

Effektive Managerkommunikation

Jana Králíková

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: **Jana KRÁLÍKOVÁ**

Studijní program: **B 7310 Filologie**

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

Téma práce: **Efektivní manažerská komunikace**

Zásady pro vypracování:

Zpracování teoretických poznatků daného tématu.

Vymezení důležitých pojmů, týkajících se základní charakteristiky komunikace, manažera a manažerské komunikace.

Analýza úrovně komunikace a komunikačních dovedností manažera ve firmě.

Závěry analýzy.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

DOPPLER, K., LAUTERBURG, CH. Change management: Den Unternehmenswandel gestalten. 11. Auflage. Frankfurt/Main: Campus, 2005. ISBN 3-593-37808-6.

MISOCH, S. Online – Kommunikation. Konstanz: UVK, 2006. ISBN 10: 3-8252-2835-5.

KHELEROVÁ, V. Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 2. přepracované a rozšířené vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1677-1.

STRÍŽOVÁ, V. Manažerská komunikace – část I a II. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1134-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. David Martínek**

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

..... Jana Králíková

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 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 jim 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

Die Bachelorarbeit beschäftigt sich mit der effektiven Managerkommunikation. Im theoretischen Teil sind literarische Quellen über Problematik der Kommunikation, des Managers und der Managerkommunikation verarbeitet. Der praktische Teil beschäftigt sich mit der Fragenbogenanalyse in der Firma Siemens in Ostrava. Das Hauptziel meiner Bachelorarbeit ist es, durch Fragebogenanalyse festzustellen, auf welchem Niveau die Kommunikation und Fertigkeiten der Manager in der Firma sind und meine Hypothesen zu bestätigen oder zu widerlegen. Gleichzeitig möchte ich die Lösungen zur Verbesserung der Kommunikation und Fertigkeiten vorschlagen.

Schlüsselwörter: Kommunikation, Kommunikationsformen, Kommunikationsrichtung, Barrieren, Kommunikationsfertigkeiten, Manager, Managerkommunikation, Führungsstil.

ABSTRACT

The Bachelor Thesis deals with the effective manager communication and it's divided in two parts. The first part is purely theoretical and it's based on the facts acquired from secondary literature dealing with questions of communication, managers and manager communication. The second part is practical, based on questionnaire analysis conducted in Siemens Company in Ostrava. Primary objective of the Thesis is to analyze level of communication and manager capabilities of Siemens managers, verify or falsify the hypothesis and also offer solutions for improving communication and manager skills.

Keywords: communication, forms of communication, direction of communication, barriers, communication skills, manager, manager communication, leadership style.

Danksagung

Ich möchte mich bei Herrn Mgr. David Martinek für fachkundige Führung, seine wertvollen Ratschläge und Zeit bedanken, die er mir bei der Ausarbeitung meiner Bachelorarbeit gewidmet hat.

Ich möchte mich auch bei Firma Siemens bedanken, die mir Informationen und Unterlagen erteilt hat.

Motto:

„Ein Führender, der nicht kommunikationsfähig ist, genießt kaum Vertrauen.“(Baldur Kirchner)

INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG	10
I THEORETISCHER TEIL	11
1 MANAGER	12
1.1 NEUES ANFORDERUNGSPROFIL DES MANAGERS	12
1.2 EIGENSCHAFTEN DES MANAGERS.....	12
1.3 FERTIGKEITEN DES MANAGERS	13
1.3.1 Kommunikationsfertigkeiten.....	14
1.4 FÜHRUNGSSTILE	14
1.4.1 Autoritäre Führung	14
1.4.2 Demokratische Führung	15
1.4.3 Laissez-faire-Führung	15
2 KOMMUNIKATION	16
2.1 VERBALE KOMMUNIKATION.....	16
2.2 NONVERBALE KOMMUNIKATION.....	16
2.2.1 Taktilität (Haptik).....	17
2.2.2 Proximetik (Nähe/Distanz).....	17
2.2.3 Gesten.....	17
2.2.4 Mimik.....	17
2.2.5 Kinetik.....	18
2.2.6 Posturik	18
2.2.7 Blickkontakt	18
2.3 KOMMUNIKATIONSBARRIEREN	19
3 MANAGERKOMMUNIKATION	20
3.1 EFFEKTIVE MANAGERKOMMUNIKATION.....	20
3.1.1 Faktoren der effektiven Managerkommunikation.....	20
3.1.2 Faktoren, die auf die Kommunikation wirken	21
3.2 KOMMUNIKATIONSRICHTUNGEN	22
3.2.1 Absteigende Kommunikation (von oben nach unten).....	22
3.2.2 Aufsteigende Kommunikation (von unten nach oben).....	23
3.2.3 Horizontale Kommunikation.....	23
3.2.4 Diagonale Kommunikation	23
3.3 TYPEN DER MANAGER- STRATEGIE	23
3.4 KOMMUNIKATIONSFORMEN.....	25
3.4.1 Mündliche Kommunikation	25
3.4.2 Schriftliche Kommunikation	26
3.4.3 Neue Technologien	28
II PRAKTISCHER TEIL	29
4 KOMMUNIKATIONSNIVEAU UND FERTIGKEITEN DER MANGER IN DER FIRMA SIEMENS	30

4.1	FORSCHUNGSPROBLEM.....	30
4.2	FORSCHUNGSMUSTER.....	31
4.3	FORSCHUNGSOBJEKT.....	31
4.3.1	Firma Siemens in Deutschland.....	31
4.3.2	Firma Siemens in der Tschechischen Republik	32
4.3.3	Firma Siemens in Ostrava	33
4.4	FORSCHUNGSMETHODE	36
4.4.1	Fragebogenmethode	36
4.5	VERARBEITUNGSWEISE DER DATEN	37
4.6	FORSCHUNGSZIELE.....	37
4.7	BEITRÄGE.....	38
4.8	AUSWERTUNG DER FRAGEBÖGEN.....	38
4.9	ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE UND LÖSUNGSVORSCHLÄGE.....	51
	SCHLUSSBETRACHTUNG.....	55
	LITERATURVERZEICHNIS.....	56
	SYMBOL- UND ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	59
	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	60
	TABELLENVERZEICHNIS.....	61
	ANHANGSVERZEICHNIS	62

EINLEITUNG

Kommunikation ist sehr wichtig für zwischenmenschliche Beziehungen sowohl im Persönlichen Leben, als auch in der Arbeit und für Führung der Organisation. Früher hatte Kommunikation nicht solche Bedeutung wie heutzutage, trotzdem wird die Kommunikation oft unterschätzt. Für meine Bachelorarbeit habe ich das Thema Effektive Managerkommunikation gewählt, weil man immer höhere Ansprüche an effektive Kommunikation im Unternehmen sowie Managerkommunikation stellt.

Mit Hilfe der Kommunikation können Leute in jeder Organisation als Ganzes arbeiten. Sie ist der Grundbaustein jeder Organisation. Ohne richtige Kommunikation kann ein Unternehmen nicht gut funktionieren. Kommunikation geht aus aller Managertätigkeiten wie Planung, Führung, Zielereichung und Organisierung hervor. In jedem Unternehmen soll ein Raum für Kommunikation zwischen Angestellten und Manager sein. Kommunikation entwickelt sich immer, es entstehen neue Kommunikationsmittel und Kommunikationsformen, die bessere Kommunikation in der Organisation ermöglichen. Kommunikation stellt Informationsvermittlung zwischen Sender und Empfänger mittels Zeichen dar. Effektive Kommunikation bedeutet nicht nur gute Ausdruckweise, Kommunikationsbarrieren und richtige Kommunikationsrichtung, sondern auch Rückkopplung. Mit Hilfe der Rückkopplung kann man feststellen, ob die Nachricht effektiv verschlüsselt und entschlüsselt wurde.

Im theoretischen Teil beschäftige ich mich mit der Problematik der Kommunikation, Kommunikationsformen, -richtungen und -barrieren. Hierunter fallen auch Definition des Managers, seine Eigenschaften und Fertigkeiten und ganze Managerkommunikation.

Im praktischen Teil beschäftige ich mich mit dem Niveau der Kommunikation und Niveau der Fertigkeiten der Manager in der Firma Siemens, wo ich ausführlich Forschungsproblem, -objekt, -methode und Forschungsziele analysiere. Dazu gehören auch Beiträge der Bachelorarbeit, Auswertung der Fragebögen, Zusammenfassung der Ergebnisse und Lösungsvorschläge.

Das Hauptziel meiner Bachelorarbeit ist es, durch Fragebogenmethode festzustellen, auf welchem Niveau die Kommunikation und Fertigkeiten der Manager in der Firma Siemens sind und auch meine Hypothesen, die ich am Anfang meiner praktischen Teil festgelegt habe, zu bestätigen oder zu widerlegen.

I. THEORETISCHER TEIL

1 MANAGER

Der Manager ist ein Mensch, der für ein Unternehmen sorgt und der sich gleichzeitig um ein gut funktionierendes Unternehmen bemüht. Er ist auch für Zielerreichung verantwortlich und verfügt über bestimmte Kompetenzen, die er bei der Menschenführung in der Organisation ausnützt (vgl. Armstrong, 2008).

Der Manager ist für sein Team verantwortlich, mit dessen Hilfe er bestimmte Ziele des Unternehmens realisiert. Der Manager soll ein Verhandlungsführer und auch ein Führer sein. Die Persönlichkeit des Managers wirkt auf die Atmosphäre im Unternehmen. Der Manager soll sich für seine Mitarbeiter interessieren und auch seine Energie und Optimismus übertragen. Die Manager zeigen den Mitarbeitern bestimmte Ziele, die sie erfüllen sollten. Auch das Vertrauen ist sehr wichtig und der Manager gewinnt es sehr schwer. Zu den weiteren Fähigkeiten des Managers gehört die Einfühlung (vgl. Khelerová, 2006).

1.1 Neues Anforderungsprofil des Managers

Der Manager soll über diese Kompetenzen verfügen. Es handelt sich um:

Strategische Kompetenz – es ist die Fähigkeit, umfassende Zusammenhänge und dynamische Vorgänge zu begreifen (vgl. Doppler, 2005).

Soziale Kompetenz – das bedeutet wirksame Zusammenarbeitsfähigkeit mit anderen Menschen als Mitglied oder als Leiter einer Gruppe. Die soziale Kompetenz eines Managers soll mindestens vier Ebenen betreffen, das sind: Ebene der Kollegen und Kolleginnen, Ebene der unterstellten Mitarbeiter, Ebene der Vorgesetzten und der Gruppen aus der Umwelt (vgl. Koschnick, 1998).

Personale Kompetenz – es geht um die Fähigkeit, nicht nur klug sondern auch kritisch zu sein. Dazu gehört auch die Fähigkeit, produktive Einstellungen, Ideale und Werthaltungen weiterzuentwickeln (vgl. Heyse, 2004).

1.2 Eigenschaften des Managers

Der Manager soll verschiedene Eigenschaften haben. Zu diesen Eigenschaften gehören die Fähigkeiten, Mitarbeiter zu führen und auch Aufgaben zu delegieren. Es ist sehr gut, wenn der Manager gute Beziehungen zu den Mitarbeitern pflegt und wenn er sich für sie interes-

siert. Er kann auch den Mitarbeitern seine Erfahrungen und sein Wissen vermitteln, die interessant und ehrlich sind. Der Manager soll aufrichtig und respektvoll sein. Im Fall, dass der Manager seine Mitarbeiter kritisiert, muss er immer sachlich bleiben (Schyja, 2009, Euroweb).

Zu den weiteren Eigenschaften zählt man:

- Kommunikation,
- Kritikfähigkeit,
- Zielbewusstheit,
- Kreativität,
- Ehrlichkeit,
- Optimismus,
- Belastbarkeit,
- Charisma (Weberconsulting, 2006).

1.3 Fertigkeiten des Managers

Unter Fertigkeiten versteht man praktische Gewohnheiten. Diese Gewohnheiten können die Manager mit den Erfahrungen erhalten. Der Manager braucht viele Informationen für den Erwerb der neuen Fertigkeiten.

Fertigkeiten können in vier grundlegende Gruppen eingeteilt werden:

- **Persönliche Fertigkeiten** – zu diesen Fertigkeiten gehören Selbstführungsfähigkeit, Reflexion und Selbstreflexion.
- **Konzeptionelle Fertigkeiten** – dazu zählt man strategische Führung, Entscheidung über Pläne und Ziele des Unternehmens.
- **Menschliche Fertigkeiten** – diese Fertigkeiten sind für die Menschenführung, Kommunikation, Unterhandlung, Delegierung und Motivierung der Menschen wichtig.
- **Technische Fertigkeiten** – hierunter fallen die Vorgänge und Techniken des Managers (vgl. Cimbáľková, 2009).

Zu den Fertigkeiten des Managers gehören Assertivität, verbale und nonverbale Kommunikation, Delegation und Unterhandlung, Teamführung und Selbstführung, Konfliktlösung, Entscheidung, Präsentation, Zielerreichung usw. (vgl. Lednický, 2004).

1.3.1 Kommunikationsfertigkeiten

Im Unternehmen können interne Probleme entstehen. Der häufigste Grund dieser Probleme ist Kommunikation zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitern. Deshalb ist es wichtig, diese Kommunikationstechniken für die Kommunikationsverbesserung zu benutzen (vgl. Lednický, 2004).

Diese Fertigkeiten sind für das Unternehmen und für seine Mitarbeiter wichtig. Es handelt sich um weiche Fertigkeiten (soft skills), die sich mit zwischenmenschlichen Beziehungen beschäftigen. Weiter beschäftigen sie sich damit, wie man erfolgreich zusammenarbeitet. Dazu gehören Zuhörfähigkeit, Interesse an anderen Menschen oder Aufnahme von Kontakten. Diese „soft skills“ können trainiert und weiterentwickelt werden (vgl. Mühleisen, 2005).

Unter wichtige Kommunikationsfertigkeiten fallen:

- Zuhören,
- Einfühlungsfähigkeit,
- Fähigkeit der Assertivität,
- Technik der Fragestellung,
- Nonverbale Kommunikation (vgl. Khelerová, 2006).

1.4 Führungsstile

Es gibt verschiedene Führungsstile, die die Manager bei ihrer Arbeit verwenden. Es handelt sich um autoritäre Führung, demokratische Führung und Laissez-faire.

1.4.1 Autoritäre Führung

Für autoritäre Führung ist charakterisiert, dass die Führungskraft allein entscheidet und dass sie gleichzeitig die Art der Aufgabenerfüllung dirigiert und den Arbeitsfortschritt so oft wie möglich überprüft (vgl. Hungenberg, 2006). Der Manager erteilt die Anweisungen

und übernimmt die gesamte Verantwortung. Bei diesem Führungsstil interessiert sich der Manager nicht für die Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter (vgl. Schaub, 2001).

1.4.2 Demokratische Führung

Die zweite Variante der Führung im Unternehmen kann der demokratische Führungsstil sein. In Mitarbeiterbesprechungen werden unterschiedliche Vorstellungen präsentiert und der Manager versucht, für die Probleme gemeinsame Lösungen zu finden. Diese Lösungen müssen von allen genehmigt und beantwortet werden (vgl. Schaub, 2001).

1.4.3 Laissez-faire-Führung

Für diesen Führungsstil ist typisch, dass es niemanden gibt, der die Verantwortung übernehmen könnte. Jeder Mitarbeiter interessiert sich für sein Arbeitsgebiet, seine eigenen Wünsche und Bedürfnisse (vgl. Schaub, 2001).

Dieser Führungsstil hat verschiedene Vorteile und Nachteile. Einerseits hat der Manager das Prestige und er ist auch sehr beliebt, andererseits hat er keine Autorität (vgl. Lednický, 2004).

2 KOMMUNIKATION

Der Begriff Kommunikation entstammt vom lat. *communicatio*, was soviel bedeutet wie Verbindung oder Mitteilung. Kommunikation ist als Informationsübermittlung von einem Sender zu einem Empfänger mittels Zeichen/Codes definiert. Kommunikation stellt ein System (z.B. ein Lebewesen) dar, das die Fähigkeit hat, Zeichen auszusenden und zu empfangen (vgl. Misoch, 2006).

