

Universität Pardubice
Philosophische Fakultät

Bachelorarbeit

2022

Marcela Baníková

Universität Pardubice
Philosophische Fakultät

Unterschiede in der Unternehmenskultur in tschechischen und deutschen
Unternehmen
Bachelorarbeit

2022

Marcela Baníková

Univerzita Pardubice
Fakulta filozofická
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Marcela Baníková**
Osobní číslo: **H19145**
Studijní program: **B0231P090003 Německý jazyk pro odbornou praxi**
Specializace: **Německý jazyk pro odbornou praxi**
Téma práce: **Unterschiede in der Unternehmenskultur in tschechischen und deutschen Unternehmen**
Zadávající katedra: **Katedra cizích jazyků**

Zásady pro vypracování

Studentka ve své práci vysvětlí základní pojmy vztahující se ke kultuře podnikání. Zamyslí se nad tím, jak a kdy podniková kultura vznikla a jakou plní funkci. Cílem práce je porovnat rozdíly mezi podnikovými kulturami v německé a české firmě.

Rozsah pracovní zprávy:
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Jazyk zpracování: **Němčina**

Seznam doporučené literatury:

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
HERGERT, Josef. *Unternehmenskultur gestalten: Systematisch zum nachhaltigen Unternehmenserfolg*. Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2020. ISBN 3662595001.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Helena Jaklová, Ph.D.**
Katedra cizích jazyků

Datum zadání bakalářské práce: **1. dubna 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2022**

doc. Mgr. Jiří Kubeš, Ph.D.
děkan

PhDr. Bianca Beníšková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 15. listopadu 2021

Prohlašuji:

Práci s názvem Unterschiede in der Unternehmenskultur in tschechischen und deutschen Unternehmen jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci použila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že na moji práci se vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména skutečnosti, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mě požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnici Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Pardubice.

V Pardubicích dne 14.6.

Marcela Baníková v.r.

Danksagung:

An dieser Stelle möchte ich mich bei der Betreuerin meiner Bachelorarbeit, PhDr. Helena Jaklová, Ph.D., für ihre Mithilfe und bei Mgr. Lenka Sapíková für ihre Hilfe bei der Grammatikprüfung bedanken. Besonderer Dank gilt auch Frau Helena Spinová, Herrn Roger Mahler, Frau Melina Will und Herrn Ing. Radek Baník für ihre Mitarbeit und die für die Arbeit erhaltenen Informationen. Nicht zuletzt möchte ich mich auch bei denjenigen bedanken, die mich bei der Erstellung dieser Arbeit unterstützt haben.

TITEL

Unterschiede in der Unternehmenskultur in tschechischen und deutschen Unternehmen

ANNOTATION

In dieser Arbeit wird das Konzept der Unternehmenskultur in deutschen und tschechischen Unternehmen erläutert und wie es sich unterscheidet. Im ersten Teil der Arbeit werden die grundlegenden Konzepte im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur erläutert. Im zweiten Teil der Arbeit werden 3 Unternehmen und ihre spezifischen Unternehmenskulturen vorgestellt und anschließend verglichen und die grundlegenden Unterschiede herausgearbeitet.

SCHLÜSSELWÖRTER

Unternehmenskultur, Unterschiede, Unternehmen, Deutschland, Tschechien, Pandemie

NÁZEV

Rozdíly v podnikové kultuře v českých a německých firmách

ANOTACE

Tato práce se zabývá podnikovou kulturou v německých a českých firmách a jak se liší. V první části práce jsou vysvětleny základní pojmy, které s podnikovou kulturou souvisí. V druhé části práce jsou představeny 3 podniky a jejich specifické podnikové kultury, které jsou následně porovnány a jsou určeny základní rozdíly.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podniková kultura, rozdíly, firma, Německo, Česko, pandemie

TITLE

Differences in Corporate Culture in Czech and German Companies

ABSTRACT

The thesis deals with the corporate culture in German and Czech companies and shows how it differs. In the first part of the thesis, basic concepts related to corporate culture are explained. In the second part of the thesis, three companies and their specific corporate cultures are presented and then compared. After that, the main differences between them are identified.

