

Theorie und Praxis der Unternehmenskommunikation

Eva Dostálová

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: **Eva DOSTÁLOVÁ**
Studijní program: **B 7310 Filologie**
Studijní obor: **Německý jazyk pro manažerskou praxi**

Téma práce: **Teorie a praxe komunikace v podniku**

Zásady pro vypracování:

**Vysvětlení základních pojmů firemní komunikace a jejích forem.
Zpracování teoretické části zahrnující vnitropodnikovou komunikaci a vnější komunikaci se zákazníkem; s důrazem na cíle, důležitost a nedocnění této oblasti.
Zpracování praktické části, prezentace firemního profilu společnosti Eurotec, k. s., srovnání praktických zkušeností v oblasti komunikace v rámci této firmy s teoretickými poznatky. Následné vyhodnocení získaných dat.**

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.

KLEINBERGER, U. Kommunikation in Betrieben: Wirtschaftslinguistische Aspekte der innerbetrieblichen Kommunikation. Bern: Peter Lang, 2003. ISBN 3-03910-049-1.

SCHWAB, H. ZOWISLO, N. Praxishandbuch Kommunikationsmanagement: Grundlagen und Instrumente der internen und externen Unternehmenskommunikation. 1. Auflage. Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH, 2002. ISBN 3-593-37090-5.

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

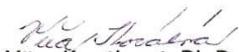
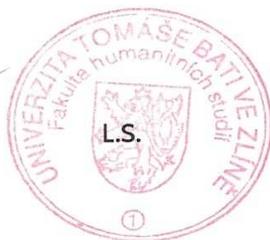
Datum zadání bakalářské práce: **12. ledna 2010**

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

Ve Zlíně dne 12. ledna 2010



prof. PhDr. Vlastimil Švec, CSc.
děkan



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 4.5. 2010

..... Rosolová

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 nevdělečně 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 vzdělávacího 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). Odpírá-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

Diese Bachelorarbeit fasst die Problematik der internen Kommunikation in den heutigen Firmen zusammen. Sie zeigt die häufige Unterschätzung dieses Bereichs und beschreibt die Hauptziele der innerbetrieblichen Kommunikation. Diese Arbeit richtet sich sowohl auf die Richtungen und Formen der Kommunikation als auch auf die gesamte Motivation der Mitarbeiter. Ausführlich sind hier die einzelnen Instrumente der internen Kommunikation beschrieben.

Der praktische Teil befasst sich mit der Analyse der internen Kommunikation in der Firma Eurotec, k. s. Dieser Teil ist in der Form vom Fragebogen bearbeitet. Dann folgen die Bewertung und die Vorschläge für die zukünftige Verbesserung.

Schlüsselwörter: Kommunikation, innerbetriebliche Kommunikation, Mitarbeiter

ABSTRACT

This thesis summarizes the problems of internal communication in today's companies. It draws the attention to the undervalued of this area and describes the main objectives of intercompany communication. It focuses on both directions and forms of communication, as well as the overall motivation of employees. In this thesis are detailed describe the various instruments of internal communication.

The practical part deals with analysis of internal communication in company called Eurotec, k. s. This section is compiled by questionnaire survey. Then followed an evaluation and proposal of actions for this company.

Keywords: communication, internal communication, staff

Hiermit möchte ich vor allem meiner Bachelorarbeit-Leiterin, Mgr. Renata Šilhánová, für ihre wertvolle Ratschläge, Empfehlungen und Konsultationen bedanken.

Weiter möchte ich allen Mitarbeitern der Firma Eurotec, k. s. bedanken, die meinen Fragebogen willig ausgefüllt haben.

INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG	10
I THEORETISCHER TEIL	11
1 KOMMUNIKATION IM UNTERNEHMEN	12
1.1 KOMMUNIKATION	12
1.2 UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION	12
1.3 GRUNDMODELL DER KOMMUNIKATION	12
1.4 TEILUNG DER UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION	14
2 INNERBETRIEBLICHE KOMMUNIKATION	16
2.1 ZIELE DER INNENBETRIEBLICHEN KOMMUNIKATION.....	16
2.2 KOMMUNIKATION MIT MITARBEITERN UND DIE MANAGERQUALITÄT	17
2.2.1 Richtungen der Kommunikation in der Firma	17
2.2.2 Formelle und informelle Kommunikation	18
2.2.3 Mitarbeitermotivation	19
2.2.4 Bedürfnispyramide nach Maslow	20
2.3 INSTRUMENTE DER INNERBETRIEBLICHEN KOMMUNIKATION.....	21
2.3.1 Ausgewählte direkte und oft benutzte Instrumente.....	22
2.3.2 Elektronische Medien.....	24
2.3.3 Printmedien	25
2.3.4 Sonstiges	27
3 ÄUSSERE KOMMUNIKATION MIT DEN KUNDEN	28
3.1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT = CRM.....	28
3.2 MARKETING-KOMMUNIKATIONSINSTRUMENTE	28
3.2.1 Werbung	29
3.2.2 Verkaufsförderung	29
3.2.3 Direkt Marketing	29
3.2.4 Persönlicher Verkauf.....	29
3.2.5 Public Relations (PR).....	30
II PRAKTISCHER TEIL	31
4 EUROTEC, K. S.	32
4.1 UNTERNEHMENSPROFIL.....	32
4.2 UNTERNEHMENSGEGENSTAND	32
4.3 STANDORTE DER FIRMA	32
4.4 PRODUKTPALETTE.....	32
4.5 KUNDEN	33
4.6 FIRMENVISIONEN	34
5 ANALYSE DER INTERNEN KOMMUNIKATION	35
5.1 BEWERTUNG VON DEN FRAGENBÖGEN.....	35
6 SWOT-ANALYSE	46

6.1	STÄRKEN (STRENGTHS).....	46
6.2	SCHWÄCHEN (WEAKNESSES)	46
6.3	MÖGLICHKEITEN (OPPORTUNITIES)	46
6.4	GEFAHREN (THREATS)	47
7	EMPFEHLUNGEN FÜR DIE FIRMA EUROTEC, K. S.....	48
7.1	PROBLEMATISCHE KOMMUNIKATION MIT DER GESCHÄFTSLEITUNG.....	48
7.2	ENTLOHNUNGSSYSTEM	48
7.3	MOTIVATION	49
7.4	FEEDBACK.....	49
7.5	INTRANET.....	49
7.6	FIRMENVERANSTALTUNGEN.....	49
7.7	FIRMENZEITUNGEN.....	50
7.8	FIRMENBESPRECHUNGEN	50
	SCHLUSSBETRACHTUNG	51
	LITERATURVERZEICHNIS.....	52
	SYMBOL- UND ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	54
	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	55
	TABELLENVERZEICHNIS.....	56
	SCHAUBILDVERZEICHNIS.....	57
	ANHANGSVERZEICHNIS	58

EINLEITUNG

Kommunikation ist und immer wird ein Bestandteil unseres Lebens. Wir leben im 21. Jahrhundert, in der Zeit der Informationstechnologien, wo die Kommunikation ungleich leichter und schneller ist. Im Wesentlichen können die Menschen heute nicht - nicht kommunizieren.

Auch die einzelnen Unternehmen können nicht ohne Kommunikation funktionieren. Wir können sagen, dass die Kommunikation vor allem jetzt in der Zeit der weltwirtschaftlichen Krise einen Grundpfeiler jeder Firma bildet. Die Firmen stehen im Wettbewerb mit vielen anderen Unternehmen. Sie bemühen sich, die bestehenden Kunden sorgfältig zu pflegen und gleichzeitig die neuen Kunden zu gewinnen. Diese Firmen konzentrieren sich vor allem auf die äußere Kommunikation mit den Kunden. Die interne Kommunikation mit den Mitarbeitern ist dann oft unterschätzt. Die meisten Manager nehmen nicht in Kenntnis, dass die Mitarbeiter den Kern ihrer Firma bilden. Die Mitarbeiter stellen die qualitativen Produkte her, sie handeln mit den bestehenden und auch potenziellen Kunden in der ersten Reihe. Die Mitarbeiter stellen für jede Firma den wichtigsten Faktor dar.

Aus diesem Grund habe ich das Thema „Interne Kommunikation“ ausgewählt. Ich möchte diese Problematik zunächst theoretisch mithilfe der Fachliteratur bearbeiten und dann auf dem praktischen Beispiel demonstrieren. In dem praktischen Teil werde ich mit Hilfe des ausgearbeiteten Fragebogens den aktuellen Stand der internen Kommunikation in der Firma Eurotec, k. s. analysieren. Mittels der SWOT-Analyse möchte ich dann die Schwächen und Stärken aufdecken. Am Ende will ich die gewonnenen Informationen und Ergebnisse bewerten und die eventuellen Verbesserungen der internen Kommunikation vorschlagen.

I. THEORETISCHER TEIL

1 KOMMUNIKATION IM UNTERNEHMEN

1.1 Kommunikation

Kommunikation ist die Fähigkeit, die zu den wichtigsten Eigenschaften des Menschen gehört (vgl. Schwab, Zowislo, 2002). Eine Definition sagt, dass Kommunikation (lat. communicatio »Mitteilung«) zwischenmenschliche Verständigung mittels sprachlicher und nicht sprachlicher Mittel ist (vgl. Kleinberger, 2003).

Im Allgemeinen gibt es 2 grundlegende Formen der Kommunikation:

- verbale (schriftliche und mündliche Kommunikation)
- nonverbale – Kommunikation ohne Wörter (mittels Mimik - *Gesichtsbewegungen*, Proxemik - *Distanz*, Haptik - *Körperkontakt*, Gestikulation - *Bewegungen der Finger, der Hände, des Kopfs* usw.) (vgl. Kovács, 2007)

1.2 Unternehmenskommunikation

Es gibt viele Typen der Firmen – von den Kleinunternehmen über die mittelständigen Unternehmen bis zu den Großunternehmen. Alle diese drei Typen unterscheiden sich zum Beispiel durch Mitarbeiterzahl, Umsatz, Produktionsumfang, Absatzmärkte usw. Trotzdem haben sie etwas Gemeinsames → Kommunikation. Ohne Kommunikation kann heutzutage keine Firma effektiv fungieren. Sie bildet im Wesentlichen den unabdingbaren Bestandteil jedes Unternehmens. Die Kommunikation sichert die gesamte Verknüpfung der Firma nicht nur nach innen, sondern auch nach außen. Von der guten Kommunikation ist der ganze Firmenablauf abhängig (vgl. Schwab, Zowislo; 2002).

1.3 Grundmodell der Kommunikation

Was die Kommunikation in der Firma betrifft, geht es praktisch um den Austausch der Informationen zwischen mindestens zwei Partnern (zum Beispiel zwischen einzelnen Mitarbeiter, Abteilungen oder auch zwischen Leiter und Mitarbeiter). Diesen Prozess nennen wir allgemein als Kommunikationsprozess (s. Bild 1), der auf den folgenden Grundfragen basiert:

„*WER* (Sender/Quelle/Kommunikator)
sagt
WAS (Botschaft)
zu
WEM (Empfänger/Rezipient/Kommunikant)
auf welchem
KANAL (Medium)
mit welcher
WIRKUNG (Effekt)“

(Schauer, 2005, Interkulturelle virtuelle Kommunikation)

Die Hauptbeteiligten in diesem Kommunikationsprozess sind: Sender und Empfänger. Ein Sender sendet eine bestimmte verschlüsselte Botschaft an den oder die Empfänger aus. Die verschlüsselte Nachricht sendet man über bestimmtes, ausgewähltes Medium. Wenn der Sender eine erforderliche Rückmeldung bekommt, der Empfänger decodierte die Nachricht richtig (vgl. Lednický, 2004).

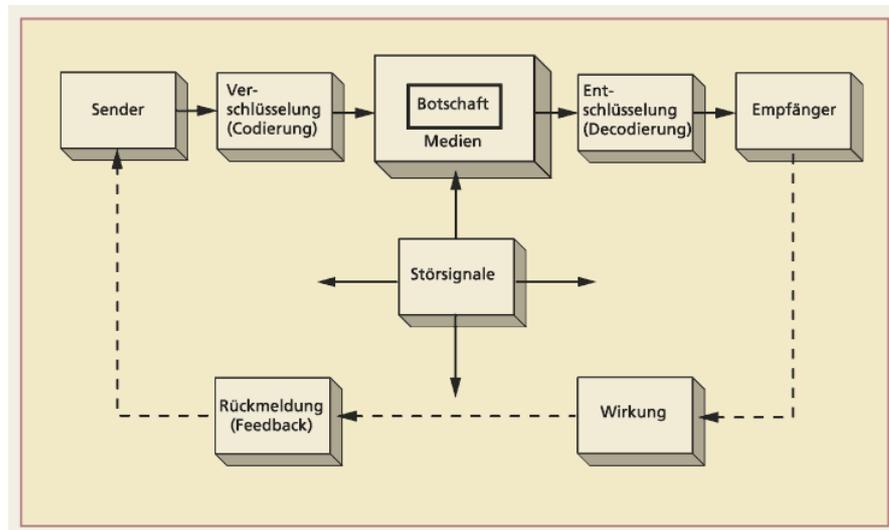


Abb. 1: Schema des Kommunikationsprozesses (Rumler, 2002, Grundmodell des Kommunikationsprozesses)

Der Verlauf des Kommunikationsprozesses muss man nicht immer reibungslosen Ablauf haben. Der Prozess kann gleichzeitig den verschiedenen Störsignalen unterliegen. Solche Störungen können dann die Verständlichkeit der übermittelnden Botschaft senken.

Sie können sowohl auf der Senderseite als auch auf der Empfängerseite auftreten (vgl. Lednický, 2004).

Störungen auf der Senderseite:

- unklare Wortwahl (zu viel Fachausdrücke)
- zu langsame oder zu schnelle Sprache
- schlechte Artikulation
- Übermittlung der unwahrhaftigen Informationen usw.

Störungen auf der Empfängerseite:

- Unaufmerksamkeit
- Misstrauen
- mangelhafte Kenntnisse der Fremdsprache oder Fachausdrücke
- Gehörschaden
- Interesselosigkeit usw. (vgl. Lednický, 2004)

1.4 Teilung der Unternehmenskommunikation

Die Kommunikation im Unternehmen lässt sich in zwei grundlegenden Ebenen verteilen, und zwar:

- innerbetriebliche Kommunikation
- äußere Kommunikation

Die Firma unternimmt in einem bestimmten Marketingumfeld, das ihre Tätigkeit beeinflusst. Damit die Firma überhaupt existiert und ihre Ziele verwirklichen kann, muss die Kommunikation umfangreich sein, das bedeutet: die Informationen müssen zirkulieren – aus dem Umfeld in die Firma und auch umgekehrt. Das Unternehmen gewinnt hiermit die nötigen Wertinformationen für den Erfolg und effektiven Firmenablauf. Die Leitung muss in Kenntnis nehmen, dass die Kommunikation in allen Richtungen führen muss. Es ist nicht gut die Kommunikation mit keinem Partner der Firma zu unterschätzen. Auf dem Bild 2 können wir die Übersicht der wichtigsten äußeren und inneren Partner der Firma sehen (vgl. Holá, 2006).