Kommunikation kann in zwei grundlegende Kommunikationsformen eingeteilt werden:

- verbale Kommunikation (sprachliches Handeln),
- nonverbale Kommunikation (ohne sprachliche Zeichen), (vgl. Misoch, 2006).

2.1 Verbale Kommunikation

Verbale Kommunikation bedeutet den Ausdruck mittels Wörter. Zur verbalen Kommunikation gehören schriftliche wie auch mündliche Kommunikation, direkte oder übermittelte Kommunikation. Für verbale Kommunikation interessiert sich eine Reihe weiterer Wissenschaftsbereichen wie Linguistik, Philosophie und Philologie.

Zu den wichtigen Faktoren der verbalen Kommunikation gehören die Wörter, die man immer benutzt, z.B. wenn man über Probleme, Freunde oder Ziele spricht. Wichtig ist die geeignete Wörterauswahl. Schlechte Wörterauswahl kann die Kommunikation hemmen oder negative Kommunikation hervorrufen (vgl. Vymětal, 2008).

2.2 Nonverbale Kommunikation

Unter nonverbale Kommunikation können alle Elemente des Sozialverhaltens umfasst werden, die ohne Verwendung sprachlicher Zeichen verlaufen. Es geht um alle Zeichen, die vom Körper ausgehen (Körperzeichen) oder um Attribute, die kommunikativ funktionieren (Kleidung, Statussymbole usw.) Verbale Kommunikation kann von nonverbalen bzw. paraverbalen Zeichen begleitet oder ersetzt werden (vgl. Misoch, 2006).

Die verschiedenen Elemente der Körpersprache können unterschieden werden:

2.2.1 Taktilität (Haptik)

Unter Taktilität versteht man Kommunikation mittels Berührung/Körperkontakt. Körperkontakt ist in vielen Variationen geäußert und die Bedeutung einzelner Formen kann interkulturell ändert werden (vgl. Misoch, 2006). Die Berührung ist der Ausdruck von Freundschaft, Sicherheit und Emotionen. Die Leute, die gleichgültig sind, berühren sich weniger. Zu den häufigsten Berührungen gehört die Begrüßung, also der Handschlag (vgl. Vymětal, 2008).

2.2.2 Proximetik (Nähe/Distanz)

Der Begriff Proximetik entstammt vom lat. *proximus*, was soviel bedeutet wie „der Nächste“. Es handelt sich um das räumliche Verhalten von Menschen im Hinblick auf die Nähe der Körper der Akteure zueinander.

- Hall (1963) hat Proximetik in vier Zonen verteilt:
- intime Zone (0-45cm),
- zwanglos persönliche Zone (45-1,22m),
- sozial-konsultative Zone (1,22-3m),
- öffentliche Zone (3m und mehr).

Die Zonen klassifizieren sich jeweils hinsichtlich der körperlichen Nähe der beteiligten Akteure sowie hinsichtlich der beteiligten Sinnesorgane (vgl. Misoch, 2006).

2.2.3 Gesten

Dieses Bereich der nonverbalen Kommunikation umfassen Bewegungen von Fingern, Händen, Beinen und vom Kopf, die die verbale Äußerung begleiten (vgl. Vymětal, 2008).

Die Gesten sind mit der Kultur gebunden und haben verschiedene Bedeutungszuschreibungen, die sich verändern. Sie illustrieren oder heben den Inhalt der verbalen Kommunikation hervor. Des Weiteren können Gesten unbewusste Emotionen zeigen (vgl. Misoch, 2006).

2.2.4 Mimik

Das Gesicht ist ein zentraler Faktor menschlicher Kommunikation. Die Mimik wird als Muskelspiel von Mund, Lid und Augenbrauen charakterisiert. Die Mimik wird auch als der

Gesichtsausdruck bezeichnet. Sie verdeutlicht interpersonale Einstellungen wie Sympathie, Angst, Überraschung oder Wut (vgl. Misoch, 2006).

2.2.5 Kinetik

Die Kinetik stellt dynamische Seite der Kommunikation dar. Die Menschenbewegungen bestimmen meistens die ganze Charakteristik des Menschen, vor allem das Temperament und den emotionellen so wie körperlichen Gesundheitszustand, z.B. das Gehen kann als sicher - schwank, rhythmisch - unrhythmisch, locker - krampfhaft bezeichnet werden (vgl. Vymětal, 2008).

2.2.6 Posturik

Die Posturik beschäftigt sich mit der Körper- und Kopfhaltung, mit den Neigungen und mit der Position der Hände oder Beine. Die Posturik behauptet, dass man nicht sprechen muss, dass man jedoch eine Körperhaltung haben muss (vgl. Vymětal, 2008).

2.2.7 Blickkontakt

Der Blickkontakt gehört zu dem weiteren Grundelement der Körpersprache. Die ersten Erfahrungen des Menschen mit dem Blickkontakt erscheinen bereits in der kindlichen Entwicklung. Der menschliche Blickkontakt, also „Auge in Auge“, kann im Menschen einen Eindruck davon hinterlassen, was man von ihm hält.

Die Sprache der Augen stellt oft die einzige und letzte Chance eines Menschen dar, den persönlichen Freiraum zu schützen und die Individualität zu leben. „Sprechende Augen“ können verschiedene Gefühle des Menschen äußern, z.B. Hass, Wut, Zuneigung, Drohung usw.

Rund 25% der Kommunikation bildet das gesprochene Wort und rund 75% der Kommunikation das nonverbale Geschehen (vgl. Specht-Tomann, 2004).

2.3 Kommunikationsbarrieren

Die Kommunikationsbarrieren sind die Hindernisse, die die Kommunikation hindern (vgl. Vymětal, 2008). Derzeit entsteht eine Reihe von Barrieren, die effektive Führungskommunikation bedrohen. Es geht um:

- Das fehlende Verpflichtung und Verantwortung des Topmanagements (Commitment-Barriere),
- Kommunikation nur zwischen bestimmten Abteilungen statt Austausch und Team Building (horizontale Organisationsbarriere),
- Inkonsistente Informationen sind von oben nach unten und umgekehrt vermittelt. Es handelt sich um Barriere zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, z.B. das mittlere Management kann die wichtigen Informationen für die Mitarbeiter blockieren (vertikale Prozessbarriere),
- Konzernbarriere - Barriere der effektiven internen Konzernkommunikation sind kulturelle Unterschiede, Sprachbarriere, unterschiedliche Zeitzonen und Standorte (vgl. Brandes, 2005).

Zu den weiteren Barrieren zählt man:

- keine Rückkopplung,
- viele Informationen, die Arbeiter überlasten,
- unterschiedliche Arbeitspositionen,
- Konflikte zwischen den Arbeitern - es geht um einen emotionalen Block,
- emotionelle und psychologische Blöcke - dazu gehören Gleichgültigkeit, Wut, Ausländerfeindlichkeit usw.,
- Lärm und verschiedene Geräusche,
- abgeschlossene Frage und physische Unbequemlichkeit, die das Zuhören und die verbale Kommunikation verhindert,
- Manipulation und Androhung – die Folge der Androhung kann ein Konflikt oder eine Blockierung der Kommunikation sein (vgl. Vymětal, 2008).

3 MANAGERKOMMUNIKATION

Die zwischenmenschliche Kommunikation steht in der Organisation öfter im Vordergrund, weil sie eine Beziehung zum Leitungsprozess hat. Sie betrifft die Manager und die Mitarbeiter, die den integrierten Bestandteil dieser Kommunikation darstellen. Die Managerkommunikation wirkt auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Die Kommunikationsfähigkeit führt zum Erfolg sowohl im professionellen Leben, als auch im persönlichen Leben (vgl. Střížová, 2006).

3.1 Effektive Managerkommunikation

Effektive Managerkommunikation ist für Planung, Leitung der Menschen, Organisierung, Prüfen und Zielerreichung wichtig. Der Manager widmet der Kommunikation mit den Leuten über 75% seiner Zeit. Die Managerkommunikation ist oft für kritischen Teil der Leitungskenntnisse gehalten (vgl. Střížová, 2006).

Wenn die Kommunikation effektiv werden soll, muss sie dieser grundlegenden Forderungen folgen:

- Deutlichkeit,
- Kürze,
- Richtigkeit,
- Vollständigkeit,
- Höflichkeit (vgl. Vymětal, 2008).

3.1.1 Faktoren der effektiven Managerkommunikation

- **Kanal.** Es handelt sich um eine Methode für Befördern der Nachricht von einer Person zu der Anderen. Der Manager muss sich für den geeigneten Kanal entscheiden, damit der Ablauf der Kommunikation störungslos durchlaufen konnte (vgl. Střížová, 2006). Die Kommunikationskanäle sollen geprüft werden, ob sie funktionieren oder in die Leere laufen. Das Ergebnis stellt Schwachpunkte und Kommunikationslücken fest (vgl. Herbst, 1999).

- **Verschlüsselung** stellt die Auswahl der besten Symbolen (Zeichen) dar, die die Gedanken repräsentieren (vgl. Střížová, 2006). Mittels ihnen soll der Sender seine Botschaft verschlüsseln und begreifen (vgl. Müller, 2004).
- **Entschlüsselung.** Der Mensch ist meist ein Empfänger vieler Nachrichten und muss sich entscheiden, welche Nachrichten aufzunehmen und welche zu ignorieren. Wenn er die Nachricht aufnimmt, versucht er sie sich zu erklären (vgl. Střížová, 2006).
- **Rückkopplung** stellt die Reaktionen auf die empfangene Nachricht dar und zwar in einer Form der Bestätigung. Bei der Kommunikation ist die Rückkopplung sehr wichtig, weil sie Informationen davon erteilt, wie die Nachricht aufgenommen und verstanden wird (vgl. Mikuláštk, 2003). Der Kommunikant hat die Pflicht die Rückkopplung zu verfolgen. Einseitige Kommunikation ist schneller, aber nicht so effektiv wie doppelseitige Kommunikation (vgl. Střížová, 2006).

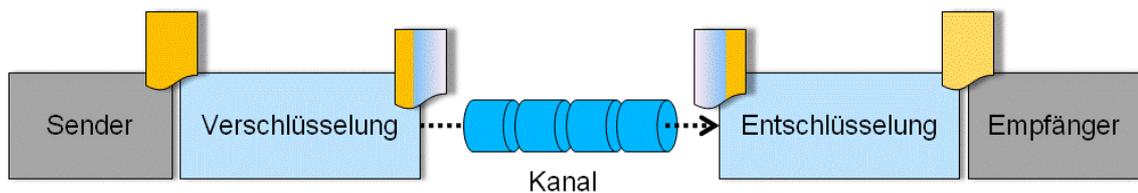


Abb. 1 Kommunikationsmodell, Quelle: Internet, Pentaeder

3.1.2 Faktoren, die auf die Kommunikation wirken

Die Kenntnisse des Kommunikanten und der Empfänger der Kommunikation spielen eine wichtige Rolle für das Verständnis der Kommunikation. Die Größe der Bekanntheit ist nicht so wichtig wie die Größe der gemeinsamen Bekanntheit über die gegebene Problematik.

Die Kultur bedeutet die Art, wie die Menschen leben, denken und kommunizieren. Die Menschen mit der gemeinsamen Kultur verstehen einander. Zwei Menschen, die von verschiedenen sozialen Schichten abstammen, haben ein verschiedenes Begreifen. Kulturelle Unterschiede findet man zwischen Ländern, Organisationen usw. Der Manager sollte die Kultur der Anderen verstehen.

Der Status oder Stand des Menschen in einer Organisation kann auf die Kommunikation wirken und beeinflusst sie. Es kann passieren, dass die Leute mit dem höheren gesellschaftlichen Stand die anderen Menschen mit dem niedrigeren gesellschaftlichen Stand einschüchtern. Der Status wird dann zu einer Barriere.

Der emotionale Zustand. Es geht um den Zustand der Psyche und der Physiologie. Die Emotionen können die Kommunikation verhindern. Der Manager muss die Präsenz der Emotionen festlegen und sich darum bemühen, ihr Aufbrausen zu vermeiden. Wenn die Emotionen immer zunehmen, so ist es besser, die Verhandlung abzubrechen und sich mit etwas Anderem zu beschäftigen.

Die Einstellungen können die Menschen zu einer Sache, zu den Leuten und zueinander haben. Sie beeinflussen ihre Reaktionen und ihre Kommunikation. Der Mensch, der starke Stellung gegen etwas hat, kann die Kommunikation vermeiden. Er kommuniziert schlecht und hat kein Interesse, über gegebene Sache zu diskutieren. Die Vorurteile können zur Barriere der effektiven Kommunikation werden. Weiter fällt hierunter auch eine negative Einstellung zu einer anderen Person. Diese Einstellung des Managers beeinflusst voraussichtlich seine Kommunikationsart.

Kommunikative Fertigkeiten. Es handelt sich um eine Kombination von verschiedenen Aspekten der Kommunikation. Dazu gehören Kodierung, Aufschlüsselung, Empfang der Rückkopplung, Abschaffen der Geräusche und Fähigkeit inneren Faktoren der Persönlichkeit zu verstehen (vgl. Strížová, 2006).

3.2 Kommunikationsrichtungen

3.2.1 Absteigende Kommunikation (von oben nach unten)

Diese Kommunikation führt von den Führungskräften zu den Arbeitern in der Organisation und benutzt hauptsächlich den autokratischen Führungsstil. Persönlicher Kontakt, Richtlinien, Handbücher, Arbeitsanweisung sind zumeist Bestandteil des Kommunikationsmediums.

3.2.2 Aufsteigende Kommunikation (von unten nach oben)

Diese Kommunikation bietet den Arbeitern größere Motivation, damit sie offen ihre Stellungen und Gedanken vor dem Manager zeigen konnten. Aufsteigende Kommunikation benutzt vor allem den demokratischen Führungsstil.

3.2.3 Horizontale Kommunikation

Diese Kommunikation spielt sich zwischen Arbeitern ab, die auf dem gleichen Niveau in der Organisation sind, z.B. handelt es sich um die Kommunikation zwischen Führungskräften einzelner Abteilungen. Die Informationen, die vermittelt werden, haben nur einen Koordinationscharakter. Diese Richtung ist nicht sehr effektiv, deshalb wird sie nicht zu viel benutzt.

3.2.4 Diagonale Kommunikation

Diagonalkommunikation bedeutet die Kreuzkommunikation. Die Leute, die auf verschiedenen Positionen in der Organisation sind, erteilen sie einander Informationen. Solches Beispiel kann die Kommunikation zwischen Direktor und Türhüter sein. Diese Richtung ist meistens für Ablaufbeschleunigung der Informationen geeignet (vgl. Lednický, 2004).

3.3 Typen der Manager- Strategie

Herrschende Strategie

Es handelt sich um eine einseitige Kommunikation, also ohne Rückkopplung. Falls der Manager die herrschende Strategie nicht richtig benutzen kann, so kann er in den Anderen negative Emotionen hervorrufen. Diese Strategie ist jedoch bei den Nachwuchskräften effektiv. Trotzdem muss der Manager diese Strategie verstandesgemäß nutzen. In bestimmten Situationen kann diese Strategie sehr nützlich sein, z.B. es passiert ein Unfall im Betrieb und der Manager muss diese Strategie benutzen, damit er mittels der Befehle entstandene Situation lösen kann (vgl. Střížová, 2006).

Strategie der Flucht

Die beiden Parteien forcieren nicht eigene Interessen, sie bemühen sich darum, den Konflikt zu vermeiden oder seine Lösung zu verschieben, z.B. man kann sich über Diskussionsaufschub verhandeln. Diese Strategie ist für die Lösung der trivialen Streitigkeiten ge-

eignet, die die gegenseitige Zusammenarbeit in den wichtigen Bereichen verhindern können. Diese Strategie ist nicht für einen langfristigen Gebrauch geeignet. Falls die Konflikte langfristig verdrängt werden, die unbedingt gelöst werden müssen, sind die Mitarbeiter weniger bereit, Ziele des Betriebes zu folgen (vgl. Urban, 2008).

Strategie der Gleichheit

Das bedeutet doppelseitige Kommunikation. Der Manager entscheidet sich aufgrund des Absprechens. Es geht um eine effektive Strategie, deren Zweck ist, die Teamarbeit zu schaffen und die Wechselbeziehungen zu stärken. Diese Strategie kann nicht im Fall der Kommunikation mit Leuten ohne Erfahrungen, Kenntnisse und Kompetenz effektiv sein (vgl. Střížová, 2006). Diese Strategie ist bei der Konfliktlösung geeignet, wenn entstehende Probleme einen neuen Blick brauchen (vgl. Urban, 2008).

