

Unternehmenskultur mit dem Schwerpunkt Kommunikation

Barbora Čevelíková

Bachelorarbeit
2010



Tomas Bata University in Zlín
Faculty of Humanities

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav jazyků

akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Barbora ČEVELÍKOVÁ**

Studijní program: **B 7310 Filologie**

Studijní obor: **Německý jazyk pro manažerskou praxi**

Téma práce: **Firemní kultura se zaměřením na komunikaci**

Zásady pro vypracování:

Zpracování úvodní části zaměřené na důležitost firemní kultury a správné komunikace pro dosažení úspěchu a spokojenosti na všech úrovních, vliv firemní kultury na chod společnosti.

Zpracování teoretických poznatků a vymezení základních pojmů vztahujících se na firemní kulturu a identitu firmy s důrazem na firemní komunikaci (ústní a písemná komunikace, paralingvistika, komunikační proces).

Představení společnosti MISVO TRANS s.r.o. a porovnání teoretických poznatků o firemní kultuře a komunikaci s komunikační praxí prováděnou v této firmě.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat.

Shrnutí dosažených poznatků o firemní kultuře a komunikaci ve firmě, návrh možných změn a vyhodnocení jejich možného přínosu pro firmu.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

L'ETANG, J. Public Relations. 1.vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-596-7

SCHWARZ, G. Unternehmungskultur als Element des Strategischen Managements. Berlin: Duncker und Humblot, 1989. ISBN 3-428-06754-1

SIMON, H. Herausforderung Unternehmenskultur. Stuttgart: Schäffer Verlag, 1990. ISBN 3-8202-0460-1

ZÜRN, P. Vom Geist und Stil des Hauses. Landsberg: Moderne Industrie, 1985. ISBN 3-478-32950-7

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Renata Šilhánová**
Ústav jazyků

Datum zadání bakalářské práce: **12. ledna 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **7. května 2010**

Ve Zlíně dne 12. ledna 2010



prof. PhDr. Vlastimil Švec, CSc.
děkan



Věra Kozáková
Mgr. Věra Kozáková, Ph.D.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 6. 5. 2010

.....
.....

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRACT

Meine Bachelorarbeit beschäftigt sich mit der Thematik der Unternehmenskultur in der Firma MISVO TRANS s.r.o. Der erste theoretische Teil gibt den Lesern komplexe Zusammenfassung der Informationen aus dem Bereich der Unternehmenskultur und Kommunikation. Der zweite Teil der Arbeit enthält ausführliche Analyse der Firma MISVO TRANS s.r.o., die ich auf Grund der SWOT-Analyse und der Fragebogenforschung durchführte. Die Interpretation der Ergebnisse und meine angebotenen Vorschläge für die Firma befinden sich am Ende meiner Bachelorarbeit und schließen damit meine Arbeit ab. Das Ziel dieser Bachelorarbeit besteht darin, den gegenwärtigen Zustand der Unternehmenskultur und der Kommunikation in der Firma MISVO TRANS s.r.o. zu analysieren.

Schlüsselwörter: Unternehmenskultur, Unternehmensgründer, Führungskräfte, Mitarbeiter, Motivation, Kommunikation, Kommunikationsprozess, interne Kommunikation, externe Kommunikation, Briefstil des Hauses, paraverbale und nonverbale Kommunikation.

ABSTRACT

My bachelor thesis solves problems of corporate culture in MISVO TRANS s.r.o. The first part of the thesis is a complex summary of information about corporate culture and communication. The second part includes in-depth analysis of the company. All the data used for the analysis were collected through questionnaires and personal meetings with the director of the company. Last part of the thesis contains interpretation of the results and my suggestions for the company. The aim of this bachelor thesis was to analyze the current situation of corporate culture and communication in this company and to propose changes for improvement.

Key words: Corporate culture, company promoter, management, employees, motivation of employees, communication, communication process, internal and external communication, written communication, non-verbal communication

Danksagung

Ich möchte mich hiermit herzlich bei der Leiterin meiner Bachelorarbeit Mgr. Renata Šilhánová für Ihre wertvollen Ratschläge, fachkundige Führung und Ihre Zeit bedanken, die Sie mir bei der Erstellung meiner Bachelorarbeit gewidmet hat.

Außerdem geht ein besonderer Dank an die Firma MISVO TRANS s.r.o. für ihre ausreichende Auskunft, die ich in meinem praktischen Teil anwenden dürfte.

INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG	10
I THEORETISCHER TEIL	12
1 UNTERNEHMENSKULTUR	13
1.1 DEFINITIONEN	13
1.2 WAS IST DIE UNTERNEHMENSKULTUR.....	14
1.3 MERKMALE DER UNTERNEHMENSKULTUR	15
1.3.1 Vorbild in der UK	15
1.3.2 Sichtbare und unsichtbare Ebene der UK.....	16
1.3.3 UK ist sozial.....	16
1.3.4 Tradition in der UK.....	17
1.3.5 Anpassungsfähigkeit der UK.....	17
1.4 AUSGEWÄHLTE ANSÄTZE ZUR TYPOLOGISIERUNG DER UNTERNEHMENSKULTUR	17
1.5 ENTWICKLUNG VON UNTERNEHMENSKULTUREN.....	19
1.6 TRÄGER DER UNTERNEHMENSKULTUR.....	20
1.6.1 Unternehmensgründer	20
1.6.2 Führungskräfte	20
1.6.2.1 Personalbereich entwickeln und fördern.....	20
1.6.2.2 Verantwortung der Führungskräfte.....	21
1.6.3 Mitarbeiter.....	22
1.6.3.1 Motivierte Mitarbeiter.....	23
1.6.3.2 Treupflicht der Mitarbeiter	24
2 KOMMUNIKATION	25
2.1 WAS IST DIE KOMMUNIKATION.....	25
2.2 KOMMUNIKATIONSPROZESS	25
2.3 UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION HEUTE.....	26
2.4 ZIELE DER UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION	26
2.5 EXTERNE KOMMUNIKATION	27
2.5.1 Wirtschaftlicher Bereich	28
2.5.2 Sozialer Bereich	28
2.6 INTERNE KOMMUNIKATION	29
2.6.1.1 Grundprinzipien der internen Kommunikation.....	30
2.7 BRIEFSTIL DES HAUSES.....	31
2.8 PARAVERBALE UND NONVERBALE KOMMUNIKATION	33
II PRAKTISCHER TEIL	34
3 CHARAKTERISTIK DES UNTERNEHMENS	35
3.1 ORGANISATIONSSTRUKTUR DES UNTERNEHMENS	36
3.1.1 Beschreibung der einzelnen Abteilungen in MISVO TRANS s.r.o.....	36

3.2	DIE ANGEBOTENEN VERKEHRSDIENSTLEISTUNGEN	38
3.3	DER FUHRPARK.....	38
3.4	KUNDEN UND LIEFERANTEN	39
3.5	KOMMUNIKATION IN MISVO TRANS S.R.O.	40
3.6	PROBLEMEN, MIT DENEN SICH MISVO TRANS S.R.O. IN LAUFENDEM BETRIEB AUSEINANDERSETZT.....	42
4	SWOT-ANALYSE.....	43
4.1	STÄRKEN UND SCHWÄCHEN	43
4.1.1	Stärken.....	43
4.1.2	Schwächen.....	44
4.2	CHANCEN UND GEFAHREN	44
4.2.1	Chancen.....	44
4.2.2	Gefahren	45
5	ZIELE UND ARBEITSMETODIK DER FORSCHUNG.....	46
5.1	FRAGEBOGENFORSCHUNG	47
5.2	FRAGEBOGENAUSWERTUNG	59
6	VORSCHLÄGE.....	62
	SCHLUSSBETRACHTUNG.....	64
	LITERATURVERZEICHNIS.....	65
	SYMBOL- UND ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	68
	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	69
	TABELLENVERZEICHNIS.....	70

EINLEITUNG

Jedes Land, jeder Staat oder jede Region sind durch ihre spezifische Kultur charakterisiert, ebenso ist es auch in jedem Unternehmen. Das Prinzip der Unternehmenskultur ist möglich an jeder üblichen Familie zu erklären. Alle Familien haben ihren eigenen Stil, alltägliche Gebräuche, Sitten oder ein typisches Verhalten in konkreten Situationen. Die Mitglieder geben den neuen Generationen weiter, was sie in ihrer Familie gewannen, was sie für wichtig halten und sehr oft tun sie dieses durch einen indirekten Weg - unbewusst. Genauso gilt es auch in den Unternehmen. Der Begriff „Unternehmenskultur“ stammt ursprünglich von der amerikanischen Managementliteratur, aber heute ist in der ganzen Welt verbreitet und von vielen Firmen immer mehr wahrgenommen. Mit dem Eintritt dieses Phänomens, das immer mehr an Bedeutung gewinnt, treten auch neue Anforderungen, die die alten, eingelaufenen ersetzen sollen, auf. Das gilt vor allem bei den an einem internationalen Markt wirkenden Groß - oder Mittelgroßunternehmen. In vielen kleinen Firmen bleibt die Unternehmenskultur noch ein bisschen im Hintergrund und dieser Begriff wird leider oft vag aufgefasst und benutzt. Es geht nämlich im Wesentlichen um etwas Abstraktes, Immaterielles, was die Leute nicht für wichtig halten. Dabei kann die Unternehmenskultur eine der entscheidenden Rollen in der Arbeitswelt spielen und zum Erfolg der Firma beitragen.

Alles, was die Unternehmenskultur betrifft, ist in dem ersteren Teil meiner Bachelorarbeit beschrieben. Meine Aufmerksamkeit ist auch den ausgewählten Ansätzen von bekannten Persönlichkeiten gewidmet, die sich bemühten, festzustellen, ob die Unternehmenskultur einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat oder nicht. Und weil die Unternehmenskultur vorwiegend durch die Mitarbeiter im Unternehmen geschaffen ist, wird meine Theorie auch an das Humankapital orientiert – konkret an die Träger der Unternehmenskultur wie Unternehmensgründer, Führungskräfte und Mitarbeiter. Eine wichtige Ausdrucksform der Unternehmenskultur umfasst auch die Kommunikation, deren externe und interne Formen auch in meinem theoretischen Teil vertreten sind.

Zum praktischen Teil meiner Arbeit wählte ich die Transportfirma MISVO TRANS s.r.o. aus. Nach der Beschreibung des ganzen Betriebs und seiner Tätigkeiten folgt eine SWOT Analyse, die uns in die positiven und negativen Seiten der Firma einsehen lässt. Die sekundäre Forschung, die mittels eines Fragebogens durchgeführt wurde, gewährt den Lesern zusammenfassende Informationen aus dem Bereich der Unternehmenskultur, Kommunikation und Zufriedenheit der Mitarbeiter MISVO TRANS s.r.o.

Der Schluss des praktischen Teils ist der Fragebogenauswertung gewidmet. In diesem Abschnitt kommt es zur Interpretation der Ergebnisse, von denen mein Vorschlag zu den zukünftigen Änderungen ausgeht.

Weil nur wenige Leute in der Tschechischen Republik, und nicht nur hier, die näheren Informationen über die Unternehmenskultur haben, möchte ich mit meiner Bachelorarbeit zu besserem Verständnis der Unternehmenskultur beitragen. Das nächste Hauptziel besteht darin, den Zustand der Firma MISVO TRANS s.r.o. zu analysieren und die Problemzonen zu entdecken. Meine Forschung betrifft die Bereiche wie Unternehmenskultur, Kommunikation und Zufriedenheit der Mitarbeiter. Gerade auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter lege ich einen großen Wert, weil ich davon überzeugt bin, dass nur zufriedene Mitarbeiter, gute Arbeit leisten können und die Firma zurecht präsentieren können. Meine Aufgabe besteht auch darin, solche Änderungen vorzuschlagen, die zur Verbesserung der Situation in der Firma führen.

Ich vermute, dass gerade die Unternehmenskultur eins von den Problemen in der Firma MISVO TRANS sein kann. Im Gegenteil dazu glaube ich, dass gerade die Kommunikation eine starke Seite dieser Firma sein kann, weil es um Transportfirma geht, die an der tagtäglichen Kommunikation abhängig ist.

I. THEORETISCHER TEIL

1 UNTERNEHMENSKULTUR

Das Thema der Unternehmenskultur möchte ich mit folgenden Definitionen von bekannten Persönlichkeiten einleiten.

1.1 Definitionen

Schwarz: „Unter einer Unternehmenskultur ist der unverwechselbare, von anderen Unternehmungen eindeutig abgrenzbare und unterscheidbare Charakter und Stil einer Unternehmung in einem gegebenen Zeitpunkt zu verstehen“ (Schwarz, 1989, 30).

Pümpin: „Unter dem Begriff „Unternehmenskultur“ verstehen wir die Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten der Mitarbeiter aller Stufen und somit das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen“ (In Wever, 1989, 34).

Schein: „Kultur ist die Summe der Lösungen, die eine Gruppe in einem evolutionären Prozess entdeckt oder durch Lernprozess entwickelt hat, für die Probleme der Anpassung an externe Einflüsse und der internen Integration. Diese Lösungen haben sich im Laufe der Zeit so gut bewährt, dass sie inzwischen als selbstverständlich gelten und an neue Mitglieder der Organisation als die richtige Art des Wahrnehmens, des Denkens, Fühlens und Handelns weitergegeben werden können“ (In Wever, 1989, 35).

Oswald Neuberger und Ain Kompa: „Chefs und Manager entdecken den „sanften Weg zum Erfolg“: Die Unternehmenskultur. Damit ist eine neue Form der Führung gemeint. Sie will die Mitarbeiter in Wir-Gefühl einbinden, damit sie „wollen, was sie sollen“. Symbole, Selbstdarstellung, Firmen-Mythen und –Riten sollen die Identifizierung mit der Firma erleichtern und so eine Motivation erzeugen, die weit über die alten „harten“ Techniken der Führung hinausreicht“ (Neuberger, Kompa, 1987, 311).

1.2 Was ist die Unternehmenskultur

Obwohl es unzählige Definitionen gibt, die unser Verstehen des Begriffs „Unternehmenskultur“ beeinflussen können, kann man viele stimmige Merkmale finden.

Unter Kultur versteht man die innere Atmosphäre des Unternehmens, die Normen, Werte, Visionen, Denkhaltungen und die Umgangsformen, die sich auf einem gemeinsamen Gebiet treffen, die natürlich von Firma zu Firma und von Organisation zu Organisation unterschiedlich sind. Diese Werte machen das Einmalige eines Unternehmens aus. Jedes Unternehmen hat seine eigene Unternehmenskultur, auch eine, die nicht eindeutig wahrnehm- und sichtbar ist, trotzdem existiert sie. Man kann nicht mit Sicherheit bestimmen, welche Kultur für ein Unternehmen am besten ist. Es hängt davon ab, im welchen Bereich des Unternehmens die Kultur tätig ist, welche branchenspezifischen Aufgaben sie leistet oder was erwartet wird. Z.B. in einem Baukonzern herrscht eine völlig andere Atmosphäre als in einer Bank oder in einem Verwaltungsgebäude, wo ein ganz anderes Benehmen gefordert ist (vgl. Wever, 1989).

Das folgende Schema kann uns die Beziehungen und die Zusammenhänge eines Unternehmens klären. Die Unternehmenskultur ergibt sich aus dem Verhalten der Organisationsmitglieder und diese steuert das Verhalten der Organisationsmitglieder.

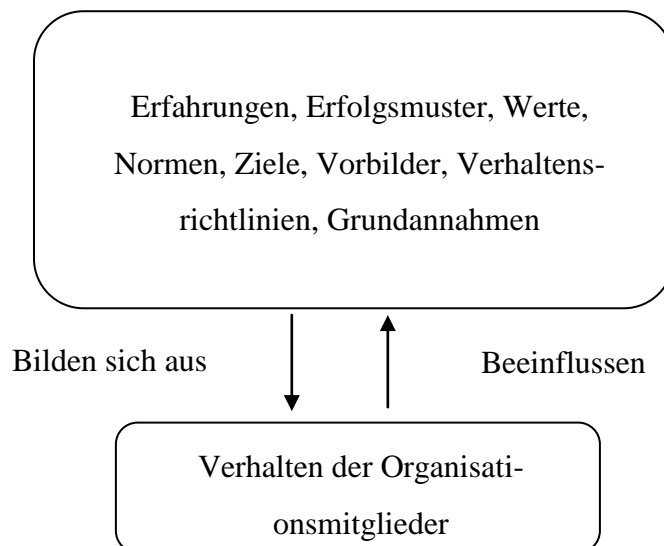


Abb. 1 Unternehmenskultur: Das implizite Bewusstsein einer Firma

Quelle: (Simon, 1990, 25)

Unternehmenskultur kann man auch als Stil des Hauses und als das Einhalten des Firmenstils beschreiben. Es geht um die Summe der spezifischen Eigenschaften, die das Haus prägen (vgl. Schwarz, 1989). Jede Aktivität des Unternehmens wird durch die Unternehmenskultur beeinflusst. Die Unternehmenskultur greift in die Kommunikation, in die Kunden- und Lieferantenbeziehungen und auch in die gegenseitige Beziehung der Mitarbeiter. (Wikipedia, Unternehmenskultur)

Unternehmenskultur besteht aus Antworten auf Fragen der folgenden Art:

- Wofür stehen wir?
- Wo wollen wir hin?
- Wie sehen unsere Prioritäten aus?
- Was ist unser Geschäft?
- Wer sind unsere Kunden/ Zielgruppen?

Dazu sind bestimmte Regeln notwendig, wobei es nicht wichtig ist, ob solche Antworten mündlich oder schriftlich vorliegen, was aber entscheidend ist, ob diese Inhalte in den Herzen und Köpfen der Mitarbeiter gespeichert sind (vgl. Simon, 1990).

1.3 Merkmale der Unternehmenskultur

1.3.1 Vorbild in der UK

Wenn die Führungskräfte die Werte und Prinzipien selbst vorleben, stellt es die Schritte zum Erfolg dar. Diese Vorbildfunktion ist nämlich wirkungsvoller als alle Wörter, Reden oder Befehle zusammen (vgl. Simon, 1990). Obwohl die Unternehmenskultur von vielen Einflüssen beeinflusst wird, prägt sie nichts so sehr und so nachhaltig wie die Unternehmensführung. Die Führungskräfte geben den Ton an, wobei ihre Wertvorstellungen und Normen, die von ihnen durchgesetzt werden, für alle im Unternehmen nachvollziehbar sein müssen. Jeder kann sich darauf einstellen und sich danach richten, was den Mitarbeitern Sicherheit gibt. Dies zeigt sich vor allem in den klein- oder mittelgroßen Unternehmen. In dem größeren Kreis der Verantwortungsträger wie z.B. im Vorstand oder in der Führung des Großunternehmens, ist es nur sehr schwer zu sichern, dass die Führungskräfte über die gleichen Grundüberzeugungen verfügen. Darin liegt die größte Gefahr für eine Schwächung der Unternehmenskultur (vgl. Wever, 1989).