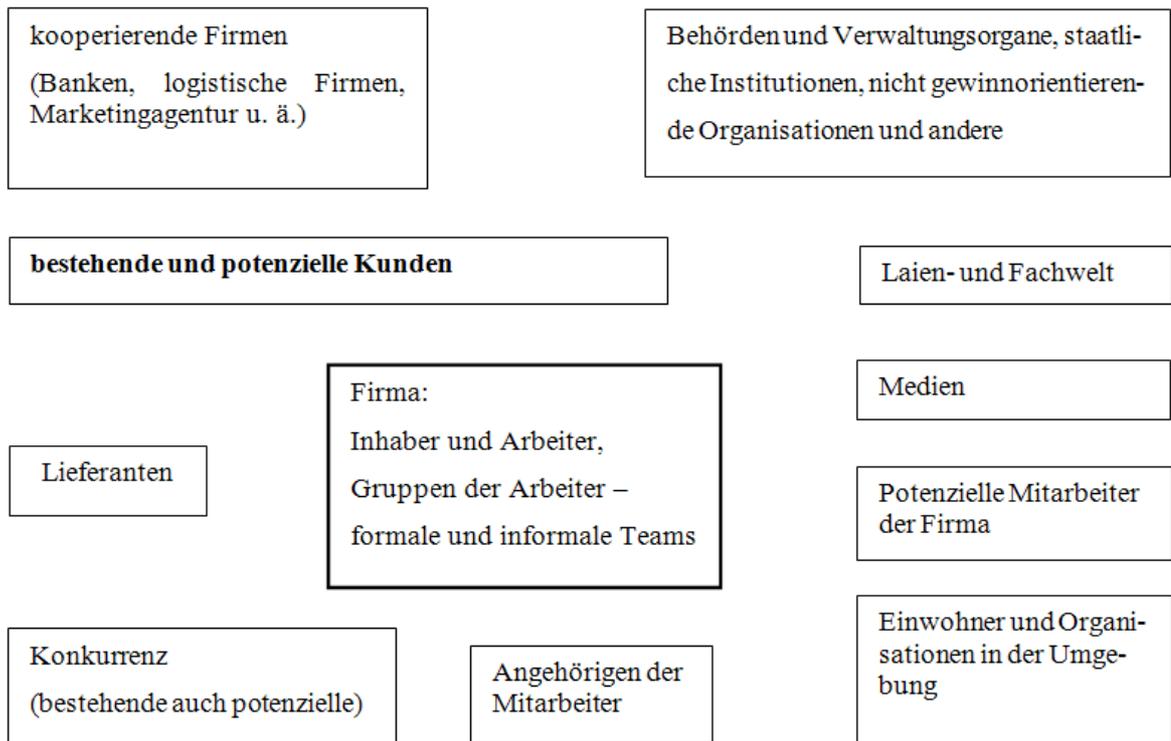


Abb. 2: Die wichtigsten äußeren und inneren Partner der Firma (vgl. Holá, 2006)

2 INNERBETRIEBLICHE KOMMUNIKATION

Die innerbetriebliche Kommunikation bildet im Wesentlichen den Kern der Firma. Es lässt sie als eine überlegte Verbindung mithilfe der formalen und informalen Mittel definieren (vgl. Holá, 2006). Ohne sie kann kein Unternehmen gut und effektiv fungieren. Wenn wir aber die Firmen allgemein nehmen, stellen wir fest, dass die Kommunikation vor allem auf die Kunden orientiert ist. Die erhöhte äußere Kommunikation mit ihnen ist einerseits natürlich, die Firma muss ihre Kunden pflegen. Sie stellen den Gewinn und die Zukunft der Firma dar. Heutzutage, in der Zeit der weltwirtschaftlichen Krise, gilt es zweimal mehr. Die Situation auf dem Markt ist sehr kompliziert. Die Firma steht im Wettbewerb mit anderen Unternehmen. Die Basis und Wichtigkeit der innerbetrieblichen Kommunikation ist damit sehr oft unterschätzt – was für die Firma nicht zu optimal ist (vgl. Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008).

Die Manager erkennen die interne Kommunikation als einen wichtigen Bestandteil der Firma an, trotzdem werten sie ihre Effektivität in eigenem Unternehmen im Durchschnitt nur mit 60%. Ihre Mitarbeiter sehen die Situation noch mehr kritisch (vgl. Holá, 2006). Sie meinen, dass die Kommunikation in der Firma besser und effektiver sein konnte. Einerseits beklagen sich die Mitarbeiter, dass sie niemand zuhört. Andererseits, wenn die Manager eine Ansicht oder einen Kommentar hören möchten, schweigen alle (vgl. Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008).

„Bei Diskussionen über Verbesserungen wird häufig der Vorschlag gemacht: Wir müssen unsere Kommunikation verbessern. Nur fehlt dann ein Konzept, wie eine bessere Kommunikation aussehen soll“ (Meulmann, 2006, 207). Die Manager sollten ihre eigenen Mitarbeiter respektieren und mit ihnen gute Beziehungen aufbauen. Sie bilden im Wesentlichen die inneren Kunden der Firma und die Leitung muss ihnen ihre Visionen und Ziele verkaufen können (vgl. Holá, 2006).

2.1 Ziele der innenbetrieblichen Kommunikation

Damit die Firma über die gute interne Kommunikation verfügen kann, soll sie zuerst die festen Ziele definieren.

Ziele der internen Kommunikation können folgend definiert sein:

1. Die gesamte Verknüpfung der Firma (Abteilungen, einzelne Mitarbeiter), damit alle Mitarbeiter gewusst haben, was sie machen sollen und auch warum.

2. Die Mitarbeiter müssen die Visionen und Ziele der Firma gut kennen, damit sie das Maximum für die Zielerreichung machen können.
3. Die Beeinflussung des Verhaltens und der Loyalität von den Mitarbeitern vor allem mittels der effektiven Motivation.
4. Die Bemühungen um die ständige Verbesserung der internen Kommunikation mittels Feedback (vgl. Holá, 2006).

2.2 Kommunikation mit Mitarbeitern und die Managerqualität

Die Kunden sind zweifellos die wichtigsten Partner der Firma, ihre Zufriedenheit stellt den Gewinn und die zukünftige Existenz der Firma dar. Genauso sind aber auch die Mitarbeiter wichtig, sie füllen das Innere der Firma aus, sie kommunizieren mit den Kunden in der ersten Reihe, sie beeinflussen den Firmengang und darum sollten sie von der Firma verantwortlich gepflegt werden (vgl. Holá, 2006).

In der ersten Reihe steht das Bedürfnis der Informiertheit. Die Mitarbeiter müssen genau wissen, was die Firma von ihnen erwartet, welche Aufgaben sie (zu erfüllen) haben, was für Verantwortlichkeit sie tragen und auch was für Kompetenzen sie haben. Sie müssen natürlich über die Tätigkeit der Firma informiert sein, d. h. wie die Firma arbeitet, was sie anbietet, was für Ziele, Visionen, Strategie für die Zukunft sie hat, sie müssen auch Übersicht über bestehenden Produkten und Kampagnen haben (vgl. Holá, 2006). Beim Verkauf reicht nicht nur eine gute Marketingstrategie oder originelle Kampagne, auch das Verhalten der Mitarbeiter spielt eine wichtige Rolle. Die Kunden sind heutzutage sehr anspruchsvoll und Kontakt mit der unangenehmen Verkäuferin oder mit dem schlecht informierten Handelsvertreter kann mit dem Misserfolg enden (vgl. Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008).

Aus diesen Gründen ist die Kommunikation zwischen Management und Mitarbeiter so wichtig. Die Leitung sollte den Mitarbeitern eine ausreichende Motivation anbieten. „*Wie Manager mit ihren Mitarbeitern kommunizieren, ist vor allem eine Frage der Managerqualität und der Unternehmenskultur.*“ (Meulmann, 2006, 207)

2.2.1 Richtungen der Kommunikation in der Firma

Die Richtung der Kommunikation hängt vom Charakter der Leitung und von den Beziehungen der Mitarbeiter in der Organisationsstruktur der Firma ab (vgl. Lednický, 2004).

Man unterscheidet 4 Richtungen:**1. Absteigende Kommunikation (von oben nach unten)**

Die Kommunikation ist vom Leiter zu den Mitarbeitern gerichtet.

2. Steigende Kommunikation (von unten nach oben)

Es geht um einen Gegenprozess zu der steigenden Kommunikation. Die Mitarbeiter können sich öffentlich ausdrücken. Die Mitarbeiter können ihre Stellung vor dem Leiter nehmen. Die Mitarbeiter sind dann mehr motiviert. Sie haben ein größeres Zugehörigkeitsgefühl.

3. Horizontale Kommunikation

Die Kommunikation erfolgt nur unter den Mitarbeitern auf der gleichen Ebene in der Organisationsstruktur der Firma, z. B. zwischen den Leitern der Abteilungen.

4. Diagonale Kommunikation

Die Informationen werden unter Mitarbeitern aus verschiedenen Firmenabteilungen übermittelt (vgl. Lednický, 2004).

2.2.2 Formelle und informelle Kommunikation**Man unterscheidet zwei Formen der Kommunikation im Unternehmen zwischen Mitarbeitern:**

- formelle Kommunikation
- informelle Kommunikation

Formelle Kommunikation

Formelle Kommunikation ist im Zusammenhang mit der Aufgabenerfüllung. Die Mitarbeiter müssen sich dabei auf Ziele und Vorgaben orientieren. Vorgaben erhalten die Mitarbeiter z. B. durch seine Stellenbeschreibung, durch Arbeitsanweisungen oder mündlich durch Vorgesetzte (vgl. Bauer, 2005).

Informelle Kommunikation

Die informelle Kommunikation funktioniert in der Firma ganz von allein. Sie erfolgt zwischen Mitarbeitern z. B. beim Mittagessen, im Aufzug, beim Kopieren aber auch außer Firma. Die Mitarbeiter unterhalten sich über das Privatleben aber auch über betriebliche Belange. Einfach kann man sagen, dass Kommunikation überall ist, wo sich die Mitarbeiter treffen. Sie tauschen unter sich die firmeninternen Neuigkeiten. Es entspricht dem natürlichen Verhalten des Menschen (vgl. Schwab, Zowislo; 2002).

2.2.3 Mitarbeitermotivation

„Unter dem Begriff Motivation versteht man die Energie, die etwa ein Mitarbeiter für eine bestimmte Handlung aufbringt. Dazu benötigt es einen Anreiz, für den diese Energie aufgebracht wird. Je größer der Wunsch zur Erreichung des Ziels ist, desto härter wird ein Mitarbeiter dafür arbeiten und desto länger wird er seine Bemühungen zu Erreichung des Ziels aufrecht erhalten“ (Haberland, 2009, Motivationstheorien nach Maslow und Herzberg).

Das effektive System der Belohnung gehört zu den wichtigsten Faktoren bei der Schaffung der harmonischen Beziehungen in der Firma. Die größte Motivation für Mitarbeiter ist dabei das Entgelt in der Form vom Gehalt (bei Angestellten) oder Lohn (bei Arbeitern). Die moderne Personalwirtschaft versteht aber die Belohnung ein bisschen breiter und umfasst auch:

- Mitarbeitervorteile
- Personalbeförderung
- Mitarbeiterausbildung
- formale Anerkennung
- Beauftragung mit bedeutenden Arbeitsaufgaben
- Gute und freundliche Beziehungen am Arbeitsplatz
- Schaffung der günstigsten Arbeitsbedingungen usw. (vgl. Koubek, 2007)

Alle diese oben genannten Formen bezeichnen wir global als äußere Belohnungen. Es gibt auch sog. innere Belohnung, die der Arbeitsgeber nicht unter eigener Kontrolle hat. Die innere Belohnung hängt eng mit der Mitarbeiterzufriedenheit zusammen, die stark ihre Leistung beeinflusst. Es gibt zum Beispiel:

- innere Gefühle im Zusammenhang mit geleisteter Arbeit
- Erfolgs- und Nützlichkeitsgefühl
- Gefühl der Selbstverwirklichung
- informale Anerkennung der anderen usw. (vgl. Koubek, 2007)

Das Belohnungssystem sollte auch andere Funktionen erfüllen:

- Anlockung von qualitativen Bewerbern um Beruf in der Firma
- Stabilisierung der Mitarbeiter, die die Firma braucht

- Belohnung der Mitarbeiter für ihre Bemühung, Loyalität, Erfahrungen, Fähigkeiten...
- Erreichung der konkurrenzfähigen Marktstellung usw. (vgl. Koubek, 2007)

2.2.4 Bedürfnispyramide nach Maslow

Die Bedürfnispyramide nach Maslow hilft dem Unternehmer bei der Motivation der Mitarbeiter. Abraham Maslow schuf eine Pyramide mit 5 Stufen und versuchte, die Bedürfnisse der Menschen nach Wichtigkeit zuzuordnen.

5 Stufen der Bedürfnispyramide:

1. *Physiologische Grundbedürfnisse*
2. *Sicherheitsbedürfnisse*
3. *Soziale Bedürfnisse*
4. *Wertschätzungsbedürfnisse*
5. *Bedürfnis nach Selbstverwirklichung* (Holtbrügge, 2007)

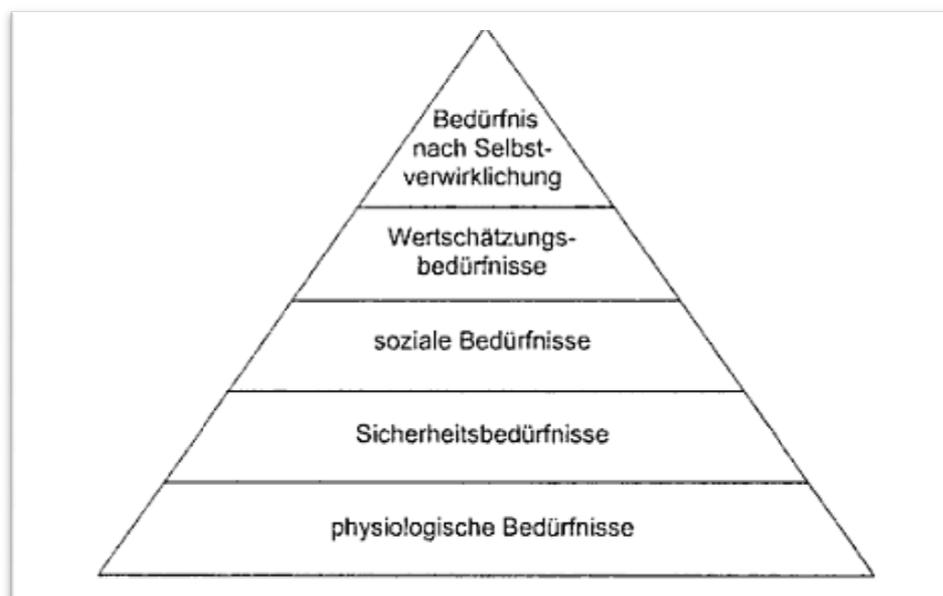


Abb. 3: Bedürfnispyramide nach Maslow (Holtbrügge, 2007,15)

„Die Tatsache, dass ein Bedürfnis umso wichtiger ist, je weiter es unten steht, ergibt, grafisch dargestellt, eine Pyramide. Maslow nimmt an, dass zunächst die physischen Bedürfnisse eines Menschen befriedigt sein müssen, ehe er versuchen wird, sein Sicherheitsbedürfnis zu befriedigen. Die drei unteren Stufen der Pyramide werden daher als Defizitbedürfnisse, die oberen beiden als Wachstumsbedürfnisse bezeichnet. Ist ein Bedürfnis be-

friedigt, hört es so lange auf handlungsmotivierend zu wirken, bis es als unbefriedigt wieder auftaucht. Nach Maslows Motivationstheorie motiviert das stärkste unbefriedigte Bedürfnis einen Menschen am meisten“ (Haberland, 2009, Motivationstheorien nach Maslow und Herzberg).