Strategie der Struktur

Diese Strategie ist vom Manager benutzt, der sich an den Aufbau des Betriebes, Programms, Planes orientiert und zwar mit Hilfe der Kommunikation. Die Strategie verläuft am besten in solcher Umgebung, wo es den Bedarf gibt, etwas zu klären. Sie hilft die Ordnung in den Situationen beim Suchen des Ziels bewahren (vgl. Střížová, 2006).

Dynamische Strategie

Der Manager, der diesen Typ der Strategie benutzt, handelt kurz und spricht zur Sache. Die Kommunikation ist auf das Programm konzentriert. Diese Strategie ist für Manager geeignet, die in einer rasch wechselnden Umgebung arbeiten. In solcher Umgebung, wo kritische Situationen entstehen, die schnell gelöst werden müssen (vgl. Střížová, 2006).

Strategie des Zugeständnisses

Bei dieser Strategie passt sich der Manager an Wünsche der Anderen und ihre Meinungen an. Der Manager resigniert den Anderen und unterordnet sich (vgl. Střížová, 2006). Diese Strategie kann man in der Situation nutzen, wenn der Manager versucht, seine Reputation zu erhöhen (vgl. Urban, 2008). Die Verantwortung für die Kommunikation übergeht vom Manager auf die Anderen. Dieser Stil ist in solchem Fall wirksam, wenn man zustimmt, die Verantwortung zu übernehmen. Der Manager bemüht sich nicht darum, die Verantwortung zu vermeiden, aber delegiert jedoch die Kompetenz zur Problemlösung. Diese Strategie muss in genauer Zeit benutzt werden (vgl. Střížová, 2006).

3.4 Kommunikationsformen

3.4.1 Mündliche Kommunikation

Face-to-face

Die mündliche Kommunikation, also von Angesicht zu Angesicht (face-to-face) ist immer noch für effektivste Art der Kommunikation gehalten. Nonverbale Kommunikation, Wort, Feedback, Bild, soziale Integration gehören in die mündliche Kommunikation. Der Unterschied ist, dass alle anderen Kommunikationsformen wie Telefon, Videokonferenz und E-Mail nur einzelne dieser Formen enthalten. Die mündliche Kommunikation hat auch ein paar Nachteile, z.B. der Gesprächspartner muss sich gleichzeitig an einem bestimmten Ort befinden. Die elektronische Kommunikation kann nicht völlig die „face-to-face“- Kommunikation ersetzen (vgl. Kunster, 2008).

Telefon

Das Telefon stellt ein indirektes und anonymes Medium dar, weil beide Gesprächspartner nur hören und miteinander sprechen und alle visuellen Hilfsmittel entfallen. Bei geschäftlichen Telefonaten spielen große Rolle - nach der Begrüßung - die ersten zwanzig bis dreißig Sekunden, ob und wie das Gespräch weiter geht (vgl. Fischer, 2005).

Es gibt fünf goldene Regeln, die Sie befolgen sollten, ob Sie bei Anrufern einen positiven Eindruck hinterlassen möchten, das sind:

- Sie sollen höflich sein.
- Sie sollen den Anrufer mit seinem Namen anreden.
- Zeigen Sie Ihr Verständnis.
- Zeigen Sie, dass Sie Herr der Situation sind.
- Zeigen Sie eine positive Sprache.

In dem Moment, wenn Sie telefonieren, verliert Ihre Körpersprache die Bedeutung und Ihr Tonfall und Ihre Worte bieten das Bild der Kommunikation (vgl. Bergewin, 2009).

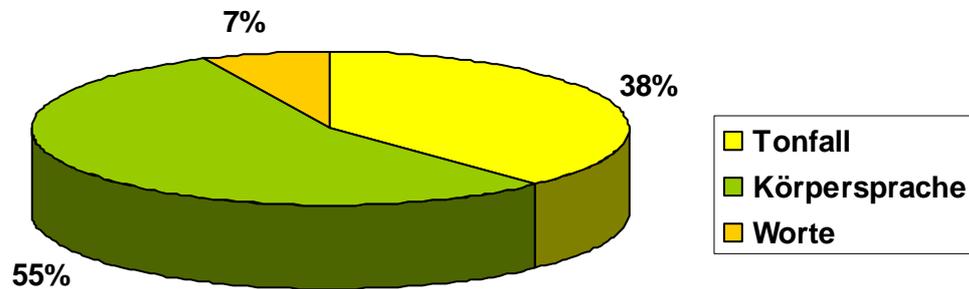


Abb. 2 Face to face, *Quelle:* (Bergewin, 2009)

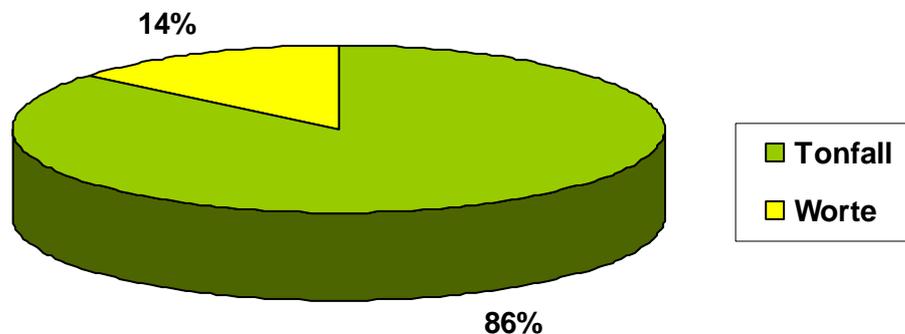


Abb. 3 Am telefon, *Quelle:* (Bergewin, 2009)

3.4.2 Schriftliche Kommunikation

Geschäftsbrief

Nicht nur das persönliche Gespräch und die Telekommunikation ist Bestandteil der betrieblichen Kommunikation, sondern auch die schriftliche Kommunikation: der Schriftverkehr. Das Hauptdokument dieser kaufmännischen oder Geschäftskorrespondenz ist der Geschäftsbrief. Dieses Dokument hat eine wichtige Bedeutung im Geschäftsleben. Die Gründe, diesen Brief zu schreiben, sind sehr unterschiedlich, z.B. Sie wollen Waren bestellen, reklamieren, mahnen, werben, Auskünfte erteilen, Vertrag abschließen, Auftrag bestätigen, geschäftliche Kontakte pflegen usw. Auch für die Geschäftskorrespondenz ist wichtig, sich auf den Partner einzustellen (vgl. Richter, 2006).

Ein guter Geschäftsbrief stellt eine Kombination aus ansprechendem Äußeren und einem treffenden Inhalt dar. Wenn Sie beim Empfänger einem guten Eindruck hinterlassen wollen, sollen Sie sich informieren, wie bestimmte Angabe im Geschäftsbrief richtig geschrie-

ben werden sollen oder welche Formulierungen bereits veraltet sind. Mit dem richtigen Know-how können Sie viel Zeit ersparen (vgl. Goldmann, 2007).

Wenn Sie ein Geschäftsbrief schreiben möchten und Ihren Geschäftspartner überzeugen, sollen Sie sich nach vier folgenden Regeln richten:

- Optisch formulieren,
- Leichtverständlich schreiben,
- Ökonomisch schreiben,
- Ansprechend schreiben (vgl. Doležalová, 2007).

Geschäfts-E-Mail

Unter E-Mail versteht man „Electronic Mail“ (die elektronische Post). Es geht um eine Informationsübertragung mittels Internet (vgl. Doležalová, 2007). In der Gegenwart bedeutet die elektronische Post für Unternehmen das wichtigste Kommunikationsmittel. Per E-Mail können die Geschäftskorrespondenz wie Angebote, Bestellungen und Vertriebsunterlagen auf schnellstem Wege an fast jeden Ort weltweit gesandt werden. Laut einer Studie des Marktforschungsinstituts Gartner Group widmen Unternehmen fast 97 Prozent ihrer Kommunikation per E-Mail (Gfisoftware, 2006).

Vorteile des E-Mails

Wenn Sie ein E-Mail schreiben möchten, benötigen Sie kein Papier. Sie müssen auch keine teuren Postgebühren bezahlen. Ein großer Vorteil ist, dass Sie eine Nachricht ins Ausland schicken können und dafür nicht bezahlen. Wenn Sie ein E-Mail schreiben, sparen Sie Zeit, weil es eine kürzere Zeit im Vergleich zu einem Geschäftsbrief dauert.

Heutzutage gehört das Internet zum schnellsten Kommunikationsmittel und die Schnelligkeit ist vor allem ein bedeutendster Vorteil des E-Mails (vgl. Doležalová, 2007).

Nachteile des E-Mails

Wenn Sie ein E-Mail schicken, kann man passieren, dass Ihr E-Mail nicht abgegeben ist. Sie müssen Acht geben, damit eine unrichtige Person das E-Mail bekommt (unrichtige Adresse) (vgl. Doležalová, 2007). Das E-Mail ist nicht so persönlich und effektiv wie das Telefon. Oft per E-Mail entstehen verschiedene Missverständnisse (ein unbegriffener Kontext), (vgl. Vymětal, 2008).

Fax

Das Fax kann eine Alternative zu einem Geschäftsbrief sein. Wenn Sie etwas sehr schnell erledigen möchten, dann wird ein Fax bevorzugt. Das Fax ist meistens auf einem gedruckten Blatt geschrieben. Per Fax kann man verschiedene Texte schicken z.B. eine Anfrage, eine Mahnung oder ein Angebot (vgl. Doležalová, 2007).

3.4.3 Neue Technologien

In den meisten Unternehmen wird die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern realisiert. Manager kommuniziert mit Managern, Arbeiter mit Arbeitern, Sekretärinnen mit Sekretärinnen. Im Laufe der Zeit entstanden und entwickelten sich neue Kommunikationsformen wie Instant Messaging, Web-Konferenzen oder virtuelle Projekträume. Diese Kommunikationsformen bemühen sich, die Lücken zu beseitigen, die klassische Kommunikationsformen wie E-Mail (mangelhafte Empfangskontrolle), Telefon (Störfaktor) oder Brief (lange Reaktionszeit) bislang hinterließen.

Instant Messaging

Instant Messaging (IM) bedeutet den Austausch von kurzen Textnachrichten über das Intra-, Extra- oder auch Internet. Als synchrones Kommunikationsmedium gewährt eine Funktionalität, die sich zwischen Telefon und E-Mail befindet. Schon heute sind große Unternehmen wie Reuters, Infineon, Daimler Chrysler, Fujitsu-Siemens überzeugt, dass IM große Vorteile für die interne Unternehmens-Kommunikation bieten kann.

Web-Konferenzen (Videokonferenzen)

In den meisten Unternehmen müssen Sie die Mitarbeiter nicht lange von Web-Konferenzen überzeugen, weil die Web-Konferenzen eine willkommene Methode sind. Es handelt sich darum, dass die Gesprächspartner sich um einen virtuellen Tisch zusammentreffen, statt immer nur per E-Mail und Telefonat zu kommunizieren. Gleichzeitig stellen sie für das Unternehmen eine Methode dar, wie Reisekosten zu ersparen - selbst wenn sie nicht alle realen Treffen ersetzen können. Nicht nur Reisekosten sparen sie, sondern auch Zeit und Geld (vgl. Kuhlen, 2004).

II. PRAKTISCHER TEIL

4 KOMMUNIKATIONSNIVEAU UND FERTIGKEITEN DER MANGER IN DER FIRMA SIEMENS

Im praktischen Teil möchte ich mich nicht nur mit Kommunikationsniveau in der Firma beschäftigen, sondern auch mit verschiedenen Fertigkeiten der Manager.

Unter Kommunikationsniveau in der Firma versteht man verschiedene Kommunikationsformen, Kommunikationsrichtungen und Kommunikationsbarrieren. Dazu gehören auch Kommunikation zwischen Führungskräften und Angestellten und alles, was die Kommunikation betrifft.

Im praktischen Teil habe ich auch Fertigkeiten der Manager umfasst. Hierunter fallen das Niveau der Eigenschaften und Fertigkeiten der Manager, ob Manager wirklich über diese Fertigkeiten verfügen. Dazu gehören auch Kommunikationsfertigkeiten, die sehr wichtig für zwischenmenschliche Kommunikation sind. Manager müssen nicht nur über Eigenschaften und verschiedene Fertigkeiten verfügen, sondern auch über bestimmten Führungsstil.

4.1 Forschungsproblem

Das Forschungsproblem ist:

Auf welchem Niveau sind Kommunikation und Fertigkeiten der Manager in der Firma?

Ich habe diese Hypothesen festgelegt:

- 1. Ich vermute, dass Fertigkeiten der Manager auf hohem Niveau sind.**
- 2. Ich vermute, dass Kommunikation in der Firma nicht effektiv ist.**

Auf Grund der ersten Hypothese möchte ich Fertigkeiten der Manager erforschen, ob sie wirklich auf hohem Niveau sind wie meine ich.

Auf Grund der zweiten Hypothese möchte ich Kommunikation in der Firma erforschen, ob sie wirklich nicht effektiv ist wie meine ich.

Mit Hilfe der festgestellten Informationen kann ich diese Hypothese bestätigen oder widerlegen.

4.2 Forschungsmuster

- 88 Angestellten der Firma Siemens in Ostrava
- Es handelt sich um Zielauswahl

4.3 Forschungsobjekt

Firma Siemens in Ostrava ist Forschungsobjekt meiner Bachelorarbeit. Ich habe den Fragebogen für Angestellten der Firma Siemens ausgearbeitet, um Informationen über Kommunikation in der Firma und Fertigkeiten der Manager festzustellen und meine zwei Hypothese zu bestätigen oder zu widerlegen.

Zuerst möchte ich Firma Siemens vorstellen, die ich für meine Forschung gewählt habe und ein paar Informationen über sie erteilen.

4.3.1 Firma Siemens in Deutschland

Profil der Firma

Siemens AG ist ein modernes Unternehmen mit Firmensitz in Berlin und München. Dieses Unternehmen wurde vor 161 Jahren gegründet und gehört zu den weltweit größten und traditionellen Firmen der Elektrotechnik und Elektronik. Es geht um den Konzern, der in über 190 Ländern wirkt. Siemens beschäftigt rund 400.000 Mitarbeiter, die verschiedenste Produkte entwickeln und erzeugen. Im Geschäftsjahr 2008 betrug der Umsatz von 77,3 Mrd. Euro und der Nettogewinn von 1,859 Mrd. Euro.

Unternehmensbereiche

Diese Firma hat drei Unternehmensbereiche, das sind: Energie, Industrie und Gesundheit.

Standorte und Investitionen

Wichtigste Forschungs- und Entwicklungszentren befinden sich in Deutschland und Österreich, in den USA sowie in China und Indien. Investitionen in Forschung und Entwicklung spielen große Rolle für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg. Im Geschäftsjahr 2008 sind die Investitionen in Forschung und Entwicklung auf 3,8 Milliarden Euro gestiegen (Siemens Deutschland, 2010).

4.3.2 Firma Siemens in der Tschechischen Republik

Firma Siemens ist ein großes Unternehmen und hat Niederlassungen in verschiedenen Ländern. Die Wirkung dieser Firma auf dem tschechischen Markt wurde im Jahre 1990 erneuert. Derzeit stellt Siemens mit 12 500 Mitarbeitern den größten Arbeitgeber in der Tschechischen Republik dar.

Die Firma liefert weltweit tschechische Produkte mit Marke Siemens. Diese Produkte sind umweltfreundlich. Auch Siemens in der Tschechischen Republik fördert Forschung und Entwicklung. Nicht nur Forschung und Entwicklung fördert sie, sondern auch Sport- und Kulturprojekte (Siemens, 2010).