1.3.2 Sichtbare und unsichtbare Ebene der UK

Unternehmenskultur umfasst also eine sehr breite Skala von Elementen (einerseits bestehen sie aus einer materiellen Ausstattung der Firma, andererseits geht es um solche Elemente, die nur im Sinn der Mitarbeiter existieren), die man in einer sichtbaren (Arbeitszeit, herausgeforderte Kleidung, Architektur, Sprache, Organigramme usw.), ebenso in einer unsichtbaren Ebene findet (Überzeugung davon, was gut oder falsch ist, welche Beziehungen in der Firma akzeptabel sind, Ansichten, Werthaltungen, Einstellungen usw.) (Hloušek, 2005, Marketingové noviny).

Diese Ebenen werden sehr oft mittels eines Eisbergs illustriert, wobei die sichtbare Ebene nur einen kleinen Gipfel davon darstellt.

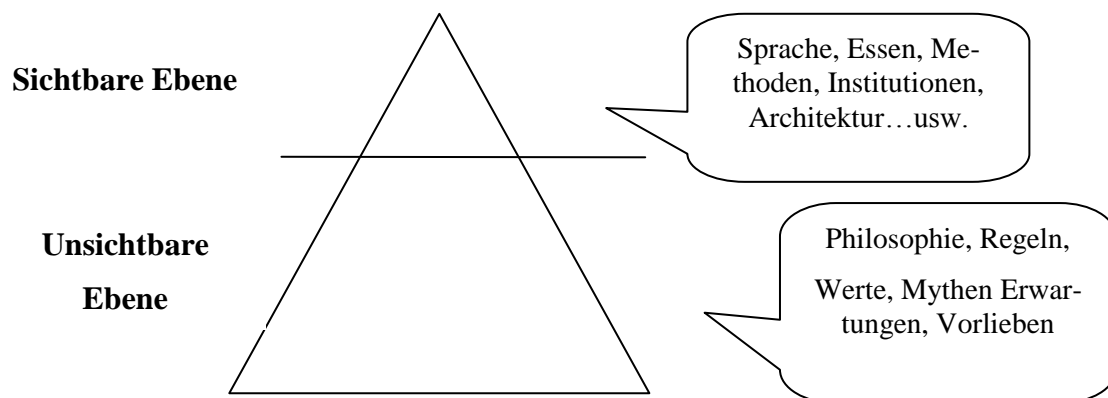


Abb. 2 Eisberg Modell der Kulturen nach Sharon Ruhly

Quelle: (In Fleck, 2009)

1.3.3 UK ist sozial

Das nächste charakteristische Merkmal der Unternehmenskultur ist die Tatsache, dass sie sozial ist. Es ist nicht möglich, nur das Management, die Zentrale oder die Führung in die eigene Kultur anzunehmen. Die Unternehmenskultur ist nicht nur durch eine Person, oder einen Firmengründer gebildet, sondern durch die Tat aller Unternehmensmitglieder (vgl. Simon, 1990). Wenn alle Mitarbeiter oder zumindest die Mehrheit von ihnen, mit Normen und Werten, die im Unternehmen im Vordergrund stehen, einverstanden sind und diese Normen für richtig halten, geht es um die unverfälschte, wirklich bestehende Unternehmenskultur (vgl. Wever, 1989).

1.3.4 Tradition in der UK

Die Kultur eines Volkes, ihre Traditionen und Gewohnheiten entwickeln sich in einem langen Prozess, ebenso wächst auch der Aufbau von Meinungen und Werten in einem Unternehmen über viele Jahre (vgl. Wever, 1989). Dieser lange Prozess greift in die Geschichte der Firma ein, deshalb ist es so nötig, sich um die UK zu kümmern. Es ist unverwirklichbar, die Unternehmenskultur von Morgen bis zum Abend zu bilden.

1.3.5 Anpassungsfähigkeit der UK

Die historische Entwicklung und damit verbundene Erlebnisse und Erfahrungen des Unternehmens prägen die Unternehmenskultur wesentlich. Sie geht von Generation zu Generation weiter und oft hat sie langfristige Gültigkeit (vgl. Schwarz, 1989). Was aber nötig ist, dass sie nicht starr werden kann, sie muss ständig weiterentwickelt werden und als umweltoffenes, dynamisches und adaptives System zu existieren, weil vor allem Umwelteinflüsse können das Unternehmen unmittelbar verändern, determinieren oder steuern. Deshalb muss die Firma anpassungsfähig, entwicklungsfähig und veränderbar sein (vgl. Drepper, 1992).

1.4 Ausgewählte Ansätze zur Typologisierung der Unternehmenskultur

Es gibt viele Theorien, die aus verschiedenen Blickwinkeln, Einsicht auf den Unternehmenserfolg geben.

Die traditionelle Theorie hält die Organisation für ein rationales System, dessen Tätigkeiten bewusst koordiniert sind. Die Steuerfaktoren sind: Technik, Ökonomie, strategische Planung oder formale Organisationsstruktur. *Die neue Theorie* vertritt die Meinung, dass Verantwortlichkeit, Bindung und Engagement der Mitarbeiter entscheidende Faktoren für Unternehmenserfolg sind. Das kann man nicht durch rationale Steuerung des Unternehmens erreichen, sondern es ist das Ergebnis der langjährig gewachsenen Unternehmenskultur (vgl. Schwarz, 1989).

Wegen des Abgrenzens meiner Arbeit habe ich nur diejenigen Ansätze ausgewählt, die aus meiner Sicht wichtig und bahnbrechend sind, oder solche, die den Gegensatz dazu vertreten.

- Laut **Peters und Waterman**, die im Jahr 1982 mit dem Bestseller „In Search of Excellence“ auf den Markt kamen, geht es gerade um die mehr personenorientierten Fak-

toren - „weiche Faktoren“ - wie Motivation, Einsatzfreude, soziale Fertigkeiten der Manager, gutes Service oder Qualität, die für Unternehmenserfolg verantwortlich sind. Die traditionellen, systemorientierten „harten Faktoren“ wie z.B. Systeme, Strategie oder die Struktur tragen nicht so viel zur Leistungsfähigkeit eines Unternehmens bei, wie Kreativität und Engagement der Mitarbeiter. Deshalb ist es wichtig, alle Mitarbeiter in die Firmenkultur zu integrieren. Durch den steigenden Wettbewerb sind die Unternehmen gezwungen, die Fähigkeiten engagierter Mitarbeiter besser zu erkennen, zu fördern und auszuschöpfen, um den Erfolg durch eine stärkere Personenorientierung langfristig zu sichern. Für den entscheidenden Vorteil hielten Peters und Waterman die hochqualifizierten, leistungsfähigen, leistungsbereiten und motivierten Mitarbeiter. In solchen Unternehmen herrscht ein gutes Arbeitsklima, die Hierarchie wird kaum betont, Offenheit und Fairness bestimmen das Arbeitsleben. Dies wirkt auf den Unternehmenserfolg. Die Unternehmensleitung hat die Aufgabe, diejenige Wertvorstellungen zu prägen, die durch die verschiedenen Schulungen zu festigen und zu fördern sind – natürlich zusammen mit den Mitarbeitern und zu Gunsten des Produkts und des Unternehmens (In Wever, 1989).

- Ich könnte hier eine große Reihe von Managern aufzählen, die diese Meinung vertreten und sich damit identifizieren. Sie legen einen großen Wert auf Normen und Werte - auf die immaterielle Seite des Unternehmens. Z.B. **Ouchi** mit seiner „Theory Z“, dann **Pascale und Athos** in ihrem Werk „The Art of Japanese Management“ (vgl. Neuberger, Kompa, 1987, Simon, 1990). **Deal und Kennedy** argumentieren ähnlich wie Peters und Waterman und zwar, dass die richtige Unternehmenskultur ein wichtiger oder sogar ein zentraler Erfolgsgarant ist. Trotzdem sieht man in ihrer Theorie eine kleine Differenzierung. Das Unternehmensrisiko und die Feedbackzeit zwischen Aktion und Erfolg stellen für sie die situativen Variablen dar, mit denen man rechnen muss (In Simon, 1990).
- Demgegenüber gibt es auch Argumente, die den anderen Standpunkt vertreten. Nach den empirischen Untersuchungen von **Hoffmann** weicht sich die Meinung von UK ganz von der Peters und Watermans Theorie ab. Laut ihm ist die Unternehmenskultur als erfolgskritisch bezeichnet. Er schreibt auch, dass das Phänomen der UK sich in den Anfängen befindet und eine detaillierte Klärung und Spezifizierung braucht (In Schwarz, 1989).

- Auch **R. Harrison**, dessen Typologie der Organisationskultur als erste publiziert wurde, sieht den Unternehmenserfolg anderswo als Peters und Waterman und zwar – in der Organisationsstruktur. Er geht aus vier Grundtypen der Kultur aus: *the power culture* (Personen im Zentrum, die eine entscheidende Funktion haben), *the role culture* (ein bestimmtes Benehmen, das von Mitarbeitern erwartet wird und durch vorherbestimmte Normen geplant ist), *the task culture* (Orientierung an die Aufgaben, die erfüllt werden sollen) und *the person culture* (Menschenansammlung, wo niemand eine dominante Position hat). Auf diese Theorie geht später der Ch. Handy ein, aber heute wird diese Theorie als verbissener bezeichnet (vgl. Lukášová, Nový, 2004).

1.5 Entwicklung von Unternehmenskulturen

Die Unternehmenskultur ist kein statisches Gebilde, denn die Unternehmenskultur, ihr Charakter und ihr Stil ändern sich im Zeitverlauf ständig. Wir leben in einer Zeit des Umbruchs, von dem die meisten Branchen und Unternehmen betroffen sind. Neue Methoden und Strukturen sind erforderlich, und damit kommen neue Anforderungen auf die Unternehmenskultur zu. Wie es bekannt ist, kann man eine Unternehmenskultur nur schwer ändern. Extreme Umwälzungen in einer kurzen Zeit bedeuten einen großen Eingriff in die gewachsene UK, deshalb ist es wichtig, eher gezielte, schrittweise und natürliche Eingriffe durchzuführen, damit die Unternehmenskultur gleichzeitig mit ihrer Umgebung weiter wächst (vgl. Schwarz, 1989). Innovative Unternehmen müssen nicht nur ungewöhnlich leistungsfähig bei der Schaffung wirtschaftlich erfolgreicher Produktideen sein, sondern auch sich laufend an jede Veränderung der Umweltbedingungen anpassen (vgl. Peters, Waterman 1984). Deal und Kennedy sind aber anderer Meinung: „Veränderungen sind stets zeitraubend, teuer, schwierig und risikoreich, kurz: nicht immer gut“ (Deal, Kennedy, 1987, 189).

Gegen diese Deals und Kennedys These gibt es folgende Überzeugungen. Die immer gleichbleibende traditionsreiche Kultur vieler Unternehmen, die stark ausgeprägt ist, muss nicht zum Erfolg führen, sondern sie kann eher eine Bremse für die Entwicklung in einer Firma sein und zu Selbstgefälligkeit und Starrheit führen. Solche Firmen schöpfen aus den Erfahrungen, die sie in der Vergangenheit erfolgreich durchgesetzt haben, aus diesen Erfahrungen die Kultur basiert: aus eingeführten und funktionalen Normen, Ritten oder geprüften Methoden (Hloušek, 2005, Marketingové noviny).

1.6 Träger der Unternehmenskultur

1.6.1 Unternehmensgründer

„Diese „Helden“ spiegeln Verhaltensweisen wider, die von den Organisationsmitgliedern als charakteristisch für das Unternehmen angesehen werden“ (Simon, 1990, 29). Das Vorleben von diesen Menschen kann sehr weit in die Zukunft der Firma nachverfolgt werden. Einige von diesen Persönlichkeiten sind z.B.: Bill Gates (Microsoft), Henry Ford (Ford Motor Company) oder Robert Bosch mit seiner Sozialmassnahme (Bosch-Gruppe) (vgl. Schwarz, 1989).

Man muss aber mit einer negativen Seite bei diesen Trägern rechnen. Sie haben die Unternehmenskultur über Jahrzehnte aufgebaut, mitgeprägt und entwickelt, deshalb neigen sie eher zum Bewahren des Zustands, so dass Fortschritt und Veränderungen in den Hintergrund treten (vgl. Wever, 1989).

Es kann nicht geleugnet werden, dass es viele starke traditionsreiche Unternehmenskulturen gibt, die erfolgreich sind. In diesem Fall geht es um Unternehmen, die Innovationsfreudigkeit unterstützen und seine Orientierung an die Zukunft richten (vgl. Simon, 1990).

1.6.2 Führungskräfte

In der Vergangenheit hielt man die Kirche für die Instanz für allgemeinverbindliche Moralvorstellungen. Diese einheitlich religiöse Werteorientierung und damit verbundene Leitbilder wie Pfarrer, Lehrer, Vater - also Obrigkeit – sind verlorengegangen. Die Führungskräfte haben ernst, nachdenklich und streng gewirkt, wobei ihr Umgang steif und vor allem auf Protokoll bedacht war. Es wurde nach neuen Leitbildern gesucht (vgl. Wever, 1989).

Weil Firmengründer, Vorstandsvorsitzende und Mitglieder der Geschäftsleitung die Kultur ihres Unternehmens am stärksten beeinflussen, ist es sehr wichtig, wie sie selbst ihre Aufgabe der Unternehmensführung verstehen. Das ist sehr individuell und ebenfalls von vielen Faktoren geprägt (vgl. Wever, 1989).

1.6.2.1 Personalbereich entwickeln und fördern

Es gibt eine Evolution in der Arbeitswelt, so entstehen neue Formen der Beschäftigung, neue Arbeitszeitorganisationen usw. Das fordert auch neue Ansprüche an die Führung und an ein neues Selbstverständnis des Unternehmens. Es ist nötig, diese Evolution als Herausforderung

anzunehmen. Das englische Wort „Followers“ (deutsch: Führung) erklärt uns genauer die Aufgabe der Führungskraft. „To follow“ umfasst die Motivation, den Sinn der Aufgabe, die Freiwilligkeit, Selbstständigkeit und auch die Verantwortung auf den Seiten der Mitarbeiter. Vor allem Motivation und Einstellung der Mitarbeiter müssen berücksichtigt werden, weil der langfristige Erfolg eines Unternehmens nicht dadurch gesichert wird, dass Führungskräfte sich an den Investitionen in Maschinen orientieren. Die wirkliche Voraussetzung für den langfristigen Erfolg ist gerade der Mensch – als der einzig lebendige Teil der Unternehmung. Mensch mit seiner Kreativität, Flexibilität und Innovation (vgl. Simon, 1990)

Wie gesagt, der Mensch sollte heute im Mittelpunkt des Betriebs stehen. Die soziale Kompetenz sollte als eine Voraussetzung in dem oberen Führungskreis gesehen werden. Die früher im Vordergrund stehenden sach-rationalen Aspekte der Unternehmensführung sind heute durch sozio-emotionale Faktoren ergänzt (vgl. Schwarz, 1989).

Heutige Anforderungen:

- | | |
|---|--|
| • Achtung vor dem Individuum | Lernfähigkeit, Sensibilität |
| • Mut | Engagement ausstrahlen |
| • Effektive Führung | Faires Verhalten gegenüber Lieferanten |
| • Vertrauensverhältnis, Glaubwürdigkeit | Respekt vor der Persönlichkeit |
| • Offene Kommunikation fördern | eine Vision vermitteln |
| • Vorbild für die Mitarbeiter zu sein | Positiv denken |

(vgl. Wever, 1989)

1.6.2.2 Verantwortung der Führungskräfte

Es gibt vier Verantwortungsbereiche, die die Führungskräfte sichern und besorgen müssen, damit die Marktposition der Firma verstärkt wird.

- Eine Verantwortung gegenüber den Verbrauchern (d.h. zuverlässiges Handeln sichern, bessere Aufklärung und Informiertheit gewährleisten, negative Produktauswirkungen vermeiden, Respekt, Höflichkeit, Hilfsbereitschaft und wirkungsvolle Reaktionen auf Wünsche der Kunden anbieten usw.)

- Eine Verantwortung gegenüber den Arbeitnehmern (Motivation, Ausbildungsmöglichkeiten sichern, Sicherheit der Arbeitsplätze erweisen, Persönlichkeit entwickeln usw.)
- Eine Verantwortung gegenüber der Region (z.B. sich an regionalen Aktivitäten teilnehmen, Kommunalprojekte unterstützen, vorbildliches Verhalten gegenüber der Umgebung zeigen usw.)
- Eine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und Umwelt (z.B. Verantwortung für neue Technologien und deren Folgen, umweltschonendes Arbeitsverfahren usw.)

(vgl. Unger, Fuchs, 2005)

1.6.3 Mitarbeiter

Weil ich am Anfang meiner Arbeit angedeutet habe, dass die Unternehmenskultur sozial ist, erwähne ich auch die Mitarbeiter als einen Einflussfaktor.

Die Werte, die für die Kriegszeit typisch waren, haben die damalige Kriegsgeneration sehr geprägt. Gehorsamkeit, Fleiß, Pflichterfüllung, Arbeit im Mittelpunkt: das waren die Voraussetzungen für einen guten Mitarbeiter. Das war der Grund, warum die Mitarbeiter als anspruchslose, angepasste Befehlsempfänger bezeichnet wurden. Das gehört der Vergangenheit an. Die zunehmende Tendenz der Demokratisierung der Arbeitswelt hat dazu beigetragen, dass die Unternehmen begonnen haben, sich mit den Werten und Bedürfnissen der Mitarbeiter zu befassen. Persönliche Selbstverwirklichung - Forderung der gegenwärtigen Mitarbeiter - steht heute im Vordergrund. Die Arbeitnehmer suchen nach den besten Arbeitsbedingungen und geringsten persönlichen Einschränkungen, um ihre beruflichen Vorstellungen verwirklichen zu können. Viele Mitarbeiter empfinden die Loyalität zum Unternehmen als nicht mehr an erster Stelle stehend (vgl. Wever, 1989).