2.3 Instrumente der innerbetrieblichen Kommunikation

Es gibt eine breite Reihe der Instrumente, die die Firma im Rahmen der innerbetrieblichen Kommunikation einsetzen kann. Wir können sie in drei Bereiche (bzw. vier Bereiche) teilen und zwar: Face-to-Face Kommunikation (sog. direkte Instrumente), elektronische Medien, Printmedien und Sonstiges (vgl. Holá, 2006).

Tab. 1: Übersicht der wichtigsten Instrumente der innerbetrieblichen Kommunikation

Direkte Instrumente	Elektronische Medien	Printmedien	Sonstiges
Face-to-Face Gespräch	Internet	Mitarbeiterzeitschriften	Firmengeschenke
Meetings	E-Mail	Zeitungen	Firmenkleidung
Diskussionen	Intranet	Geschäftsbericht	Reklameartikel mit Logo
Seminare, Vorträge	Betriebsfernsehen	schwarzes Brett	Angebot der Produkten oder Dienstleistungen den Mitarbeitern
Konsultationen	elektronischen Mitarbeiterzeitschriften	Manual	...
Gesellschafts- und Sportveranstaltungen

Das Bild 4 zeigt, dass die E-Mail zu den gebräuchlichsten Instrumenten der internen Kommunikation in allen Kategorien gehört. Auch Intranet nimmt eine wichtige Stelle ein, vor allem in den größeren Firmen. Mit der Mitarbeiterzahl steigt auch seine Ausnützung.

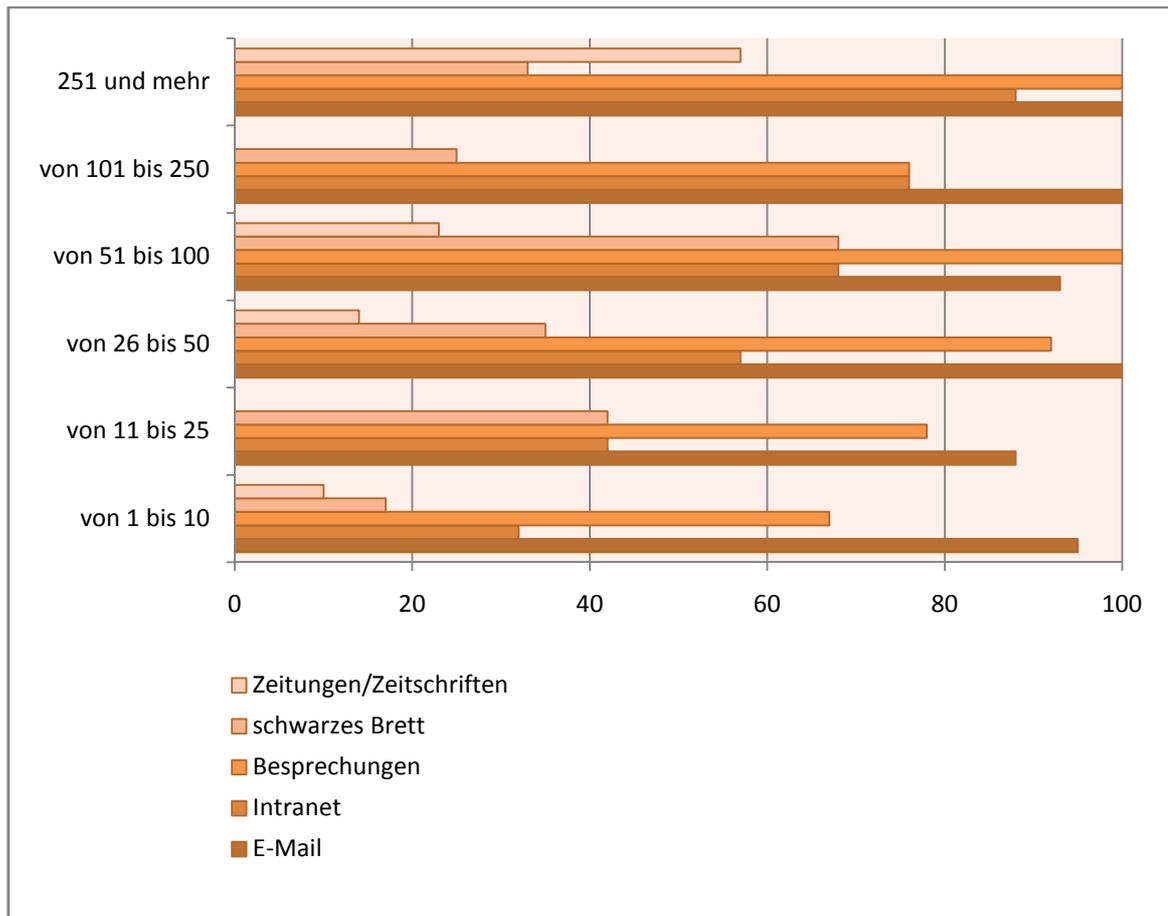


Abb. 4: Häufigkeit der gebräuchlichsten Instrumente der internen Kommunikation nach der Mitarbeiterzahl (vgl. Holá, 2006)

2.3.1 Ausgewählte direkte und oft benutzte Instrumente

Face-to-Face Gespräch

Face-to-Face Gespräch ist ein wichtiges Instrument der internen Kommunikation. Die mündliche Form ist in jedem Unternehmen unersetzlich. Der persönliche Kontakt ist zusätzlich mit dem Augenkontakt, der Mimik und Gestik unterstützt. Diese Kommunikationsform hat natürlich ihre Vorteile und Nachteile. Face-to-Face Kommunikation ermöglicht die schnelle Lösung der wichtigen und dringenden Situationen. Sie bietet die sofortige Interaktion an. Die entstehenden Missverständnisse können gleich beseitigt oder mindestens reduziert werden. Diese Form ist aber meistens zeitaufwendig. Dann benutzt man eine andere Möglichkeit (z. B. Kommunikation per E-Mail). Außerdem haben die schriftlich bestätigten Informationen in manchen Situationen einen größeren Wert (vgl. Holá, 2006).

Meetings/Besprechungen

Im Allgemeinen gehören die Besprechungen zu den oft benutzten Instrumenten der internen Kommunikation (s. das Bild 4). Trotz der Tatsache, dass sie so erweitert sind, ist ihr Ruf nicht gerade der beste. Zu lange, monotone, langweilige, ohne Struktur, demotivierte, ineffektive...mit diesen umschmeichelnden Attributen beschreibt die überwiegende Mehrheit der Beteiligten die Meetings.

Wie sollten die Meetings aussehen? Was macht man falsch?

4 Phasen der effektiven Besprechung:

1. Vorbereitung (Ziel- und Zweckfestlegung, Themenplan, feste Struktur...)
2. Einleitung (Begrüßung, Mitteilung der Ziele, Rollenverteilung ...)
3. Kern der Besprechung (Aktivität der einzelnen Beteiligten, Lösungsvorschläge...)
4. Beendigung (Aufgabenverteilung, Bewertung, Zusammenfassung...) (vgl. Kemp, 1996)

Jede Besprechung hat ihre konstruktiven und destruktiven Elemente. Unser Ziel sollte folgendes sein: die konstruktiven Elemente zu unterstützen und die destruktiven Elemente zu eliminieren, bestens voll zu beseitigen (vgl. Kemp, 1996).

Konstruktive Elemente

- die Besprechung beginnt und endet rechtzeitig
- alle kennen das Ziel und Programm der Besprechung
- es ist ein Protokollführer bestimmt
- die Struktur ist eingehalten
- alle Beteiligten sind aktiv und vorbereitet
- die Atmosphäre ist gut ...

Destruktive Elemente

- zwecklose und schlecht organisierte Besprechungen
- zu lange Besprechungen
- es werden unbedeutende Punkte gelöst
- das Programm fehlt
- die Unterlagen wurden nicht voraus geschickt
- die kompetenten Beteiligten sind nicht anwesend ... (vgl. Kemp, 1996)

In Kürze: Die Besprechungen können effektiv und motivierend sein, wenn sie gut organisiert sind. Sie können das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter verstärken sowie die Zusammenarbeit im ganzen Team. Das Arbeitsklima ist gut. Andererseits, bei schlechter Organisation, können sie zur Verschlechterung der formellen und informellen Beziehungen führen. Die Mitarbeiter können demotiviert und ermüdet sein. Die schlechte Atmosphäre kann die niedrige Arbeitsproduktivität verursachen (vgl. Holá, 2006).

2.3.2 Elektronische Medien

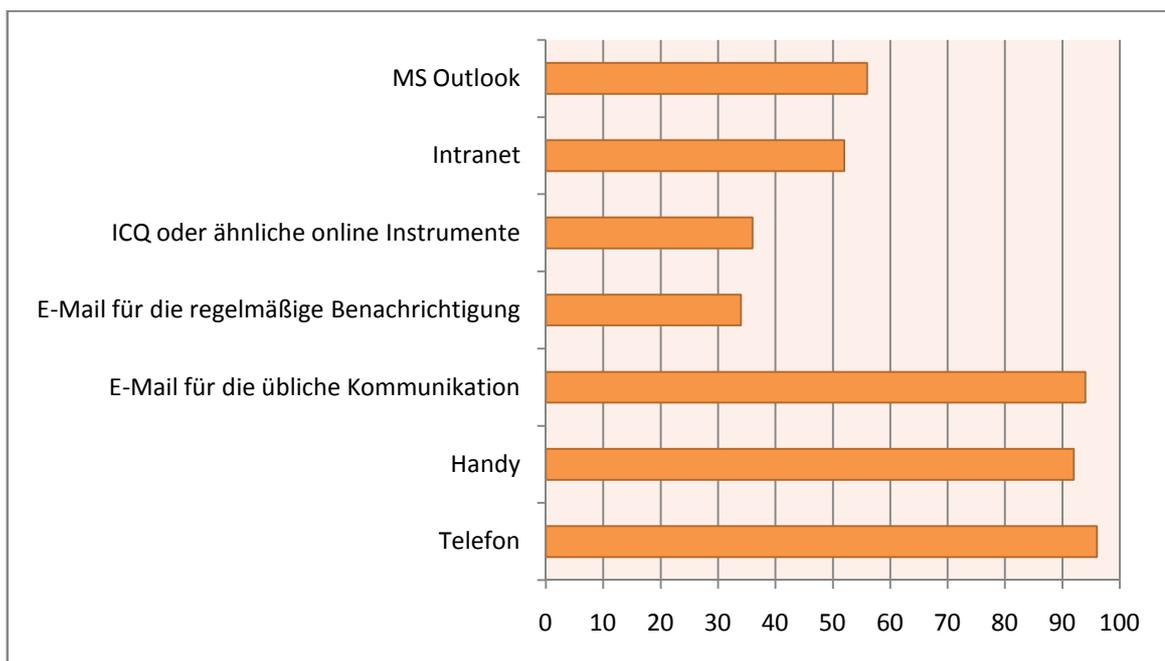


Abb. 5: Die gebräuchlichsten EDV-Instrumente in der internen Kommunikation (vgl. Holá, 2006)

E-Mail

E-Mail gehört zu den gebräuchlichsten internen Instrumenten in der Firma und zugleich bildet sie eine billige Art der Kommunikation. Mittels E-Mail ist die schnelle und bequeme Kommunikation garantiert. Die Firmen benutzen diese elektronische Art der internen Kommunikation vor allem für die übliche Mitteilung oder Benachrichtigung der einzelnen Mitarbeiter oder ganzen Abteilungen. E-Mail vereinfacht die Arbeit und ermöglicht z.B. dieselbe Nachricht an mehrere Mitarbeiter zu verschicken (vgl. Holá, 2006).

Intranet

Intranet ist ein kleines privates Netzwerk, das oft den Unternehmen zur Verfügung steht. Intranet ist kein öffentlich zugängliches Netz. Die Benutzer sind ausschließlich die inter-

nen Mitarbeiter und andere Berechtigte. Diese Leute brauchen keine Internet-Verbindung, weil alle gemeinsamen Daten auf den Serverrechner der bestimmten Firma gespeichert sind. Es ist aber nötig, alle Computer ins interne System anzuschließen (vgl. Franken, Lowe, 2008).

Wozu dient Intranet in der Firma?

Im System stehen den Mitarbeitern verschiedene Informationen und Materialien zur Verfügung, die oft in Form von Seiten veröffentlicht werden. Die Informationen im System sollten vor allem aktuell und relevant sein. Ein großer Vorteil ist die Gewährung und Vermittlung der Informationen in realer Zeit. Intranet lässt sich in erster Linie als das schwarze Brett online benutzen. Die Benutzer können hier alles Erforderliche über die Firma und ihrem Fungieren finden. Intranet ist auch für das Feedback online geeignet (vgl. Holá, 2006).

Den Inhalt von Seiten können z. B. Geschäftsberichte, Planerfüllung, aktuelle Stände der einzelnen Projekte, aktuelle Ergebnisse u. ä. bilden. Intranet ist auch ein Platz für die Veröffentlichung der Presseberichte, Zeitungsartikel, geplanten Marketing-Kampagnen usw. (vgl. Holá, 2006).

Intranet ermöglicht die online Verknüpfung der ganzen Firma. Alle Abteilungen/Mitarbeiter können die gleichen Informationen einholen und teilen. Intranet bietet dem Unternehmen eine breite Reihe verschiedener Möglichkeiten an. Alles hängt von der Firma ab, wie effektiv sie die Möglichkeiten vom Intranet ausnutzt (vgl. Franken, Lowe, 2008).

2.3.3 Printmedien

Geschäftsbericht

Geschäftsbericht ist ein Dokument mit Informationen über die Tätigkeit des Unternehmens. Die Auskünfte sind wie für interne auch für die externe Öffentlichkeit bestimmt. Der Geschäftsbericht wird meistens einmal pro Jahr erstellt und gibt uns die Informationen über die Wirtschaft der Firma innerhalb eines Jahres. In solchem Bericht können wir z.B. die Angaben über die Prosperität, Ergebnisse, Erfolge, Planerfüllung der Firma finden. Diese Ergebnisse aus dem aktuellen Geschäftsbericht können wir dann mit vorigen Jahren vergleichen. Im Bericht müssen grundsätzlich keine verstümmelten Informationen sein. Die angegebenen Auskünfte müssen dem Ist-Zustand entsprechen (vgl. Holá, 2006).