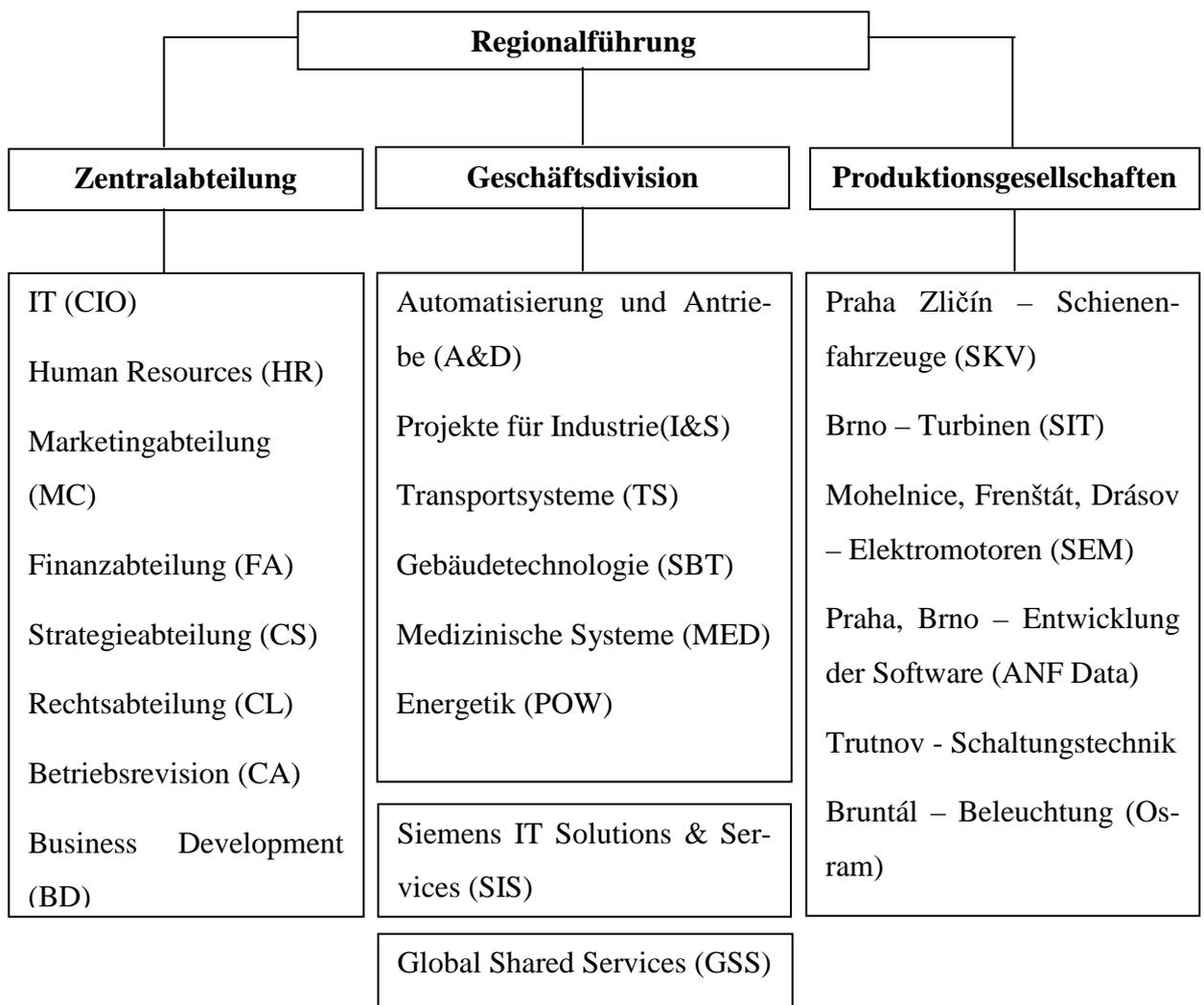


Abb. 4 Organisationsstruktur in der Tschechischen Republik (Firmenunterlagen)

4.3.3 Firma Siemens in Ostrava

Profil der Firma

In Ostrava wurde neue Niederlassung im November 2008 eröffnet. Es handelt sich um neues Buchhaltungszentrum, das 400 Arbeitsplätze bietet. Dieses Buchhaltungszentrum beschäftigt sich mit Buchhaltung, Materialeinkauf von verschiedensten Lieferanten und Dienstleistungen im Bereich Human Resources (Siemens, 2010).

Organisationsstruktur

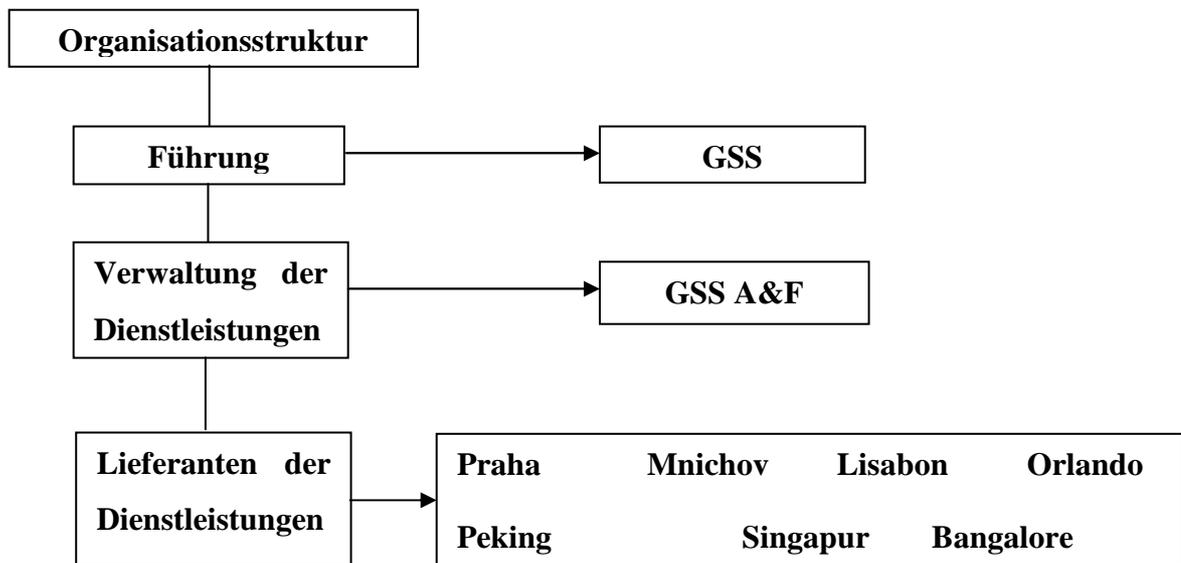


Abb. 5 Organisationsstruktur in Ostrava (Firmenunterlagen)

Angestellten

Siemens in Ostrava bietet 400 Arbeitsplätze:

- 350 Arbeitsplätze / GSS A&F
- 50 Arbeitsplätze / GSS

Die Angestellten in Ostrava arbeiten nicht nur für tschechische Kunden, sondern auch für deutsche Kunden (Firmenunterlagen).

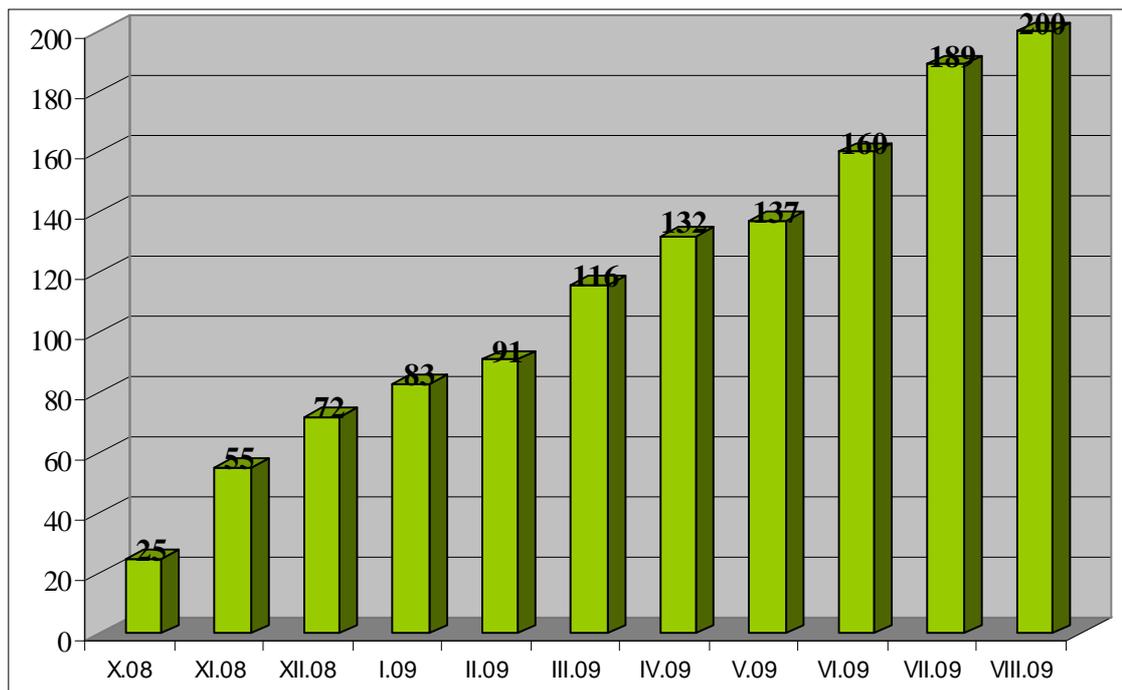


Abb. 6 GSS Ostrava – Anzahl von Angestellten (Firmenunterlagen)

Siemens bietet die Personalentwicklung für neue Angestellten und auch für bestehende Angestellten.

Für neue Angestellten:

- Schulung,
- E-learning,
- Schulung auf dem Arbeitsplatz.

Bei bestehenden Angestellten:

- Entwicklungsplan der Fertigkeiten,
- Sprachfernsehen,
- Schulung der weichen Fertigkeiten (Firmenunterlagen).

SWOT-Analyse

Auf Grund der Gespräche, die mir 5 Angestellten der Firma Siemens in Ostrava gewährt haben, habe ich SWOT-Analyse verfasst.

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Jahrelange Tradition der Firma • der größte Arbeitgeber in der Tschechischen Republik • Goodwill und umfassende Know-how • Innovative Technik und Qualitätserzeugnisse • Niederlassungen in 190 Ländern • Umweltschutz und Klimaschutz sind für Firma sehr wichtig • Karitative Tätigkeit und Prestigepreis • Förderung der Sport- und Kulturprojekte. • Zusammenarbeit mit Hochschulen • Investitionen in Forschung und Entwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Motivation der Angestellten • Schlechte Arbeitsbedingungen • Unbefriedigende Schulungen • Schlechte Kommunikation mit den Deutschen • Überstunden • Kommunikationsbarrieren
Möglichkeiten	Gefahren
<ul style="list-style-type: none"> • Globalisierung • Förderung der Projekte • Anködern der Investoren • Zusammenarbeit mit Agenturen • Gute Marktstellung 	<ul style="list-style-type: none"> • Höhere Fluktuation der Angestellten • Der höhere Krankenstand • Kleinere Arbeitsproduktivität • Entwicklung von neuen Technologien und Materialien

Tab. 1 SWOT-Analyse

4.4 Forschungsmethode

Es gibt verschiedene Forschungsmethode, die für eine Forschung benutzt werden können. Nicht nur eine Methode kann man für Forschung benutzt werden, sonder auch mehrere Methoden, die kombiniert werden können.

Für den praktischen Teil meiner Bachelorarbeit habe ich nur eine Forschungsmethode gewählt. Es handelt sich um die Fragebogenmethode, weil diese Methode ermöglicht, Informationen von vielen Befragten in kurzer Zeit zu gewinnen.

4.4.1 Fragebogenmethode

Was ist Fragebogenmethode?

Unter Fragebogenmethode versteht man klassische Methode der quantitativen Befragung. Bei den quantitativen Methoden handelt es sich um die Darstellung der zahlenmäßigen Ausprägung eines Phänomens. In der quantitativen Forschung sind übliche Fragen, die voll standardisiert und geschlossen sind. Auch offene Fragen können benutzt werden.

Die schriftliche Befragung mit Fragebogen stellt eine sehr verbreitete Methode in der quantitativen Markt- und Meinungsforschung dar. Diese Forschungsmethode ist auch die typische und klassische Methode in der Psychologie (Winter, 2000, Imihome).

Fragebogen

Der Fragebogen ist anonym und die Befragten können nur eine Antwort auswählen. Sie kreuzen die Antwort, mit der sie einverstanden sind. Der Fragebogen besteht aus 18 Fragen. Am meisten geht es um geschlossene und eindeutige Fragen, aber manche Fragen sind offen und bieten auch die Möglichkeit eigener Antwort.

Die Befragten antworten zuerst auf grundlegende Fragen wie Geschlecht, Alter und Ausbildung, das ist das erste Fragengebiet. Zweites Fragengebiet orientiert sich auf die Kommunikation und drittes Fragengebiet auf Fertigkeiten der Manager.

Ich habe den Fragebogen für Angestellten der Firma Siemens ausgearbeitet. Diese Fragebögen wurden an 90 Angestellten ausgeteilt. Die Befragten erhielten den Fragebogen in Schriftform und gleichzeitig hatten sie genug Zeit für seine Ausfüllung. Der Rückfluss der Fragebögen war erfolgreich, weil es 88 ausgefüllte Fragebögen erhalten wurde.

4.5 Verarbeitungsweise der Daten

Festgestellte Ergebnisse der Fragebögen verarbeite ich in Schaubilder. Die Schaubilder enthalten Angaben über bestimmte Problematik, die in Prozent oder in Zahlen erfolgen. Diese Angaben in Zahlen drücken die Anzahl der Angestellten aus, die bestimmte Antwort ausgewählt haben. Die Schaubilder sind übersichtlich. Zu jedem Schaubild gehört auch ein Kommentar.

4.6 Forschungsziele

- Das Ziel meiner Bachelorarbeit ist es, durch Fragebogenmethode festzustellen, auf welchem Niveau die Kommunikation und Fertigkeiten der Manager in der Firma Siemens sind. Zum Niveau der Kommunikation gehören, z.B. welche Kommunikationsformen die Angestellten am meistens benutzen, welche Kommunikationsrichtung in der Firma Siemens verläuft, wie die Angestellten die Kommunikation mit ihren Führungskräften werten usw. Auf Grund dieser Informationen kann ich das Niveau der Kommunikation bewerten oder analysieren. Im Falle des niedrigen Niveaus der Kommunikation möchte ich vorschlagen, wie man die Kommunikation verbessern könnte.
- Nicht nur das Niveau der Kommunikation möchte ich feststellen, sondern auch die Fertigkeiten der Manager in der Firma Siemens. Ob das Niveau der Fertigkeiten der Manager hoch oder niedrig ist.
- Am Anfang habe ich zwei Hypothesen festgelegt und auf Grund der Fragebogenanalyse kann ich sie bestätigen oder widerlegen.
- Weiteres Ziel ist es, der Firma Siemens festgestellte Ergebnisse zu gewähren. Mit Hilfe dieser Ergebnisse kann Siemens etwas verändern oder verbessern. Die Ergebnisse der Fragebögen stellen für diese Firma bestimmte Rückkopplung von Angestellten dar.

4.7 Beiträge

Meine Bachelorarbeit bietet ein paar Beiträge sowohl für Angestellten und Manager, als auch für Firma Siemens.

Beiträge für Angestellten

Die Fragebögen wurden für Angestellten bestimmt. Die Ergebnisse der Fragebögen sind bestimmt förderlich für sie, weil sie bewusst werden können, wie sie kommunizieren und was sie verbessern können.

Beiträge für Manager

Die Fragebögen enthalten auch solche Frage, die sich auf Manager orientieren. Die Manager können auf diese Weise feststellen, wie die Angestellten ihre Eigenschaften, Fertigkeiten und Kommunikation werten. Im Falle der negativen Bewertung können sie sich bemühen, die Mängel zu beseitigen oder etwas zu verbessern.

Beiträge für Firma Siemens

Am meisten ist diese Forschung förderlich für Firma Siemens. Mit Hilfe dieser Forschung kann sie feststellen, auf welchem Niveau die Kommunikation und Fertigkeiten der Manager sind. Im Falle der negativen Ergebnisse kann sie versuchen, eine Lösung für diese Situation zu finden. Im Falle der positiven Ergebnisse kann sie sich vergewissern, dass alles in Ordnung ist. Diese Forschung stellt bestimmte Rückkopplung von Angestellten dar.

