inwiefern die gelebte und propagierte Kultur eines Unternehmens übereinstimmen. Zu dieser Thematik liegen in Deutschland aktuell kaum repräsentative Studien vor. Aus diesem Grund fokussiert diese Arbeit die individuellen Einstellungen und Sichtweisen der Mitarbeiter, um auf diese Weise möglichst praxisnah die konkreten Faktoren zu identifizieren, die zu einer vermehrten oder verminderten Identifikation mit dem Unternehmen führen. Sie definiert und charakterisiert die Beziehungen der Mitarbeiter zu ihrem Arbeitgeber dm-drogerie markt und nennt die Gründe, warum diese Beziehung in einer bestimmten Intensität vorhanden ist. Die Ergebnisse belegen, dass die Differenz zwischen der propagierten und der gelebten Kultur von dm-drogerie markt sehr gering ist. Damit stellt der Drogeriekonzern ein gutes Praxisbeispiel dar und liefert neue Erkenntnisse und Empfehlungen für andere Handelsunternehmen bei der Gestaltung wirksamer Kulturen sowie ein besseres Verständnis für die individuellen Anliegen und Bedürfnisse der Mitarbeiter.

2. Umsetzbarkeit im Handel: Wo liegt der Anwendungsnutzen für den Handel? (max. 1600 Zeichen)

Werden die identifizierten Empfehlungen für wirksame Lernkulturen angewendet, so liegt hier langfristig ein großes Potential hinsichtlich der Steigerung des Unternehmenserfolgs. Vor allem die Begleitung der Lernprozesse, die qualifizierte Einführung neuer Mitarbeiter in die Organisation, die Partizipation der Mitarbeiter, Vertrauen und Wertschätzung seitens der Führungskräfte sowie der Ansatz des selbstentdeckenden, aktiven und eigenständigen Lernens haben eine hohe Bedeutsamkeit für die Mitarbeiter. Eine mitarbeiterorientierte Personalentwicklung ausgerichtet an ihren Bedürfnissen birgt einen großen Nutzen für Handelsunternehmen. Darüber hinaus hat die Untersuchung gezeigt, dass sich die Werte der Mitarbeiter verändert haben. Der Großteil bewertet die qualitativen Aspekte wie Freude an der eigenen Tätigkeit, die Atmosphäre im Team oder die Anerkennung der Führungskraft weitaus höher als monetäre Anreize wie höhere Gehälter. Wenn sich die Führungskräfte dieser Veränderung bewusst sind bzw. werden und diese Erkenntnisse sinnvoll an den richtigen Stellen umsetzen und vor allem auch leben, dann bietet sich Handelsunternehmen ein erhebliches Potential zur Differenzierung vom Wettbewerb. Dem für die deutsche Handelslandschaft typischen Wettbewerb über den Verkaufspreis mit seinen negativen Folgen kann auf diese Weise eine Differenzierung über Servicequalität und Innovationskraft der Mitarbeiter entgegengesetzt werden, die durch die Lernkultur der Mitarbeiter getragen wird und gleichzeitig Grundlage des sinnstiftenden Handelns der Mitarbeiter in der Gesellschaft ist.

3. Innovationskraft der Idee (max. 1600 Zeichen)

Die Ergebnisse dieser Arbeit haben deutlich gezeigt, dass Mitarbeiter in das Unternehmensgeschehen eingebunden werden, Verantwortung übernehmen und Freiraum zum eigenständigen Arbeiten haben wollen. Sie haben das Bedürfnis sich mit den Unternehmenszielen zu identifizieren und ihren eigenen positiven Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten, wenn ihnen das entsprechende Vertrauen geschenkt wird. Es treten vermehrt Werte wie Ökologie, Nachhaltigkeit und die Förderung sozialer und humaner Ziele in den Vordergrund. Dieses veränderte Selbstbild der Mitarbeiter erfordert eine Veränderung des Führungsverhaltens und lehnt im Hinblick auf die Verantwortungsübernahme stark hierarchische Strukturen ab. Auch wenn die generelle Tendenz im heutigen Wirtschaftsleben in diese Richtung geht, gibt es (noch) viele Unternehmen, die nach alten Führungsmustern handeln, bei denen stark hierarchisch geprägte Strukturen vorherrschen und der Handlungsspielraum der Mitarbeiter und damit auch das Entwicklungspotenzial für die Mitarbeiter erheblich eingeschränkt wird. Durch eine Fokussierung auf die Lernkultur in Handelsunternehmen und der damit einhergehenden Sinnstiftung in der Tätigkeit der Mitarbeiter können dem gegenüber völlig neue Arbeitswelten entstehen, in denen gemeinsam, vertrauensvoll nachhaltig und effektiv gearbeitet wird. Das Bedürfnis der Mitarbeiter nach Weiterentwicklung und Sinn in der Arbeit steht nicht weiter im Widerspruch zu den Anforderungen der Unternehmenspraxis sondern fördert die Differenzierung des Unternehmens im Wettbewerb und vice versa.

4. Angewandte wissenschaftliche Methode (max. 800 Zeichen)

Die Methode dieser Arbeit folgt der qualitativen empirischen Sozialforschung in Anlehnung an den Ansatz der Grounded Theory. Dieser Forschungsansatz bezweckt die Beschreibung komplexer Lebenswelten von innen heraus, d. h. aus der subjektiven Sichtweise ihrer Mitglieder mit dem Ziel ein besseres Verständnis der sozialen Wirklichkeit zu erreichen. Sie ist darauf ausgelegt auf der Basis empirischer Daten möglichst realitätsnah komplexe Strukturen einer Umwelt zu erfassen. Die Theorien werden direkt aus den erhobenen Daten generiert. Die Datenerhebung erfolgte über die Durchführung von sechs Leitfadeninterviews mit Filialmitarbeitern von dm-drogerie markt. Die anschließende Datenauswertung und -analyse wurde computergestützt mit Hilfe des Softwareprogramms Atlas.ti durchgeführt.