Zeitschriften, Zeitungen

Die interne Kommunikation unterstützen auch die von der Firma herausgegebenen Zeitungen oder Zeitschriften, die für die Mitarbeiter bestimmt sind. Aus 500 Top Firmen in Deutschland geben 93% die Zeitschriften/Zeitungen für die Mitarbeiter heraus. In der Tschechischen Republik ist dieses Instrument typisch vor allem für die großen Firmen über 250 Mitarbeiter – und zwar aus 57% (vgl. Holá, 2006).

Die inhaltliche Qualität der Zeitschriften/Zeitungen ist nötig für den Erfolg und die Effektivität. Die veröffentlichten Informationen müssen wahrhaftig und aktuell sein. Diese Medien stellen eine vertrauenswürdige Quelle dar, weil die Informationen direkt aus der Firma stammen.

Wie könnte der Inhalt von Zeitungen und Zeitschriften aussehen?

- Vorstellung der Leiter (vor allem bei den größten Firmen)
- Vorstellung der neuen Mitarbeiter
- Firmenerfolge, Vorstellung der zukünftigen oder neuen Projekten
- Mitarbeiterbewertung (erhöht Zugehörigkeitsgefühl)
- Meinungen und Beistände der Mitarbeiter für Zeitungen/Zeitschriften
- Persönliche Angelegenheiten: Jubiläums, Bewertung
- Rubrik: Antworten auf die häufigsten Fragen.
- Rubrik: Sie haben über uns geschrieben...
- Zukünftige Veranstaltungen, Rekapitulation usw. (vgl. Holá, 2006)

Die Zeitungen/Zeitschriften können sowohl in der Printform als auch in der elektronischen Form herausgegeben werden. Die Kosten auf die Auflage bewegen sich relativ hoch. Die Zeitungen/Zeitschriften sind kein billiger Spaß und die Firma muss ihre Qualität und Effektivität pflegen. Das Ziel der Firma sollte ein informierter und motivierter Mitarbeiter sein (vgl. Holá, 2006).

2.3.4 Sonstiges

Die Firma kann die innerbetriebliche Kommunikation noch verstärken: kleine Geschenke mit dem Firmenlogo bestimmt für die Mitarbeiter (Kalender, Schreibtischunterlagen, Mausepads, Kugelschreiber, Schirme, T-Shirts...). Diese Werbeartikel können ein gutes Jubiläums- oder Weihnachtsgeschenk sein. Die T-Shirts mit dem Firmenlogo sind geeignet auch für verschiedene Firmenveranstaltungen (z.B. Sportveranstaltungen) (vgl. Holá, 2006).

Die Firma kann dem Mitarbeiter auch die Produkte und Dienstleistungen für günstige Preise anbieten. Die positiven Erfahrungen mit den Firmenprodukten und Dienstleistungen erhöhen die gute Beziehung der Mitarbeiter zur Firma (vgl. Holá, 2006).

3 ÄUSSERE KOMMUNIKATION MIT DEN KUNDEN

„Jedem im Unternehmen muss bewusst sein: Das Geld, das uns zur Verfügung steht, stammt von den Kunden. Der Kunde zahlt die Gehälter der Manager und der Mitarbeiter. Der Kunde ist deshalb kein Außenstehender, sondern der Wichtigste des Gesamtprozesses „Unternehmen“ (Meulmann, 2006, 217).

Die Abteilung der Kundenbetreuung finden wir heute fast im jeden Unternehmen. Die Firmen bemühen sich um ihre Kunden pflegen und damit die gute Beziehungen schaffen.

3.1 Customer Relationship Management = CRM

Früher orientierten sich die Firmen auf ihr Produkt und seine Propagation. Heute sind die Firmen auf den Endbenutzer d.h. auf den Kunden gerichtet.

CRM oder auch Kundenbeziehungsmanagement (ggf. Kundenpflege) bezeichnet die aktive Gestaltung und Erhaltung der guten und langfristigen Kundenbeziehungen. Kommunikation ist dabei durch geeignete Technologien gesichert, die den Prozess der Datenver-sammlung, Informationsbearbeitung und -verwertung unterstützen. Dies ermöglicht, die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden zu vorsehen, zu erkennen und zu verstehen. Die Firma, die die zufriedenen und auch loyalen Kunden schafft, hat dann regelmäßige Ge-schäfte, die die Kosten für die Akquisition der neuen Kunden reduzieren. Auch die Fir-menmarke wird damit verstärkt und unterstützt (vgl. Wessling, 2002).

3.2 Marketing-Kommunikationsinstrumente

Zur Kommunikation mit dem Kunden werden oft verschiedene Instrumente benutzt. Zu den gebräuchlichsten und beliebtesten gehören:

- Werbung
- Verkaufsförderung
- Direkt Marketing
- Persönlicher Verkauf
- Public Relations

Alle von diesen 5 Instrumenten haben ihre Vorteile und Nachteile. Die Firma muss sie bei der Kommunikation mit den Kunden geeignet kombinieren (vgl. Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008).

3.2.1 Werbung

Werbung kann man als jede bezahlte Form der indirekten Kommunikation bezeichnen. Das Ziel ist die Beeinflussung der potenziellen Kunden zum Produktkauf oder oft auch die Verstärkung und Unterstützung der Firmenmarke (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008).

Die Wahl der Werbeträger ist heute sehr reich. Es gibt vor allem: Fernseher, Presse, Internet, Rundfunk, Outdoor-Werbung und weitere alternativen Medien (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008).

3.2.2 Verkaufsförderung

„Durch Verkaufsförderung werden kurzfristige Anreize zum Kauf eines Medienproduktes geschaffen“ (Schumann, 2005, 78). Als Verkaufsförderung können wir zum Beispiel die traditionellen Aktionen oder Programme bezeichnen. Das Ziel dieses Instruments ist die Kundenstimulation zum Kauf des bestimmten Produktes. Die Wirksamkeit ist gewöhnlich relativ schnell, andererseits wieder meistens kurzfristig. Es ist nötig, eine geeignete Konzeption auszuwählen, die die Kundentreue verstärkt und eine langfristige Beziehung zwischen der Marke und dem Kunden schafft (vgl. Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008).

3.2.3 Direkt Marketing

Direkt Marketing dient zur Ansprache der möglichen und meist genau identifizierten Kunden. Das Ziel ist die Antwort der Kunden in der Form: entweder als Kauf des Produktes oder als Realisierung des Kontaktes. Für die gute Kommunikation mittels Direkt Marketing ist wichtig die Schaffung der qualitativen Dateibasen mit aktuellen (und auch historischen) Informationen über den Kunden. Diese komplexen Auskünfte sind bei der Handlung sehr wichtig. Dieser Typ der Kommunikation muss ausschließlich dem Kunden angepasst sein. Die Träger des Direkt Marketings kann z.B. Katalog, SMS, MMS, E-Mail, Web-Seiten, Flugblätter usw. sein (vgl. Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008).

3.2.4 Persönlicher Verkauf

„Der persönliche Verkauf kann als direkteste Form zur Beeinflussung des Kaufverhaltens verstanden werden. Hierbei handelt es sich um ein persönliches Verkaufsgespräch mit einem oder mehreren potenzielle Käufern, durch das auf einen konkreten Verkaufsabschluss hingewirkt wird“ (Schumann, 2005, 78).

3.2.5 Public Relations (PR)

Public Relations (dt. Öffentlichkeitsarbeit) ist ein wichtiges und heute sehr populäres Kommunikationsinstrument. Einfach können wir sagen, dass PR die Beziehungen mit der Öffentlichkeit baut und natürlich auch hält. Ihr Ziel ist keine direkte Beeinflussung der Kunden, sondern vor allem die Verbesserung des Unternehmensimages. PR sollte die verschiedenen Informationen mit der Öffentlichkeit teilen und zugleich ein Feedback gewinnen. Die wichtigste Zielgruppe sind dabei die Kunden. PR bemüht sich den Verkauf durch die Teilung der richtigen Informationen unterstützen und das Firmenimage dabei verstärken. Das Feedback von den Kunden ist für die Firma wertvoll. Das Unternehmen kennt die Meinungen der Kunden und kann damit die Kommunikation und den Verkaufstechnik verbessern (vgl. Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008).

II. PRAKTISCHER TEIL

4 EUROTEC, K. S.

Der praktische Teil dieser Bachelorarbeit wird auf die interne Kommunikation in der Firma Eurotec, k. s. in Uherský Ostroh gerichtet. Den Grundpfeiler bilden der zusammengesetzte Fragebogen und die aus ihm folgend gewonnenen Erkenntnisse und Beobachtungen. Diese Informationen sind durch die SWOT-Analyse ergänzt. Am Ende werden dann die geeigneten Empfehlungen für die Verbesserung und Effektivierung der internen Kommunikation vorgeschlagen.

4.1 Unternehmensprofil

Die Firma Eurotec ist eine Kommanditgesellschaft, die im Jahr 1991 gegründet wurde. Es geht um das Unternehmen mit der sechzehnjährigen Tradition. Eurotec, k. s. unternimmt vom Anfang im Bereich der Elektro- und Automobilindustrie. Mit etwa über 700 Mitarbeitern gehört zu den mittelständigen und auch stabilen Unternehmen auf dem tschechischen und deutschen Markt.

4.2 Unternehmensgegenstand

- Produktion, Montage und Reparatur der Produkten und Anlagen der Verbrauchselektronik
- Wirtschaftsdienste
- Handelstätigkeit

4.3 Standorte der Firma

Die Firma verfügt über insgesamt 3 Standorte in Tschechien (in Uherský Ostroh und Veselí nad Moravou) und in Deutschland (in Karlsruhe). Konecny Gerätebau GmbH in Karlsruhe konzentriert sich vor allem auf die Kundenbetreuung, den Einkauf und die Logistik. An diesem Standort sind derzeit 15 Mitarbeiter beschäftigt. Die ganze Produktion ist dann ausschließlich in Tschechien realisiert, wo etwa 700 Mitarbeiter beschäftigt sind.

4.4 Produktpalette

Seit vielen Jahren produziert die Firma Eurotec, k. s. die Baugruppen und Komponente für die Elektro- und Automobilindustrie. Die Produktpalette ist wirklich breit. Das Unternehmen bemüht sich nämlich um die ständige Entwicklung und Verbreitung des Sortiments.

Die Fertigung teilt sich in drei Bereiche:

Non-Automotive

- Leiterplattenbestückung
- Schersysteme für Rasierapparate
- Baugruppen für Epiliergeräte
- Komponenten für die Sicherheitstechnik
- Systeme für die Bildverarbeitung

Automotive

- Bürstenhalter-Systeme
- Kabelkonfektion
- Komponente von Klimatisierungssystemen
- Getriebedeckel für Wischermotoren
- Elektronische Sensormodule für DC-Motoren

Betriebsmittelbau

- Halbautomatisierte Produktionseinrichtungen
- Schweissköpfe für exakte Widerstandsschweissung
- Robotik-Komponenten für vollautomatisierte Produktionseinrichtungen
- Komplexe Fertigungslinien für den internen Gebrauch

4.5 Kunden

Die Firma liefert die Produkte vor allem nach Deutschland. Unter die Schlüsselkunden des Unternehmens gehören die bekannten Firmen wie zum Beispiel Bosch oder Braun. Im Jahr 1993 begann die langjährige Zusammenarbeit mit der Firma Bosch (Eurotec, k. s. liefert die Produkte nach Deutschland, Ungarn, Mexiko, Spanien, Brasilien, Korea und China). Um 6 Jahre später begann dann der Start der Produktion für die Firma Braun Gillette.

Weitere Kunden gibt es:

- SIEMENS Rastatt, Karlsruhe
- AVX, Uherské Hradiště
- Physik Instruments, Karlsruhe
- Fiabuc, Karlsbad

- Westfalia Automotive, Rheda-Wiedenbrück
- Faurecia, Mladá Boleslav
- FIAT, Ettlingen
- Vision Components, Karlsruhe
- Eckerle (Deutschland, Ungarn, Mexiko)

4.6 Firmenvisionen

Die Firma hat sich die Ziele für das Jahr 2010 gesetzt:

- Herausragender System-Lieferant von Baugruppen für die Consumer-Industrie zu sein
- Top-Lieferant von Bürstenträgersystemen für die Automotive-Industrie in Europe zu sein
- Standards im Bau effizienter Produktionsanlagen zu setzen
- Zuverlässiger Partner zu sein

5 ANALYSE DER INTERNEN KOMMUNIKATION

Die Analyse der internen Kommunikation in der Firma Eurotec, k. s. wurde mittels Fragebogen durchgeführt. Dieser Fragebogen besteht aus 16 geschlossenen Fragen. Die Befragten konnten entweder eine Antwort oder in manchen Fällen mehrere Antworten markieren. Die Fragen sind vor allem auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der internen Kommunikation, auf ihre Motivation, auf die Beziehungen und Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung und auch auf die Loyalität der Mitarbeiter gerichtet.

Das Ziel von diesem Fragebogen ist die Feststellung, ob die Mitarbeiter mit der internen Kommunikation zufrieden sind oder ob sie etwas verbessern möchten. Das Ergebnis sollte die Gesamtheit von Maßnahmen und Vorschlägen für die Verbesserung und Effektivierung der bestehenden internen Kommunikation sein.

Der Fragebogen wurde unter 45 wirtschaftstechnische Mitarbeiter verteilt wobei die Rückgewinnung 34 Fragebogen betrug.

Der vollständige Fragebogen befindet sich in der Anlage dieses Dokuments.

5.1 Bewertung von den Fragebögen

Frage 1: Geschlecht

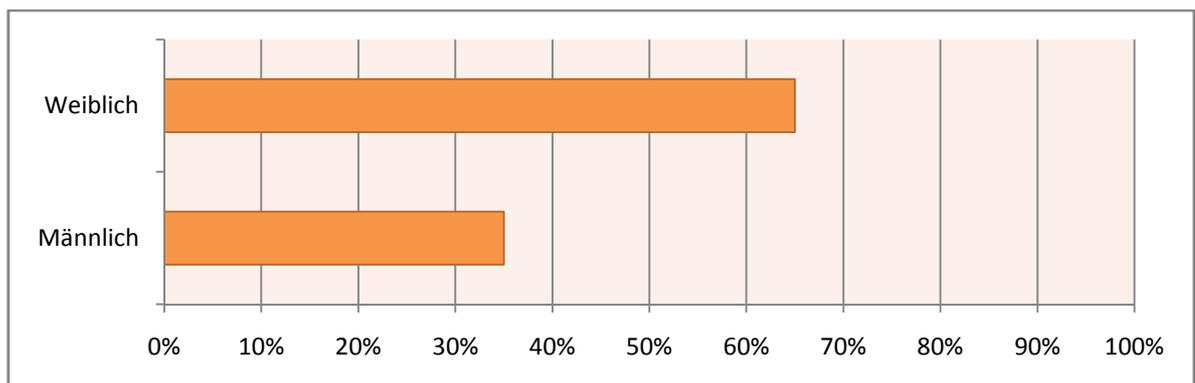


Schaubild 1: Geschlecht

Auf diesen Fragebogen haben insgesamt 65% Frauen und 35% Männer aus der Reihe der wirtschaftstechnischen Mitarbeiter geantwortet. Wie aus dieser Graphik ersichtlich ist, bilden die überwiegende Mehrheit der Mitarbeiter im Unternehmen die Frauen.