4.8 Auswertung der Fragebögen

Die Fragebögen enthalten 18 Fragen und zu jeder Frage gehört das Schaubild mit Angaben. Unter den Schaubildern kann man die Kommentare über festgestellte Ergebnisse finden.

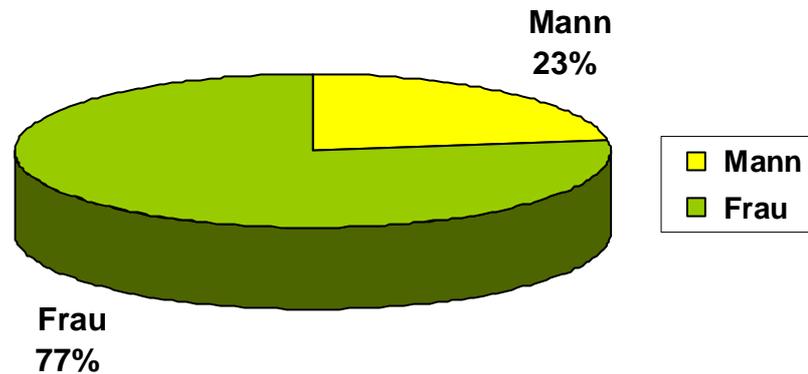
Frage Nr. 1: Geschlecht

Abb. 7 Geschlecht

Die Angestellten der Firma Siemens haben 88 Fragebögen ausgefüllt. Es handelte sich um 68 Frauen und 20 Männer.

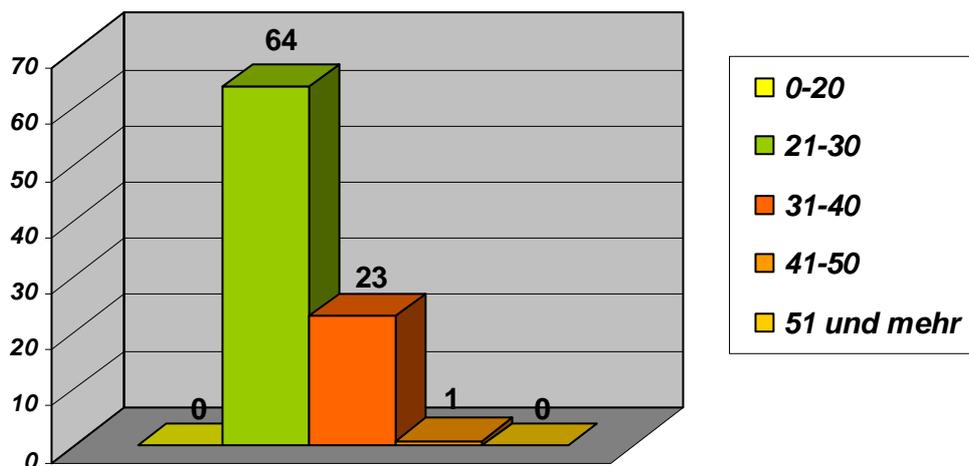
Frage Nr. 2: Alter

Abb. 8 Alter

Das Schaubild informiert über das Alter der Angestellten in der Firma Siemens, die die Fragebögen ausgefüllt haben. Wir können also sehen, dass 64 Angestellten zu der Altersgruppe der 21- bis 30- Jährigen und 23 Angestellten zu der Altersgruppe der 31- bis 40- Jährigen zählen. Nur ein Angestellter ist zwischen 41 und 50 Jahren alt. Niemand von den Befragten ist zwischen 0-20 oder 51 und mehr Jahren alt. Es ist interessant, dass junge Leute die breite Mehrheit der Angestellten darstellen, es handelt sich also um ein junges Team. Das kann man positiv werten, weil junge Leute viele Vorteile bringen. Das sind: neue Ideen und Energie, Flexibilität, Spannkraft, Anpassungsfähigkeit usw.

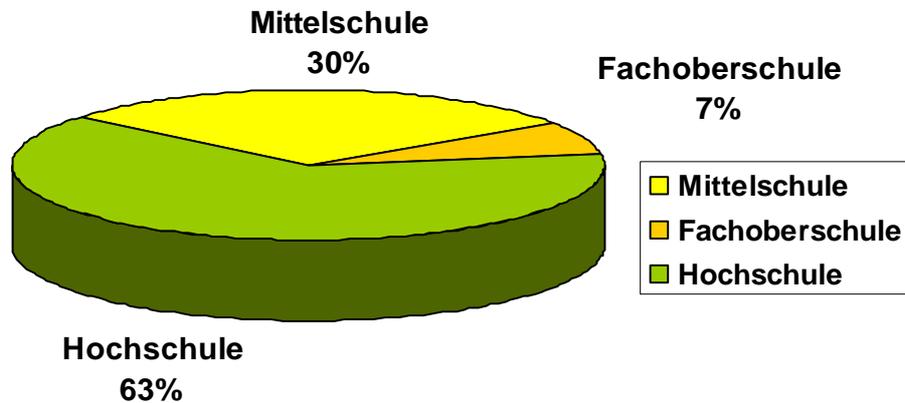
Frage Nr. 3: Ausbildung

Abb. 9 Ausbildung

In dem vorliegenden Schaubild ist die Ausbildung der Angestellten zu sehen. 63 Prozent der Befragten haben erfolgreich Hochschulausbildung (56 Angestellten), 30 Prozent (26 Angestellten) Mittelschuleausbildung, 7 Prozent (6 Angestellten) Fachoberschule abgeschlossen. Niemand von den Befragten hat die Möglichkeiten „Grundschule, Berufsschule oder Berufsschule mit Abitur“ gewählt.

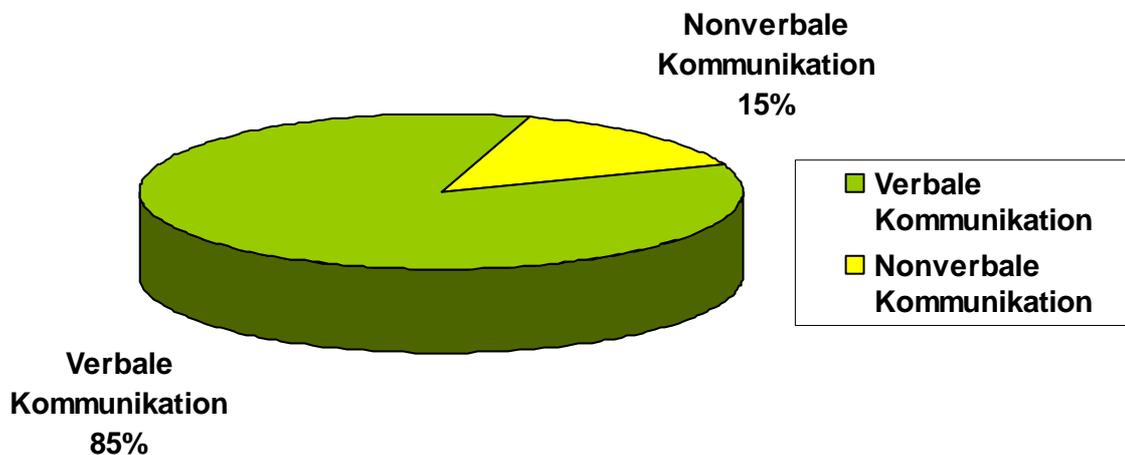
Frage Nr. 4: Welche Kommunikation benutzen Sie am häufigsten?

Abb. 10 Verbale und nonverbale Kommunikation

Das Schaubild informiert über Kommunikationsformen (verbale und nonverbale Kommunikation), welche Kommunikationsform die Angestellten am häufigsten benutzen. Insgesamt 85 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass sie verbale Kommunikation am häufigsten benutzen, das entspricht 75 Angestellten. 15 Prozent der Befragten sind der Mei-

nung, dass sie nonverbale Kommunikation am häufigsten benutzen, das entspricht 13 Angestellten.

Ich vertrete die Ansicht, dass verbale Kommunikation effektiver und natürlicher als nonverbale Kommunikation ist. Deshalb kann man diese festgestellten Ergebnisse als positiv werten. Nonverbale Kommunikation ist auch wichtig, aber eher für Manager, die nonverbale Kommunikation bei Präsentationen und Geschäftsverhandlungen müssen benutzen.

Frage Nr. 5: Am Arbeitsplatz verläuft diese Kommunikationsrichtung:

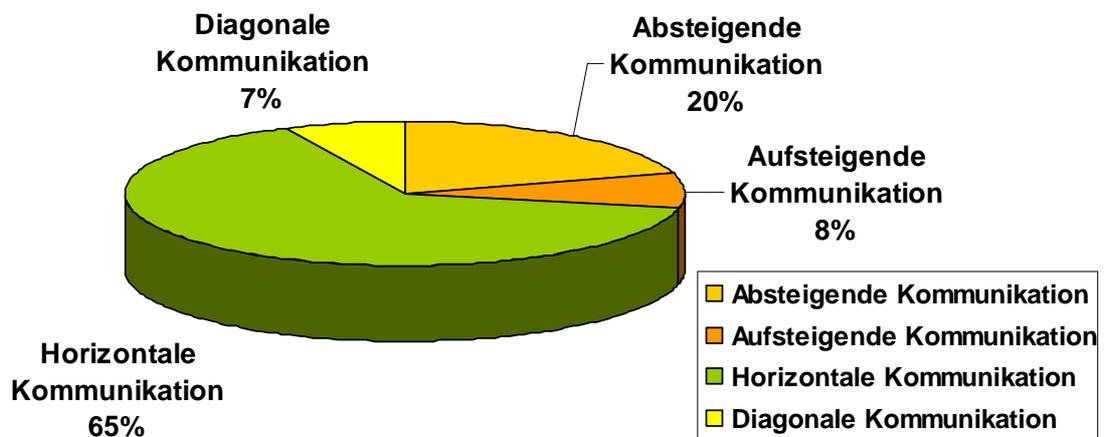


Abb. 11 Kommunikationsrichtung

Das Schaubild zeigt, welche Kommunikationsrichtung am Arbeitsplatz verläuft. Nach der breiten Mehrheit verläuft horizontale Kommunikation am Arbeitsplatz, es handelt sich um 56 Befragten dieser Meinung. Weiter folgen absteigende Kommunikation mit 20 Prozent (18 Befragten), aufsteigende Kommunikation mit 8 Prozent (7 Befragten) und schließlich diagonale Kommunikation mit 7 Prozent (6 Befragten).

In diesem Fall sind festgestellte Ergebnisse nicht positiv, weil horizontale Kommunikation nicht effektiv ist. Die Informationen sind eher zwischen Angestellten übertragen. Ich meine, dass die beste Kommunikation die aufsteigende Kommunikation ist, weil die Manager direkt den Angestellten wichtige Informationen übertragen und Gesamtkommunikation am Arbeitsplatz besser ist.

Frage Nr. 6: Was bevorzugen Sie?

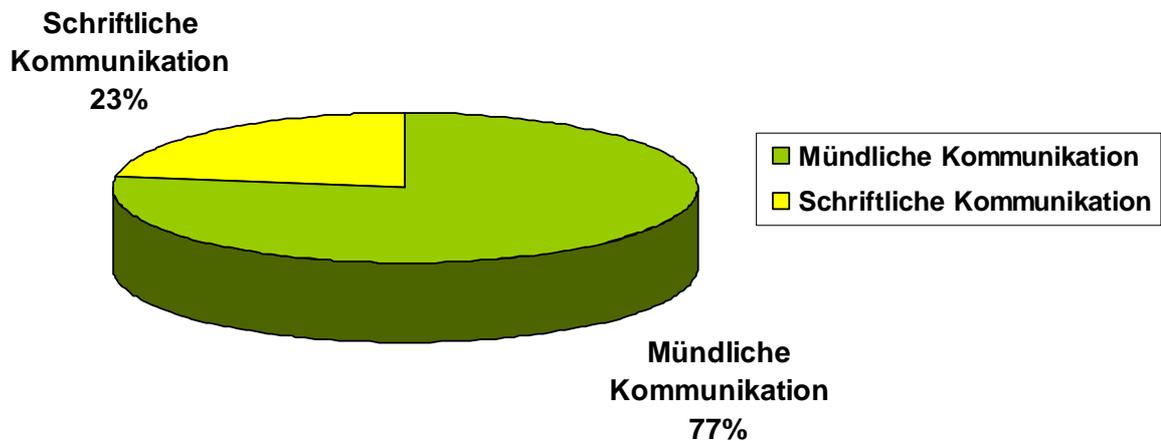


Abb. 12 Kommunikationsformen

Beim vorliegenden Schaubild geht es um mündliche und schriftliche Kommunikation. Ob die Angestellten schriftliche oder mündliche Kommunikation bevorzugen. Erstaunlich 77 Prozent aller Befragten (68 Angestellten) erklärten, dass sie mündliche Kommunikation bevorzugen und 23 Prozent der Befragten (20 Angestellten) erklärten, dass sie schriftliche Kommunikation bevorzugen.

Bei dieser Frage ist es schwer zu sagen, was besser ist, ob mündliche oder schriftliche Kommunikation. Jede Kommunikationsform hat Vorteile und Nachteile, aber meiner Meinung nach ist die mündliche Kommunikation eher für zwischenmenschliche Kommunikation und Beziehungen und schriftliche Kommunikation für Erledigung der Aufträge, Bestellungen und weitere Handelsgeschäfte im Unternehmen geeignet.

Frage Nr. 7: In der Arbeit benutze ich meistens:

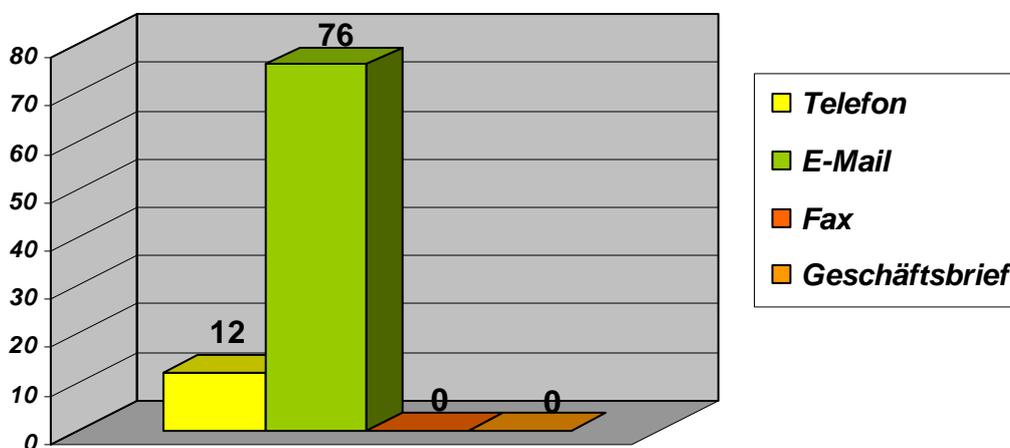


Abb. 13 Kommunikationform in der Arbeit

Das Schaubild zeigt, welches Kommunikationsmittel die Angestellten bei der Arbeit am meistens benutzen. Die Befragten könnten aus 4 Möglichkeiten wählen: Telefon, E-Mail, Fax und Geschäftsbrief. Breite Mehrheit der Angestellten (76 Befragten) benutzt das E-Mail bei der Arbeit am meisten, dann folgt das Telefon mit 12 Befragten. Zwei letzte Kommunikationsmittel Fax und Geschäftsbrief benutzt Niemand von den Befragten.

Ich vertrete die Ansicht, dass diese festgestellte Ergebnisse sehr gut sind, weil E-Mail zum wichtigsten und modernsten Kommunikationsmittel gehört. Das E-Mail ist bestimmt effektiver als andere Kommunikationsmittel, weil man mit Hilfe eines E-Mails alles schnell erledigen kann. Deshalb ist es positiv, dass die Mehrheit der Angestellten das E-Mail benutzt.

Frage Nr. 8: Benutzen Sie neue Technologie „Videokonferenz“?