Weitere Forderungen, die im Unternehmen zur Zufriedenheit der Mitarbeiter führen:

- | | |
|--|--------------------------|
| • Respekt und Achtung vor Mitarbeitern | Bessere Begünstigungen |
| • Belohnen für die gut geleistete Arbeit | Berufslaufbahn |
| • Höhere Kompetenzen und Verantwortung | Zuhören ihrer Ratschläge |
| • Freie Meinungsäußerung | Genügend Informationen |
| • Weiterbildung, persönliche Entwicklung | Bürokratieabbau |

(vgl. Katcher, Snyder, 2009)

1.6.3.1 *Motivierte Mitarbeiter*

Zu den häufigsten Beschwerden der Arbeitnehmer gehört die ungenügende Anerkennung der ihrerseits geleisteten Arbeit. Natürlich seitens der Arbeitgeber. Sie orientieren sich öfter und lieber an Geschäftszahlen (vgl. Branham, 2009), wobei es festgestellt wurde, dass Unternehmen, die vor allem nur finanzielle Ziele erreichen möchten, bei weitem nicht so gut prosperieren, wie Unternehmen mit einem breiteren Wertespektrum (vgl. Peters, Waterman, 1984).

Richtige Motivation ist der einfachste Weg zu den zufriedenen und loyalen Mitarbeitern. Folglich dessen sind → zufriedene und treue Kunden → und das ist ein ausschlaggebender Faktor für den Unternehmenserfolg (vgl. Wever, 1989).

In der Zeit der Wirtschaftskrise im Jahr 2001, wie auch heute, wurden den Mitarbeitern keine Prämien und andere Begünstigungen ausgezahlt. Obwohl die Mitarbeiter auf ihren Plätzen bleiben, weil sie oft keine andere Möglichkeit haben, sind sie in den meisten Fällen unzufrieden und dies kann eine negative Auswirkung auf das Wirtschaftsergebnis haben. Bei solchen unzufriedenen Mitarbeitern äußert sich passiv-aggressives Benehmen, das für die Organisation schädlich ist. Z.B. Sie behalten gute Ratschläge nur für sich selbst, sie bemühen sich mit Vorsatz um eine niedrigste Arbeitsleistung oder sie verleiten ihre Kollegen gegen das Unternehmen usw. Ihre Produktivität sinkt, die Loyalität der Kunden ist bedroht und potentielle Gewinne sind natürlich nachteilig beeinflusst (vgl. Katcher, Snyder, 2009).

Der Verlust des guten Mitarbeiters bedeutet ebenso eine Gewinneinbuße. Deshalb ist es nötig, eine von vielen Formen der Motivation zu benutzen. Einerseits z.B. am meisten angesprochenes Finanzentgelt, Feriengeld, ein Essensgeldzuschuss, verschiedene Versicherungen, zinsfreies Darlehen, verschiedene Eintrittskarten für Konzert, Kino, Theater, andererseits können es immaterielle Vorteile sein: wie Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Ausbildung, ein gut gemeinter Ratschlag, eine Belobung oder eine Beförderung (vgl. Halík, 2008). Auch eine gut formulierte Kritik kann die Mitarbeiter motivieren und zu besseren Leistungen erregen. Es ist aber wichtig, nicht die Persönlichkeit, sondern ihre Leistung und konkrete Angelegenheit rechtzeitig zu kritisieren und das Gespräch unter vier Augen positiv und mit einer konkreten Lösung zu beenden (vgl. Rychtaříková, 2008).

Der weltweit wachsende Wettbewerb zwingt alle Unternehmen besser und flexibler zu sein, deshalb müssen Arbeitgeber ihren Mitarbeitern gute Bedingungen sichern, damit sie sich

immer gefordert fühlen und dem Wandel der neuen Technologien und dem Leistungsstandart genügen (vgl. Simon, 1990).

1.6.3.2 Treupflicht der Mitarbeiter

Auf dieser Stelle möchte ich einen Einblick auf die Arbeitnehmer gewähren und zwar aus der Sicht ihrer Verpflichtungen.

Die Pflichten ordnungsgemäß auszuführen, ist natürlich eine von den Hauptaufgaben eines Unternehmens, man kann aber nicht die anderen Pflichten vergessen, wie z.B. eine ordnungsgemäße Behandlung des anvertrauten Eigentums (Maschinen, Materialien), die Pflicht zur Verschwiegenheit der Geschäftsgeheimnisse, die Pflicht drohende Schäden anzuzeigen, auf die Nachteile oder Fehler hinzuweisen, Ratschläge oder Anmerkungen zu äußern (vgl. Sauer, 1989). Die Mitarbeiter sind weiter verpflichtet, einen vereinbarten Zeitraum zur Arbeitsleistung einzuhalten und Interesse ihres Unternehmens auch gegenüber Dritten zu wahren (vgl. Jancik, 2002). Letztlich verpflichten sich die Mitarbeiter, die Bestechungsversuche und das Schmiergeld abzulehnen (vgl. Börnecke, 2009).

„Gesundheitsmanagement wird erst dann möglich, wenn Führungspersonen, Mitarbeiter und Kollegen sich gegenseitig als Menschen in ihrer vollen Subjektivität anerkennen und akzeptieren“ (Jancik, 2002,17).

2 KOMMUNIKATION

"Man kann nicht, nicht kommunizieren."

Paul Watzlawick

2.1 Was ist die Kommunikation

„Kommunikation stammt aus dem Lateinischen *communicare* und bedeutet „teilen, mitteilen, teilnehmen lassen; gemeinsam machen, vereinigen“. In dieser ursprünglichen Bedeutung ist eine Sozialhandlung gemeint, in die mehrere Menschen (allgemeiner: Lebewesen) einbezogen sind. Kommunikation als Sozialhandlung ist immer situationsbezogen. Kommunikation als Sozialhandlung dient der Problemlösung: Durch Kommunikation werden Hindernisse überwunden, die sich allein nicht bewältigen lassen“ (Wikipedia, Kommunikation).

Kommunikation enthält nicht nur verbale Äußerungen, sondern auch nonverbale – also unser Benehmen und alles, was wir machen oder auch nicht machen wie Mimik, Gestik, Körpersprache und Körperhaltung. Deshalb ist es nötig, alle Sinne, die an einem Kommunikationsprozess beteiligt sind, einzuschalten, damit es zu den geringsten Missverständnissen kommt. Am wichtigsten ist es aber, dass die Kommunikation einen beidseitigen Prozess darstellt, dessen Ziel darin besteht, Verständnis zu erreichen (vgl. Holá, 2006).

2.2 Kommunikationsprozess

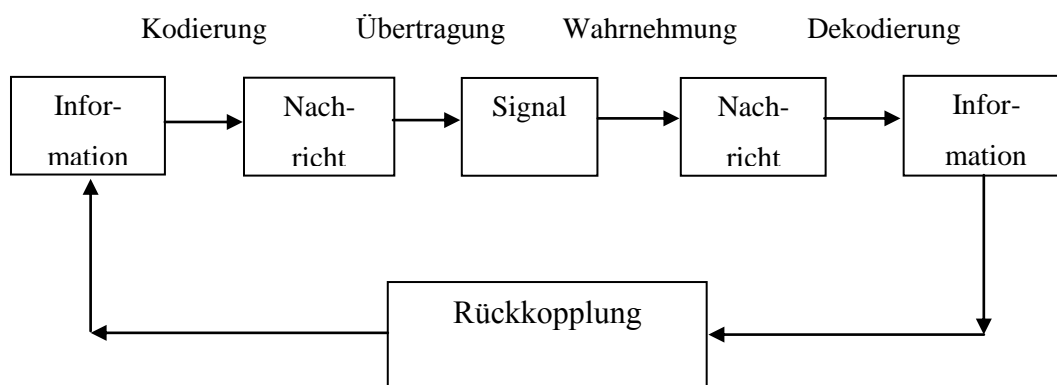


Abb. 3 Der Kommunikationsprozess

Quelle: (Hungenberg, Wulf, 2005, 246)

Allgemein geht es um die Übertragung von Botschaften zwischen einem Sender und einem Empfänger, wobei jede Botschaft vom Sender in Zeichen (Text, Worte, Grafik usw.) ver-

schlüsselt ist. Durch die Wahrnehmungssinne des Empfängers (Hören, Sehen, Schmecken usw.) wird sie wieder entschlüsselt (vgl. Schwering, Meyer, 2000). Die eigene Übertragung der Informationen ist nicht so wichtig. Bei jeder Kommunikation ist es nötig und erforderlich, darauf zu achten, einen Feedback zum Begreifen zu erhalten und zu geben. Wenn dieses nicht erreicht ist, sind diese Auffassungsdifferenzen die Grundlagen für Missverständnisse, die das Risiko von Fehlleistungen stärken (vgl. Joka, 2002).

Bei dem Kommunikationsprozess gibt es auch eine Beziehungsebene (die persönliche Beziehung zwischen den Kommunikationsbeteiligten), wobei diese immer mehr an der Bedeutung gewinnt (In Hungenberg, 2005). Ausschlaggebend für die Kommunikation ist nicht nur der Inhalt, sondern auch die Art und Weise des Kommunikationsprozesses (vgl. Kleinberger, 2003).

2.3 Unternehmenskommunikation heute

“Kommunikation ist das Herzblut jeder Firma: sie transportiert Unternehmenskultur“ (Wever, 1989,150). Wenn die Kommunikation schlecht funktioniert, ist das ganze Unternehmen „krank“. Man kann den Zustand eines Unternehmens am besten an seinem Kommunikationsverhalten und an seiner Informationsstruktur ablesen (vgl. Vewer, 1989).

Wenn man aus der Tradition ausgeht, wird der Kommunikation eine rein operationelle Rolle zugeteilt. Das hat sich im Laufe der Zeit geändert. Im Globalisierungsprozess gewinnt die Kommunikation wesentlich an der Bedeutung. Das Top-Management erkannte, dass beide Formen der Kommunikation (wie externe als auch interne) zum Erfolg und zum Erreichen der Unternehmensziele beitragen. Obwohl gerade die interne Kommunikation lange Zeit nur ein passiver Beobachter und Berichterstatter war, begann sich das Management der größeren Bedeutung der internen Kommunikation zu widmen (vgl. Crijns, 2008). Dank der Internationalisierung am Markt wird ebenfalls die dadurch entstandene Kommunikation immer häufiger eingesetzt, da alles nicht nur Organisationsintern besser funktionieren muss, sondern auch die Kontakte zwischen den Niederlassungen bzw. Tochtergesellschaften im Ausland gut miteinander kooperieren müssen (vgl. Bergemann, 2003).

2.4 Ziele der Unternehmenskommunikation

Wie die Menschen ihre Ziele durch Kommunikation formulieren, anstreben und erreichen, so verläuft es auch im Unternehmen. Ohne Kommunikation, ohne ihre verbale aber auch non-

verbale Form wäre es nicht möglich, etwas in Bewegung zu bringen oder angestrebte Ziele zu erreichen. (vgl. Joka, 2002)

- Gewinn zu erreichen
- das Unternehmensprofil und seine Produkte zu differenzieren und am Markt bekannter zu machen
- Identifikationspotentialen bei den Mitarbeitern zu schaffen
- die Motivation der Mitarbeiter zu steigern
- die Erhöhung der Glaubwürdigkeit im gesellschaftlichen Umfeld, Vertrauen bei Kommunikationspartner zu gewinnen
- Die Kostensenkung im kommunikativen Bereich durch die Vermeidung von Defiziten und Widersprüchen in der Kommunikation zu erreichen
- Die Qualität und Quantität der Kommunikationskontakte zu steigern

(vgl. Unger, 2005)

Es ist auch wichtig, wie das Unternehmen von den externen und internen Partnern wahrgenommen wird. Die Firma muss also alle Richtungen der Kommunikation pflegen. Dazu dient der Kommunikations-Mix. Dieser Mix umfasst alle Instrumente der Kommunikation, die die Kommunikation mit allen Zielgruppen erleichtern. Dann in dieser Hinsicht sprechen wir über integrierte Marketingkommunikation (vgl. Holá, 2006).

Es ist nötig, die geeignetsten Instrumente aus Sicht jeder Firma auszuwählen und zu benutzen. Es gibt folgende Möglichkeiten zum Erreichen der Ziele:

- | | | |
|---------------------------|-------------------|------------------|
| • Werbung | Verkaufsförderung | Sponsoring |
| • Public Relation | Direct Marketing | Produkt Placemet |
| • Messe und Ausstellungen | | |

(vgl. Unger, 2005)

2.5 Externe Kommunikation

Externe Kommunikation besteht aus zwei Formen der Kommunikation. Und zwar: Marktkommunikation und Umfeldkommunikation, die sich weiter in kleineren Gruppen aufteilen.

Marktkommunikation orientiert sich sowohl an den Lieferanten (dazu ist Beschaffungskommunikation zuständig), als auch an den Kunden und den Konsumenten (für diesen Bereich sorgt die Absatzkommunikation).

Umfeldkommunikation umfasst die gesellschaftsbezogene Kommunikation (z.B. Einfluss auf die Meinung von Protestierenden oder Minderheiten), dann die politikbezogene Kommunikation (z.B. lobbying) und zuletzt die medienbezogene Kommunikation (z.B. Pressesprecher und Presseabteilungen, die sehr wichtig für den Transport von Botschaften sind) (vgl. Nesmann, 2009).

2.5.1 Wirtschaftlicher Bereich

In den letzten Jahren zeichnet der wirtschaftliche Bereich eine steigende Dynamik und Komplexität auf. Vor allem durch die zunehmende Internationalisierung ist der Wettbewerbsdruck offensichtlicher und es kommt zur Sättigungserscheinung, wobei viele Unternehmen unter einem zunehmenden Kostendruck leiden. Was die Produkte betrifft, ist immer schwieriger, produktspezifische Differenzierung zu sichern, weil die Qualitätsausprägung der Produkte immer ähnlicher wird. Zu Beginn der 90er Jahre konnte man nächste Steigerung bemerken, und zwar ging es um die Anzahl der Marken, die in den klassischen Medien beworben haben. Das spiegelt sich bei den Verbrauchern in der Markenüberflutung und in der abnehmenden Markenloyalität wider. Deshalb ist es erforderlich, Innovationen kommunikativ in die Märkte einzuführen. „Die Unternehmen sind verstärkt darauf angewiesen, durch eine entsprechende Kommunikation bei ihren aktuellen und potentiellen Kunden, Präferenzen für ihre Angebote und für ihr Unternehmen zu erzeugen“ (Unger, 2005, 3).

Der Zweck der Existenz in jedem Unternehmen liegt in der Befriedigung der Bedürfnisse von Kunden. Damit diese Kundenzufriedenheit und diese Befriedigung erreicht werden, ist es nötig, die Qualität zu sichern. Gerade innovative, qualitätsvolle und zuverlässige Produkte stellen den Schlüssel zur Kundenzufriedenheit dar (vgl. Simon, 1990). Ebenso wichtig ist es aber, wie ein Betrieb seine Zielgruppe anspricht, welche Instrumente oder Kombinationen der Instrumente von Kommunikations-Mix auswählt (vgl. Steinmüller, 2000).

2.5.2 Sozialer Bereich

Viele Unternehmen setzten sich auch im sozial-gesellschaftlichen Bereich mit vielen Änderungen auseinander. Zunehmende öffentliche Verantwortung bringt Unternehmen zur Modifi-

zierung bestehender Kommunikationsinstrumente und zu neuen Ansätzen wie z.B. zur Einführung von Event Marketing, Dialog Marketing, Infotainment usw. Unternehmen müssen ihr Handeln den immer mehr verstärkten gesellschaftlichen Anforderungen, Ansprüchen und Erwartungen anpassen. Auch die negativen Seiten des Unternehmens werden heute verstärkt in der Öffentlichkeit diskutiert. Nicht nur durch die Produkte und Dienstleistungen wird das Unternehmen präsentiert, sondern auch durch andere Aspekte, die eng mit einer komplexen Umwelt verbunden sind wie z.B. Verhalten auf den Finanzmärkten, Entlassungen, Missmanagement oder Umweltverschmutzung usw (vgl. Unger, 2005).

Diese sozialen Veränderungen erfordern neue Strategien und Techniken in der Kommunikation und man muss wieder in die integrierte, ganzheitliche Kommunikation nach den besten Instrumenten aus Kommunikations-Mix greifen. Für den sozialen Bereich sind vor allem z.B.: *Sponsoring, Event-Marketing* (Veranstaltung unter dem Name des Unternehmens), *Multimedia-Anwendungen und Öffentlichkeitsarbeit*, gut geeignet, die eine positive Grundstimmung gegenüber dem Unternehmen erzeugen sollen (vgl. Steinmüller, 2000).

2.6 Interne Kommunikation

Die interne, besonders auf die Mitarbeiter gerichtete Kommunikation, ist ganz wichtig für die Gesamtheit des Unternehmens und für die abgestimmten Funktionen. Die gesamte Unternehmenskultur spiegelt sich im Verhalten der Mitarbeiter, bezogen auf ihre Kunden, wider: wie sich ein Unternehmen im Bezug auf seine Mitarbeiter verhält, so verhalten sich die Mitarbeiter nach außen. Diese interne Kommunikation wirkt sich also nicht nur innerhalb des Unternehmens aus, sondern das Endziel ist ein zufriedener Kunde, der über den Kauf entscheidet. Ob die Kunden ein angebotenes Produkt kaufen oder nicht, hängt vor allem von den Mitarbeitern ab (vgl. Škapová, 2000).

Das Wirkungsfeld der internen Kommunikation erweitert sich auch auf die Angehörigen der Mitarbeiter. Die Mitarbeiter nehmen nämlich das berufliche Engagement, Debatten über Probleme und verschiedene Diskussionen, die den Betrieb betreffen, nach Hause mit und dort wird alles emotional thematisiert und zwischen anderen Angehörigen weitergegeben. Dieses Stimmungsbild über ein Unternehmen, das aus den Gesprächen in einer Familie ausgeht, vermischt sich leicht mit den Inhalten lokaler Berichterstattungen, aber es kann auch allgemein-öffentliche Bedeutung erlangen (vgl. Joka, 2002).

Im Rahmen der internen Kommunikation unterscheiden wir noch **formelle Interne Kommunikation** wie z.B. Vermittlung der Informationen zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeitern in einer Beratung und dagegen **informelle Interne Kommunikation** wie z.B. Kommunikation zwischen Mitarbeitern in ihrer Kaffeepause usw. Gerade bei der informellen Kommunikation erscheinen zwei Typen der Vermittlung von Informationen. Gerüchte und Klatsch.

Gerüchte - stellen ereignisbezogene Informationsverbreitung dar, die sich schnell in Kettenreaktionen ausbreitet, wobei es kein Beweis für die Wahrheit gibt.