Frage 2: Wie lange arbeiten Sie bei der Firma Eurotec, k. s.?

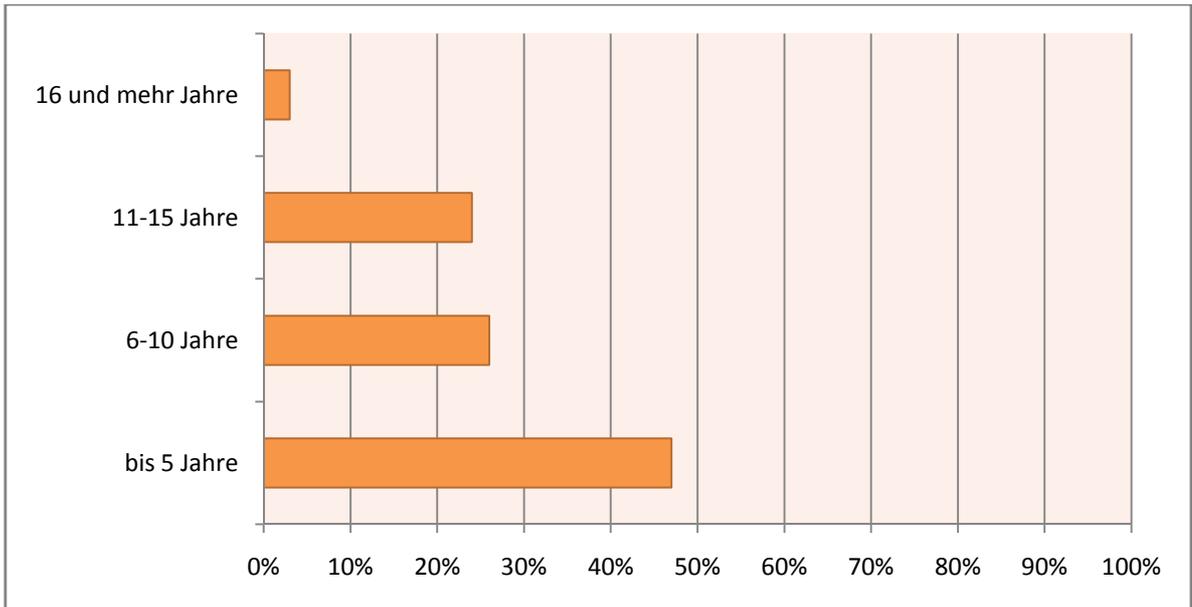


Schaubild 2: Länge des Arbeitsverhältnisses

Das vorliegende Schaubild zeigt die Länge des Arbeitsverhältnisses der einzelnen Angestellten. Von den ursprünglichen Mitarbeitern sind nur 3% geblieben. Ein bisschen positiver ist es mit den Mitarbeitern, die im Unternehmen von 11 bis 15 Jahre beschäftigt sind. Die Zahl steigt zu den 24%. 26% der Beschäftigten arbeiten dann im Betrieb von 6 bis 10 Jahre. Die letzte und zugleich die größte Gruppe bilden mit 47% die Mitarbeiter, die in der Firma bis 5 Jahre angestellt sind. Die Fluktuation in Eurotec, k. s. ist relativ hoch.

Frage 3: Kennen Sie die Ziele der Firma für dieses Jahr?

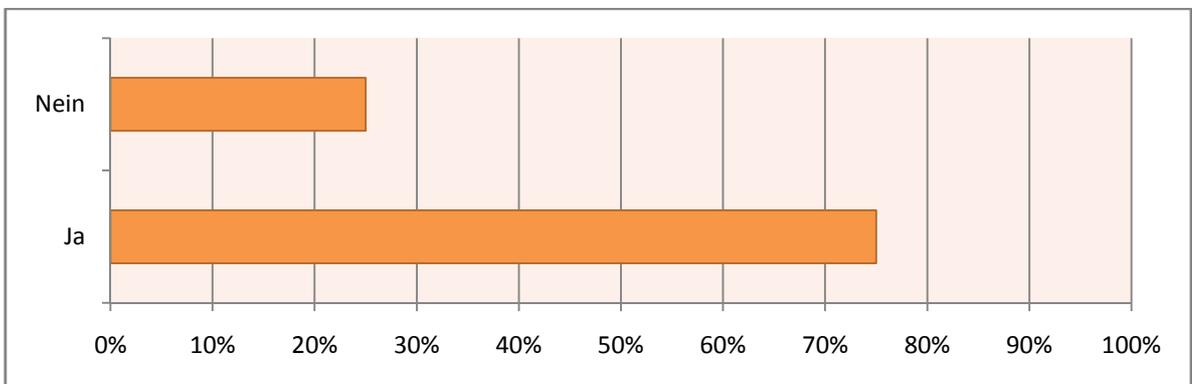


Schaubild 3: Ziele der Firma

In dem vorliegenden Schaubild ist zu sehen, dass etwa drei Viertel der Befragten die dies-jährigen Ziele der Firma kennen. Es ist eine positive Ermittlung für das Unternehmen, weil die Mitarbeiter das Maximum für die Zielerreichung machen können. Der übriggebliebene Teil der Mitarbeiter, die die Firmenziele nicht kennen, beträgt 25%.

Frage 4: Glauben Sie an die Perspektivzukunft der Firma (im Horizont von 10 Jahren)?

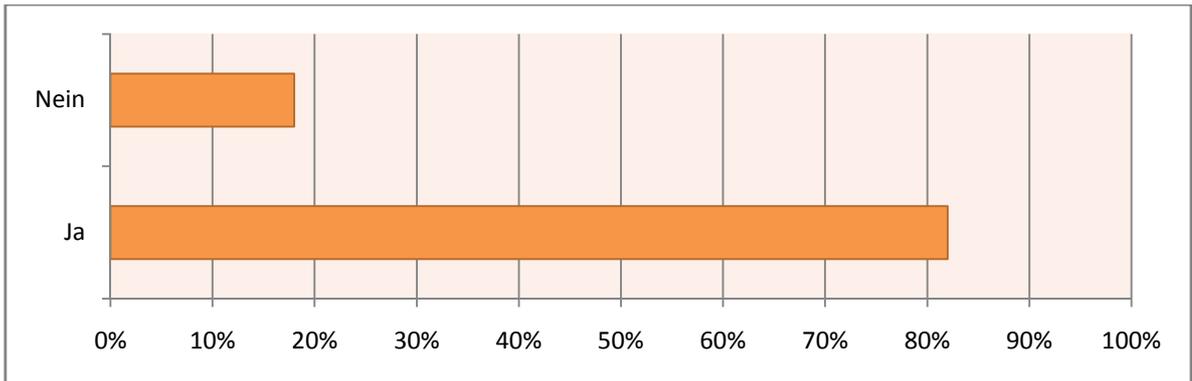


Schaubild 4: Zukunft der Firma

Das obenstehende Schaubild informiert über die Glaube der einzelnen Mitarbeiter an die Perspektivzukunft (im Horizont von 10 Jahre) der Firma Eurotec, k. s. Insgesamt 82% der Befragten drückten sich im Fragebogen aus, dass sie an die Zukunft ihres Unternehmens glauben. Nur 18% der übrigen Mitarbeiter stimmten dieser Behauptung nicht zu.

Frage 5: Würden Sie die Firma Eurotec, k. s. ihren Bekannten/Freunden als einen guten Arbeitgeber empfehlen?

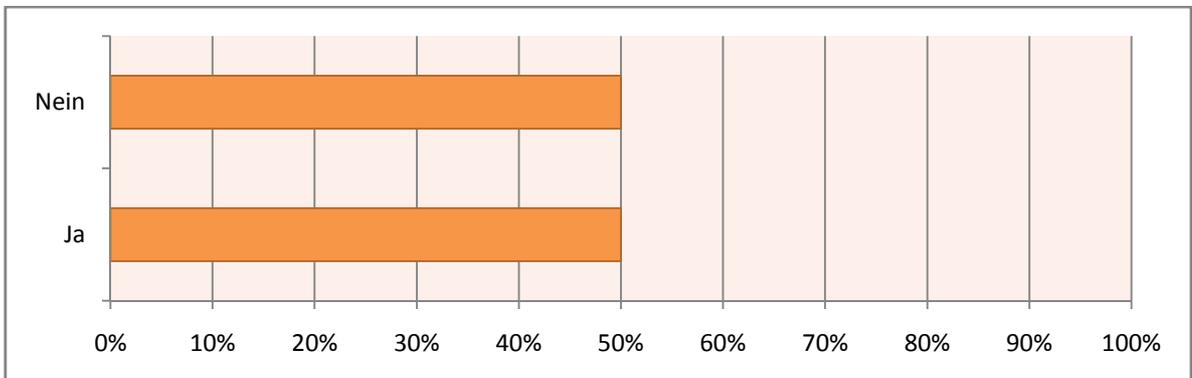


Schaubild 5: Eurotec, k. s. als ein guter Arbeitgeber

Im vorliegenden Schaubild ist das außergewöhnlich ausgeglichene Ergebnis zu sehen. Die Hälfte der Mitarbeiter würde die Firma Eurotec, k. s. ihren Bekannten empfehlen. Ich meine, dass diese Antwort von der Zufriedenheit dieser Leute mit ihrer Arbeit zeugt. Die zweite Hälfte der Befragten würde nicht die Firma als einen guten und perspektivischen Arbeitsgeber empfehlen. Diese Mitarbeiter sind wahrscheinlich nicht mit der Arbeit in der Firma sehr zufrieden.

Frage 6: Legt die Firma den größeren Augenmerk auf die Kommunikation mit den äußeren Partnern (wie sind z. B. die Kunden, Lieferanten ...) als auf die interne Kommunikation mit den eigenen Mitarbeitern?

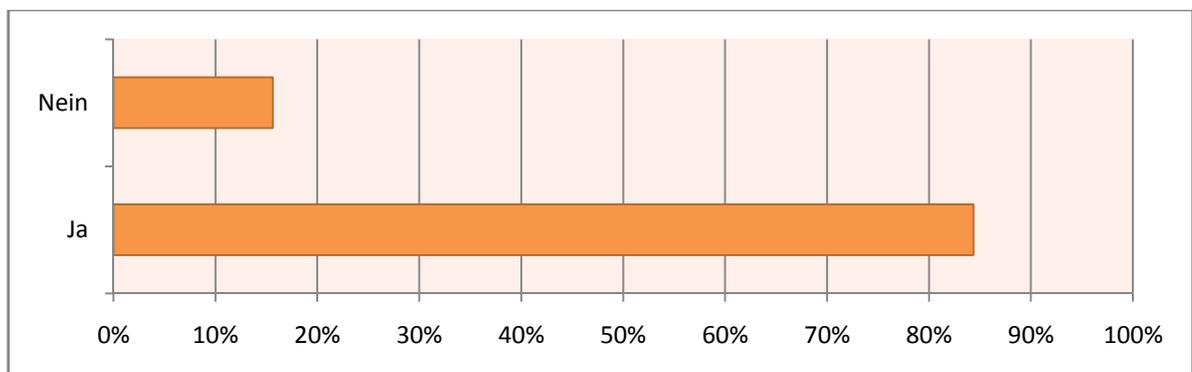


Schaubild 6: Äußere versus interne Kommunikation

Das Schaubild informiert über die Beziehung der internen und äußeren Kommunikation in der Firma. Die überwiegende Mehrheit der Befragten hat die Antwort „Ja“ markiert. 85% der Mitarbeiter also meinen, dass die interne Kommunikation in der Firma Eurotec, k. s. unterschätzt ist und dass die äußere Kommunikation mit den Partnern des Unternehmens bevorzugt wird.

Nur 15% der Angesprochenen drückten sich dann in dieser Richtung positiv aus, was relativ eine niedrige und unzufriedene Zahl für die Firma darstellt.

Das Ergebnis der Antworten auf diese Frage (85% zu 15%) stimmt mit der oben genannten Forschung überein. Die Manager der ausgewählten Firmen haben die interne Kommunikation in ihren eigenen Unternehmen durchschnittlich mit 60% bewertet. Ihre Mitarbeiter wurden in dieser Hinsicht noch kritischer und skeptischer als ihre Geschäftsleitung. Die Bewertung der Effektivität von der internen Kommunikation in der Firma Eurotec, k. s. nur bestätigt die allgemeinen Behauptungen.

Frage 7: Wie oft benutzen Sie die unten angeführten Instrumente der internen Kommunikation?

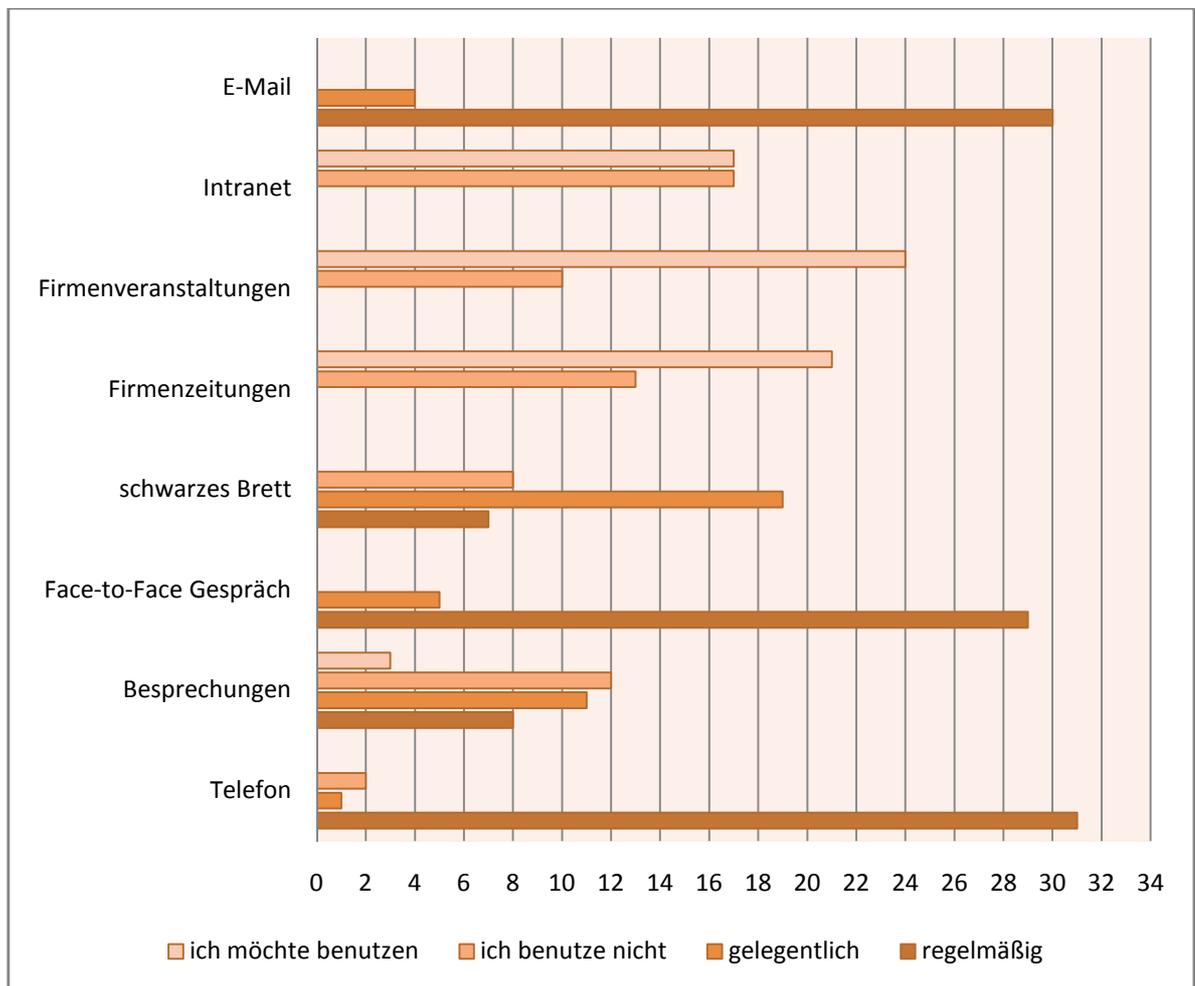


Schaubild 7: Instrumente der internen Kommunikation

Dem Schaubild ist also zu entnehmen, dass Telefon, E-Mail und Face-to-Face Gespräch zu den gebräuchlichsten Instrumenten der internen Kommunikation in der Firma gehören. Diese Mittel benutzen regelmäßig fast alle Befragten. Gelegentlich werden dann vor allem die Besprechungen und „Schwarze Bretten“ genutzt.