KEYWORDS

Corporate culture, differences, company, Germany, Czech Republic, pandemic

INHALT

EINLEITUNG	19
1. KULTUR	21
1.1. KULTURDIMENSIONEN LAUT GEERT HOFSTEDE:	22
2. UNTERNEHMENSKULTUR.....	24
2.1. ELEMENTE DER UNTERNEHMENSKULTUR	25
2.1.1. Unternehmenskultur im Eisbergmodell	26
2.1.2. Modell nach Hofstede	27
2.2. QUELLE DER UNTERNEHMENSKULTUR	27
2.3. GRÜNDE UND ZIELE DER UNTERNEHMENSKULTUR.....	28
3. 21. JAHRHUNDERT IN DER UNTERNEHMENSKULTUR	29
4. UNTERNEHMENSKULTUR NACH DER PANDEMIE COVID-19.....	30
UNTERSCHIEDE ZWISCHEN AUSLÄNDISCHEN UNTERNEHMEN.....	32
1. DEUTSCHES UNTERNEHMEN.....	33
1.1. METRANS RAIL (DEUTSCHLAND) GMBH.....	33
1.1.1. Geschichte des Unternehmens METRANS Rail (Deutschland) GmbH.....	35
1.1.2. Unternehmenskommunikation in METRANS Rail (Deutschland) GmbH	36
1.1.3. Unternehmenskultur in METRANS Rail (Deutschland) GmbH	37
1.1.4. Unternehmenskultur in METRANS Rail (Deutschland) GmbH nach der Pandemie Covid-19.....	39
1.1.5. Arbeitsumfeld in METRANS Rail (Deutschland) GmbH.....	40
1.1.6. Motivation bei METRANS Rail (Deutschland) GmbH	41
1.1.7. Unternehmensziele des Unternehmens METRANS Rail (Deutschland) GmbH..	42
1.2. MIELE TECHNIKA S.R.O.	43
1.2.1. Geschichte des Unternehmens Miele.....	44
1.2.2. Unternehmenskommunikation in Miele technika s.r.o.....	45
1.2.3. Unternehmenskultur in Miele technika s.r.o.....	48
1.2.4. Unternehmenskultur in Miele technika s.r.o. nach der Pandemie Covid-19	50
1.2.5. Arbeitsumfeld in Miele technika s.r.o.	51
1.2.6. Motivation bei Miele technika s.r.o.....	53

1.2.7. Unternehmensziele des Unternehmens Miele technika s.r.o.	54
2. TSCHECHISCHES UNTERNEHMEN.....	56
2.1. RB GLOBAL LOGISTIK S.R.O.....	56
2.1.1. Geschichte der RB Global Logistik s.r.o.	57
2.1.2. Unternehmenskommunikation in der RB Global Logistik s.r.o.	58
2.1.3. Unternehmenskultur bei der Firma RB Global Logistik s.r.o.....	58
2.1.4. Unternehmenskultur bei der Firma RB Global Logistik s.r.o. nach der Pandemie Covid-19	59
2.1.5. Arbeitsumfeld der RB Global Logistik s.r.o.....	60
2.1.6. Motivation der RB Global Logistik s.r.o.	60
2.1.7. Unternehmensziele bei der Firma RB Global Logistik s.r.o.....	61
3. VERGLEICH.....	63
4. ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	69
5. LITERATURVERZEICHNIS	70
6. ABBILDUNGSVERZEICHNIS	71
7. TABELLENVERZEICHNIS.....	71
8. INTERNETVERZEICHNIS.....	71

Einleitung

Das Thema dieser Bachelorarbeit ist, die Unternehmenskultur einzuführen und aufzuzeigen, wie sich Unternehmenskulturen je nach Land, in dem das Unternehmen ansässig ist, unterscheiden können. Die Unternehmenskultur ist für die meisten Erwachsenen ein wichtiger Bestandteil des täglichen Lebens. Das Umfeld, in dem sich ein Mensch tagtäglich befindet, wirkt sich auf seine Motivation und Leistung aus.

Das erste Thema der Arbeit ist die Kultur und die Unternehmenskultur nicht nur in den untersuchten Unternehmen, sondern auch im Allgemeinen. Das zweite Thema der Arbeit ist dann die Beobachtung und Beschreibung der Unternehmenskulturen in den Unternehmen, mit denen ich zusammenarbeiten darf. Ziel dieser Arbeit ist es daher, die Unternehmenskultur der betrachteten Unternehmen anhand von Interviews mit Mitarbeitern der Unternehmen zu analysieren und zu beschreiben.