Klatsch – dient nicht nur der Informationsverbreitung. Die Hauptaufgabe ist die Durchsetzung von Interessen. Meistens auf Personen bezogen. Durch Klatsch können auch Mobbing und andere schwierigen Formen der Beleidigung entstehen.

Informelle Kommunikation beeinflusst die Atmosphäre in einer Firma und die Beziehungen so stark, dass es nötig ist, die Aufmerksamkeit auch in dieser Richtung zu widmen (vgl. Nesmann, 2009).

Wenn die Firma nicht die Grundfunktionen der internen Kommunikation sichert, dann gewährleistet sie einen freien Raum für verschiedene Spekulationen, die sich schnell mittels der informellen Kommunikationskanäle verbreiten, dies ist natürlich für jede Firma ungünstig. Die nicht-funktionierende Kommunikation hat auch eine Auswirkung auf die Produktivität der Mitarbeiter (vgl. Holá, 2006).

2.6.1.1 Grundprinzipien der internen Kommunikation

Damit die Firma alle Änderungen aus der äußeren Umgebung absetzen und anpassen kann, muss sie von innen homogen sein. Dazu hilft die gut funktionierende interne Kommunikation, die durch alle Richtungen verlaufen muss. Sie ist nämlich dazu erforderlich, damit alle im Unternehmen wissen, was für eine Aufgabe jeder Mitarbeiter hat, und aus welchem Grund diese ausgeübt werden soll.

Die interne Kommunikation ist der Weg zu einer gemeinsamen Mitteilung der Visionen, Ziele und Werten des ganzen Unternehmens.

Die Führungskräfte müssen die Mitarbeiter als ihre gleichwertigen Partner respektieren, weil die Erfolge des Unternehmens von der zielstrebigen Zusammenarbeit der motivierten

und loyalen Arbeitnehmer abhängen. Die beidseitige Kommunikation und die Achtung auf Verständnis sind die Grundlagen dazu.

Zu den wichtigsten Zielen der internen Kommunikation möchte ich drei hervorheben: *Die Informationsbedürfnisse zu sichern* – heißt genügend Informationen für konkrete Arbeit jedes Mitarbeiters zu haben, Informationen darüber, was von ihnen erwartet wird, welchen Sinn ihre Arbeit hat. Dann ist es *Interne Public Relations* – mit dem Ziel der Motivation von Mitarbeitern. Jeder im Betrieb muss die konkreten Ziele, Visionen und Ergebnisse sowie auch die aktuelle Position am Markt kennen. Und schließlich *Loyalität und Stabilität zu verstärken*. Ob die interne Kommunikation ausreichend und voll funktionsfähig ist, erfährt die Unternehmensführung dank des Feedbacks (vgl. Holá, 2006).

2.7 Briefstil des Hauses

Unter Briefstil des Hauses wird ein ganzheitliches Auftreten nach außen verstanden. Das stellt nicht nur ein einheitliches Briefpapier und Formulare dar, sondern auch diese Dokumente einheitlich auszufüllen. Der Briefstil des Hauses soll den Stil des Unternehmens und nicht den Stil der einzelnen Mitarbeiter vertreten (vgl. Sauer, 2008).

Die Kundenorientierung spielt im Briefstil besonders wichtige Rolle. In folgenden Sätzen, die in einem E-Mail verwendet wurden, kann man einen großen Unterschied finden:

„Ihre Antwort erwarten wir bis 28. August 2010.“

Statt dieser schroffen, unpersönlichen Formulierung, ja sogar Befehl, sollte höflichere, kundenorientierte Bitte stehen, wie z.B.:

„Können Sie uns bitte bis 28. August 2010 antworten?“

Innovation, Modernisierung und Vermeidung der lang eingeführten Phrasen und Uraltfloskel ist das nächste Merkmal, das gepflegt sein muss, damit ein Unternehmen voran schreitet. Textbausteine, die bereits vor 20 Jahren entworfen worden sind, müssen ersetzt werden. Der heutige Trend vertritt Natürlichkeit und Einfachheit im Briefstil. Ein Brief sollte kurz, prägnant aber trotzdem freundlich sein, weil langatmige, vielseitige Briefe schon auf den ersten Blick nach viel Arbeit aussehen und nicht als kundenorientiert gelten.

Ordnung, Gliederung und Übersichtlichkeit hilft den Leuten, an denen ein Brief orientiert ist, sich besser auszukennen und ihre Arbeit und zugleich auch die Arbeit des Absenders zu vereinfachen. Es ist nicht geeignet, an den Kern der Sache sofort zu übergehen, sondern es ist

angebracht, einen angemessenen Einleitungs- und Schlusssatz zu verwenden (vgl. Sauer, 2008).

Es gibt viele Möglichkeiten, wie im Unternehmen kommuniziert wird. In einer Firma kann ein formelles, autoritäres Schreiben forcieren, in einer anderen Firma kann informelle, spontane, unkomplizierte Kommunikation überwiegen. Die Haupttätigkeitsfelder der einzelnen Unternehmen spielen dabei eine der entscheidenden Rollen, weil sie damit die Mentalität und das Kommunikationsverhalten der Mitarbeiter beeinflussen. In der Unterhaltungsbranche muss man sich ganz anders benehmen als z.B. im Kreditgewerbe, wo Diskretion und vertraulicher Umgang mit Informationen gefördert ist. Im Briefstil des Hauses geht es nicht nur um Kundenanschriften, sondern auch um die interne Hauspost wie z.B. Beförderungen, Gehaltserhöhungen usw., wo persönlich angehauchter Briefstil besonders wichtig und nötig ist, gleichzeitig muss dieser immer wieder aufgefrischt und erneuert werden (vgl. Wever, 1989).

Das Verhalten von TelefonistInnen oder SekretärInnen ist ebenso wichtig wie Briefstil des Hauses. Beide stellen für die Kunden die Visitenkarte des Unternehmens dar und sie repräsentieren den gesamten charakteristischen Umgang in der Firma. Nicht nur, dass die Kunden positiven oder auch negativen Eindruck des Unternehmens bekommen, sondern sie geben ihre Erfahrungen an Freunde und Bekannte weiter. Deshalb sind die Schaltermitarbeiter und Mitarbeiter am Telefon mit ihren Kontakten innerhalb der Firma und zum Kunden außerhalb der Firma so wichtig. Abweisendes und arrogantes Verhalten sollte freundliches und hilfreiches Auftreten ersetzen (vgl. Vewer, 1989). Der Spruch: „Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance!“ sollte hier doppelt gelten (vgl. Sauer, 2008).

2.8 Paraverbale und Nonverbale Kommunikation

Diese Formen der Kommunikation werden zwischen Interaktionsteilnehmern weniger bewusst wahrgenommen als die verbale Kommunikation. Vor allem in der interkulturellen Kommunikation kann es bei der nonverbalen Kommunikation zu verschiedenen Missverständnissen kommen. Es gibt eine Vielfalt der para- und nonverbalen Unterschiede zwischen Kulturen. Z.B. das „typische“ Lächeln der Asiaten zeigt nicht die für uns typischen Emotionen wie Freude oder Sympathie, sondern es verbirgt negative Emotionen wie Ärger, Verwirrung oder Überraschung. Die bekannte „O.K.“ Geste hat z.B. in Griechenland eine beleidigende anale Konnotation, in Japan ist es ein Zeichen für Reichtum. In meisten Ländern sehen wir das Kopfnicken für Bejahung, trotzdem gibt es auch die Länder, wo diese Gesten ganz andere Bedeutung haben (vgl. Bergmann, 2003).

Johnsohn richtete seine Aufmerksamkeit auf den Blickkontakt, der auch stark kulturabhängig ist. Ein Zuhörer sollte im Gespräch von Briten seinen Blick auf das Gesicht des Sprechers fixieren, während in den USA ein Wandern des Blicks von einem Auge des Sprechers zum anderen oder ganz fort von dessen Gesicht bevorzugt wird. Dies gilt nur für weiße Nordamerikaner. Bei schwarzen Amerikanern stellt der direkte Blick in die Augen des Gesprächspartners eine Drohung dar. (In Bergmann, 2003).

Auch paraverbale Kommunikation ist von Kulturen stark beeinflusst. Hier erwähne ich nur z.B. Tonhöhenmodulation, die das britische Englisch reichlich ausnutzt, die aber andere Kulturen für weiblich oder affektiert halten. Mit der Lautstärke, die in einigen arabischen oder afrikanischen Ländern den Sprechwechsel andeutet, wird bei uns in der Tschechischen Republik eine Streit oder eine Problemsituation angedeutet (vgl. Bergmann, 2003).

II. PRAKTISCHER TEIL

3 CHARAKTERISTIK DES UNTERNEHMENS

Bis zum Jahr 1998 war die Firma unter dem Namen Ing. Milan Svozil – MISVO bekannt und in ihrem Bereich tätig, wobei sie nach der Transformierung den heutigen Namen MISVO TRANS s.r.o. trägt. Es geht um die Gesellschaft mit beschränkter Haftung mit dem Sitz in einem kleinen Dorf Osvětimany. Angesichts der Zahl von Mitarbeitern kann ich sie zu den kleinen Unternehmen einordnen.

Die Haupttätigkeit dieses Unternehmens lässt sich schon nach dem Namen und dem Logo (siehe Abb.4) erkennen. Bereits seit siebzehn Jahren befasst sich dieses Familienunternehmen mit dem *Autoverkehr*. Genauer gesagt, geht es um den Lastwagenverkehr, der durch LKWs bis 3,5 t und über 3,5 t betrieben wird, und zwar nicht nur im Inland, sondern auch international. MISVO TRANS s.r.o. nutzt das Verkehrsinformationssystem von RAALTRANS, wo sie unter dem Kode Q73 angeführt ist.



Abb. 4 Firmenlogo

Sammelinformationen über die Firma MISVO TRANS s.r.o.:

Handelsfirma	MISVO TRANS s.r.o.
Sitz	Osvětimany 356, PSČ 687 42
Identifikationsnummer	282 89 005
Rechtsform	die Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Belegschaft	21
Geschäftsgegenstand	Autoverkehr
Gründung	29.5.2008
Betrag der Einlege und Umfang der Einzahlung	Kapitaleinlage 100 000 Kč - Ing. Milan Svozil, eingezahlt 100% Kapitaleinlage 100 000 Kč - Antonie Svozilová, eingezahlt 100%
Statutorgane	Geschäftsführer - Milan Svozil

Tab. 1 Sammelinformationen

3.1 Organisationsstruktur des Unternehmens

Die nachstehende Graphik zeigt uns ganz genau die interne Hierarchie:

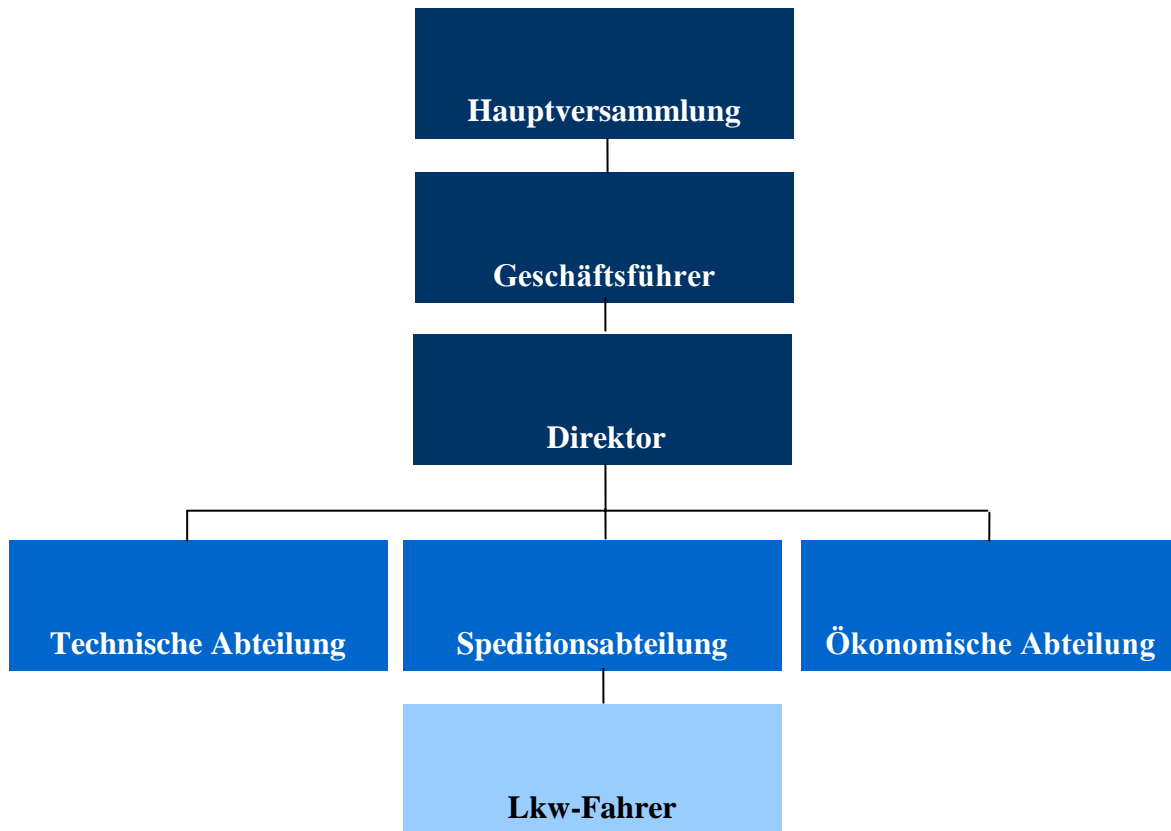


Abb. 5 Organisationsstruktur der MISVO TRANS s.r.o.

3.1.1 Beschreibung der einzelnen Abteilungen in MISVO TRANS s.r.o.

- **Die Hauptversammlung**

Die Hauptversammlung ist das Hauptorgan, das sich einmal pro Jahr zusammentrefft. Dieses Organ besteht aus zwei Gesellschaftern, die den Geschäftsführer ernennen.

- **Der Geschäftsführer**

Der Geschäftsführer ist das statutarische Organ, das unter dem Namen MISVO TRANS s.r.o. berechtigt ist, zu handeln und die Verträge zu schließen. Er beruft die Hauptversammlung ein. Der Geschäftsführer analysiert und wertet die Ergebnisse der Firma aus, wobei er eventuelle Änderungen vorschlägt.

- **Der Direktor**

Er leitet den ganzen Betrieb. Er verhandelt mit Kunden und vereinbart neue, bessere Bedingungen, wobei er sich auch um die Zufriedenheit der Stammkunden kümmert. Er organisiert auch den Arbeitsgang und beaufsichtigt alle Abteilungen (ökonomische, technische Abteilung... usw.), damit alles in Ordnung ist.

- **Technische Abteilung**

Diese Abteilung besteht aus einem Mechaniker, der vor allem am Wochenende arbeitet, weil die Fahrer derzeit „nach Hause“ zurückkommen und ihre Wagen auf dem Parkplatz lassen. In der Werkstatt, die ein Bestandteil des Parkplatzes ist, führt er vor allem kleinere Reparaturen durch.

- **Speditionsabteilung**

Die Dispatcherin spielt nicht nur in dieser Abteilung sondern auch im ganzen Unternehmen eine sehr wichtige Rolle. Sie hat ihr eigenes Büro mit aller Technik, die sie zu ihrer Arbeit braucht, zur Verfügung. Sie ist für die Aufträge zuständig, welche sie entweder direkt mit den Firmen oder mit Hilfe von Speditionsfirmen verabredet. Dazu hilft ihr das mehrmals im Jahr aktualisierte Softwareprogramm EUROsped. Die Firmenleitung unterschätzt die Investition in die Aktualisierung dieses Programms nicht, weil sich die Führungskräfte dessen gut bewusst sind, dass das EUROsped und seine jede aktualisierte Version immer besser ist und die Arbeit immer mehr erleichtert.

- **Ökonomische Abteilung**

Diese Abteilung besteht aus einer Buchhalterin und einer Sekretärin, die zur Arbeitsbeschleunigung beiträgt und behilflich ist. Die Buchhalterin, die zugleich die Funktion der Gesellschafterin ausübt, ist keine externe Person, deshalb bleiben die inneren Informationen aus dem Finanzbereich firmenintern und sie entströmen nicht nach außen. Sie verarbeitet die Buchhaltung (Doppelbuchhaltung) und gleichzeitig kümmert sie sich um die Löhne der Mitarbeiter.

- **Lkw-Fahrer**

Die Lkw-Fahrer bilden eine überwiegende Mehrheit von allen Mitarbeitern, und zwar 86%. Diese Profession ist sehr schwierig nicht nur wegen dem Lebensstil, den sie erfordert, weil sich die Fahrer nur wenig zu Hause aufhalten und die meiste Zeit in ihrer Fahrerkabine verbringen, sondern sie ist auch sehr gefährlich. Sie befördern sehr oft die Frachten im Wert von 1.000 000 Kronen und es kann zu verschiedenen Überfällen und Diebstählen kommen.

Ihr Leben ist auch von tagtäglicher Bewegung auf den Strassen und Autobahnen bedroht, wo sie leicht bei einem Autounfall um ihr Leben kommen können oder ihre Wagen und Frachten zerstören können. Deshalb erwarten die meisten von allen Lkw-Fahrern gehörige Entlohnungen.

3.2 Die angebotenen Verkehrsdienstleistungen

- Innerstaatliche und internationale Beförderung verschiedenartig
- Beförderung des „ADR“ Gutes der Klasse 2-6, 8, 9
- Beförderung des Kühlgutes
- Verteilerverkehr der Sendung vom Hersteller zum Abnehmer
- Möglichkeit, die für die Kunden bestimmten Informationen über die Bewegung der Sendung zu leisten
- befristete Beladungen und Ausladungen
- Standard – Versicherung der Sendungen nach Abkommen CMR bis 10 Mio. Kronen
- Individuelle Lösung jeder Beförderung

3.3 Der Fuhrpark

MISVO TRANS s.r.o. verfügt über 13 Fahrzeuge, wobei 7 Fahrzeuge davon schon im Eigentum der Firma sind, die nächsten 4 LKWs laufen noch auf Leasing und bei den letzten zwei Fahrzeugen geht es um Mietautos. Das Alter des Fuhrparks ist etwa 6 Jahre.

Dieser Fuhrpark ist schrittweise in Abhängigkeit von der Gewinnung der neuen Aufträge renoviert und verbreitet worden. Jedes Fahrzeug ist durch spezifische Eigenschaften charakterisiert, deshalb ist es nicht möglich, für einzelne Aufträge alle Wagen zu benutzen. Die Differenzierung jedes Fahrzeugs liegt vor allem in der Lastkraft und in der Ladefläche.