Den Mitarbeitern steht in der Firma leider kein Intranet zur Verfügung. 17 Mitarbeiter würden aber dieses Instrument gerne ausnutzen sowie die Firmenveranstaltungen. Die Firma organisiert auch keine Veranstaltungen für ihre Mitarbeiter, weil sie zu aufwendig sind.

Die Firma bringt keine Firmenzeitung heraus. Die Nachfrage nach der Zeitung ist relativ hoch. 21 Mitarbeiter würden gerne die Firmenzeitschrift lesen.

Frage 8: Sind die Besprechungen in der Firma effektiv?

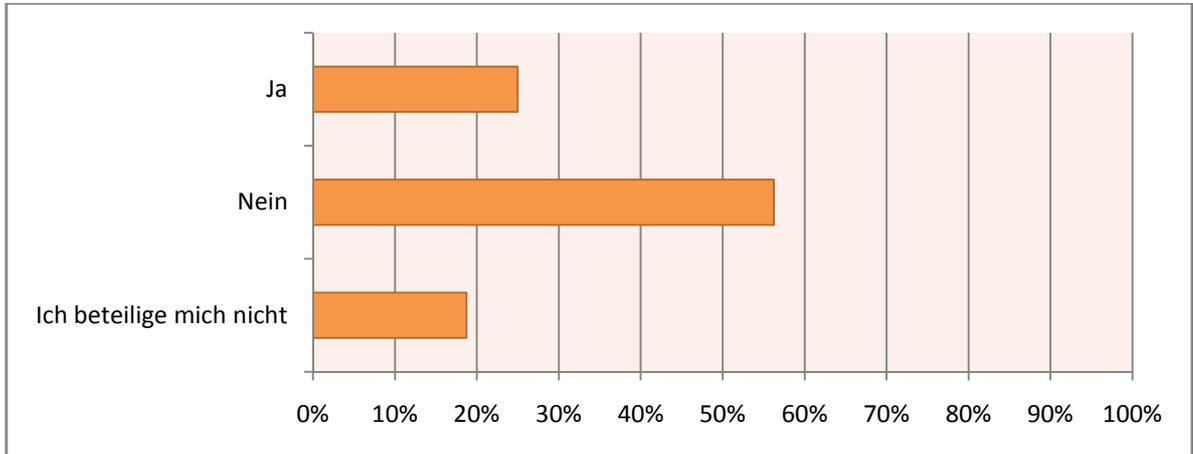


Schaubild 8: Effektivität der Besprechungen

17% der Befragten beteiligen sich nicht an den Firmenbesprechungen, darum können sie ihre Effektivität nicht bewerten. Trotz findet die überwiegende Mehrheit der Befragten (59%) die Firmenmeetings ineffektiv. Nur 23% der Mitarbeiter werten dann die Firmenbesprechungen als ein effizientes Instrument der internen Kommunikation, was im Verhältnis zu den unzufriedenen Benutzern sehr wenig ist.

Frage 9: Meinen Sie, dass das Entlohnungssystem in der Firma gerecht ist?

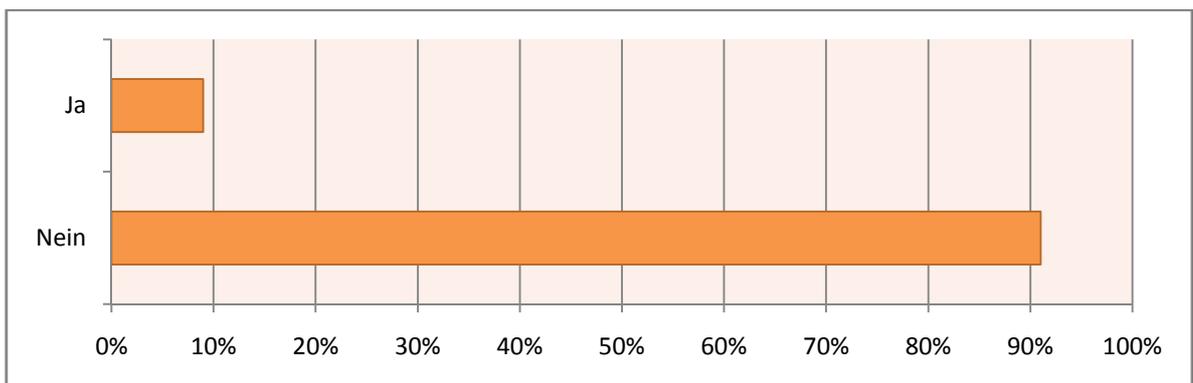


Schaubild 9: Gerechtigkeit des Entlohnungssystems

91% der Befragten finden das Entlohnungssystem in der Firma Eurotec, k. s. leider als ungerecht. Soviel unzufriedener Mitarbeiter ist nicht gerade gute Ermittlung. Es könnte zur

Demotivation, Senkung der Arbeitsproduktivität und auch der Loyalität der Mitarbeiter führen. Nur 9% der angesprochenen Mitarbeiter sind mit dem bestehenden Entlohnungssystem zufrieden. Diese Zahl ist zu niedrig.

Frage 10: Was motiviert Sie zur Arbeit?

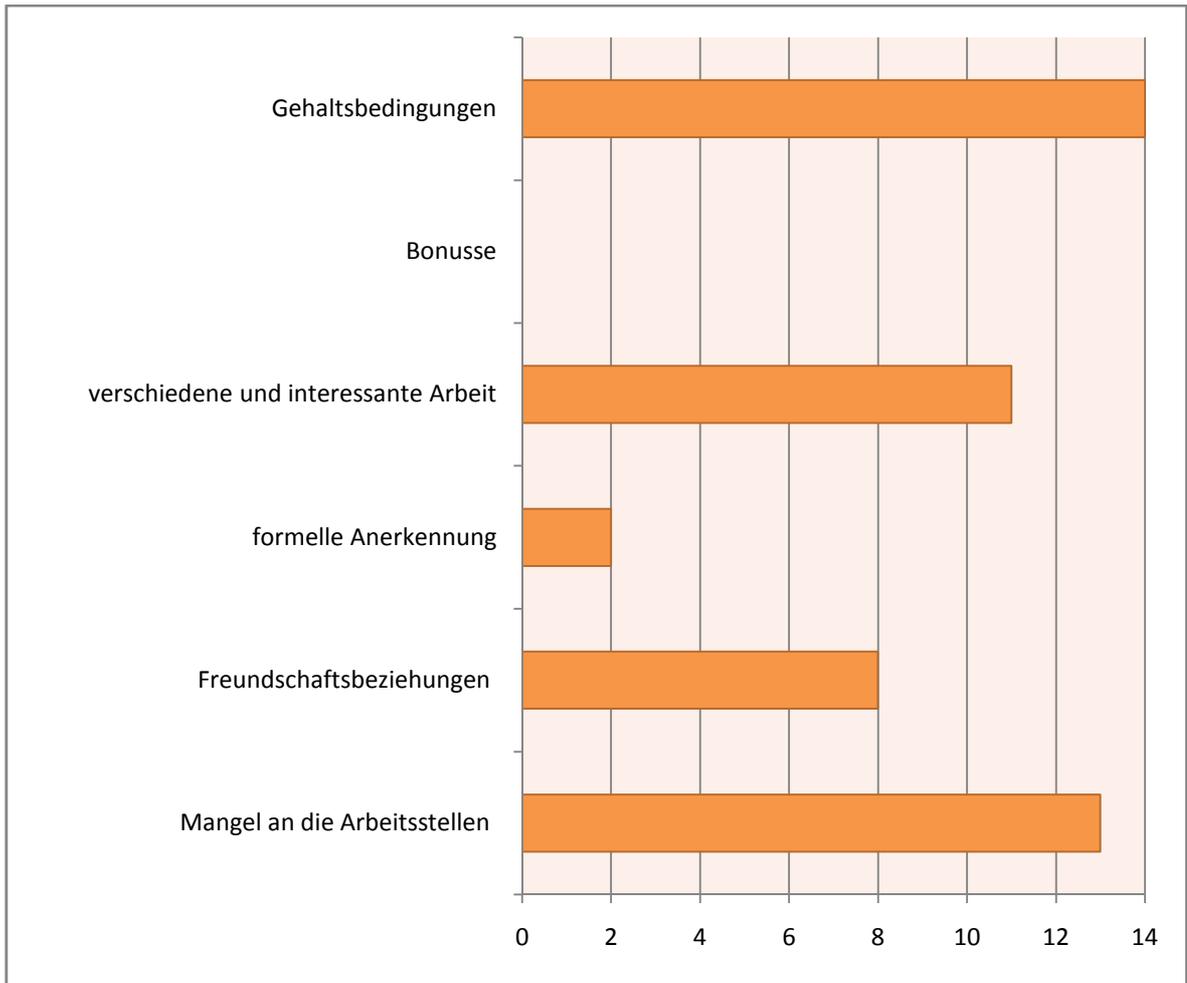


Schaubild 10: Motivation

Bei dieser Frage hatten die Angesprochenen die Möglichkeit, mehr Antworten anzukreuzen. 14 Mitarbeiter sind am meisten mit den Gehaltsbedingungen motiviert. 13 der Befragten haben geantwortet, dass der Mangel an Arbeitsstellen in der Region die größte Motivation für sie ist. 11 Mitarbeiter motiviert die verschiedene und interessante Arbeit. 8 Angestellten motivieren die Freundschaftsbeziehungen am Arbeitsplatz und nur 2 Mitarbeiter die formelle Anerkennung. Die Möglichkeit „Bonusse“ hat niemand angekreuzt, weil die Firma keine Bonusse ihren Mitarbeitern anbietet.

Frage 11: Haben Sie das Gefühl, dass Sie und ihre Arbeit für die Firma wichtig sind?

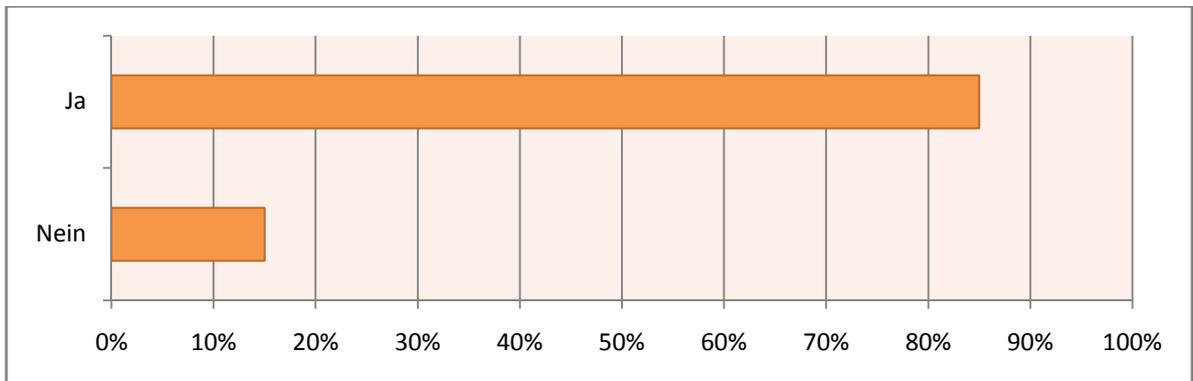


Schaubild 11: Wichtigkeit der Mitarbeiter und ihrer Arbeit

85% der Befragten meinen, dass sie und ihre Arbeit für die Firma wichtig sind. Ich meine, dass die Firma mit dieser Zahl zufrieden sein kann. Wenn die Mitarbeiter das Gefühl der Wichtigkeit haben, verstärkt sich auch ihr Zugehörigkeitsgefühl und steigt ihre Motivation. Nur 15% der Mitarbeiter finden, dass sie und ihre Arbeit in der Firma nicht so wichtig sind.

Frage 12: Wenn Sie ein gleichwertiges Arbeitsangebot von einer anderen Firma erhalten würden, würden Sie es annehmen?

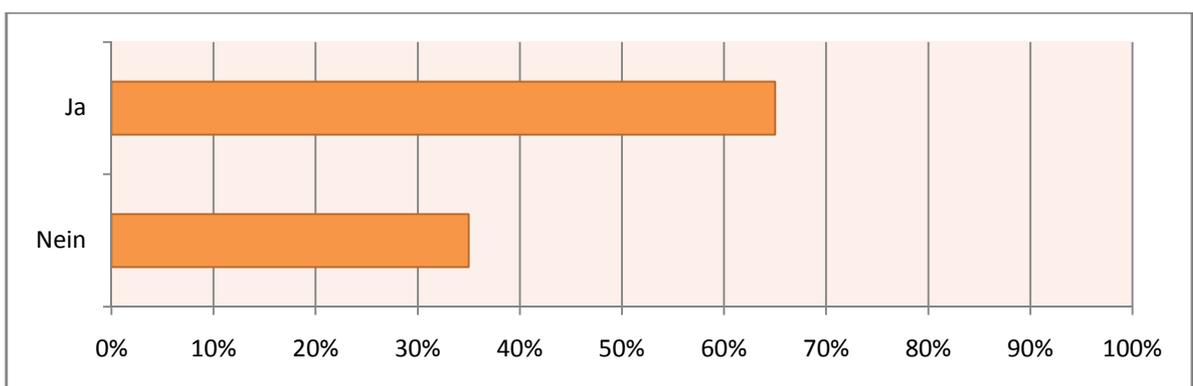


Schaubild 12: Loyalität der Mitarbeiter

65% der Befragten würden das Konkurrenzangebot von einer anderen Firma annehmen, was ziemlich eine Hohe Zahl ist. Es zeigt die niedrige Loyalität und die mögliche Unzuf-

riedenheit der Mitarbeiter mit der bestehenden Arbeit. 35% der Mitarbeiter würde ein solches Konkurrenzangebot ablehnen.

