

Buchprojekt „Arbeitskultur 2020“

Abstract

Autor

Hermann Demmel, Bereichsleiter Personal
Sportscheck GmbH

Überschrift

„Unternehmenskulturentwicklung bei SportScheck“

Text

Das Thema Arbeitskultur 2020 stellt Unternehmen vor große Herausforderungen. Aktuelle Studien zeigen auf, dass die Loyalität der Mitarbeiter zunehmend sinkt und damit verbunden, die Bindungskräfte an die Unternehmen weiter schwinden. Zudem fordern Mitarbeiter neue Formen der Mitbestimmung und Arbeitsgestaltung. Das digitale Zeitalter ist bereits in den Unternehmen angekommen aber die Antworten hierfür fehlen.

Im folgenden Artikel soll ein Weg aufgezeigt werden, der diese Entwicklung im Unternehmenskontext und aus der Sicht eines Handelsunternehmens analysiert und hieraus strategische Handlungsweisen aufzeigt. Denn auch unter zunehmend steigendem wirtschaftlichem Druck, kann eine entwicklungsfähige Arbeitskultur möglich oder gegebenenfalls zwingend notwendig sein.

Relevante Themenfelder zur Unternehmenskultur werden innerhalb dieses Beitrages erläutert und mit Lösungsräumen bestückt. Eine definierte und nachhaltige Kulturentwicklung bildet hierbei die Klammer, die notwendig ist, formelle und informelle Entwicklungsräume zu initiieren und auszufüllen. Es wird aufgezeigt, in wie weit es gelingen kann, diese formellen und informellen Treiber einer Unternehmenskultur zu identifizieren und zu gestalten. Konkret heißt dies aber auch, zu beschreiben, wie es einem Handelsunternehmen gelingen kann, selbst in einem so schwierigem Umfeld wie dem des Einzelhandels, die Arbeitgebermarke so zu stärken, damit Mitarbeiter motiviert und selbstbestimmt auf die Wertschöpfung einzahlen. Am Beispiel von SportScheck wird auf diese Aspekte eingegangen und aufgezeigt, wie ein möglicher evolutionärer Prozess gestaltet und umgesetzt werden kann.

Fünf Hypothesen bilden hierbei den Nukleus dieser Überlegungen. Insbesondere für die oben genannten Lösungsräume, gewinnen diese Hypothesen an Bedeutung.

1. Führungskultur

„Damit Führungskultur nicht nur eine situative Begebenheit bleibt, bedarf es eines evolutionären Entwicklungsprozesses.“

Die Führungskultur ist ein wesentlicher Treiber im Kulturgemenge von Organisationen. Der Einfluss von Führung, mit den Herausforderungen des Einzelhandels, wird erläutert.

2. Evolutionäre Reifeprozesse

„Der Reifegrad eines sozialen Systems, entscheidet über dessen Leistungsfähigkeit bei komplexen Strukturen.

Es braucht initiierte Reifeprozesse, damit soziale Systeme sich gewollt weiterentwickeln.“

Jede Organisation unterliegt diesen Reifeprozessen. Ökonomische Entwicklungsschritte sind leicht beschreibbar. Es soll vielmehr auf die Sozialstrukturen einer Organisation eingegangen werden und ein Vorschlag für einen Reifeprozess aufgezeigt werden. Einzelhändler unterliegen tradierten Abläufen. Auch unternehmergeführte Unternehmen brauchen Formen und Wege hin zur Partizipation.

3. Werte

„Werte definieren Denk- und Handlungsspielräume, welche das Fundament jeder Unternehmenskultur bilden.

Das bewusste „Bespielen“ dieser Wertewelt, schafft sinnstiftende Bedeutung für die Mitglieder eines Systems.“

Wie können Werte im Unternehmen kontextualisiert werden? Wie lassen sich Grundwerte des Handels transportieren, um dennoch in einer modernen Welt anschlussfähig zu sein.

4. Paradigmen

„Paradigmen bestimmen die Wahrnehmungsfähigkeit von Systemen. Wer das Leben nur als lineares Ursache-Wirkungsprinzip versteht, blendet weitere Wahrnehmungsfilter aus. Welche Bedeutung haben Paradigmen und wie können Sie kommunikativ genutzt werden?

5. Gesellschaftliche Phänomene

„Das Phänomen „Gesellschaft“ muss als Ganzes betrachtet werden. Organisationen, die gesellschaftliche Realitäten ausblenden, verpassen Megatrends.“

Der Leser erhält Antworten, in wie weit die genannten Hypothesen in der Praxis an Bedeutung gewinnen. Es werden aber auch die begrenzenden Unternehmensrealitäten beschrieben, die es zu überwinden gilt. In der Gesamtbetrachtung entwickelt sich hieraus ein Lösungsraum der Mut schafft, sich auf dem Weg zu machen, an einer innovativen und leistungsfähigen Arbeitskultur mit zu wirken.

In meiner Rolle als Bereichsleiter für Personal- und Unternehmenskulturentwicklung, geht es mir um die Verbindung von Praxis und wissenschaftlicher Grundlagenarbeit. Diese Vorgehensweise unterstützt den Praktiker, die Wahrnehmungsfähigkeit auf die Unternehmenswirklichkeit zu verbessern und die beobachtbaren Phänomene besser zu beschreiben.

Der verfasste Artikel basiert auf den Eindrücken und Maßnahmen, die in der augenblicklichen Unternehmensentwicklung einen zentralen Platz einnehmen und ihren Anfang im Jahre 2005 auf Grundlage einer intensiven Turnaround-Maßnahme genommen haben. Das Unternehmen stand zu

diesem Zeitpunkt vor einem radikalen Wandel und musste sich daher in seiner Gesamtheit im Sporteinzelhandel neu positionieren. Bereits zu diesem Zeitpunkt stellte sich für mich die Frage, in wie weit eine gesamthafte Betrachtung der Vorgehensweise sinnvoll wäre. Mit welchen möglichen Diagnosewerkzeugen wäre das erklär- und verstehbar und welche Zukunftsmodelle sind tauglich, um eine nachhaltige Kultur der Veränderung im Unternehmen zu gestalten.