Diese Arbeit ist in 2 Hauptteile gegliedert. Der erste Teil ist hauptsächlich theoretisch. Zunächst wird der Begriff der Kultur erörtert, und anschließend befasst sich die Arbeit mit den Grundbegriffen der Unternehmenskultur, d. h. mit der in der Beschreibung verwendeten Terminologie. In diesem Teil werden wichtige Konzepte beschrieben und erläutert. Die Ziele, Elemente und Quellen der Unternehmenskultur werden hier zum besseren Verständnis definiert.

Der zweite Teil der Arbeit befasst sich mit den spezifischen Unternehmenskulturen in den ausgewählten Unternehmen. Die Unternehmenskultur wird aus der Sicht von Mitarbeitern betrachtet, die schon lange im Unternehmen beschäftigt sind und die ich befragen konnte. Es werden einzelne Elemente der Unternehmenskultur beschrieben, die für das Unternehmen wichtig und außergewöhnlich sind. Diese Elemente unterscheiden sich von anderen Unternehmenskulturen und sind einzigartig für das Unternehmen. Mit Hilfe dieser Unternehmenskulturen versuchen die Unternehmen, ihre Mitarbeiter richtig zu motivieren und an das Unternehmen zu binden.

Ein wichtiges Ziel dieser Arbeit ist es vor allem zu verstehen, was sich eigentlich hinter dem Begriff "Unternehmenskultur" oder "Organisationskultur" verbirgt. In der Literatur gibt es viele

verschiedene Definitionen, die im Folgenden erörtert werden. Zum Beispiel: *"Kultur ist wichtig, denn sie ist ein mächtiges, stillschweigendes und oft unbewusstes Bündel von Kräften, die sowohl unser individuelles als auch unser kollektives Verhalten, unsere Wahrnehmungsweisen, Denkmuster und Werte bestimmen."*¹

Jedes Unternehmen und jede Niederlassung hat eine andere Unternehmenskultur. Die Unternehmenskultur mag in jeder Branche anders sein, aber sie basiert in der Regel auf demselben Fundament. Heutzutage wird das Funktionieren eines Unternehmens nicht nur durch die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern beeinflusst, sondern auch durch die vielen Umweltfaktoren, die das Funktionieren des Unternehmens beeinflussen.

Aufgrund der plötzlichen Pandemie und der Ausbreitung des Covid-19-Virus mussten plötzliche Veränderungen in der Unternehmenskultur vorgenommen werden, die die Arbeitsweise der Unternehmen stark beeinflussten. Da keines der untersuchten Unternehmen zu den Ersthelfern gehört, war ihr Arbeitsleben nicht so stark betroffen wie das vieler anderen Menschen. Dennoch stellen wir fest, dass Änderungen vorgenommen werden müssen, um die Unternehmen in bestmöglichem Zustand zu halten. Viele der Änderungen hatten negative Auswirkungen auf die Arbeitnehmer, aber einige Änderungen waren willkommen, und die Arbeitgeber werden sie auch nach der aktuellen Situation vornehmen.

Die Umfrage wurde in drei Unternehmen durchgeführt, in denen ich die Unterschiede in den Unternehmenskulturen durch Befragung der Mitarbeiter bewerten und vergleichen konnte. Diese Unternehmenskulturen wurden nach dem Land, in dem das Unternehmen seinen Sitz hat, oder nach dem Land, aus dem das Unternehmen stammt, bewertet und danach, welche Merkmale das Unternehmen vom Mutterland übernommen hat.

¹ HOFSTEDE, 2009, S.19.

1. Kultur

Kultur ist ein allgemeines, interdisziplinäres Konzept, das sich in jedem Sektor kaum unterscheidet. Es bezieht sich auf jedes menschliche Verhalten, das der Natur widerspricht, was Menschen darüber denken und was sie dazu sagen. Kultur erzieht die Menschen, sozialisiert sie und passt sie an soziale Gruppen an. Sie entsteht und verändert sich in Abhängigkeit von sozialen Gruppen und Umweltbedingungen. Wenn wir von Kultur im engeren Sinne sprechen, dann handelt es sich um ein sehr umfangreiches Bündel von Faktoren wie Sprache, Kunst, Kreativität, Bräuche usw.²