Frage 13: Wie würde Ihr Grund für den Abgang aus der Firma sein?

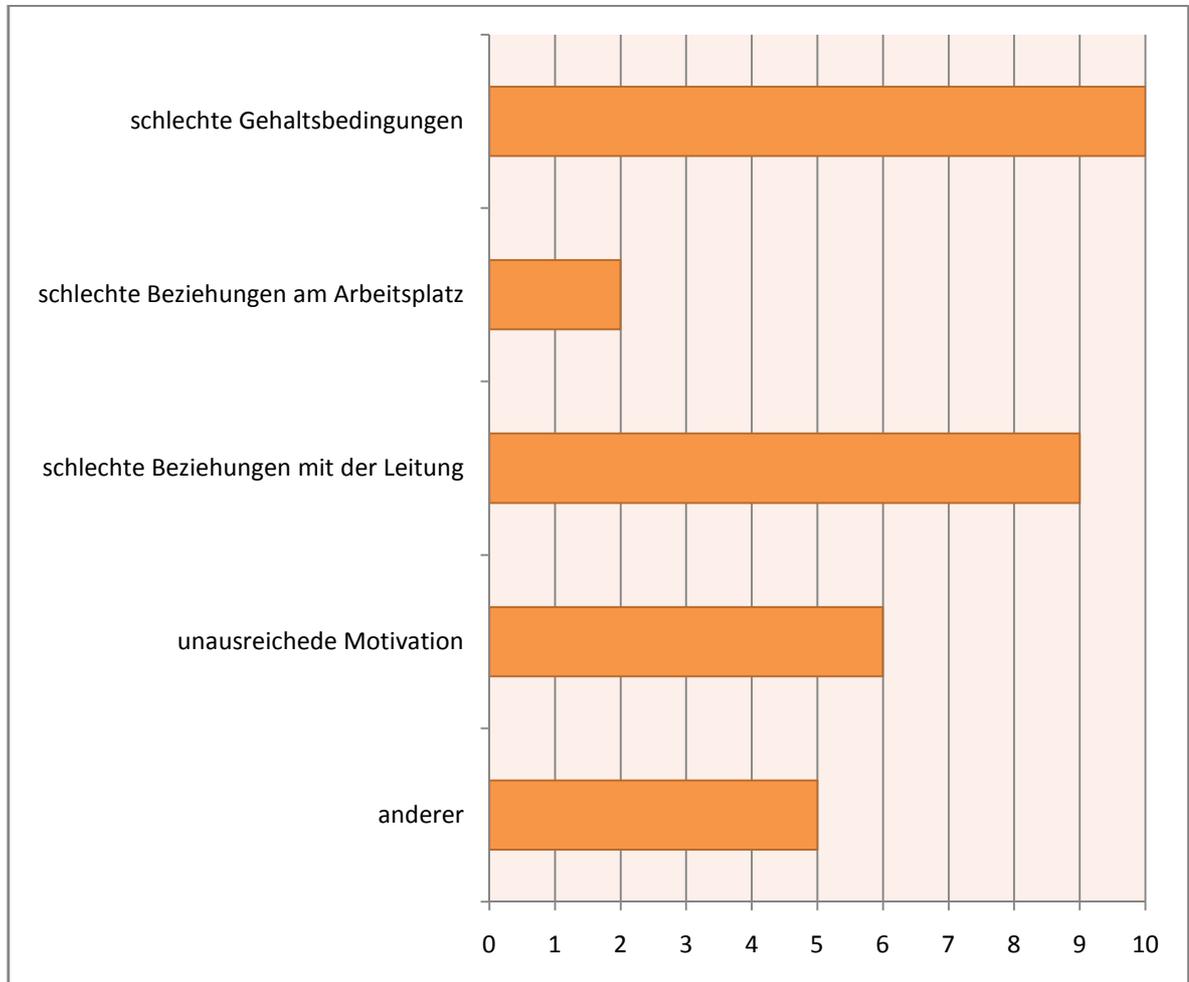


Schaubild 13: Gründe zum Abgang aus der Firma

Auf die Frage 13 haben insgesamt 22 Mitarbeiter geantwortet. Sie hatten die Möglichkeit, mehr Antworten zu markieren.

Aus den Ergebnissen ergibt sich folgendes: insgesamt 10 Mitarbeiter sind unzufrieden mit den bestehenden Gehaltsbedingungen. Nur 2 aus der Befragten haben die schlechten Beziehungen am Arbeitsplatz markiert. 9 Mitarbeiter würden die Kündigung wegen der schlechten Beziehungen mit der Leitung geben. 5 Mitarbeiter sind unzureichend motiviert. Die letzte Möglichkeit hat 5 Mitarbeiter angekreuzt und als Grund haben sie einheitlich die Nichteinhaltung der Anständigkeit angegeben.

Frage 14: Haben Sie oft Angst Ihre Stellung offen zu nehmen

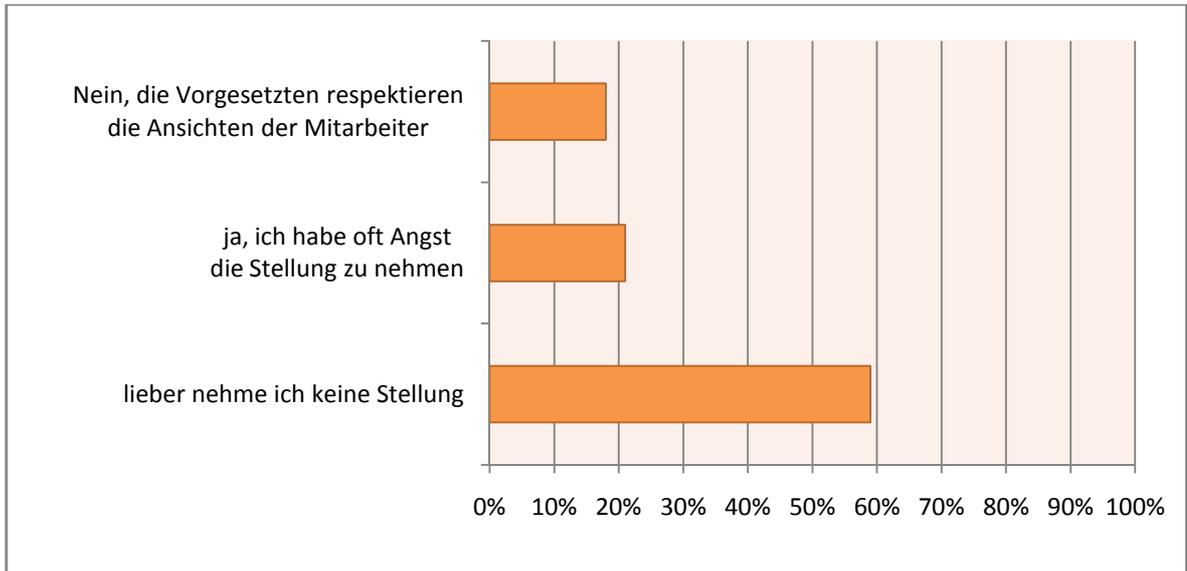


Schaubild 14: Stellung offen nehmen

18% der Mitarbeiter haben keine Angst ihre Stellungen offen zu nehmen, was relativ die niedrige Zahl ist und es handelt sich vor allem um die Männer. Dagegen 23% der Angestellten haben oft Angst, sich vor der Leitung offen auszudrücken und 59% der Befragten drücken sich vor der Leitung lieber nicht aus, was nach mir die sehr unzufriedene Zahl ist.

Frage 15: Reagiert die Leitung auf die Bemerkungen, Vorschläge, Einwände von den Mitarbeitern?

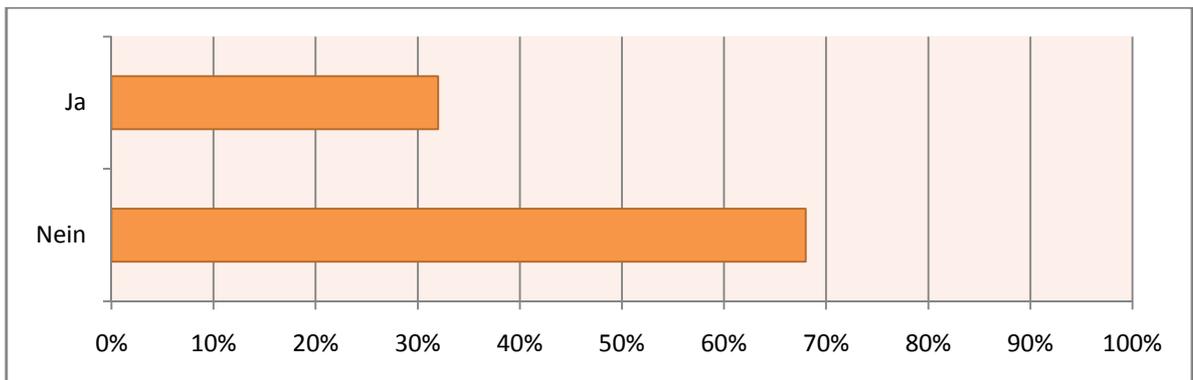


Schaubild 15: Antwort auf die Initiative den Mitarbeitern

68% der Befragten drücken sich in dieser Angelegenheit negativ. Die Leitung nimmt die Bemerkungen, Vorschläge und Einwände von ihren eigenen Mitarbeiter nicht in Acht.

Dann 32% der Mitarbeiter meinen, dass die Leitung auf ihre Bemerkungen, Vorschläge und Einwände reagiert.

Frage 16: Bekommen Sie von der Geschäftsleitung/von den Führungskräften ein Feedback auf die von Ihnen geleistete Arbeit?

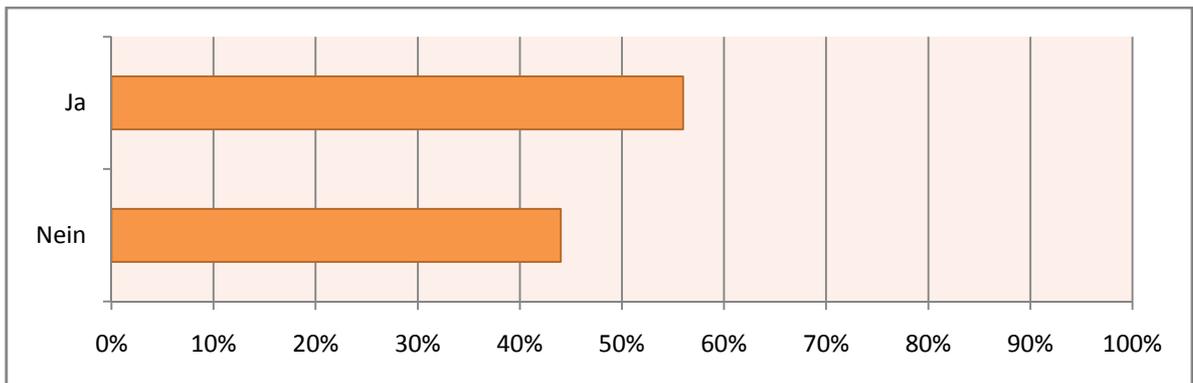


Schaubild 16: Feedback von der Leitung

44% der Mitarbeiter bekommen ein Feedback, was für eine effektive Leistung der Arbeit sehr positiv ist. Die Mitarbeiter sind damit mehr motiviert. 56% der Befragten bekommen von der Leitung/von den Führungskräften leider kein Feedback. Diese Mitarbeiter müssen dann nicht wissen, ob sie überhaupt gute Arbeit leisten. Sie sind mit diesem Faktor nicht genug motiviert.

6 SWOT-ANALYSE

Die SWOT-Analyse habe ich zur Bestimmung der Stärken, Schwächen, Möglichkeiten und Gefahren im Bereich der internen Kommunikation benutzt.

6.1 Stärken (Strengths)

- Firma mit der jahrelangen Tradition
- starker Arbeitgeber in der Region
- gute jahrelange Beziehungen mit den Schlüsselkunden
- Vertrieb auf dem Inlands- und Auslandsmarkt
- breite Produktpalette
- Bemühungen um die ständigen Entwicklung
- Mitarbeiter überwiegend kennen die diesjährigen Ziele der Firma

6.2 Schwächen (Weaknesses)

- die hohe Fluktuation der Mitarbeiter
- die Führungsmitarbeiter haben fast keine Kompetenzen
- das Entlohnungssystem fehlt
- veraltete Software und Hardware
- schlechte Beziehungen mit der Geschäftsleitung
- fehlt Intranet
- keine Firmenveranstaltungen für die Verstärkung der Beziehungen

6.3 Möglichkeiten (Opportunities)

- neue Aufträge
- neue Märkte besitzen
- die Innovation der Fertigungslinien
- interne Kommunikation verstärken
- die neuen Instrumente der internen Kommunikation einführen
- die innerbetrieblichen Beziehungen verstärken und verbessern

6.4 Gefahren (Threats)

- Konkurrenz
- die weltwirtschaftliche Krise
- Verlust der Schlüsselkunden
- Verlust der Schlüssellieferanten
- mögliche Verlust der Zertifikaten
- Abgang der qualifizierten Mitarbeiter

7 EMPFEHLUNGEN FÜR DIE FIRMA EUROTEC, K. S.

Die überwiegende Mehrheit der Mitarbeiter (85%) meint, dass die interne Kommunikation in der Firma unterschätzt ist. Aufgrund der Ergebnisse aus den bewerteten Fragebogen und aus der SWOT-Analyse empfehle ich folgende Änderungen für die Verbesserung und Effektivierung der internen Kommunikation in der Firma Eurotec, k. s.:

7.1 Problematische Kommunikation mit der Geschäftsleitung

Aus den Fragebogen folgt, dass die Kommunikation mit der Geschäftsleitung ein bisschen problematisch ist. Die Firma ist im Eigentumsvorbehalt von Herr Vladimir Konecny.

Das größte Problem besteht in der Verteilung der Kompetenzen. Die ganze Firma verfügt über viele Führungsmitarbeiter, die leider keine Kompetenzen haben. Alle diese Leute müssen fast jede Angelegenheit direkt mit ihrem Chef besprechen und lösen. Ich meine, dass es vor allem die Zeitverschwendung der Mitarbeiter. Sie müssen eine lange Schlange jeden Tag absolvieren, weil jeder Führungsmitarbeiter eine wichtige Angelegenheit behandeln möchte. Darum schlage ich vor, die Mitarbeiterkompetenzen zu erweitern und mit dem Chef nur die dringenden und wichtigen Angelegenheiten zu lösen. Sie können ihrem Chef den Bescheid z. B. einmal pro Monat geben.

Der Chef benutzt keinen Computer und die Instrumente der internen Kommunikation wie z.B. E-Mail. Die Mitarbeiter müssen ihn immer mündlich informieren und die gedruckten Unterlagen vorlegen. Trotzdem, dass die mündliche Kommunikation und Face-to-Face Gespräch sehr effektive Instrumente der internen Kommunikation sind, sollte die Geschäftsführung auch die einfachste und vor allem schnellste Methode wählen.