Alle LKWs haben einen bewachten Parkplatz zur Verfügung. In diesem Raum befindet sich auch die technische Abteilung mit dem Mechaniker, der den Lkw-Fahrern voll angepasst ist.

3.4 Kunden und Lieferanten

Zu den *Hauptkunden* der Gesellschaft gehören meistens internationale logistische Betriebe und Speditionen. Es ist aber auch nicht ausgeschlossen, dass MISVO TRANS s.r.o. auch die Güter den kleinen Privatpersonen befördert. Mit dieser Variante trifft sie sich aber nur sehr selten.

In meiner Bachelorarbeit kann ich keine konkreten Kunden einführen, weil die Führung der MISVO TRANS s.r.o. sich nicht wünscht, ihre Kunden vor allem wegen der Konkurrenz zu nennen.

Die Lieferanten kann ich in fünf Gruppen einteilen, und zwar je nachdem, welche Dienstleistungen sie gewährleisten oder was für ein Material sie liefern.

- **Die Treibstoffe** - MISVO TRANS s.r.o. hat einen Vertrag mit diesen Gesellschaften geschlossen: MONTECO s.r.o., Chemis a.s, Shell s.r.o. und ČSAD Kyjov a.s.
- **Die Ersatzteile** – EMT, SCANIA s.r.o. und ČSAD Hodonín a.s.
- **Der Fahrzeugservice** - SCANIA s.r.o., ČSAD Hodonín a.s. (DAF) und ČSAD Uherské Hradiště a.s. (MAN)
- **Die Pneumatik** – Pneuservis Dufka
- **Die Mautzahlung** – Diner Club a.s. und Shell s.r.o.

3.5 Kommunikation in MISVO TRANS s.r.o.

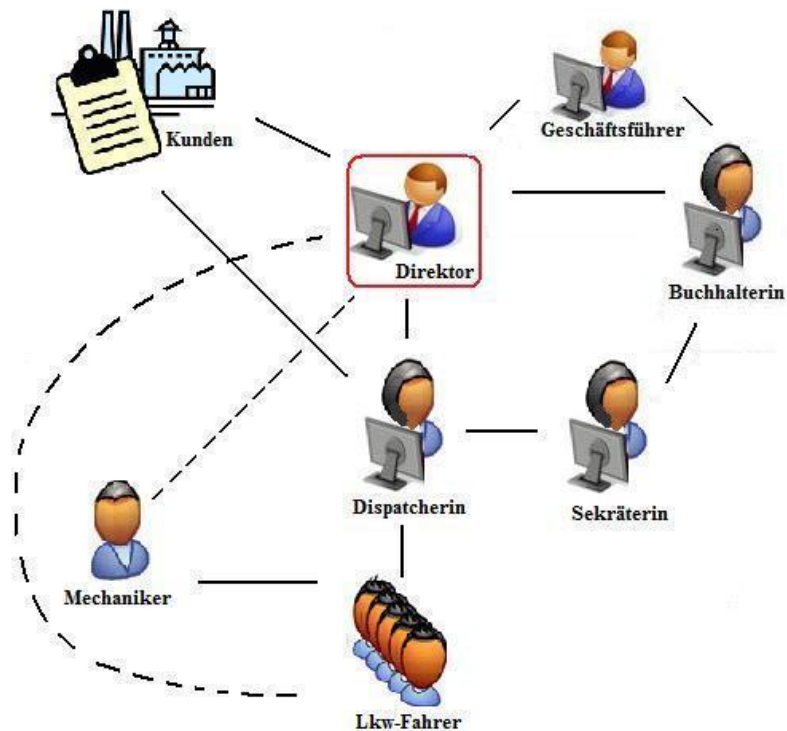


Abb. 6 Kommunikationsströme in MISVO TRANS s.r.o.

Das oben stehende Schaubild schaffte ich zur leichteren Beschreibung der Kommunikation in MISVO TRANS s.r.o. Das Hauptziel ist, die Kommunikation so zu beschreiben, wie sie tagtäglich im ganzen Unternehmen verläuft. Die Linien zwischen Personen stellen die Kommunikationsströme dar, die beidseitig verlaufen.

Der Direktor nimmt die Hauptfunktion im ganzen Betrieb ein, deshalb gehen fast alle Informationen über ihn und von ihm aus. Seine Aufgabe besteht darin, sich um die Stammkunden zu kümmern, mit denen er sehr oft persönlich kommuniziert oder er pflegt diese Kontakte per Telefon. Weil er sich für die ganze Firma verantwortlich fühlt, ist er auch bei der Kundensuche tätig. Die Grafik veranschaulicht ganz klar, dass die Kommunikationsströme vorwiegend zwischen oberen Positionen verlaufen und nach unten eher schwächer werden. Mit der technischen Abteilung oder mit den Fahrern kommt er nur bei der Problemstellung in Kontakt.

Die Dispatcherin schließt die Aufträge, die sie entweder vom Direktor bekommt oder die sie selbst mit den Kunden vereinbart. Weil ihre Aufgabe, was die Kunden betrifft, ähnlich wie die Aufgabe des Direktors ist, sind sie jeden Tag im direkten und engen Kontakt. Die

Kommunikation der Dispatcherin mit den Kunden verläuft ausschließlich per Telefon. Ihre nächste Aufgabe ist, die Bestellungen von Kunden zu empfangen und den Bericht über die Beförderung an Lkw-Fahrer weiterzuleiten. Wieder geht es um die Kommunikation per Telefon.

Die Fahrer holen die Ware an einem Lager ab, wo sie einen Lieferschein erhalten. Nach der Beladung befördern sie die Ware auf den vorausbestimmten Ort, an dem es zur Ausladung kommt. Sie lassen sich hier diesen Lieferschein bestätigen. Damit ist es bekräftigt, dass die Ware zugestellt wurde und sie geben persönlich alle Dokumente an Dispatcherin über, die diese bestätigten Dokumente per Fax zurück an Kunden schickt.

Die Sekretärin erleichtert die Kommunikation zwischen der Speditionsabteilung und Buchhalterin. Alle drei Frauen sind im tagtäglichen persönlichen Kontakt.

Die Hauptaufgabe der **Buchhalterin** ist nicht nur die Doppelbuchhaltung zu führen, sondern sie kommuniziert sehr oft mit dem Direktor, der ihre Arbeit kontrolliert und mit dem sie die finanzielle Seite des Unternehmens bespricht. Sie ist auch für die Löhne der Mitarbeiter zuständig, so dass sie in der Zeit der Lohnzahlung mit ihnen in persönlichen Kontakt kommt.

Und zuletzt zum **Geschäftsführer**. Wie wir aus dem Schaubild erkennen können, sein primärer Kommunikationsstrom kreist zwischen der ökonomischen Abteilung und dem Direktor, die sich auf der gleichen Ebene befinden. Es geht ausschließlich um persönliche Kommunikation, durch die er verschiedene Vorschläge und Änderungen beantragt. Alle drei Führungskräfte - also der Direktor, die Buchhalterin und der Geschäftsführer – haben den meist geschlossenen Kommunikationskreislauf.

3.6 Problemen, mit denen sich MISVO TRANS s.r.o. in laufendem Betrieb auseinandersetzt

Damit ich diesen Punkt meines praktischen Teils verarbeiten konnte, verabredete ich ein persönliches Treffen mit dem Direktor MISVO TRANS s.r.o., der mir wichtige Informationen zu diesem Thema gewährleistete. Ich schöpfte auch aus verschiedenen Unterlagen des Unternehmens, um die genauesten Informationen über MISVO TRANS s.r.o. zu gewinnen und weiter benutzen zu können.

Die größten von Mitarbeitern verursachten Probleme liegen laut der Führungskräfte unter den Lkw-Fahrern. Wegen ihrer kleinen Professionalität, der falschen Arbeitsmoral oder der Verspätung bei dem Ausladen und Aufladen, kommt es oft zu verschiedenen Unannehmlichkeiten mit Klienten. Die Leitung beschwert sich auch über die hohen Ansprüche seitens der Angestellten. Viele von ihnen fördern höhere Löhne, bessere Trassen, mehr freie Zeit und freie Wochenenden, leistungsfähigere und moderne Lastwagen usw. Leider heute in der Zeit der Wirtschaftskrise sind die Führungskräfte nicht fähig, den Anforderungen ihrer Mitarbeiter entgegenzukommen. Infolge der Unsicherheit der Mitarbeiter kommt es zu häufigen Beschädigungen der Lkws.

Der Direktor wertet auch die Fluktuation in MISVO TRANS s.r.o. nicht positiv aus. Im Jahr 2008 verließen 3 Fahrer die Firma, im Jahr 2009 ging es sogar um 8 Fahrer und diese negative Erscheinung setzt sich bis ins aktuelle Jahr 2010 fort, wo schon 3 Mitarbeiter während der vier Monaten kündigten. Die häufigste Ursache der Kündigungen der Mitarbeiter sehen die Führungskräfte in den Arbeitszeiten, die für die Fahrer nicht entsprechend sind. Dann führen die Mitarbeiter relativ häufig ein: bessere Angebote und Zahlbedingungen. Die Konkurrenz zwischen Beförderungsunternehmen ist groß, deshalb suchen Fahrer die besten Bedingungen und Begünstigungen. Hier spielt die wichtigste Rolle die Motivation, die eine von meinen Untersuchungsobjekten ist.

Das nächste Problem geht nicht aus dem persönlichen Bereich hervor, sondern ergibt sich aus der Situation, die ich im Kapitel 3.6 beschrieben habe. Es geht um die Wirtschaftskrise, die nicht nur die Nachfrage nach Beförderung vermindert, sondern auch die Preise für die Beförderung herabsetzt. Gleichzeitig kommt es auch zur Erhöhung der Zahlungsunfähigkeit der Kunden.

4 SWOT-ANALYSE

4.1 Stärken und Schwächen

Jede Firma hat nicht nur die starken Seiten sondern auch ihre eigenen Probleme, mit denen sie sich beschäftigen muss. Ebenso ist es auch bei der MISVO TRANS s.r.o. Weil die Schwächen und Stärken von dem Inneren des Unternehmens ausgehen, ist es zuerst sehr wichtig, diese Tatsache in Kenntnis zu nehmen. Erst dann ist es möglich, sich zu bemühen, einerseits die negativen Seiten zu eliminieren und vorwiegend zu beseitigen, andererseits die Stärken zu stabilisieren und weiter zu entwickeln.

4.1.1 Stärken

- Erfahrung mit internationaler Beförderung
- Persönliche Handlung mit allen Kunden
- Langzeiterfahrungen im Bereich der Beförderung
- Langfristige Beziehungen mit Kunden
- betriebliche Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zu Kundenanforderungen
- Beförderung des „ADR“ Gutes
- Standard – Versicherung der Sendungen nach Abkommen CMR bis 10 Mio. Kronen
- „Rund um die Uhr“ - Service
- Möglichkeit eines Fahrzeugs mit zwei Fahrern für schnellere Überwindung der größeren Trassen
- Lieferungen „just-in-time“
- alle Wagen haben abgeschlossene Frachtversicherung
- der eigene Parkplatz mit der Werkstatt
- die Firma ist nicht mit Kredite oder Schulden belastet
- kein veralteter Fuhrpark
- rechtzeitige Lohnauszahlung

4.1.2 Schwächen

- ziemlich kleines Unternehmen
- schwächere Verhandlungskraft mit Lieferanten
- Unfähigkeit, den Preis für die Beförderung zu beeinflussen
- Verantwortungslosigkeit einiger Mitarbeiter
- Verminderung der Arbeitsmoral und des Arbeitseinsatzes einiger Mitarbeiter
- zu hohe Anforderungen einiger Mitarbeiter
- keine Lagermöglichkeit – MISVO TRANS s.r.o. ermöglicht also nicht die Warenlagerung
- ungenügende Motivation
- höhere Fluktuation
- häufige Beschwerden und Unzufriedenheit der Mitarbeiter

4.2 Chancen und Gefahren

Gegenüber der Stärken und Schwächen, die das Unternehmen selbst produziert, kommen Chancen und Gefahren von außen her.

4.2.1 Chancen

- Verwendung der neuen Technologien zur Kostensenkung und zur Effizienzerhöhung
- Aufrechterhaltung der Perspektivkunden
- Gewinnung von neuen Kunden
- auf dem Beförderungsmarkt durchsetzen
- Ausbreiten des Fuhrparks
- Durchführung der innovativen Fortschritte
- Senkung des Dieselpreises

4.2.2 Gefahren

- Verlust an Kundenaufträgen wegen der Wirtschaftskrise
- Verlust an Hauptabnehmer
- moralische Abnutzung der Technologien
- Eintritt der neuen Transportfirmen auf den Beförderungsmarkt
- Umwälzung der Stammkunden zur Konkurrenz
- Diebstahlsgefahr der Güter aus dem Laderaum
- Beschädigung der Ladung während der Beförderung
- wachsende Ansprüche der Mitarbeiter
- Nichtlieferung der Güter „just-in-time“ und damit verbundene Pönalisierung
- Die immer sich verschlechternde Zahlungsmoral der Kunden
- Korruption

5 ZIELE UND ARBEITSMETODIK DER FORSCHUNG

Im Rahmen meines praktischen Teils führte ich eine Fragebogenforschung durch, an dem 16 von allen 21 Mitarbeitern MISVO TRANS s.r.o. teilnahmen, was 76% Teilnahme darstellt.

Ich gliederte meine Fragebögen in drei wichtigsten Teilen ein. Der erste Bereich beschäftigt sich mit den Fragen, die die *Unternehmenskultur* betreffen, der zweite Abschnitt umfasst die *Zufriedenheit* der Mitarbeiter, auf die ich einen großen Wert legte, weil ich davon überzeugt bin, dass gerade die Zufriedenheit der Mitarbeiter, alle Bereiche des Unternehmens beeinflusst. Die Fragen, die auf die *Kommunikation* gezielt sind, schließen meine Fragebogenforschung ab.

Weil die Länge meiner Bachelorarbeit abgegrenzt ist, benutzte ich nur die wichtigsten Fragen von meinen Fragebögen, die ich mittels der Graphen beschrieb, wobei ich die ergänzenden Fragen ohne graphische Darstellung ließ.

Die Ziele dieser Fragebogenforschung sind klar:

- die Unternehmenskultur zu analysieren
- die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu bewerten
- das Niveau der Kommunikation festzustellen

Die vorherigen Punkte zu verarbeiten, stellen aber nicht die einzige Aufgabe dar, die ich erfüllen will. In meinem theoretischen Teil gewann ich eine große Menge von Kenntnissen über die richtige Unternehmenskultur, deshalb möchte ich dieses mit meinen gewonnenen Ergebnissen vergleichen und vor allem feststellen, ob die Firma MISVO TRANS s.r.o. über eine gesunde Unternehmenskultur verfügt oder nicht. Nach dem eventuellen Aufdecken der Mängel werde ich mich bemühen, die Ursachen der Problembereiche zu finden und die geeignetsten Vorschläge zur Verbesserung der Situation in MISVO TRANS s.r.o. anzubieten.

Was ich betonen möchte, ist die Tatsache, dass ich zwei Typen von Fragebögen ausarbeitete. Ein Fragebogen dient den Führungskräften – es geht um 3 Personen in höheren Positionen (Geschäftsführer und 2 Gesellschafter) und den zweiten Fragebogen richtete ich auf ihre untergeordneten Mitarbeiter. Mit dieser Strategie gelang es, zwei unterschiedliche Haltungen zu einer Problematik zu gewinnen. Ich bekam damit eine einzigartige Gelegenheit, zwei Seiten und vor allem ihre Meinungen zu vergleichen, besser zu analysieren und die wichtigsten Probleme zu entdecken. In beiden Fragebögen stimmten die meisten Fragen zusammen oder

sie knüpften an sich an, weil ich gerade den Vergleich zwischen zwei Seiten erreichen wollte. Beide Fragebögen sind anonym, so dass es zur Wahrheit beiträgt.

5.1 Fragebogenforschung

Alle drei Vertreter der Führungskräfte füllten meine Fragebögen aus, so dass der Rückfluss dieser Fragebögen hundertprozentig war. Bei ihren untergeordneten Mitarbeitern war die Situation mit der Rückgabe ganz anderes. Ich erhielt 13 Fragebögen von allen 18 untergeordneten Mitarbeitern zurück, aber auch diese Zahl halte ich für einen Erfolg, weil der heutige Trend den Fragebögen nicht zugeneigt ist und bei den Leuten gar nicht populär ist.

Bei den Einleitungsfragen ging es eher um die Identifikation und Beschreibung der Befragten. Es wurde nach der Bildung und der Beschäftigungszeit in der MISVO TRANS s.r.o. gefragt. Während die Führungskräfte seit dem Anfang der Firmengründung in ihrem Unternehmen tätig sind und mindestens die Mittelschule mit Maturität erreichten, zeigen die untergeordneten Mitarbeiter eine größere Skala der abgearbeiteten Zeit bei der MISVO TRANS s.r.o. Ein Mitarbeiter ist hier wenig als 1 Jahr beschäftigt, die nächsten fünf Mitarbeiter sind in der Firma mehr als 1 Jahr tätig und den Rest der Befragten, also 6 Mitarbeiter, beschäftigt MISVO TRANS s.r.o. mehr als 5 Jahre. Alle genannten untergeordneten Mitarbeiter sind gelernt und zwei von ihnen absolvierten eine Mittelschule.

- **Fragen nach der Unternehmenskultur**

Frage Nr.1: Weil die UK aus größerem Teil ungreifbar und unsichtbar ist, musste ich meine Fragen, die die Unternehmenskultur betreffen, nicht direkt stellen und dennoch wichtige Informationen herausziehen. Weil ich in meinem praktischen Teil erfuhr, dass die UK sich aus zwei Ebenen (aus einer sichtbaren und unsichtbaren Ebene) zusammensetzt, interessierte ich mich dafür, welche Elemente von welchen Ebenen die Mitarbeiter am meisten in der Firma wahrnehmen.

Welche Bestandteile nehmen Sie in MISVO TRANS s.r.o. am meisten wahr?