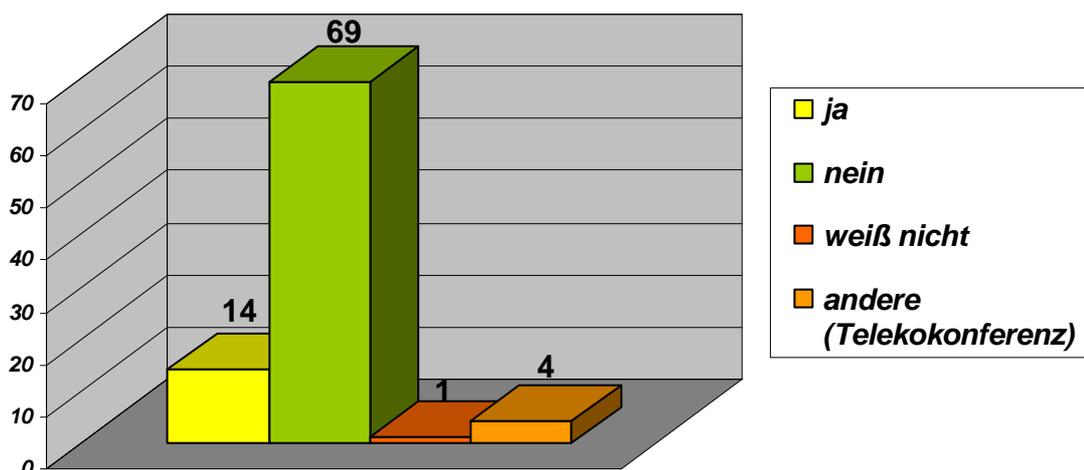


Abb. 14 Neue Technologie

Das Schaubild informiert über Verwendung der neuen Technologie „Videokonferenz“. Es lässt sich zusammenfassend festhalten, dass 69 Befragten neue Technologie „Videokonferenz“ nicht benutzen, es handelt sich um große Mehrheit. Im Gegenteil 14 Befragten erwähnen, dass sie diese neue Technologie wirklich benutzen. Weitere 4 Befragten haben die Möglichkeit „andere“ gewählt und gleichzeitig erwähnt, dass sie Telekonferenz benutzen. Nur ein Befragter weißt nicht, ob er diese Technologie wirklich benutzt.

Nach meiner Meinung geht es um nutzbare Technologie, die effektiv für Kommunikation mit Geschäftspartnern im Unternehmen kann sein. Bestimmt handelt es sich um keine billige Technologie, aber mit Hilfe der Videokonferenz kann die Firma viel Geld und auch viel Zeit in Zukunft ersparen. Deshalb lohnt es sich, in neue Technologie zu investieren.

Frage Nr. 9: Beobachten Sie Kommunikationsbarrieren am Arbeitsplatz?

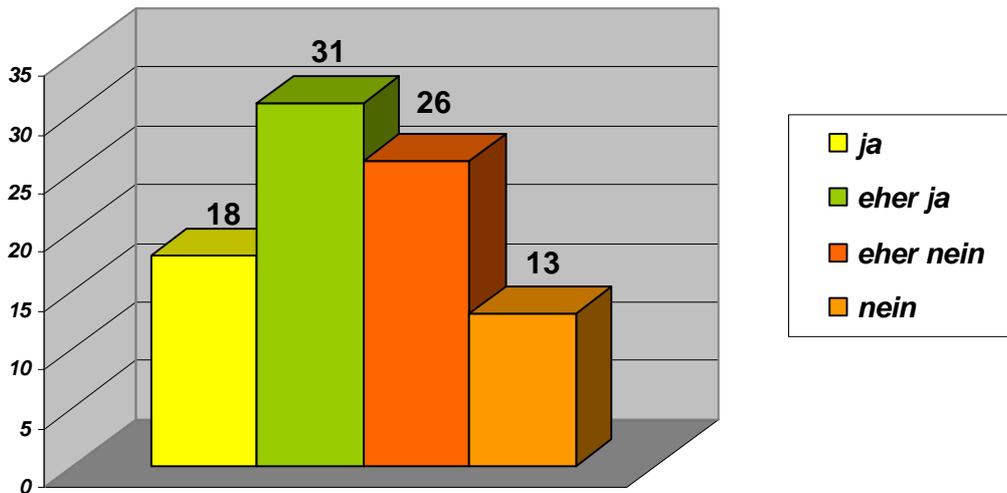


Abb. 15 Kommunikationbarrieren am Arbeitsplatz

Das Schaubild informiert über Kommunikationsbarrieren am Arbeitsplatz. 31 Befragten sagten „eher ja“, 26 Befragten „eher nein“, 18 Befragten „ja“ und 13 Befragten „nein“. Es lässt sich zusammenfassend festhalten, dass die Mehrheit der Befragten damit übereinstimmt, dass sich die Kommunikationsbarrieren am Arbeitsplatz befinden.

Nach meiner Meinung geht es um großes Problem, weil diese Barriere die Hindernisse darstellen, die in der effektiven Kommunikation behindern können.

Frage Nr. 10: Um welche Barriere handelt es sich am häufigsten?

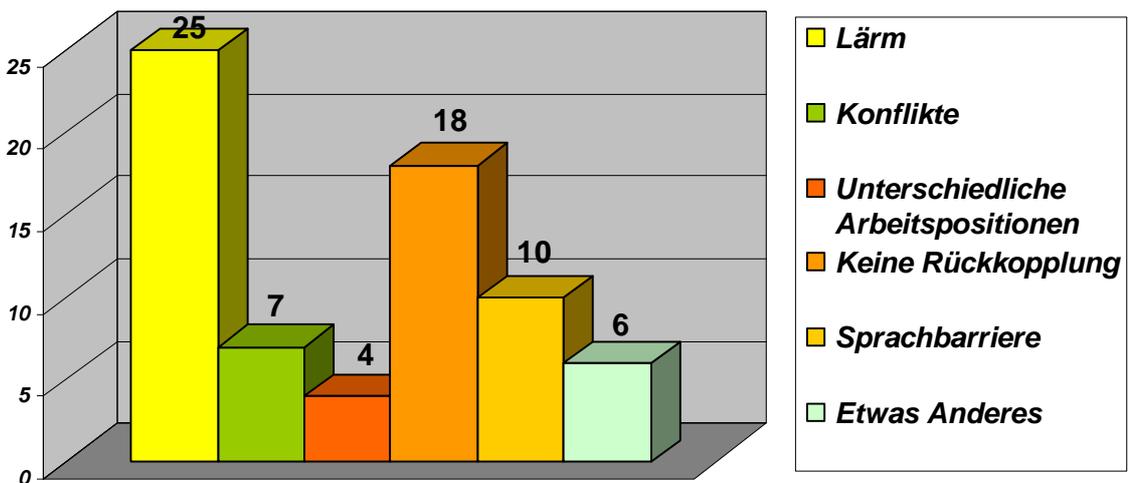


Abb. 16 Häufigste Kommunikationsbarrieren

In dem vorliegenden Schaubild sind Barrieren in der Firma zu sehen. Zu den häufigsten Barrieren gehören der Lärm mit 25 Befragten und keine Rückkopplung mit 18 Befragten. Weiter folgen Barriere wie Sprachbarriere (10 Befragten), Konflikte (7 Befragten) und unterschiedliche Arbeitpositionen (4 Befragten). 6 Befragten haben die Möglichkeit „etwas anderes“ gewählt. Ein Befragter aus dieser Gruppe erwähnte viele Informationen, die die Angestellten überlasten, die Anderen erwähnten Unerfahrenheit, Missverständnisse, Unfähigkeit der Kommunikation, Unzufriedenheit mit der Arbeitsbewertung. Der Letzte erwähnte, dass keine Barrieren in der Firma sind.

Ich habe den Grund festgestellt, warum die Mehrheit die Möglichkeit „Lärm“ gewählt hat. Es geht darum, dass alle Angestellten in einem großen Raum arbeiten, wo der Lärm entsteht. Wegen der Arbeitsumgebung ist es sehr schwer, den Lärm zu vorbeugen. Die Firma sollte versuchen, eine Lösung zu finden, wie diese Barriere zu beseitigen. Fall dies nicht geschieht, dann können die Barrieren weiter zunehmen, die effektive Kommunikation hindern.

Frage Nr. 11: In welcher Sprache kommunizieren Sie am häufigsten?

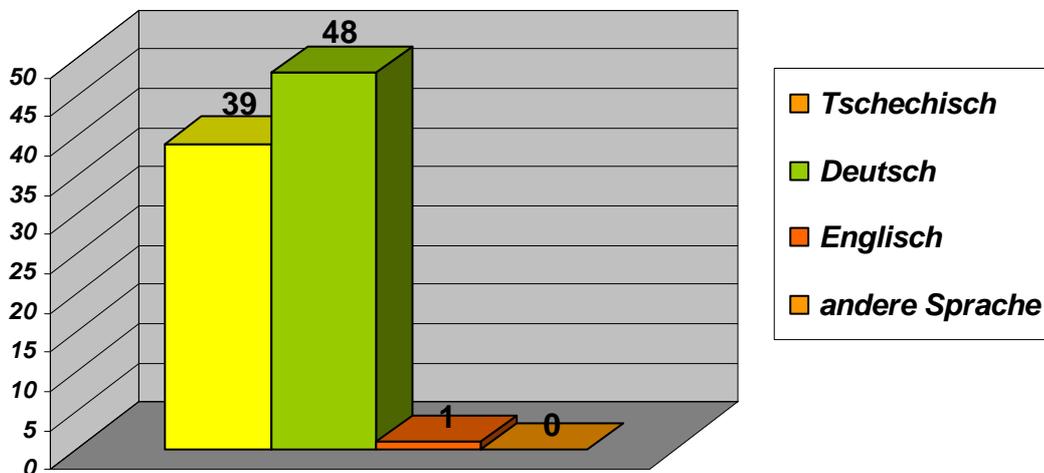


Abb. 17 Sprache der Kommunikation

Dem Schaubild ist also zu entnehmen, dass 48 Angestellten Deutsch, 39 Angestellten Tschechisch und nur ein Angestellter Englisch sprechen. Niemand hat die Möglichkeit „andere Sprache“ gewählt. Die Angaben zeigen, dass die Mehrheit der Angestellten auf Deutsch spricht, weil sie nicht nur für tschechische Kunden arbeiten, sondern auch für deutsche Kunden. Ich habe auch einen weiteren Grund feststellen, warum die Angestellten am häufigsten auf Deutsch sprechen. Es geht darum, dass Siemens ein großes Konzern mit

Niederlassungen in verschiedenen Ländern darstellt und manche Arbeitsplätze im Deutschland und in der Österreich liquidiert wurden, deshalb übernommen die Angestellten der Firma Siemens in Ostrava bestimmte Arbeit von den Deutschen und gleichzeitig müssen mit deutschen Geschäftspartnern handeln.

Frage Nr. 12: Wie werten Sie die Kommunikation mit Ihren Führungskräften?

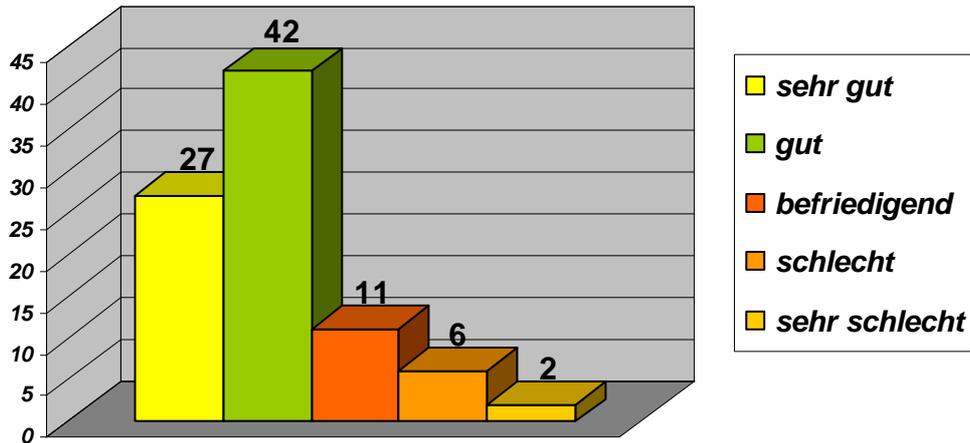


Abb. 18 Kommunikation mit Führungskräften

Beim vorliegenden Schaubild geht es darum, wie die Angestellten die Kommunikation mit Ihren Führungskräften werten. Die Mehrheit der Angestellten (42 Befragten) empfindet die Kommunikation als gut und 27 Angestellten als sehr gut. Weitere 11 Angestellten empfinden diese Kommunikation als befriedigend. Nur 6 Angestellten beurteilen diese Kommunikation als schlecht und 2 Angestellten als sehr schlecht. Daraus folgt, dass die breite Mehrheit der Befragten mit Qualität der Kommunikation zwischen Angestellten und Führungskräften zufrieden ist. Das ist sehr gut, weil gute Kommunikation mit Führungskräften die Arbeitsleistung und auch Atmosphäre in der Arbeit beeinflusst.

Frage Nr. 13: Führungsstil meiner Führungskraft ist eher?

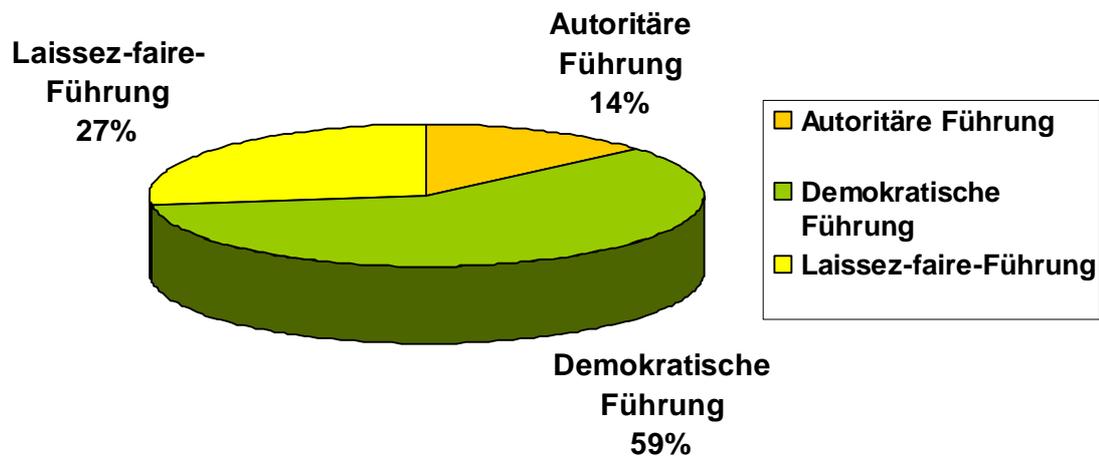


Abb. 19 Führungsstil

Das Schaubild informiert über Führungsstil der Führungskräfte. Es lässt sich zusammenfassend festhalten, dass 59 Prozent der Befragten (52 Angestellten) die Ansicht vertreten, dass ihre Führungskraft eher über demokratische Führung verfügt. Weitere 27 Prozent der Befragten (24 Angestellten) vertreten die Ansicht, dass ihre Führungskraft eher über Laissez-faire-Führung verfügt. Die restlichen 14 Prozent der Befragten (12 Angestellten) vertreten die Ansicht, dass ihre Führungskraft eher über autoritäre Führung verfügt. Nach meiner Meinung sind festgestellte Ergebnisse sehr gut, weil ich demokratische Führung als den besten Führungsstil verstehe. Dieser Führungsstil wirkt bestimmt auf Initiative der Angestellten und gegenseitige Kommunikation. Ich vermute, dass dieser Führungsstil für die meisten Unternehmen ist geeignet.

Frage Nr. 14: Wie werten Sie Fertigkeiten Ihrer Manager?