7.2 Entlohnungssystem

Die Mitarbeiter sind mit dem bestehenden Entlohnungssystem unzufrieden und finden es als ungerecht. Wenn ein neuer Mitarbeiter in die Firma kommt, bekommt er den gewünschten Lohn. Der Mitarbeiter, der im Unternehmen z. B. schon 10 Jahre arbeitet, hat dann manchmal zwei Mal niedriger Lohn als der neue Angestellte. Kein Wunder, dass die bestehenden Mitarbeiter empör sind. Die Situation sollte umgekehrt sein. Darum empfehle ich das neue und gerechte Entlohnungssystem einzuführen.

7.3 Motivation

Die Firma Eurotec, k. s. sollte sich auch auf die Motivation der eigenen Mitarbeiter richten. Nur der gut motivierte Mitarbeiter ist leistungsfähiger, zufriedener mit seiner Arbeit und loyaler in Bezug auf die Firma. Die Motivation muss nicht immer materiell sein. Manchmal genügt nur die innere Stimulation der Mitarbeiter z. B. mittels informelle Anerkennung, Belobung, Bewertung der geleisteten Arbeit usw. Diese aufgezählten Faktoren kann die Firma dann mit Hilfe der materiellen Motivation unterstützen. Das Unternehmen bietet keine Bonusse ihren Mitarbeitern an. Ich schlage mindestens die Esskarten jedem Mitarbeiter zu gewähren vor.

7.4 Feedback

Mein weiterer Vorschlag betrifft das Feedback. Feedback ist ein Instrument, mit dem die Geschäftsleitung oder auch die Führungsmitarbeiter die Arbeit der Angestellten bewerten kann. Etwa 44% der Befragten bekommen kein Feedback. Diese Zahl ist relativ hoch. Ich meine, dass sie sich um die Verbesserung bemühen würden. Feedback ist nämlich für die meisten Mitarbeiter sehr wichtig. Es ist eigentlich die Bewertung ihrer Arbeit. Sie werden wissen, was sie schlecht machen, was sie verbessern könnten oder ob ihre Arbeit gut geleistet ist.

7.5 Intranet

Die Firma Eurotec k. s. verfügt über 3 Standorte in Uherský Ostroh, Veselí nad Moravou und Karlsruhe und die Zahl der Mitarbeiter ist relativ hoch. Ich meine, dass die Verbindung durch Intranet für die Firma günstig wäre. Die Kommunikation unter den Standorten ist ausschließlich mittels E-Mail und Telefon sichergestellt. Die Nutzung vom Intranet ermöglicht, mit allen Abteilungen und Mitarbeitern die verschiedenen wichtigen Informationen zu teilen. Im System können zum Beispiel die Termine der Besprechungen oder der Auslandsbesuche zur Verfügung stehen. Dann auch die Angaben über die Produktion, Belieferung, LKW-Abfahrt, aktuellen Ergebnisse, geplanten Kampagnen usw.

7.6 Firmenveranstaltungen

Die Firma organisiert leider keine Firmenveranstaltungen. Die Mitarbeiter drückten sich im Fragebogen aus, dass sie die verschiedenen Veranstaltungen bewillkommen würden. Es ist wahr, dass diese Aktivitäten aufwendig sind, ihre Effektivität ist aber hoch. Die Fir-

menveranstaltungen unterstützen die freundschaftlichen Beziehungen unter den einzelnen Mitarbeitern und auch unter den Mitarbeitern und der Geschäftsleitung.

7.7 Firmenzeitungen

Eurotec, k. s. gehört mit den 700 Mitarbeitern zu den mittelständigen Unternehmen auf dem tschechischen und deutschen Markt. Ich meine, dass die Firma die Herausgabe der Firmenzeitschriften mindestens abwägen sollte. Die Herausgabe ist wieder relativ aufwendig. In diesem Fall kann die Firma die Möglichkeit der elektronischen Form auswählen. Die Firmenzeitschriften erhöhen auch das Image der Firma. Es zeugt auch von der durcharbeiteten internen Kommunikation.

7.8 Firmenbesprechungen

Von den Besprechungen ist allgemein bekannt, dass sie nur ein Zeitverlust sind. Auch die Meetings in der Firma Eurotec, k. s. bezeichneten die Mitarbeiter meist als ineffektiv. Die Firma sollte sich vor allem um die Verbesserung und Effektivierung der Besprechungen bemühen. Der wichtigste Schritt ist dabei, die feste Struktur festzulegen und auch einzuhalten. Die wichtige Rolle spielt auch die Vorbereitung aller Beteiligten.

SCHLUSSBETRACHTUNG

Das Ziel meiner Bachelorarbeit war die theoretische und praktische Ausarbeitung vom Thema, das auf die interne Kommunikation in den heutigen Unternehmen gerichtet ist. Ich habe dieses Thema darum ausgewählt, weil ich meine, dass die interne Kommunikation für alle Unternehmen sehr wichtig ist. Das größte Problem besteht aber darin, dass sie allgemein unterschätzt wird und andererseits bevorzugt man die äußere Kommunikation mit den Kunden. Diese Behauptung wird auch in meiner Bachelorarbeit bestätigt. Ich habe die Analyse der internen Kommunikation in der Firma Eurotec, k. s. durchgeführt. Die Ergebnisse sind leider unbefriedigend. Aus den Fragebögen folgt, dass die überwiegende Mehrheit der Mitarbeiter mit der internen Kommunikation unzufrieden ist. Für die Ergänzung setzte ich die SWOT-Analyse zusammen. Hier mochte ich vor allem die Schwächen und Stärken der internen Kommunikation darstellen.

Mein Hauptziel war die Änderungen für die Verbesserung und Effektivierung der internen Kommunikation in der Firma Eurotec, k. s. vorzuschlagen. Ich bin bei der Schaffung der Vorschläge von den ausgefüllten Fragebögen ausgegangen. Meine Empfehlungen sind vor allem auf die problematische Kommunikation mit der Geschäftsleitung gerichtet. Weiter schlage ich vor, das neue Entlohnungssystem zu schaffen und die Mitarbeitermotivation erhöhen. Was betrifft die Instrumente der internen Kommunikation, empfehle ich die Einführung vom Intranet, die Effektivierung der Firmenbesprechungen und ggf. das Abwägen der elektronischen Zeitschrift. Für die Verbesserung und Verstärkung der Beziehungen (vor allem mit der Geschäftsleitung) schlage ich vor, dann mindestens einmal Mal pro Jahr eine Firmenveranstaltung zu organisieren.

Ich glaube an die Zukunft der Firma Eurotec, k. s. und gleichzeitig hoffe ich, dass meine Empfehlungen und Vorschläge helfen und die interne Kommunikation in der Firma zu verbessern.

LITERATURVERZEICHNIS

Monografie

- [1] FRANKEN, Gerhard; LOWE, Doug. *Netzwerke für Dummies*. Weinheim : Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, 2008. 457 s. ISBN 978-3-527-70409-5.
- [2] HESS, Thomas; SCHUMANN, Matthias . *Grundfragen der Medienwirtschaft : Eine betriebswirtschaftliche Einführung*. Berlin : Springer, 2005. 236 s. ISBN 3-540-29228-4.
- [3] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno : Computer Press, a. s., 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- [4] HOLTBRÜGGE, Dirk. *Personalmanagement*. Berlin : Springer, 2007. 288 s. ISBN 3540732608.
- [5] HORÁKOVÁ, Iveta; STEJSKALOVÁ, Dita; ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. Praha : Management Press, 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.
- [6] KEMP, Jana M. *Jak řídit pracovní porady*. Praha 1 : Grada Publishing, spol. s. r. o., 1996. 112 s. ISBN 80-7169-316-2.
- [7] KLEINBERGER, Ulla. *Kommunikation in Betrieben : Wirtschaftslinguistische Aspekte der innerbetrieblichen Kommunikation*. 2003. Auflage. Bern : Peter Lang AG, 2003. 257. ISBN 3-03910-049-1.
- [8] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [9] KOVÁCS, Jan. *Manažerské dovednosti*. Ostrava : VŠB - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2007. 206 s. ISBN 978-80-248-1423-0.
- [10] LEDNICKÝ, Václav . *Manažerské dovednosti*. Opava : Slezská univerzita, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2004. 145 s. ISBN 80-7248-229-7.
- [11] MEULMANN, Hans. *Zukunft sichern durch Managerqualität : Konzepte für besseres Management*. Norderstedt : Books on Demand GmbH, 2006. 308 s. ISBN 3-8334-4884-9.
- [12] SCHWAB, Heike, ZOWISLO, Natascha. *Praxishandbuch Kommunikationsmanagement : Grundlagen und Instrumente der internen und externen Unternehmenskommunikation*. 1. Auflage. Frankfurt/Main : Campus Verlag GmbH, 2002. 297 s. ISBN 3-593-37090-5.

- [13] WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM : Strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2002. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.

Internet-Quelle

- [14] HABERLAND, Sebastian. *Www.betriebswirtschaft.suite101.de* [online]. 2009-11-04 [cit. 2010-03-26]. Motivationstheorien nach Maslow und Herzberg. Dostupné z WWW:<http://betriebswirtschaft.suite101.de/article.cfm/motivationstheorien_nach_maslow_und_herzberg>.
- [15] SCHAUER, H. *Interkulturelle virtuelle Kommunikation* [online]. [s.l.], 2005. 30 s. Seminární práce. Universität Zurich. Dostupné z WWW:<http://www.ifi.uzh.ch/se/seminars/vk_01_02/ergeb/HTML/Gruppe10/Kommunikation.html>.
- [16] RUMLER, Andrea. *Www.teialehrbuch.de* [online]. 2002 [cit. 2010-03-26]. Grundmodell des Kommunikationsprozesses. Dostupné z WWW:<<http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Marketing/15299-Grundmodell-des-Kommunikationsprozesses.html>>.

SYMBOL- UND ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
bzw.	beziehungsweise
CRM	Customer Relationship Management
d.h.	das heißt
dt.	deutsch
ggf.	gegebenenfalls
lat.	lateinisch
MMS	Multimedia Messaging Service
PR	Public Relations
s.	siehe
SMS	Short Message Service
Tab.	Tabelle
u. ä.	und ähnliches
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Schema des Kommunikationsprozesses (Rumler, 2002, Grundmodell des Kommunikationsprozesses).....	13
Abb. 2: Die wichtigsten äußeren und inneren Partner der Firma (vgl. Holá, 2006).....	15
Abb. 3: Bedürfnispyramide nach Maslow (Holtbrügge, 2007,15)	20
Abb. 4: Häufigkeit der gebräuchlichsten Instrumente der internen Kommunikation nach der Mitarbeiterzahl (vgl. Holá, 2006)	22
Abb. 5: Die gebräuchlichsten EDV-Instrumente in der internen Kommunikation (vgl. Holá, 2006).....	24

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Übersicht der wichtigsten Instrumente der innerbetrieblichen Kommunikation 21

SCHAUBILDVERZEICHNIS

Schaubild 1: Geschlecht.....	35
Schaubild 2: Länge des Arbeitsverhältnisses.....	36
Schaubild 3: Ziele der Firma	36
Schaubild 4: Zukunft der Firma.....	37
Schaubild 5: Eurotec, k. s. als ein guter Arbeitsgeber	37
Schaubild 6: Äußere versus interne Kommunikation	38
Schaubild 7: Instrumente der internen Kommunikation.....	39
Schaubild 8: Effektivität der Besprechungen	40
Schaubild 9: Gerechtigkeit des Entlohnungssystems	40
Schaubild 10: Motivation.....	41
Schaubild 11: Wichtigkeit der Mitarbeiter und ihrer Arbeit.....	42
Schaubild 12: Loyalität der Mitarbeiter.....	42
Schaubild 13: Gründe zum Abgang aus der Firma.....	43
Schaubild 14: Stellung offen nehmen	44
Schaubild 15: Antwort auf die Initiative den Mitarbeitern.....	44
Schaubild 16: Feedback von der Leitung	45

ANHANGSVERZEICHNIS

A I Fragebogen

ANHANG A I: FRAGEBOGEN

Analyse der internen Kommunikation in der Firma Eurotec, k. s.

Sehr geehrte Frau, sehr geehrter Herr,

dieser Fragebogen dient zur Analyse der internen Kommunikation in der Firma Eurotec, k. s. und ist ganz anonym. Er wird als die Unterlage für die Erarbeitung meiner Bachelorarbeit dienen. Vielen Dank im Voraus für Ihre Aufrichtigkeit und für ihre Zeit.

Eva Dostálová

1. Geschlecht

- männlich weiblich

2. Wie lange arbeiten Sie bei der Firma Eurotec, k. s.?

- bis 5 Jahre 6-10 Jahre 11-15 Jahre 16 und mehr Jahre

3. Kennen Sie die Ziele der Firma für dieses Jahr?

- ja nein

4. Glauben Sie an die Perspektivzukunft der Firma (im Horizont von 10 Jahren)?

- ja nein

5. Würden Sie die Firma Eurotec, k. s. ihren Bekannten/Freunden als einen guten Arbeitgeber empfehlen?

- ja nein

6. Legt die Firma den größeren Augenmerk auf die Kommunikation mit den äußeren Partnern (wie sind z. B. die Kunden, Lieferanten ...) als auf die interne Kommunikation mit den eigenen Mitarbeitern?

- ja nein

7. Wie oft benutzen Sie die unten angeführten Instrumente der internen Kommunikation?

	regelmäßig	gelegentlich	ich benutze nicht	ich möchte benutzen
E-Mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmenveranstaltungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmenzeitungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schwarzes Brett	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Face-to-Face Gespräch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Besprechungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Telefon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Sind die Besprechungen in der Firma effektiv?

- ja nein

9. Meinen Sie, dass das Entlohnungssystem in der Firma gerecht ist?

- ja nein

10. Was motivieren Sie zur Arbeit?

- Gehaltsbedingungen
- Bonusse (Esskarten, Beiträge auf Kulturveranstaltungen...)
- verschiedene und interessante Arbeit
- formelle Anerkennung (Belobung)

- Freundschaftsbeziehungen am Arbeitsplatz
- Mangel an die Arbeitsstellen in der Region

11. Haben Sie Gefühl, dass Sie und ihre Arbeit für die Firma wichtig sind?

- ja
- nein

12. Wenn Sie ein gleichwertiges Arbeitsangebot von einer anderen Firma erhalten würden, würden Sie es annehmen? (ob sie die Antwort Nein markieren, setzen Sie mit der Frage 14 fort)

- ja
- nein

13. Wie würde Ihr Grund für den Abgang aus der Firma sein?

- schlechte Gehaltsbedingungen
- schlechte Beziehungen am Arbeitsplatz
- schlechte Beziehungen mit der Leitung
- unzureichende Motivation
- anderer

14. Haben Sie Angst die Ihre Stellung offen zu nehmen?

- nein, die Vorgesetzten respektieren die Ansichten der Mitarbeiter
- ja, ich habe oft Angst die Stellung nehmen
- lieber nehme ich keine Stellung, die Leitung interessiert sich nicht für Ansichten der Mitarbeiter

15. Reagiert die Leitung auf die Bemerkungen, Vorschläge, Einwände von den Mitarbeitern?

ja nein

16. Bekommen Sie von der Geschäftsleitung/von den Führungskräften ein Feedback auf die von Ihnen geleisteten Arbeit?

ja nein