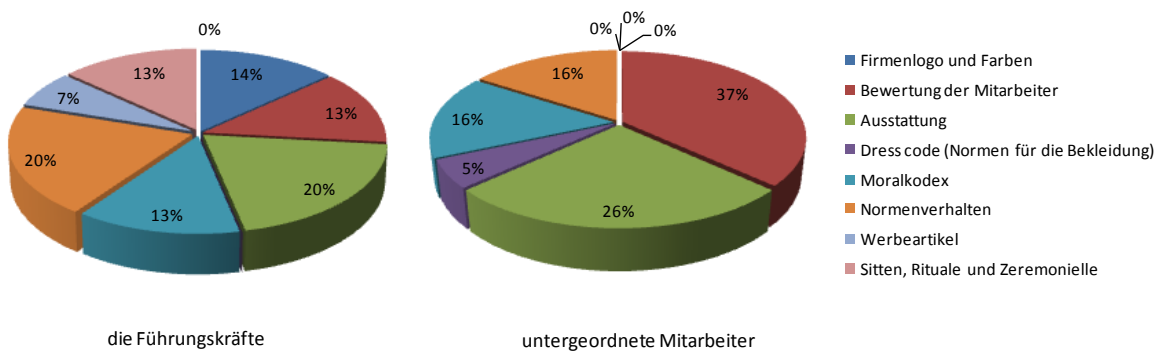


Abb. 7 Bestandteile der Unternehmenskultur

Gleich auf den ersten Blick sieht man auf dieser Graphik die Unterschiede zwischen den Antworten der Leitung und ihren untergeordneten Mitarbeiter. *Die Bewertung* der Mitarbeiter steht bei den untergeordneten Mitarbeitern mit 37% an der ersten Stelle, dann folgt mit 26% die *Ausstattung* der Firma. Was aber wichtig ist, dass *Normenverhalten und Moralkodex* zusammen 32% betragen, was mehr als die zweitgrößte Zahl ist. Und das halte ich für sehr positiv. Daraus geht hervor, dass diese Mitarbeiter einen großen Wert auf die immaterielle Seite des Unternehmens legen. Der Graph links, der für die Führungskräfte bestimmt ist, veranschaulicht uns ausgeglichene Ergebnisse zwischen den materiellen und immateriellen Bestandteilen des Unternehmens. Trotzdem überwiegt die unsichtbare Ebene. Sehr interessant ist es, dass die Führungskräfte auch solche Elemente der UK wie Firmenlogo und Farben, sowie Sitten, Bräuche und Zeremonielle anführten, die die zweite Seite nicht wahrnimmt.

Frage Nr.2: Bei folgender Frage befasste ich mich gerade mit der unsichtbaren Ebene der UK, und zwar mit den Werten. Ich gewährte beiden Gruppen die Zweierkombinationen der Werte, die sich einerseits in traditionelle und andererseits in neue, innovative Werte gliedern. Jeder Mitarbeiter sollte solche Werte bezeichnen, die laut seiner Meinung die Firma MISVO TRANS s.r.o. am besten charakterisieren. Obwohl die Führungskräfte die Werte wie *Gerechtigkeit, offene Kommunikation, Orientierung an Leistungen, Sicherheit, Vertrauen in Arbeitgeber und in Arbeitnehmer, Effizienz, genügend Informationen* oder *Ehrlichkeit* von allen anderen Werten aufhoben, zeigt uns die Tabelle einen ganz anderen Zustand, den die untergeordneten Mitarbeiter einführten.

Werte	Häufigkeit der Antworten	Werte	Häufigkeit der Antworten
-------	--------------------------	-------	--------------------------

Gerechtigkeit	2	Ungerechtigkeit	5
offene Kommunikation	2	geschlossene Kommunikation	5
Orientierung an Leistungen	7	Orientierung an Mitarbeiterbedürfnisse	1
Sicherheit	2	Unsicherheit	5
Vertrauen in Arbeitgeber	3	Unvertrauen in Arbeitgeber	5
Vertrauen in Arbeitnehmer	1	Unvertrauen in Arbeitnehmer	6
Berufslaufbahn	0	persönliche Entwicklung	4
Innovation	0	Zurückhaltung	5
genügend Informationen	0	ungenügend Informationen	6
Gehorsamkeit	5	Mitbeteiligung	0
Hierarchie	4	Team	1
Ehrlichkeit	1	unehrliche Haltung	4
Effizienz	6	Uneffizienz	3

Tab. 2 Typische Werte der Firma laut der Meinung der untergeordneten Mitarbeiter

Die häufigsten Antworten der untergeordneten Mitarbeiter machte ich ausdrückvoller, damit es sichtbar ist, welche Antwort am meisten eingeführt wurde. Einige davon sind z.B. *Orientierung an Leistungen und Effizienz*, die auch von Führungskräften ausgewählt wurden, deshalb kann man sagen, dass die Leitung sich mit diesen Werten selbst identifiziert. Das kann man aber nicht bei den anderen Werten behaupten. Der Rest der hervorgehobenen Antworten von untergeordneten Mitarbeitern (wie *ungenügend Informationen, geschlossene Kommunikation, Unsicherheit, Gehorsamkeit oder Ungerechtigkeit*) stimmt nicht mit der Auswahl der Leitung. Die ganze Bewertung des Unternehmens geht sehr negativ aus, deshalb ist es herauszufinden, wo die Ursachen dieser negativen Stellung liegen.

Frage Nr.3 gewährte uns die Informationen, ob sich die Mitarbeiter für die Ergebnisse verantwortlich fühlen, wovon ich ihre Stellung zur Firma ableiten möchte.

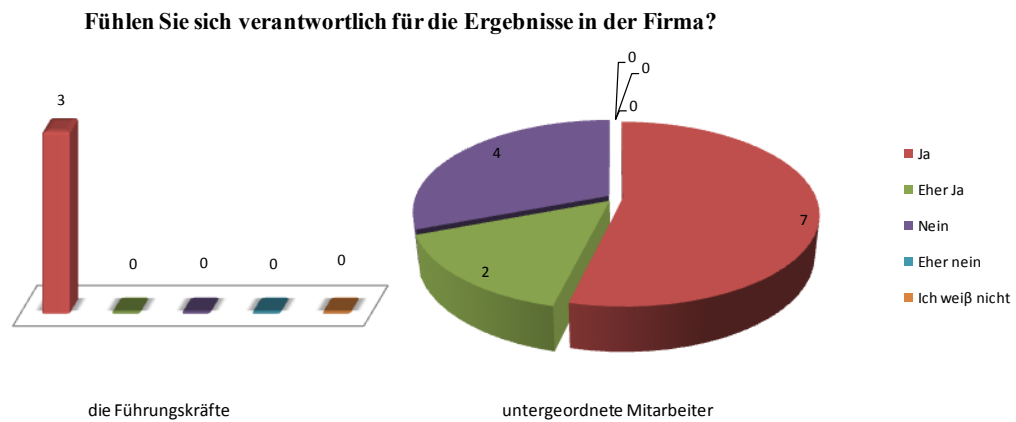


Abb. 8 Verantwortlichkeit für die Ergebnisse

Die Antwort der Führungskräfte zeigt uns ganz eindeutig, dass sich die Leitung für die Ergebnisse verantwortlich fühlt. Die Firma MISVO TRANS s.r.o. ist vor allem von Lkw-Fahrern und ihren Leistungen abhängig, deshalb finde ich die Ergebnisse der untergeordneten Mitarbeiter für sehr überraschend.

7 Vertreter von ihnen sind überzeugt, dass sie für die Ergebnisse verantwortlich sind, was ich natürlich sehr positiv bewerte. Die nächsten 4 Mitarbeiter sind aber anderer Meinung und sie identifizieren sich nicht mit der Firma, was für die Firma gefährlich sein kann. Die letzten zwei sind mit der Bejahung nicht sicher, deswegen neigen sie zur Antwort „Eher ja“.

Frage Nr.4: Diese Frage hat das gleiche Ziel wie die dritte Frage und zwar: die Stellung der Führungskräfte und ihrer untergeordneten Mitarbeiter zur Firma zu bestimmen. Erst dann ist es möglich, die Situation zu ändern und zum besseren zu führen.

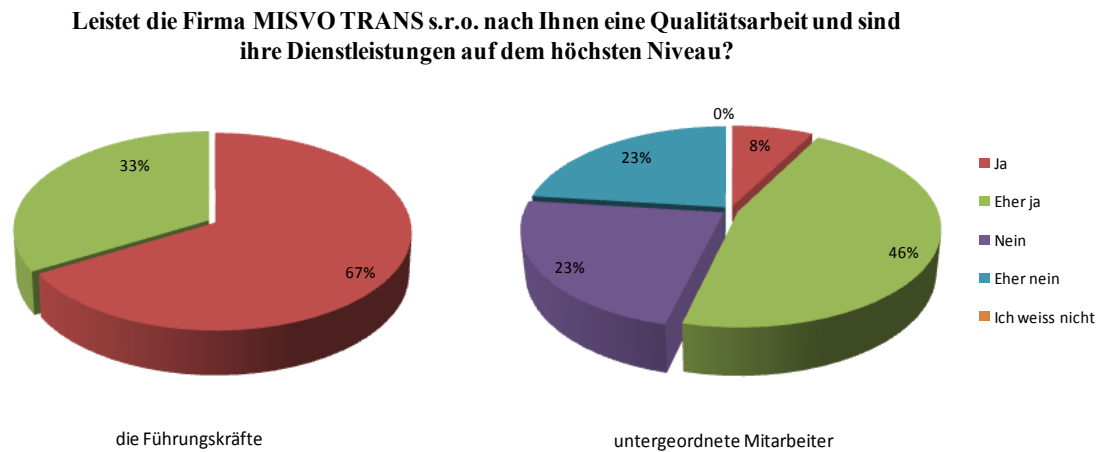


Abb. 9 Bewertung der geleisteten Arbeit und des Niveaus von Dienstleistungen

Der Graph links stellt wieder eine positive Stellung der Führungskräfte zur Firma vor. Demgegenüber zeigt der rechts stehende Graph eine breitere Skala von der Bewertung. Mehr als Hälfte der Befragten (54%) sind der Meinung, dass die Firma Qualitätsarbeit leistet und ihre Dienstleistungen auf dem höchsten Niveau sind. Ich vermute, dass gerade die Leute, die „Ja“ oder „Eher ja“ auswählten, machen für die Firma Maximum und sie legen ihre Bemühung in die Firma ein. Sie identifizieren sich mit der Firma, mit ihren Dienstleistungen und deshalb bewerten sie auch die Firma positiv. 46% der Befragten von untergeordneten Mitarbeitern benutzten aber die Verneinung der Frage. Und wieder, wie in der fünften Frage, können wir beobachten, dass es eine kleinere Gruppe der Mitarbeiter gibt, die sich nicht zu der Firma und ihren Dienstleistungen meldet und zu ihr eine negative Stellung hat. Ich bin überzeugt, dass es um unzufriedene Mitarbeiter geht, die eine negative Auswirkung auf das Wirtschaftsergebnis haben können.

Zuerst ist es nötig, diese Gruppe zu identifizieren und dann den Bereich der Unzufriedenheit zu finden.

Bei der näheren Untersuchung dieser Gruppe stellte ich fest, dass gerade 4 Mitarbeiter, die in der Firma weniger als 5 Jahre beschäftigt sind, negativ beantworteten. Das bedeutet, dass ich mich in meinen Vorschlägen an die Versenkung der Fluktuation orientieren muss.

- **Fragen nach der Zufriedenheit**

Frage Nr.5 untersucht das Zufriedenheitsniveau der untergeordneten Mitarbeiter.

Sind Sie mit Ihrer Arbeit zufrieden?

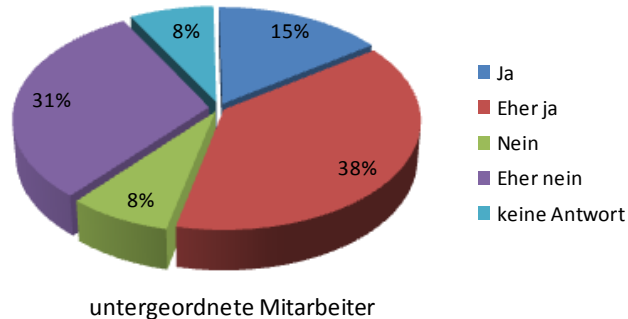


Abb. 10 Zufriedenheit der untergeordneten Mitarbeiter

Man kann 53% der Befragten für zufrieden halten. Im Unterschied dazu gibt es aber 8% der unzufriedenen Mitarbeiter und 31% der Mitarbeiter, die eher zur Unzufriedenheit neigen. Zusammen handelt es sich um einen großen Teil der Mitarbeiter, deshalb möchte ich den Grund finden, warum 39% der untergeordneten Mitarbeiter angaben, dass sie unzufrieden sind.

Frage Nr.6: In dieser Frage möchte ich feststellen, ob das Problem im gegenseitigen Verhältnis der beiden Gruppen liegen kann.

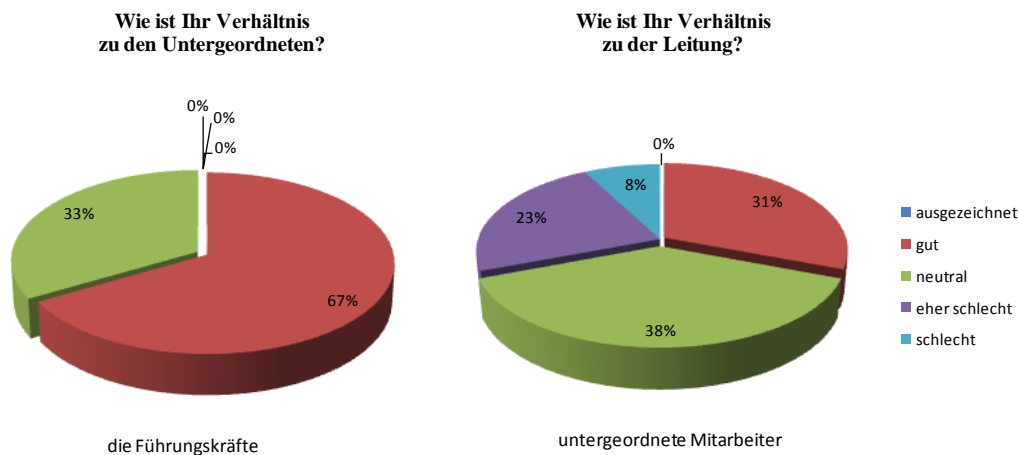


Abb. 11 Gegenseitige Verhältnisse

Der rechtsseitige Graph, der für die Führungskräfte bestimmt ist, umfasst nur zwei Antworten – ein gutes und neutrales Verhältnis zu ihren untergeordneten Mitarbeitern, wobei ein gutes Verhältnis mit 67% überwiegt. Im Graph rechts kann man beobachten, dass die positiven An-

antworten mit den negativen Antworten ausgeglichen sind. Beide stellen 31% dar. 38% der untergeordneten Mitarbeiter meinen, dass sie ein neutrales Verhältnis zur Leitung haben, was keine Überraschung ist, weil sie nur selten die Kontakte anknüpfen. Weil fast ein Drittel der Mitarbeiter ihr Verhältnis zur Leitung für „schlecht“ und „eher schlecht“ bezeichnet, werde ich weiter nach den Beziehungen forschen.

Frage Nr.7: Das Ziel dieser Frage besteht darin, von den untergeordneten Mitarbeitern festzustellen, wie sie das Verständnis von der Seite der Arbeitsgeber wahrnehmen.

Hat Ihr Arbeitgeber genügend Verständnis für Sie und Ihre persönlichen Probleme?

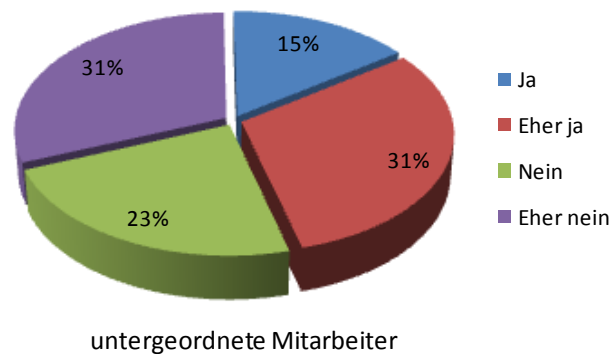


Abb. 12 Verständnis für die persönlichen Probleme

Wieder erscheint die Mehrheit der negativen Antworten. Während befinden sich die Antworten „Eher ja“ und „Eher nein“ mit 31% auf der gleichen Ebene, folgt dann aber mit 23% die Antwort „Nein“, die uns klar zeigt, dass die Mitarbeiter das Verständnis seitens der Führungskräfte für ungenügend halten. Und gerade diese Wirklichkeit kann einen von vielen Gründen des schlechten Verhältnisses zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern darstellen.

Frage Nr.8 forscht zum letzten Mal das gegenseitige Verhältnis zwischen den Führungskräften und ihren untergeordneten Mitarbeitern. Das Untersuchungsobjekt ist hier das Vertrauen. Weil es sich bei MISVO TRANS s.r.o. um die Transportfirma handelt, sollte Vertrauen auf der höchsten Ebene sein und eine sehr wichtige Rolle spielen. Die Lkw-Fahrer befördern jeden Tag die Ware, deren Wert in die Millionen greift, deshalb ist es nötig, den Fahrern zu vertrauen. Gleichzeitig sollten sie den Führungskräften vertrauen, weil sie sich sehr oft im Ausland befinden und sich oft nur auf sich selbst oder auf die Firma verlassen müssen.

Bewerten Sie mit den Noten (wie in der Schule) Ihr Vertrauen: a) zu den Untergeordneten
b) zur Leitung

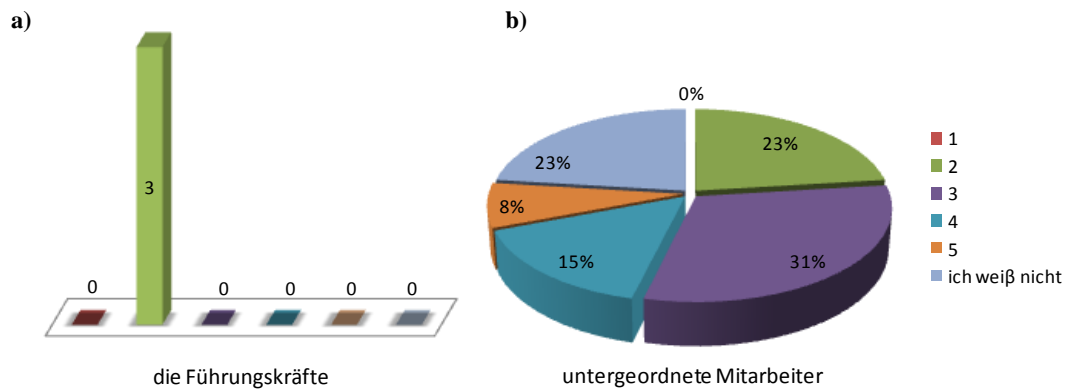


Abb. 13 Gegenseitiges Vertrauen

Obwohl niemand von der Leitung die Note 1 gab, halte ich die Note 2 für eine gute Bewertung. Diese Note war dreimal ausgewählt, so dass es um eine hundertprozentige Übereinstimmung der Führungskräfte geht. Das Vertrauen der Führungskräfte bewegt sich also in der oberen Ebene der Bewertungsskala. Der zweite Graf bildet uns aber schlechtere Ergebnisse ab. Die beste Bewertung beträgt auch die Note 2, dann ordnen 31% der Angestellten ihr Vertrauen zur Note 3 zu. Die Bewertung geht sogar zu den Noten 4 und 5, die zusammen 23% darstellen. Daraus ergibt sich, dass das Vertrauen zur Leitung eher niedrig ist.