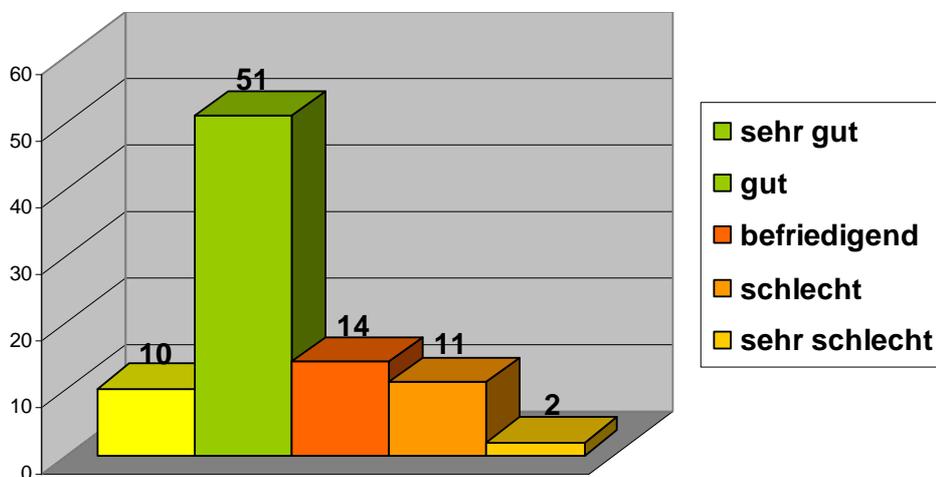


Abb. 20 Fertigkeiten der Manager

Festgestellte Ergebnisse kann ich sehr positiv werten, weil die Mehrheit der Befragten die Fertigkeiten der Manager als gut empfindet. Es handelt sich um 51 Befragten, die diese Ansicht vertreten. Weitere 14 Befragten empfinden sie als befriedigend, 11 Befragten als schlecht und 10 Befragten als sehr gut. Nur 2 Befragter beurteilen sie als sehr schlecht. Daraus folgt, dass die breite Mehrheit mit Qualität von Fertigkeiten der Manager zufrieden ist.

Frage Nr. 15: Verfügt Ihre Führungskraft über Fähigkeit der Assertivität?

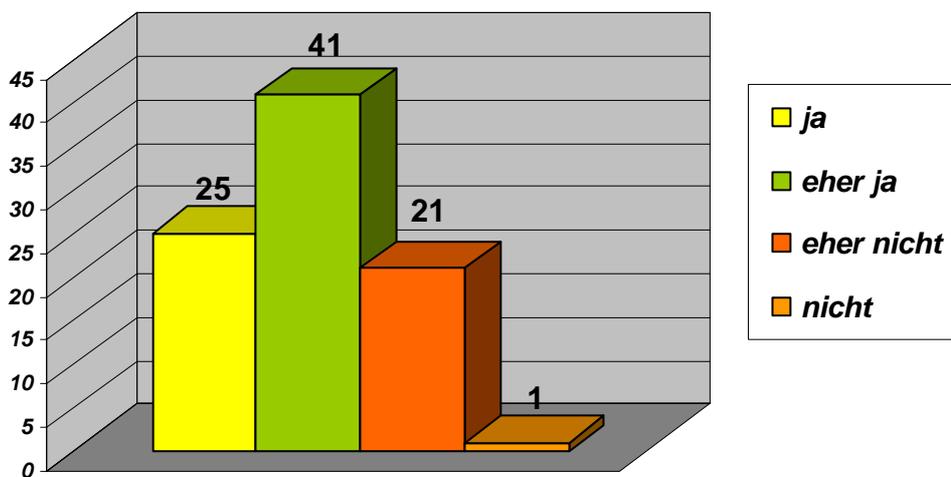


Abb. 21 Assertivität

Das Schaubild zeigt, ob Führungskraft über Fähigkeit der Assertivität verfügt. Weitaus die meisten Befragten sehen die Fähigkeit der Assertivität bei ihrer Führungskraft. 21 Befragten teilen die Meinung „eher nicht“ und nur ein Befragter ist der Meinung „nicht“.

Auch diese Ergebnisse kann man positiv werten, weil die Mehrheit der Befragten empfindet, dass ihre Führungskraft über diese Fähigkeit verfügt. Fähigkeit der Assertivität gehört zu wichtigsten Fertigkeiten der Manager und ich meine, dass jeder Manager diese Fertigkeit haben sollte.

Frage Nr. 16: Welche Kommunikationsfertigkeit könnte Ihre Führungskraft verbessern?

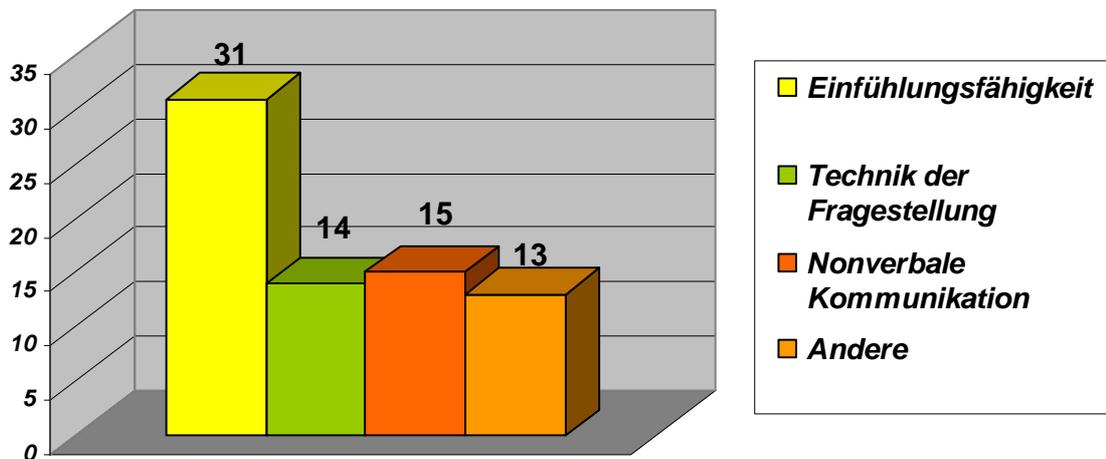


Abb. 22 Verbesserung der Kommunikationfertigkeit

Wir können also feststellen, dass 31 Befragten „Einfühlungsfähigkeit“, 15 Befragten die Möglichkeit „nonverbale Kommunikation“, 14 Befragten die Möglichkeit „Technik der Fragestellung“ und 13 Befragten die Möglichkeit „andere“ gewählt haben. Die Befragten aus Gruppe „andere“ erwähnten Kommunikation, Folgerichtigkeit, Rückkopplung, behilflich sein. 4 Befragten erwähnten „keine Kommunikationsfertigkeit“ und nur ein Befragter erwähnte, dass er es nicht beurteilen kann.

Auf Grund der festgestellten Ergebnisse kann man sagen, dass für Angestellten die Einfühlungsfähigkeit wichtig ist. Die Manager sollten sich nicht nur für Arbeitsleistung der Angestellten interessieren, sondern auch für ihre Familie, Meinungen und Emotionen. Deshalb sollten die Manager versuchen, diese Fertigkeit zu verbessern.

Frage Nr. 17: Nehmen Sie an verschiedene Schulungen im Bereich der Kommunikation teil?

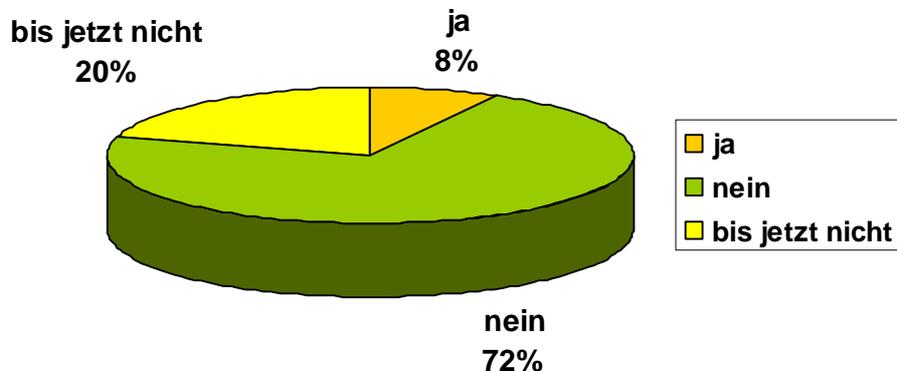


Abb. 23 Schulungen

Dem Schaubild ist also zu entnehmen, dass 72 Prozent der Befragten „nein“ sagten, es handelt sich um 63 Angestellten. Weitere 20 Prozent der Befragten sagten (18 Angestellten) „bis jetzt nicht“ und 8 Prozent der Befragten (7 Angestellten) sagten „ja“.

Diese festgestellten Ergebnisse sind ganz negativ, weil sich die Angestellten immer im Bereich der Kommunikation schulen sollten. Die Kommunikation ist bei der Arbeit sehr wichtig, deshalb sollte jedes Unternehmen den Angestellten die Schulungen im Bereich der Kommunikation gewähren.

Frage Nr. 18: Was möchten Sie verbessern?

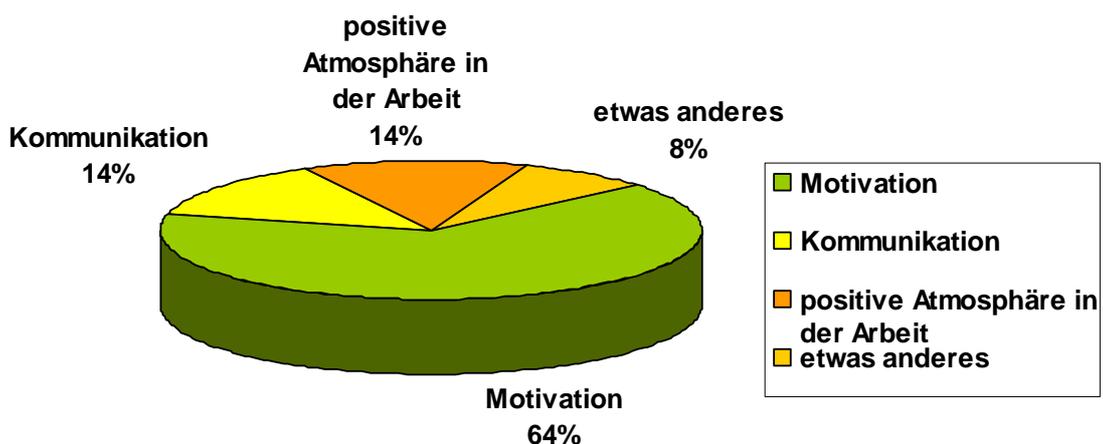


Abb. 24 Was möchten Sie verbessern

Das Schaubild zeigt, was die Angestellten verbessern möchten. Rund 64 Prozent der Befragten (57 Angestellten) möchten Motivation, 14 Prozent der Befragten (12 Angestellten) Kommunikation, weitere 14 Prozent der Befragten (12 Angestellten) positive Atmosphäre in der Arbeit und restliche 8 Prozent der Befragten (7 Angestellten) etwas anderes verbessern. Bei der Antwort „etwa anderes“ erwähnten 3 Befragten den Lohn und andere Befragten erwähnten Schulung, Klima, Vereinfachung der Führungsstruktur. Letzter Befragter erwähnte, dass er nichts verbessern möchte. Daraus folgt, dass die Motivation für große Mehrheit der Befragten wichtig ist. Ohne Motivation können die Angestellten nicht gut arbeiten, sie beeinflusst ihre Arbeitsleistung. Die Angestellten müssen die Lust haben, ihre Arbeit zu machen. Die Firma sollte versuchen, ihre Angestellten mehr zu motivieren.

4.9 Zusammenfassung der Ergebnisse und Lösungsvorschläge

Auf welchem Niveau ist Kommunikation in der Firma Siemens ?

Das Ziel meiner Bachelorarbeit war es, durch Fragebogenmethode festzustellen, auf welchem Niveau die Kommunikation in der Firma Siemens ist. Was das Niveau der Kommunikation betrifft, so kann Kommunikation in drei Niveau eingeteilt werden. Das sind: niedrigeres Niveau, mittleres Niveau und hohes Niveau. Mit Hilfe der Fragebogenanalyse kann man das Niveau der Kommunikation festgestellt. Auf Grund der Ergebnissauswertung bei folgenden Fragen wurde das Niveau der Kommunikation bestimmt.

Alle Fragen wurden ausführlich im Teil „Auswertung der Fragebögen“ analysiert. Hier kann man die Zusammenfassung der Ergebnissauwertung finden.

Es handelt sich um die Frage Nr. 5, deren Ergebnis horizontale Kommunikation ist. Horizontale Kommunikation ist nicht effektive Kommunikationsrichtung am Arbeitsplatz, deshalb ist die Bewertung **negativ**.

Frage Nr. 7 zeigt, dass die breite Mehrheit der Angestellten das E-Mail benutzt und die ganze Bewertung dieser Frage **positiv** ist.

Frage Nr. 9 zeigt, dass die Mehrheit der Befragten damit übereinstimmt, dass sich Kommunikationsbarrieren am Arbeitsplatz befinden. Daraus folgt, dass die Bewertung **negativ** ist.

Frage Nr. 11 zeigt, dass die Mehrheit der Angestellten Deutsch und kleinere Gruppe Tschechisch sprechen. Das kann man **positiv** werten, weil die Angestellten über Sprach-

kenntnisse verfügen, die sie bei der Kommunikation mit ausländischen Geschäftspartnern benutzen können.

Frage Nr. 12 zeigt, dass die Mehrheit der Angestellten mit der Kommunikation mit Führungskräften zufrieden ist. Daraus folgt, dass die Bewertung dieser Frage **positiv** ist.

Frage Nr. 17 zeigt, dass die breite Mehrheit der Angestellten im Bereich der Kommunikation nicht geschult ist. Deshalb ist die Bewertung **negativ**.

Wenn wir alle positiven und alle negativen Bewertungen zusammenrechnen, dann kann man das Niveau der Kommunikation in der Firma Siemens feststellen. Es handelt sich um 3 Fragen mit negativer und 3 Fragen mit positiver Bewertung. Daraus folgt, dass das Niveau der Kommunikation weder hoch noch niedrig ist, sie liegt Mittelmaß. Wir können also zusammenfassen, dass die Kommunikation in der Firma Siemens auf mittleres Niveau ist.

Auf welchem Niveau sind die Fertigkeiten der Manager in der Firma Siemens?

Weiteres Ziel ist, das Niveau der Fertigkeiten der Manager festzustellen. Auch in diesem Fall wurden Fragen analysiert und auf Grund dieser Analysen kann man die Ergebnisse zusammenfassen. Es handelt sich um diese Fragen:

Frage Nr. 12 zeigt, dass die Mehrheit der Angestellten mit der Kommunikation mit Führungskräften zufrieden ist. Gute Kommunikation mit Angestellten gehört zu den weiteren wichtigsten Eigenschaften und Fertigkeiten der Manager. Daraus folgt, dass die Bewertung dieser Frage **positiv** ist.

Frage Nr. 13 zeigt, dass der Führungsstil der Manager eher demokratisch ist. Daraus folgt, dass Ergebnissauswertung **positiv** ist.

Frage Nr. 14 zeigt, dass die Mehrheit der Angestellten die Fertigkeiten der Manager positiv bewertet. Deshalb auch Ergebnis dieser Frage hat **positive** Bewertung.

Frage Nr. 15 zeigt, dass die Mehrheit der Angestellten Fähigkeit der Assertivität bei Führungskräften (Manager) als „eher ja“ beurteilt, deshalb Ergebnissauswertung ist **positiv**.

Auch in diesem Fall rechnen wir alle positiven und negativen Bewertungen zusammen. Man kann sehen, dass alle vorliegenden Fragen positive Bewertungen haben. Daraus folgt, dass die Fertigkeiten der Manager bestimmt auf hohem Niveau sind.

H1: Ich vermute, dass Fertigkeiten der Manager auf hohem Niveau sind.

Zu weiteren Zielen gehört, meine zweite Hypothese zu bestätigen oder zu widerlegen. Was die erste Hypothese betrifft, kann man diese Hypothese bestätigen, weil es festgestellt wurde, dass die Fertigkeiten auf hohem Niveau sind.

H2: Ich vermute, dass Kommunikation in der Firma nicht effektiv ist.

Was die zweite Hypothese betrifft, kann man diese Hypothese bestätigen, weil auf Grund der Fragenanalyse festgestellt wurde, dass die Kommunikation in der Firma nicht effektiv ist. Es handelt sich um diese Fragen, die diese Hypothese bestätigen.

Frage Nr. 5, deren Ergebnis horizontale Kommunikation ist. Horizontale Kommunikation ist nicht effektive Kommunikationsrichtung am Arbeitsplatz, deshalb ist die Bewertung **negativ**.