Kultur ermöglicht es den Menschen, sich auf der ganzen Welt zu orientieren, während sie gleichzeitig dazu beiträgt, neue kulturellen Reichtümer, Bräuche, Künste und andere Faktoren zu gestalten, die Kultur umfasst. Enkulturation³ findet während des gesamten Lebens einer Person aufgrund vieler Faktoren statt, wie zum Beispiel Bildung oder die Massenmedien. Jeder Mensch ist jedoch von unterschiedlichen Einflüssen, unterschiedlichen Faktoren betroffen, so dass wir das spezifische Verhalten und die Besonderheiten jedes Einzelnen erkennen können, obwohl er beispielsweise in der gleichen Umgebung aufgewachsen ist oder die gleiche Schule besucht hat und somit den gleichen Enkulturationsprozess darstellt. „Individuelle Kultur“ ist für jeden Menschen anders und ist das Ergebnis all der Einflüsse, die ihn sein Leben lang beeinflusst haben und wie sie ihn reflektiert oder welche Spuren sie hinterlassen haben.

Die Familie hat den größten Einfluss auf einen Menschen und seine individuelle Kultur, weil ein Mensch darin aufwächst, die Umwelt, ihre Werte, Bräuche und Traditionen teilt. Die Familie erzieht und prägt den Menschen, beeinflusst ihn bewusst, was sich in der Ausbildung seiner Persönlichkeit niederschlägt. Bildung ist jedoch nicht nur Familie, sondern auch schulische und außerschulische Bildung und wird von den Werten der Gesellschaft beeinflusst.

² vgl. Kultur. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-[Zugriff am 2021-12-12]. Verfügbar unter: <https://de.wikipedia.org/wiki/Kultur>

³ Enkulturation ist ein Prozess, der ein Leben lang andauert, unbewusst ist und eine Person in Kultur oder soziale Gruppen integriert. Es spielen viele verschiedene Faktoren eine Rolle, von der Erziehung und Bildung bis hin zum Einfluss beispielsweise von Mitarbeitern im Erwachsenenleben. Auf diese Weise werden Elemente des kulturellen Systems auf den Menschen übertragen.

Durch all diese Einflüsse entwickelt sich der Mensch im Laufe seines Lebens weiter, ebenso wie seine individuelle Kultur.

1.1. Kulturdimensionen laut Geert Hofstede⁴:

- *Machtdistanz* (Power Distance Index = PDI)
Beschreibt das Ausmaß des Machtgleichgewichts durch Beziehungen wie Kinder – Eltern, Vorgesetzte – Arbeitgeber usw. Er kam zu dem Schluss, dass je kleiner die Distanz zwischen den Beziehungen, desto stärker in Entscheidungsprozesse eingebunden. Es kommt auch darauf an, von welchem Land wir sprechen, denn beispielsweise in Mexiko oder auf den Philippinen wird über andere Machtdistanz gesprochen als in Deutschland.

- *Individualismus und Kollektivismus* (Individualismus versus Collectivism = IDV)
Beschreibt, wie die Interessen des Einzelnen den Interessen der Gruppe untergeordnet werden oder ob die Interessen der Gruppe den einzelnen Personen untergeordnet werden. In kollektivistischen Kulturen wird gegenseitige Loyalität erwartet. In der individualistischen Kultur steht die Selbstverwirklichung im Vordergrund – ich-Form.

- *Maskulinität versus Femininität* (Masculinity versus Femininity = MAS)
 - Beschreibt die Frage, wer für welche Aufgaben zuständig ist - Rollenverteilung. Ob es gleichmäßig verteilt ist, ob Frauen den gleichen Beruf haben und Männer sich um die Familie kümmern können, oder ob Männer auf materiellen Gewinn, Leistung etc. ausgerichtet sein sollen. Frauen sollten sich hingegen um die Familie kümmern.

- *Unsicherheitsvermeidung* (Uncertainty Avoidance Index = UAI)
Beschreibt den Umgang mit uns unbekanntem Situationen. Es gibt Kulturen, die mit Analysen und Plänen versuchen, das Unvorhersehbare zu kontrollieren.