Frage Nr.9: Damit ich den nächsten problematischen Bereich entdecken konnte, der die Unzufriedenheit betrifft, wähle ich gerade für die untergeordneten Mitarbeiter folgende Frage aus.

Im welchen Bereich würden Sie gern eine Änderung empfangen?

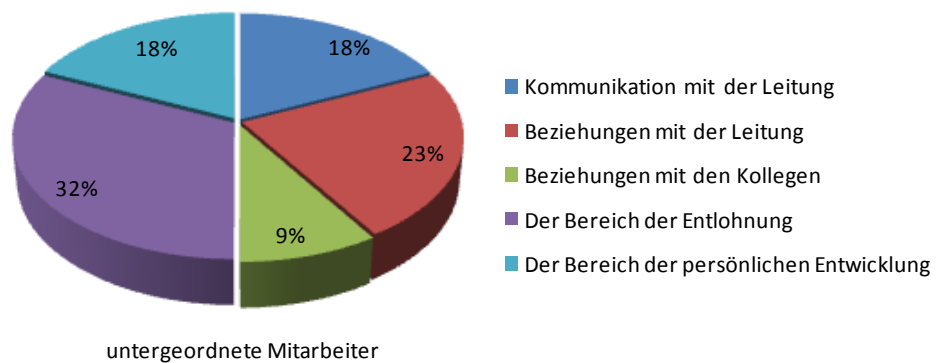


Abb. 14 Geforderte Änderungen seitens der untergeordneten Mitarbeiter

32% der untergeordneten Mitarbeiter antworteten, dass es gut und förderlich wäre, vor allem den Bereich der Entlohnung zu ändern. Die zweitgrößte Angabe (23%) umfasst den Bereich der Beziehungen mit der Leitung und auf der gleichen Ebene fordern die untergeordneten Mitarbeiter die Änderungen in der Kommunikation mit der Leitung und im Bereich der persönlichen Entwicklung. Bei dieser Frage erklärt sich, dass die Bindungen zwischen den Führungskräften und ihren untergeordneten Mitarbeitern sehr schlecht sind und eine Änderung brauchen.

Frage Nr.10: In meinem theoretischen Teil erfuhr ich, dass die Zufriedenheit in einer Firma sehr eng mit der Vergütung und Motivation verbunden und davon abgeleitet ist, deswegen entschied ich mich, meine Aufmerksamkeit dieser Problematik zu widmen.

Zuerst wollte ich feststellen, welche Vergütungen die Mitarbeiter neben dem Festlohn erhalten. Mittels der Fragebögen erhielt ich von der Leitung folgendes Verzeichnis der Entlohnungen, die in dieser Zeit den Mitarbeitern gewährt werden:

- *außerordentliche Prämien*
- *Telefonanwendung für die Privatzwecke*
- *Geschenke zu bedeutenden Gelegenheiten wie die Hochzeit, Geburt des Kindes, Geburtstag oder auch Namenstag*

Die Reaktion der untergeordneten Mitarbeiter kann man aus folgendem Graph entnehmen.

Sind Sie mit den Prinzipien und Regeln der Entlohnungen zufrieden?

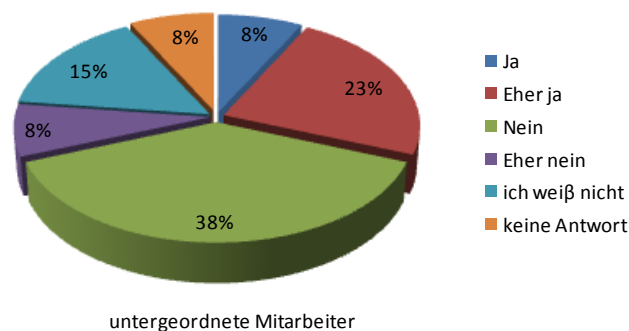


Abb. 15 Zufriedenheit mit den Entlohnungen

Aus diesem Graph geht ganz klar hervor, dass die untergeordneten Mitarbeiter mit den Entlohnungen vielmehr unzufrieden sind. Genau geht es um 38% der Mitarbeiter, zu denen ich 8% der anderen Befragten zurechnen kann, weil sie von der Auswahl der Antworten die

Möglichkeit „Eher nein“ auswählten. Nur 8% der Mitarbeiter sind fest davon überzeugt, dass sie mit den Entlohnungen zufrieden sind. 23% der Befragten neigen sich zur Bejahung der Frage und der Rest der Befragten antwortete gar nicht.

Frage Nr.11: Für nähere Spezifikation der Vergütungen gab ich den untergeordneten Mitarbeitern zur Auswahl das folgende Verzeichnis der Entlohnungen, die ich in die Tabelle auch mit der Häufigkeit der Antworten ordnete.

Entlohnungen	Häufigkeit der Antworten
Leistungsprämie	6
andere Prämien	11
Teilnahme an den Betriebsveranstaltungen	1
Zusatzrentenversicherung	4
Geschenkschein	0
Ausbildung und persönliche Entwicklung	1
Belobung	2
außerordentliches Entgelt	1
Telefonanwendung für die Privatzwecke	1
Geschenke zu bedeutenden Gelegenheiten	1
Feriengeld	5

Tab. 3 Angebotene Entlohnungen

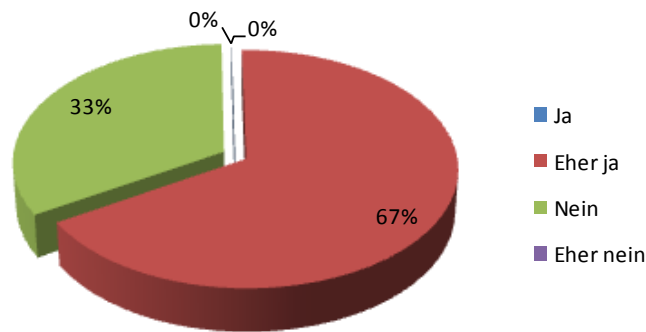
Die Möglichkeit „andere Prämien“ ist die meist ausgewählte Antwort, dann folgen „Leistungsprämien“, „Feriengeld“ und zuletzt „Zusatzrentenversicherung“. Aus den Ergebnissen ist ersichtlich, dass die Mitarbeiter vor allem an Finanzen orientiert sind. Was mich aber überraschte, war die Antwort *Belobung*. Obwohl diese Möglichkeit nur 2 Mitarbeiter einführten, ist es klar, dass sie ungenügend belobt sind.

- **Fragen nach der Kommunikation**

Mein Fragebogen enthält auch die Fragen aus dem Bereich der Kommunikation, weil die Kommunikation ein wichtiger Bestandteil des ganzen Unternehmens darstellt.

Frage Nr.12: In der Tabelle 2 konnten wir von den Antworten der untergeordneten Mitarbeiter auslesen, dass die Kommunikation geschlossen ist und, dass diese Mitarbeiter ungenügend Informationen erhalten. Deshalb wollte ich auch die Meinung der Führungskräfte feststellen.

Denken Sie, dass die interne Kommunikation ausreichend ist?



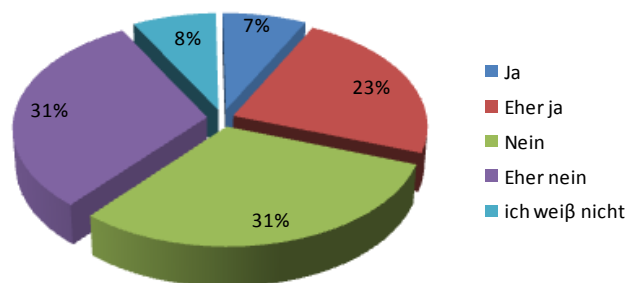
die Führungskräfte

Abb. 16 Zustand der internen Kommunikation

Niemand von den Befragten wählte die Antwort „Ja“ aus, so dass nicht nur die Untergeordneten sondern auch die Führungskräfte sich bewusst sind, dass die interne Kommunikation nicht völlig ausreichend ist. 67% der Vertreter der Leitung drückte sich zur Antwort „Eher Ja“ aus, wovon man kleinere Unsicherheit ableiten kann. Ein Drittel der Leitung stimmt mit den Sprüchen der untergeordneten Mitarbeiter – und zwar, dass die Kommunikation nicht ausreichend ist. Ich schätze sehr, dass mindestens ein Drittel der Führung ihre Fehler zugestehen kann.

Frage Nr.13: Weil das Zuhören zum Kommunikationsprozess unbedingt gehört, wollte ich erfahren, ob die Leitung zuhören kann oder ob die Führungskräfte die Vorschläge und Anmerkungen der untergeordneten Mitarbeiter akzeptieren können.

Berücksichtigt Ihr Vorgesetzter Ihre Meinungen, Änderungsvorschläge und Anmerkungen?



untergeordnete Mitarbeiter

Abb. 17 Zuhören und Berücksichtigung der Meinungen

Diese Abbildung entdeckte einen großen Mangel an Zuhören und Verständnis von der Seite der Führungskräfte. 62% der untergeordneten Mitarbeiter beantworteten, dass Ihre Meinungen, Änderungsvorschläge und Anmerkungen nicht berücksichtigt sind, was ich für einen großen Fehler halte. 30% der Befragten sind anderer Meinung.

Frage Nr.14 informiert uns, wie es mit der informellen Kommunikation in der Firma aussieht.

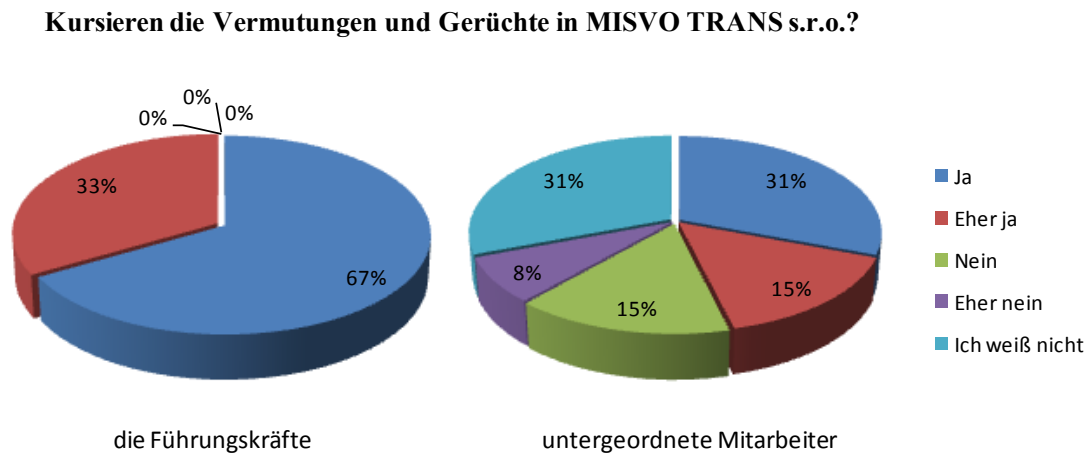


Abb. 18 Vermutungen und Gerüchte in der Firma

Der rechte Graph bringt zum Ausdruck, dass die Vertreter der Führungskräfte verschiedene Gerüchte in der Firma wahrnehmen. Die zweite Graphik neigt auch zur Bejahung der Frage, weil 31% der untergeordneten Mitarbeiter sich zur „Ja“ meldeten und die nächsten zur „Eher ja“, was eine größere prozentuelle Angabe als die verneinenden Antworten ist. 31% der Befragten kümmert sich um diese Problematik nicht, was ich gut finde, weil man deduzieren kann, dass diese Leute sich nur für solche Bereiche interessieren, die für sie wichtig sind und nichts anders kann sie beeinflussen.

5.2 Fragebogenauswertung

Meine Bachelorarbeit befasst sich mit der Unternehmenskultur und der Kommunikation, deshalb sind gerade diese Bereiche die Forschungsobjekte in meinem praktischen Teil. Dazu gebe ich noch den Bereich der Zufriedenheit der Mitarbeiter zu, weil ich es für wichtig halte. Auf Grund der ausgefüllten Fragebögen hatte ich also gute Gelegenheit nicht nur die Theorie mit der Praxis zu vergleichen, sondern auch die Stellung der Führungskräfte und mit den Ansichten ihrer untergeordneten Mitarbeiter zu gewinnen.

Ich finde die Ergebnisse, die die Unternehmenskultur in MISVO TRANS s.r.o. betreffen, für sehr interessant. Nicht nur die Führungskräfte, sondern auch ihre untergeordneten Mitarbeiter halten die immateriellen Bestandteile der UK für wichtiger als materielle Elemente. Für die Mitarbeiter ist die Bewertung am wichtigsten, deshalb ist es nötig, diesen Bereich zu beachten und in meine Vorschläge einzubeziehen. Moralkodex und Normenverhalten spielen auch eine wichtige Rolle im Arbeitsleben dieser Gruppen, was ich für sehr positiv halte. Vor allem die Mehrheit der Mitarbeiter (die Lkw-Fahrer) ist jeden Tag in Kontakt mit Kunden, deshalb ist es wichtig zu wissen, dass sie das bestimmte Normenverhalten wahrnehmen und annehmen.

Weiter stellte ich fest, dass die untergeordneten Mitarbeiter eine sehr negative Meinung über die Firma und ihre eingelaufenen Werte haben, wobei diese Stellung im Widerspruch mit Ansichten der Führungskräfte steht. Die untergeordneten Mitarbeiter bezeichnen diese Firma für eine ungerechte Gesellschaft, die durch Unehrlichkeit, Mangel an Vertrauen, geschlossene Kommunikation oder ungenügend Informationen charakteristisch ist. Alle Werte, die sie zur Charakteristik des Unternehmens auswählen konnten, stellen einen Gegensatz einer gesunden Unternehmenskultur dar.

Danach wurde ermittelt, dass der Teil der untergeordneten Mitarbeiter sich nicht für die Ergebnisse der Firma verantwortlich fühlt, was wieder ein negatives Merkmal der UK ist. Nach der Identifikation dieser Gruppe kann ich mit Sicherheit sagen, dass es um solche Leute geht, die in der Firma unter 5 Jahre tätig sind. Daraus geht also hervor, dass die Firma sich mit ihrer Fluktuation beschäftigen muss, falls sie bei ihren untergeordneten Mitarbeitern höhere Verantwortlichkeit und Identifizierung mit der Firma erreichen will.

Den nächsten Grund der negativen Stellung zur Firma entdeckte ich in der Unzufriedenheit der Mitarbeiter, und zwar im Bereich der Verhältnisse zu der Leitung. Die Mitarbeiter

sind überzeugt, dass ihr persönliches Leben, von der Seite ihrer Arbeitgeber, als nicht wichtig betrachtet ist. Sie fühlen den Mangel an Vertrauen zu den Führungskräften und sie würden auch die Änderung in der Kommunikation mit der Leitung begrüßen. Alle diese neuen Erkenntnisse ergeben sich aus dem ungenügenden Kontakt zwischen den Führungskräften und ihren untergeordneten Mitarbeitern, deshalb ist es notwendig, auch in diesen Bereich einzugreifen und ihren persönlichen Kontakt zu intensivieren und ihn an einem annehmbaren Niveau zu pflegen und zu erhalten.

Die Unzufriedenheit der Mitarbeiter äußerte sich auch im Bereich der Entlohnungen, den ich aufgrund der Ergebnisse für unbefriedigend und ungenügend bezeichnen kann. Und weil ich mich in meinem theoretischen Teil gerade mit motivierten Mitarbeitern beschäftigte, kenne ich jetzt die Folgen, wenn jemand nicht richtig motiviert ist. Deshalb lege ich einen großen Wert auf die richtige Motivation der Mitarbeiter. Die Mehrheit der untergeordneten Mitarbeiter fordert die finanziellen Entlohnungen, deshalb wäre es gut, zu dieser Variante zu neigen, damit die Mitarbeiter in diesem Unternehmen wunschgemäß motiviert werden.

Den letzten Bereich meiner Fragebogenuntersuchung richtete ich auf die Kommunikation. Obwohl die Mehrheit der Leitung vermutet, dass die Kommunikation ausreichend ist, sind ihre untergeordneten Mitarbeiter ganz anderer Meinung. Sie bezeichnen die Kommunikation als geschlossen und die Informationen als ungenügend. Dies bestätigt auch die Tatsache, dass ein größeres Maß der informellen Kommunikation sich in der Firma MISVO TRANS s.r.o. vorfindet, was natürlich verschiedene Spekulationen und Gerüchte mit sich bringt. Laut der untergeordneten Mitarbeiter besteht das größte Problem darin, dass die Führungskräfte die Meinungen, Vorschläge und Anmerkungen ihrer Arbeitnehmer nicht berücksichtigen, was wieder der Mangel an Zuhören und Verständnis von ihrer Seite beweist.

Wenn ich meine Ergebnisse und vor allem meinen ganzen praktischen Teil kurz zusammenfassen sollte, muss ich folgenden Punkt erwähnen: *die Firma MISVO TRANS s.r.o. verfügt nicht über die gesunde Unternehmenskultur*, was bedeutet, dass meine Hypothese bestätigt wird. Das ergibt sich nicht nur aus den primären Informationen über die Firma, sondern auch aus der sekundären Forschung, die ich selbst durchführte. Die Hauptgründe zu solcher Zusammenfassung sind eindeutig. Hohe Fluktuation, Unzufriedenheit der untergeordneten Mitarbeiter wegen der Verhältnisse mit den Führungskräften und wegen der ungeeigneten Entlohnungen stimmen nicht mit den Prinzipien der gesunden Unternehmenskultur. Das Ni-

veau der Kommunikation markiert auch große Mängel, deshalb muss ich auch meine zweite Hypothese widerlegen.

6 VORSCHLÄGE

Weil im Rahmen meiner Fragebogenforschung festgestellt wurde, dass die Mitarbeiter in vielen Bereichen unzufrieden sind, schlage ich folgende Änderungen vor:

- *Die interne Kommunikation zu verbessern*

Vor allem möchte ich die Mitarbeiterkommunikation (also die Kommunikation in der Richtung zu den Mitarbeitern) betonen, welche häufiger und gründlicher ausgeübt werden muss.