Frage Nr. 9 zeigt, dass die Mehrheit der Befragten damit übereinstimmt, dass sich Kommunikationsbarrieren am Arbeitsplatz befinden. Daraus folgt, dass die Bewertung **negativ** ist, weil die Barrieren die effektive Kommunikation hindern. Zu den häufigsten Barrieren gehören Lärm und keine Rückkopplung. Ohne Rückkopplung kann man nicht feststellen, ob die Nachricht effektiv verschlüsselt und entschlüsselt wurde.

Lösungsvorschläge

Nach der Zusammenfassung von Ergebnissen der Analyse sehe ich die größte Mängel in Kommunikationsbarrieren, keine Schulung im Bereich der Kommunikation und horizontale Kommunikation, die die effektive Kommunikation hindern.

Eine Lösung können Schulungen im Bereich der Kommunikation sein, die die Angestellten innerhalb der Firma oder im Eigeninteresse absolvieren können. Ich empfehle Schulungen für Entwicklung der Kommunikationsfertigkeiten, Assertivität und Kommunikationstechniken.

Im Fall der Kommunikationsbarrieren sollen sich Manager an Rückkopplung orientieren, damit die Nachricht verständlich und übersichtlich sein kann. Meine Empfehlung ist, die Umfrage der Rückkopplung mehrmals pro Jahr einzuleiten. Zu wichtigsten Barrieren gehört auch Lärm am Arbeitsplatz. Die Ursache der Lärmentstehung ist ein offenes Büro, wo alle Angestellten arbeiten. Dieses Büro stellt viel zu laut Arbeitsumgebung dar, die gute

Arbeitsleistung und Persönlichkeitssphäre hindert. Deshalb empfehle ich, geschlossene Büros für Angestellten anzubieten.

Auch horizontale Kommunikation in der Firma hindert die effektive Kommunikation. Deshalb soll Firma andere Kommunikationsrichtung bevorzugen. Ich vertrete die Ansicht, dass aufsteigende Kommunikation für Firma geeignet ist, weil sie den Angestellten größere Motivation bietet.

Bei der Analyse habe ich auch festgestellt, dass die Angestellten unbefriedigend motiviert sind. Die Motivation der Angestellten ist für Firma sehr wichtig. Es ist nötig, solche Maßnahme vorzuschlagen, die die Motivation der Angestellten verbessern können. Zu solchen Motivationen gehören Erhöhung des Gehaltes, gute Leistungsprämie und verschiedene Angestelltenvorteile wie Dienstauto, Mitarbeiteraktien, Darlehensgewährung, Prämien. Nicht nur materiale Motivationen empfehle ich der Firma, sondern auch die unmateriale Motivationen wie bessere Arbeitsverhältnisse, Anerkennung, positive Atmosphäre in der Arbeit und Vertrauen. Ich vermute, dass die unmateriale Motivation manchmal wichtiger als die materiale Motivation ist.

Keine Benutzung von modernen Kommunikationsmitteln wie Videokonferenz halte ich für einen kleineren Mangel. Trotzdem empfehle ich der Firma, diese moderne Technologie zu benutzen, weil sie effektiv für Kommunikation mit Geschäftspartnern im Unternehmen sein kann. Bestimmt handelt es sich um keine billige Technologie, aber mit Hilfe der Videokonferenz kann die Firma jedoch viel Geld und auch viel Zeit in der Zukunft ersparen. Deshalb lohnt es sich, in neue Technologie zu investieren.

SCHLUSSBETRACHTUNG

Heutzutage gehört effektive Kommunikation zu wichtigen Kriterien im Unternehmen. Ihre Effektivität, Tempo und andere Eigenschaften spielen wichtige Rolle für jedes Unternehmen.

Das Hauptziel meiner Bachelorarbeit war es, durch Fragebogenmethode festzustellen, auf welchem Niveau die Kommunikation und Fertigkeiten der Manager in der Firma Siemens sind und auch meine Hypothesen, die ich am Anfang meiner praktischen Teil festgelegt habe, zu bestätigen oder zu widerlegen. Ich habe festgestellt, dass die Kommunikation in der Firma Siemens auf mittlerem Niveau ist und die Fertigkeiten der Manager auf hohem Niveau sind. Gleichzeitig habe ich meine Hypothesen bestätigt. Das Niveau der Kommunikation in der Firma weist relativ gute Ergebnisse auf, trotzdem sind hier Mängel und Reserven, die beseitigt werden können. Falls die Firma diese Mängel nicht beseitigen kann, muss sie auf ihrer Verbesserung arbeiten. Es gibt eine ganze Reihe der Lösungen, wie diese Mängel beseitigt werden können.

Ich vertrete die Ansicht, dass sich die Firma auf Kommunikationsbarrieren, Schulungen im Bereich der Kommunikation, Kommunikationsrichtung und Rückkopplung orientieren soll. Das halte ich für größere Mängel der Firma. Deshalb habe ich der Firma solche Lösungen vorgeschlagen, die zur Erhöhung des Kommunikationsniveaus und auch zur Effektivierung der Kommunikation beitragen können. Das war auch weiteres Ziel meiner Bachelorarbeit, der Firma Informationen über Ergebnisse der Fragebogenanalyse zu gewähren und Lösungen vorzuschlagen.

Motivation der Angestellten ist auch unbefriedigend. Es ist nötig, diesen Mangel zu beseitigen, damit die Firma richtig funktionieren kann, weil Motivation die Arbeitsleistung der Angestellten beeinflusst und das spiegelt sich in der Prosperität der Firma.

Es wurde auch festgestellt, dass die Fertigkeiten der Manager auf hohem Niveau sind. Auch die Kommunikation der Manager mit den Angestellten weist sehr gute Ergebnisse auf. Trotzdem ist es wichtig, ihre Kommunikation zu verfolgen und ihre Kommunikationsfertigkeiten immerfort zu vervollkommen.

Ich hoffe, dass meine Bachelorarbeit der Firma Siemens von Nutzen sein kann und ich wäre gern, wenn sie meine Lösungsvorschläge realisieren würde.

LITERATURVERZEICHNIS

- [1] ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [2] BERGEWIN, R., LELAND, K., BAILEY, K. *Professionell telefonieren für Dummies: Das Pocketbuch*. 1. Auflage. Weinheim: Wiley-VCH, 2009. ISBN 978-3-527-70571-9.
- [3] BRANDES, W., SCHABEL, F., WACHE, U. *Intellectual Capital und Kommunikation*. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler, 2005. ISBN 3-409-14277-0.
- [4] CIMBÁLKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti I.: vybrané manažerské dovednosti + 50 manažerských cvičení a textů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN 978-80-244-2281-7.
- [5] DOLEŽALOVÁ, K. *Eine Einführung in die deutsche Geschäftskorrespondenz: Kompendium*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. ISBN 978-80-7318-546-6.
- [6] DOPPLER, K., LAUTERBURG, CH. *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten*. 11. Auflage. Frankfurt/Main: Campus, 2005. ISBN 3-593-37808-6.
- [7] FISCHER, C. *Maximale Telefonpower: mit Intuition und Empathie mehr Erfolg im Kundenkontakt*. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler, 2005. ISBN 3-409-03448-X.
- [8] GOLDMANN, M. *Der private Geschäftsbrief: Briefe richtig gestalten*. 1. Auflage. Berlin: Beuth, 2007. ISBN 978-3-410-16489-0.
- [9] HERBST, D. *Interne Kommunikation*. 1. Auflage. Berlin: Cornelsen, 1999. ISBN 3-464-49038-6.
- [10] HEYSE, V., ERPENBECK, J., MAX, H. *Kompetenzen erkennen, bilanzieren und entwickeln*. 1. Auflage. Münster: Waxmann, 2004. ISBN 3-8309-1430-X.
- [11] HUNGENBERG, H., WULF, T. *Grundlagen der Unternehmensführung*. 2. Auflage. Berlin: Springer, 2006. ISBN-10 3-540-28776-0.
- [12] KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2., přepracované a rozšířené vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1677-1.

- [13] KOSCHNICK, W.J. *Management und Marketing*. Berlin: de Gruyter, 1998. ISBN 3-11-015197-9.
- [14] KUHLEN, F. *E-World – Technologien für die Welt von morgen*. 1. Auflage. Berlin: Springer, 2004. ISBN 3-540-21471-2.
- [15] KUNSTER, J., HUBER, E., LIPPMANN, R. *Handbuch Projektmanagement*. 2. Auflage. Berlin: Springer, 2008. ISBN 978-3-540-76431-1.
- [16] LEDNICKÝ, V. a kol. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2004. ISBN 80-7248-229-7.
- [17] MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0650-4.
- [18] MISOCH, S. *Online – Kommunikation*. Konstanz: UVK, 2006. ISBN 10: 3-8252-2835-5.
- [19] MÜHLEISEN, S., OBERHUBER, N. *Karrierefaktor Soft Skills*. 1. Auflage. Freiburg: Haufe, 2005. ISBN 3-448-06825-X.
- [20] MÜLLER, S., GELBRICH, K. *Interkulturelles Marketing*. München: Vahlen, 2004. ISBN 3800620480.
- [21] RICHTER, G. *Erfolgreich kommunizieren im Tourismus: So treffen Sie immer den richtigen Ton!* Berlin: Erich Schmidt, 2006. ISBN-10: 3503097929.
- [22] SCHAUB, M. *Psychologie, Soziologie und Pädagogik für die Pflegeberufe*. 2. Auflage. Berlin: Springer, 2001. ISBN 3-540-67847-6.
- [23] SPECHT-TOMANN, M., TROPPER, D. *Hilfreiche Gespräche und heilsame Berührungen im Pflegealltag*. 2. Auflage. Berlin: Springer, 2004. ISBN 3-540-01364-4.
- [24] STRÍŽOVÁ, V. *Manažerská komunikace - část I. a II.* 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1134-7.
- [25] URBAN, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2.
- [26] VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

Elektronische Quellen

- [27] *Gfisoftware* [online]. 2006 [cit. 2010-04-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.gfisoftware.de/whitepapers/why-organizations-need-to-archive-emails.pdf>>.
- [28] *Pentaeder* [online]. 2009 [cit. 2010-04-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.pentaeder.de/wp-content/uploads/folie11.gif>>.
- [29] SCHYJA, M. *Euroweb* [online]. 2009 [cit. 2010-04-27]. Dostupné z WWW: <<http://blog.euroweb.de/erfolgreiche-unternehmensfuhrung-teil-vii-manager-eigenschaften/>>.
- [30] *Siemens* [online]. 2010 [cit. 2010-04-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.siemens.com/entry/de/de/>>.
- [31] *Siemens Deutschland* [online]. 2010 [cit. 2010-04-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.siemens.cz/siemjet/cz/home/about/profile/Main/index.jet>>.
- [32] *Weberconsulting* [online]. 2006 [cit. 2010-04-27]. Dostupné z WWW: <http://www.weberconsulting.de/QM_braucht_Fuhrungskrafte.pdf>.
- [33] WINTER, S. *Imihome* [online]. 2000 [cit. 2010-04-27]. Dostupné z WWW: <http://imihome.imi.uni-karlsruhe.de/nschriftliche_befragung_b.html>.

Andere Quellen

- [34] Firmenunterlagen

SYMBOL- UND ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb. Abbildung

AG Aktiengesellschaft

bzw. beziehungsweise

lat. lateinisch

m Meter

Mrd. Milliarde

Nr. Nummer

Tab. Tabelle

usw. und so weiter

z.B. zum Beispiel

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1 Kommunikationsmodell.....	21
Abb. 2 Face to face	26
Abb. 3 Am telefon	26
Abb. 4 Organisationsstruktur in der Tschechischen Republik.....	32
Abb. 5 Organisationsstruktur in Ostrava	33
Abb. 6 GSS Ostrava – Anzahl von Angestellten	34
Abb. 7 Geschlecht.....	39
Abb. 8 Alter	39
Abb. 9 Ausbildung.....	40
Abb. 10 Verbale und nonverbale Kommunikation.....	40
Abb. 11 Kommunikationsrichtung	41
Abb. 12 Kommunikationsformen	42
Abb. 13 Kommunikationform in der Arbeit	42
Abb. 14 Neue Technologie	43
Abb. 15 Kommunikationbarrieren am Arbeitsplatz.....	44
Abb. 16 Häufigste Kommunikationsbarrieren.....	44
Abb. 17 Sprache der Kommunikation	45
Abb. 18 Kommunikation mit Führungskräften.....	46
Abb. 19 Führungsstil.....	47
Abb. 20 Fertigkeiten der Manager	47
Abb. 21 Assertivität	48
Abb. 22 Verbesserung der Kommunikationfertigkeit.....	49
Abb. 23 Schulungen.....	50
Abb. 24 Was möchten Sie verbessern.....	50

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1 SWOT-Analyse.....	35
--------------------------	----

ANHANGSVERZEICHNIS

ANHANG A I: FRAGEBOGEN

ANHANG A I: FRAGEBOGEN

Dotazník

Dobrý den,

jsem studentka 3. ročníku Fakulty humanitních studií, obor Německý jazyk pro manažerskou praxi, Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Ve své bakalářské práci se zabývám efektivní manažerskou komunikací. Ráda bych Vás tímto požádala o vyplnění **anonymního dotazníku**, jehož výsledky poslouží pouze jako podklady pro moji práci. Při vyplňování dotazníku zakroužkujte **jednu odpověď**. Předem děkuji za Vaši spolupráci a čas.

1. Pohlaví:

- a) Muž
- b) Žena

2. Věk:

- a) 0 – 20
- b) 21 – 30
- c) 31 – 40
- d) 41 – 50
- e) 51 a více

3. Vzdělání:

- a) Základní
- b) Vyučen
- c) Vyučen s maturitou
- d) Středoškolské
- e) Vyšší odborné
- f) Vysokoškolské

4. Jakou komunikaci nejčastěji používáte?

- a) Verbální
- b) Neverbální

5. Na pracovišti probíhá tento směr komunikace:

- a) Sestupná komunikace (od manažera k zaměstnanci)
- b) Vzestupná komunikace (od zaměstnance k manažerovi)
- c) Horizontální komunikace (mezi zaměstnanci na stejné pozici)
- d) Diagonální komunikace (křížová, př. mezi ředitelem a vrátným)

6. Co upřednostňujete?

- a) Ústní komunikaci (tváří v tvář)
- b) Písemnou komunikaci

7. V práci nejvíce používám:

- a) Telefon
- b) E-mail
- c) Fax
- d) Obchodní dopis

8. Používáte novou techniku komunikace „videokonference“?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím
- d) Jiné (uveďte).....

9. Pozorujete na pracovišti nějaké bariéry v komunikaci?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

10. Pokud ano, o jaké bariéry se nejčastěji jedná?

- a) Hluk
- b) Konflikty
- c) Rozdíly v postavení
- d) Žádná zpětná vazba
- e) Jazykové bariéry
- f) Jiné (uveďte).....

11. V jakém jazyce nejčastěji komunikujete?

- a) V českém
- b) V německém
- c) V anglickém
- d) V jiném (uveďte).....

12. Jak hodnotíte komunikaci se svými nadřízenými?

- a) Velmi dobře
- b) Dobře
- c) Špatně
- d) Velmi špatně
- e) Uspokojivě

13. Styl vedení mého nadřízeného je spíše:

- a) Autokratický styl
- b) Demokratický styl
- c) Liberální styl

14. Jak hodnotíte dovednosti Vašich manažerů?

- a) Velmi dobře
- b) Dobře
- c) Špatně
- d) Velmi špatně
- e) Uspokojivě

15. Disponuje Váš nadřízený schopností jednat asertivně?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

16. Jakou komunikační dovednost by mohl Váš nadřízený zlepšit?

- a) Schopnost empatie
- b) Techniku kladení otázek
- c) Neverbální komunikaci
- d) Naslouchání
- e) Jinou (uveďte).....

17. Podstupujete různá školení v oblasti komunikace?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Zatím ne

18. Co byste rádi zlepšili?

- a) Motivaci
- b) Komunikaci
- c) Pozitivní atmosféru v práci
- d) Něco jiného.....

Děkuji Vám za Vaši pomoc, ochotu a čas, který jste vyplnění tohoto dotazníku věnoval(a).

Jana Králíková