⁴ Gert Hofstede (2. Oktober 1928 - 12. Februar 2020) ist einer der bekanntesten Vertreter des interkulturellen Lernens. Ende der 1960er Jahre entwickelte er ein Modell der Kulturdimensionen, das er mit Hilfe seiner Studie faktorenanalytisch aufbaute. Diese Dimensionen waren ursprünglich 4, aber später fügte er eine 5. hinzu, die die langfristige Ausrichtung war, und 2010 fügte er eine Dimension 6 hinzu.

Diese Kulturen sind regelorientiert und fehleranfällig. Wir finden aber auch Kulturen, in denen Unsicherheit akzeptiert wird und Bedenken weniger ausgeprägt sind.

- *Lang- oder Kurzfristige Ausrichtung* (Long-Term Orientation = LTO)
Beschreibt, ob die Kultur auf kurzfristigen Erfolg oder langfristige Lösungen ausgerichtet ist. Kurzfristige Kulturen legen Wert auf Erfolg in kurzer Zeit (1 Jahr oder weniger).

- *Nachgiebigkeit und Beherrschung* (Indulgence versus Restraint = IVR)
 - o Beschreibt Themen wie Freizeitaktivitäten, Unterhaltung, Sexualität, Zukunft usw... Es wurde erst 2010 beschrieben, behandelt also sehr aktuelle Themen, die in der zeitgenössischen Kultur diskutiert werden.⁵

Wenn es um Kultur im Zusammenhang mit Management geht, werden am häufigsten die *nationalen* und *organisatorischen Kulturen* genannt. Wir werden uns weiterhin mit der Organisationskultur beschäftigen.⁶

⁵ HOFSTEDE, HOFSTEDE, MINKOV, 2010; S. 53- 296

⁶ vgl. Kulturdimensionen – Geert Hofstede. In: Ikud.de [online]. [Zugriff am 2021-12-11]. Verfügbar: <https://www.ikud.de/glossar/kulturdimensionen-geert-hofstede.html>

2. Unternehmenskultur

Der Begriff "Unternehmenskultur" wurde in den 1970er und 1980er Jahren bekannt, als sich Unternehmen dafür interessierten, wie es möglich war, dass Japan ein so enormes Wirtschaftswachstum hatte. Der Begriff wurde hier häufiger verwendet. Die Unternehmenskultur besteht nicht nur aus den Mitarbeitern der Organisation, sondern auch aus den Kunden und Lieferanten, die ein wesentlicher Bestandteil des Unternehmens sind. Vor allem der Manager - die Führungskraft - spielt eine wichtige Rolle, er ist ein Vorbild, und die Mitarbeiter sollten sich mit ihm und mit dem Unternehmen identifizieren. Die Unternehmenskultur hilft einer Person, den Betrieb und die Funktionsweise eines Unternehmens und seiner internen Beziehungen zu verstehen. Normalerweise finden wir zwei grundlegende Konzepte, durch die sich die Unternehmenskultur auszeichnet, nämlich den *interpretativen*⁷ Ansatz und den *objektivistischen*⁸ Ansatz (Smircich, 1983). Wir können auch Ansichten finden, die nicht so oft erwähnt und verwendet werden, wie die rationalistische Ansicht, der Funktionalismus und der Symbolismus.

Hier gibt es weitere Beispiele zur Definition von Unternehmenskultur, die je nach Autor stark variieren:

- *„Das Konzept der Kultur impliziert strukturelle Stabilität, Tiefe, Breite und Strukturierung oder Integration, die sich aus der Tatsache ergibt, dass Kultur für die Gruppe ein erlerntes Phänomen ist, so wie Persönlichkeit und Charakter für den Einzelnen erlernte Phänomene sind.“⁹*
- *„Die Organisationskultur ist ein entscheidender Faktor dafür, ob mit Menschen proaktiv und konsequent, willkürlich oder kampagnenartig oder kaum gearbeitet wird.“¹⁰*

⁷ Der interpretative Ansatz = „Etwas, was die Organisation ist“ (Lukášová, 2010, S. 15), alle Merkmale der Organisation, Bedeutungen und Symbole.

⁸ Der objektivistische Ansatz = „Etwas, was die Organisation hat“ (Lukášová, 2010, S. 16), beeinflusst das Funktionieren und die Leistungsfähigkeit der Organisation und kann gezielt gestaltet und verändert werden.