Die untergeordneten Mitarbeiter selbst führten in der Befragung an, dass sie ungenügend Informationen bekommen, deshalb wäre es gut, Informationsgespräche und Arbeitsbesprechungen zu veranstalten, und damit die offene Kommunikation sicher zu stellen, damit die Informiertheit der Mitarbeiter besser gestaltet und organisiert ist. Dank diesem Umstand kann die Firma die Senkung der negativen informellen Kommunikationsströme erreichen, und dadurch verschiedene Spekulationen, Vermutungen und Gerüchte beseitigen. Es ist auch nötig, sich die Meinungen und Vorschläge der Mitarbeiter anzuhören und zu akzeptieren, damit die Verantwortlichkeit und die Identifizierung mit der Firma und ihrer Ergebnisse wachsen können. Ich bin also davon überzeugt, dass gerade die von mir vorgeschlagenen Besprechungen den Meinungsaustausch unterstützen können.

- *Die gegenseitigen Verhältnisse zwischen der Leitung und ihren Mitarbeitern zu verbessern*

Zu diesem Punkt schlage ich vor, verschiedene Firmen-Aktionen zu veranstalten wie z.B. das Freundschaftstreffen am Ende des Jahres. Mit diesem Treffen können sich die gegenseitigen Beziehungen und Verhältnisse verbessern. Erst dann kann das ganze Unternehmen, wie in einem Team arbeiten und dadurch auch bessere Leistungen erzielen.

- *die Mitarbeiter besser zu motivieren*

Die Motivation der Mitarbeiter halte ich für das größte Problem in der Firma MISVO TRANS s.r.o. Ich half der Firma die Rangliste der meist erwünschten Entlohnungen zu erschaffen, die die Mitarbeiter gern bekommen würden. Am meisten ging es um die finanziellen Varianten der Entlohnungen wie Leistungsprämien, andere Prämien oder Feriengeld, deshalb wäre es gut, diese Varianten der Entlohnungen in Betracht zu ziehen. Leistungsprämien würde ich für höhere Leistung und bessere Arbeitsmoral auszahlen. In die anderen Prämien würde ich „die Prämien für die Senkung der Unfallzahlen“ umfassen. Für jeden Monat, wann es zu keinem

Unfall oder zu keiner Beschädigung des LKWs kommt, würde einen Betrag einlesen und zum Ende des Jahres würden die Fahrer diesen Betrag bekommen. Das sollte die Mitarbeiter nicht nur zu der höheren Vorsichtigkeit motivieren, sondern auch die Senkung der Fluktuation unterstützen. Weil ich mir aber bewusst bin, dass die finanzielle Situation der Firma in der Wirtschaftskrise abfällig ist, schlage ich mindestens vor, die Angestellten mehr zu beloben. Die Mitarbeiter bestätigten selbst, dass sie keine Belobung in der letzten Zeit bekamen, was ich für einen großen Fehler halte.

- *die Fluktuation zu vermindern und die Loyalität zu steigern*

Für diesen Punkt gilt wieder die oben beschriebene und vorgeschlagene Motivation. Dazu dachte ich noch andere Variante der Motivation aus – und zwar „Prämien nach dem Dienstalter“. Für jedes in der Firma abgearbeitete Jahr würde ich den Mitarbeitern einen Betrag auszahlen. Ich bin davon überzeugt, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigt, wenn die Mitarbeiter richtig motiviert sind. Dann steigt nicht nur ihr Arbeitsansatz, sondern auch ihre Loyalität zur Firma, was schließlich zur Senkung der Kosten für eine eventuelle Suche nach neuen Mitarbeitern führt.

- *zur gesunden Unternehmenskultur hinzielen*

Falls es zur Erfüllung der oben genannten Punkte kommt, bedeutet es ein guter Weg zum Erreichen der gesunden Unternehmenskultur. Obwohl im theoretischen Teil gesagt wurde, dass man eine Unternehmenskultur nur schwer ändern kann, sollten sich die Führungskräfte um eine positive Entwicklung der Kultur bemühen und ein paar weitere Punkte beachten:

- Vorbild für die Mitarbeiter zu sein
- sich um die Zufriedenheit und um das ganze Personalbereich zu kümmern
- wie ein Team zu funktionieren und sich gegenseitig zu akzeptieren
- sich die Meinungen und Wünsche anzuhören
- faires Verhalten aufzuweisen
- Vertrauensverhältnis und Glaubwürdigkeit zu stärken
- unsichtbare Ebene der UK zu betonen

SCHLUSSBETRACHTUNG

In meiner Bachelorarbeit befasste ich mich mit der Unternehmenskultur und der Kommunikation, wobei diese Themen auch in meinem praktischen Teil erforscht wurden. Als Untersuchungsmethoden wählte ich die SWOT-Analyse und die Fragebögen aus, dank deren ich die gegenwärtige Situation in der Firma MISVO TRANS s.r.o. analysieren konnte. Das Hauptziel dieser Arbeit war nicht nur die Bereiche der Kommunikation, Unternehmenskultur und Zufriedenheit der Mitarbeiter zu beschreiben, sondern vor allem die Ursache der Problemzonen zu bestimmen und die Vorschläge für die Firma MISVO TRANS s.r.o. anzubieten.

Bei der Verarbeitung meines theoretischen Teils bekam ich die beste Gelegenheit, meine Kenntnisse über die gesunde Unternehmenskultur zu verbreiten, deshalb hoffe ich, dass meine Bachelorarbeit auch den Lesern hilft, sich besser in diesem Thema zu orientieren und etwas Neues über die Unternehmenskultur und die Kommunikation zu erfahren. Diese Arbeit kann auch verschiedenen Managern dienen, ihr eigenes Unternehmen nach den Grundprinzipien der gesunden Unternehmenskultur effektiv zu führen.

Obwohl die Firma MISVO TRANS s.r.o. bei meiner Forschung nicht erfolgreich war, kann man sich auch aus diesem Fall belehren. Vor allem die Unzufriedenheit der Mitarbeiter, geschlossene Kommunikation, ungenügende Motivation oder falsche Verhältnisse zwischen den Führungskräften und ihren untergeordneten Mitarbeitern verursachten den Grund für die ungesunde Unternehmenskultur in der Firma.

Zum Schluss würde ich gern anmerken, dass diese Arbeit einen großen Beitrag zu meiner Weiterbildung geleistet hat.

Da mir die Tomas Bata Universität ein Semester an der Alpen-Adria-Universität in Klagenfurt gewährt hat, habe ich genügend Arbeitsmaterial in der deutschen Sprache zur Verfügung gehabt, und ich konnte diese Materialien und Unterlagen erfolgreich in meine Arbeit einbeziehen.

LITERATURVERZEICHNIS

MONOGRAFIE

- [1] BERGEMANN, N., SOURISSEAU, A.L.J. *Interkulturelles Management*. 3. Aufl., Heidelberg: Springer-Verlag, 2003. ISBN 3-540-42976-X.
- [2] BÖRNECKE, D. *Ethisch und rechtlich konformes Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern: Ein Leitfaden mit Mustertexten und Beispielen*. Erlangen: Viley-VCH, 2009. ISBN 978-3-89578-336-4.
- [3] BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.
- [4] CRIJNS, R., THALHEIM J. *Kooperation und Effizienz in der Unternehmenskommunikation: Inner- und außerbetriebliche Kommunikationsaspekte von Corporate Identity und Interkulturalität*. Wiesbaden: VS Verlag, 2008. ISBN 978-3-531-15995-9.
- [5] DREPPER, Ch. *Unternehmenskultur: Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung im Kommunikationssystem "Unternehmen"*. Wien: Verlag Peter Lang, 1992. ISBN 3-631-45217-9.
- [6] FLECK, D-M. *Unternehmerisches Innovationspotential aus kultureller Diversität*. 1.Aufl., Hamburg: IGEL Verlag, 2009. ISBN 978-3-86815-150-3.
- [7] HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.
- [8] HERBERT, J.J. *Führungskräfte-handbuch: Persönlichkeit, Karriere, Management, Recht*. Berlin: Springer-Verlag, 2002. ISBN 3-540-67337-7
- [9] HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1.vyd., Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
- [10] HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-99-9.
- [11] HUNGENBERG, H., WULF, T. *Grundlagen der Unternehmensführung*. 2.Aufl., Berlin: Springer-Verlag, 2005. ISBN 3-540-28776-0.
- [12] JANCIK, J.M. *Betriebliches Gesundheitsmanagement: Produktivität fördern, Mitarbeiter binden, Kosten senken*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2002. ISBN 3-409-12018-0.

- [13] JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace; Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0781-0.
- [14] KATCHER, B.L., SNYDER, A. *30 důvodů, proč zaměstnanci nenávidí své vedoucí*. 1.vyd., Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-1922-8.
- [15] KLEINBERGER GÜNTHER, U. *Kommunikation in Betrieben; Wirtschaftslinguistische Aspekte der innerbetrieblichen Kommunikation*. Bern: Peter Lang, 2003. ISBN 3-03910-049-1.
- [16] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv. *Organizační kultura; Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1.vyd., Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- [17] MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 8024706504
- [18] NESMANN, K. *Einführung in die Organisationskommunikation*. 2009/2010
- [19] NEUBERGER, O., KOMPA, A. *Wir, die Firma*. Weinheim: Beltz, 1987. ISBN 3-407-85076-X.
- [20] PETERS, T.J., WATERMAN, R.H. *Auf der Suche nach Spitzenleistungen: was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann*. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie, 1984. ISBN 3-478-32970-1.
- [21] RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. 1.vyd., Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2100-2.
- [22] SAUER, A. *Betriebskultur: Führen im Dialog*. Heidelberg: Sauer, 1989. ISBN 3-7938-7025-1.
- [23] SAUER, J. *Praxishandbuch Korrespondenz: Professionell, kundenorientiert und abwechslungsreich formulieren. Mit Musterbriefen von A bis Z*. 3.Aufl., Wiesbaden: Tablet Verlag, 2008. ISBN 978-3-8349-0784-4.
- [24] SCHWARZ, G. *Unternehmenskultur als Element des Strategischen Managements*. Berlin: Duncker und Humblot, 1989. ISBN 3-428-06754-1.
- [25] SCHWERING, M.G., MEYER, J.A. *Lexicon für kleine und mittlere Unternehmen*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2000. ISBN 3-8006-2507-5.

- [26] SIMON, H. *Herausforderung Unternehmenskultur*. Stuttgart: Schäffer Verlag für Wirtschaft u. Steuern, 1990. ISBN 3-8202-0460-1.
- [27] STEINMÜLLER, P. *Die neue Schule des Controllers*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2000. ISBN 3-7992-0933-6.
- [28] UNGER, F., FUCHS, W. *Management der Marketing-Kommunikation*. 3.Aufl., Berlin: Springer-Verlag, 2005. ISBN 3-540-23502-7
- [29] WEVER, U.A. *Unternehmenskultur in der Praxis: Erfahrungen eines Insiders bei zwei Spitzenunternehmen*. Frankfurt/Main: Campus-Verlag, 1989. ISBN 3-593-34083-6.

ONLINE QUELLE

- [30] *marketingovenoviny.cz* [online]. 21.3.2005 [cit. 2009-12-20]. Když synergie vítězí. Dostupné z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=3024>
- [31] *wikipedia.de* [online]. 27.4.2010 [cit. 2009-12-20]. Organisationskultur. Dostupné z WWW: <<http://de.wikipedia.org/wiki/Unternehmenskultur>>

SYMBOL- UND ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung.
ADR	internationale Beförderung gefährlicher Güter.
a.s.	Aktiengesellschaft.
CMR	internationale Vereinbarung über Beförderungsverträge.
Lkw	Lastkraftwagen.
Nr.	Nummer.
s.r.o.	Gesellschaft mit beschränkter Haftung.
SWOT	Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken.
UK	Unternehmenskultur.
usw.	und so weiter.
z.B.	zum Beispiel.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1 Unternehmenskultur: Das implizite Bewusstsein einer Firma	14
Abb. 2 Eisberg Modell der Kulturen nach Sharon Ruhly	16
Abb. 3 Der Kommunikationsprozess	25
Abb. 4 Firmenlogo	35
Abb. 5 Organisationsstruktur der MISVO TRANS s.r.o.	36
Abb. 6 Kommunikationsströme in MISVO TRANS s.r.o.	40
Abb. 7 Bestandteile der Unternehmenskultur	48
Abb. 8 Verantwortlichkeit für die Ergebnisse	50
Abb. 9 Bewertung der geleisteten Arbeit und des Niveaus von Dienstleistungen	51
Abb. 10 Zufriedenheit der untergeordneten Mitarbeiter	52
Abb. 11 Gegenseitige Verhältnisse	52
Abb. 12 Verständnis für die persönlichen Probleme	53
Abb. 13 Gegenseitiges Vertrauen	54
Abb. 14 Geforderte Änderungen seitens der untergeordneten Mitarbeiter	54
Abb. 15 Zufriedenheit mit den Entlohnungen	55
Abb. 16 Zustand der internen Kommunikation	57
Abb. 17 Zuhören und Berücksichtigung der Meinungen	57
Abb. 18 Vermutungen und Gerüchte in der Firma	58

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1 Sammelinformationen	35
Tab. 2 Typische Werte der Firma laut der Meinung der untergeordneten Mitarbeiter	49
Tab. 3 Angebotene Entlohnungen	56

ANHANGSVERZEICHNIS

Anhang A I: Fragebogen für die untergeordneten Mitarbeiter

ANHANG A I: FRAGEBOGEN FÜR DIE UNTERGEORDNETEN MITARBEITER

1. Wie lange arbeiten Sie in der Firma MISVO TRANS s.r.o.?

- a) wenig als 1 Jahr b) mehr als 1 Jahr c) mehr als 5 Jahre

2. Ihre Bildung:

- a) Grundausbildung b) Auslernen oder die Mittelschule ohne Maturität
c) Mittelschule (mit Maturität) d) Hochschule

3. Welche Bestandteile nehmen Sie in MISVO TRANS s.r.o. am meisten wahr?

- a) Firmenlogo und Farben e) Moralkodex
b) Bewertung der Mitarbeiter f) Normenverhalten
c) Ausstattung g) Werbeartikel
d) Dress code (Normen für die Bekleidung) h) Sitten, Rituale und Zeremonielle

4. Aus folgenden Zweierkombinationen der Werte streichen Sie solche Werte, die die Firma MISVO TRANS s.r.o. am besten charakterisieren.

Gerechtigkeit	Ungerechtigkeit
offene Kommunikation	geschlossene Kommunikation
Orientierung	Orientierung
an Leistungen	an Mitarbeiterbedürfnisse
Sicherheit	Unsicherheit
Vertrauen in Arbeitgeber	Unvertrauen in Arbeitgeber
Vertrauen in Arbeitnehmer	Unvertrauen in Arbeitnehmer
Berufslaufbahn	persönliche Entwicklung
Innovation	Zurückhaltung
genügend Informationen	ungenügend Informationen
Gehorsamkeit	Mitbeteiligung
Hierarchie	Team
Ehrlichkeit	unehrliche Haltung
Effizienz	Uneffizienz

5. Fühlen Sie sich verantwortlich für die Ergebnisse in der Firma?

- a) Ja d) Eher nein
b) Eher ja e) Ich weiß nicht
c) Nein

6. Leistet die Firma MISVO TRANS s.r.o. nach Ihnen eine Qualitätsarbeit und sind die Dienstleistungen der Firma auf dem höchsten Niveau?

- a) Ja d) Eher nein
b) Eher ja e) Ich weiß nicht
c) Nein

7. Sind Sie zufrieden mit ihrer Arbeit?

- a) Ja c) Nein
b) Eher ja d) Eher nein

8. Wie ist Ihr Verhältnis zu ihren Kollegen?

- a) Ausgezeichnet d) eher schlecht
b) Gut e) schlecht
c) Neutral

9. Wie ist Ihr Verhältnis zu der Leitung?

- a) Ausgezeichnet
- b) Gut
- c) Neutral
- d) eher schlecht
- e) schlecht

10. Hat Ihr Arbeitgeber genügend Verständnis für Sie und Ihre persönlichen Probleme?

- a) Ja
- b) Eher ja
- c) Nein
- d) Eher nein
- e) Ich weiß nicht

11. Berücksichtigt Ihr Vorgesetzter Ihre Meinungen, Änderungsvorschläge und Anmerkungen?

- a) Ja
- b) Eher ja
- c) Nein
- d) Eher nein
- e) Ich weiß nicht

12. Bewerten Sie mit den Noten (wie in der Schule) Ihr Vertrauen zu der Leitung.

1 2 3 4 5 Ich weiß nicht

13. Veranstatet die Firma die Firmen-Aktionen (Ausflüge, Sportveranstaltungen..usw.)

- a) Ja (Setzen Sie bitte zur Frage Nr.14 fort)
- b) Nein (Setzen Sie bitte zur Frage Nr.15 fort)

14. Wie würden sie diese Veranstaltungen bewerten?

- f) Ausgezeichnet
- g) Gut
- h) Neutral
- i) eher schlecht
- j) schlecht
- k) ausreichend
- l) unzureichend

15. Im welchen Bereich würden Sie gern eine Änderung empfangen?

- a) Kommunikation mit der Leitung
- b) Beziehungen mit der Leitung
- c) Beziehungen mit den Kollegen
- d) Der Bereich der Entlohnung
- e) Der Bereich der persönlichen Entwicklung

16. Entsprechen Ihre Löhne der Arbeit, die Sie leisten?

- a) Ja
- b) Eher ja
- c) Nein
- d) Eher nein
- e) Ich weiß nicht

17. Sind Sie mit den Prinzipien und Regeln der Entlohnung zufrieden?

- a) Ja
- b) Eher ja
- c) Nein
- d) Eher nein
- e) Ich weiß nicht

18. Welche Entlohnungen würden Sie gern zu ihrer Löhne auswählen?

- | | |
|--|--|
| Leistungsprämie | Belobung |
| andere Prämien | außerordentliches Entgelt |
| Teilnahme an den Betriebsveranstaltungen | Telefonanwendung für die Privatzwecke |
| Zusatzrentenversicherung | Geschenke zu bedeutenden Gelegenheiten |
| Geschenkschein | Feriengeld |
| Ausbildung und persönliche Entwicklung | |

19. Kursieren die Vermutungen und Gerüchte in MISVO TRANS s.r.o.?

- a) Ja
- b) Eher ja
- c) Nein
- d) Eher nein
- e) Ich weiß nicht

20. Wurden Sie vom jemanden im letzten Monat für die gut geleistete Arbeit belobt?

- a) ja
- b) nein