⁹ SCHEIN, 2017; S. 23

¹⁰ HŘEBÍČEK [online], 2008; S. 41

- *"Die Kultur eines Unternehmens ist die Gesamtheit der Ideen, Einstellungen und Werte, die im Allgemeinen innerhalb des Unternehmens geteilt und über einen relativ langen Zeitraum aufrechterhalten werden."¹¹*
- *"Die Unternehmenskultur ist Ausdruck eines bestimmten Charakters des Unternehmens, der allgemeinen Atmosphäre, der Stimmung, des Innenlebens, das das Denken und Verhalten der Mitarbeiter des Unternehmens beeinflusst. Wir können auch über die Gewohnheiten und Rituale im Unternehmen und die Werte sprechen, die sich in den allgemeinen Verhaltens- und Handlungsmustern aller Mitarbeiter widerspiegeln."¹²*

Wie wir sehen, finden wir viele Definitionen der Unternehmenskultur, darunter beispielsweise die grafische Darstellung. Wenn wir diese Definitionen jedoch vereinheitlichen und vereinfachen, ist Unternehmenskultur eine Reihe von Grundwerten, Normen und Verhaltensweisen, die Mitarbeiter in einer Organisation teilen und die sich dann im Betrieb des Unternehmens widerspiegeln, hier beispielsweise in Denken, Verhalten, Zusammenarbeit usw.

2.1. Elemente der Unternehmenskultur

Unternehmenskultur ist Teil einer über langen Zeit gewachsenen Unternehmensstruktur, die künstlich verändert oder spontan geschaffen werden kann. Die Unternehmenskultur wird von vielen Elementen beeinflusst, wie dem Einfluss der Kultur, in der sie sich befindet, dem Marktumfeld, dem Gründer, der Dauer des Bestehens usw.

Es sind viele grafische Lösungen entstanden, die uns zeigen, welche Elemente der organisationalen Inhaltkultur und was für ihre Erstellung und Entwicklung wichtig sind.

¹¹ PFEIFER, UMLAUFOVÁ, 1993; S. 19

¹² VYSEKALOVÁ, MIKEŠ, 2009; S. 67

2.1.1. Unternehmenskultur im Eisbergmodell¹³

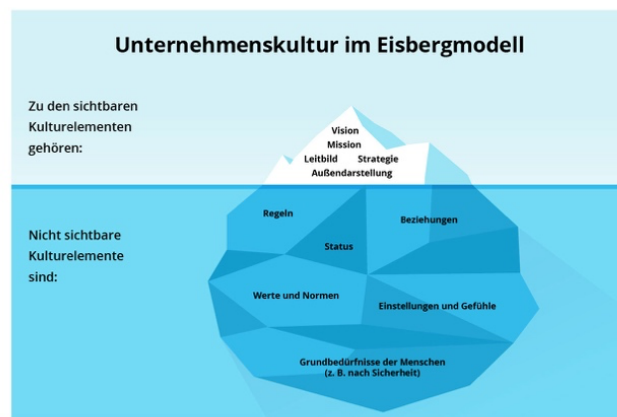


Abbildung 1: Unternehmenskultur im Eisbergmodell¹⁴

Das Unternehmenskulturmodell im Eisbergmodell wurde von Edward T. Hall¹⁵ entwickelt und zeigt die sichtbaren und unsichtbaren kulturellen Elemente, die die Unternehmenskultur umfasst. Sichtbare Elemente sind beispielsweise Visionen, Missionen, Strategien und unsichtbare Elemente sind beispielsweise Regeln, Normen und Werte oder Beziehungen. Das oben angehängte Bild zeigt alle Elemente, die Hall in die Unternehmenskultur einordnet und wie sie unterteilt ist.

¹³ vgl. Unternehmenskultur entschlüsselt: Diese Basics müssen Sie kennen. In: Personio.de [online]. [Zugriff am 2022-06-01]. Verfügbar unter: <https://www.personio.de/hr-lexikon/unternehmenskultur/#3>

¹⁴Abbildung 1: Unternehmenskultur im Eisberg. Unternehmenskultur entschlüsselt: Diese Basics müssen Sie kennen. In: Personio.de [online]. [Zugriff am 2022-06-01]. Verfügbar unter: <https://www.personio.de/hr-lexikon/unternehmenskultur/#3>

¹⁵ HALL, 1976

2.1.2. Modell nach Hofstede ¹⁶

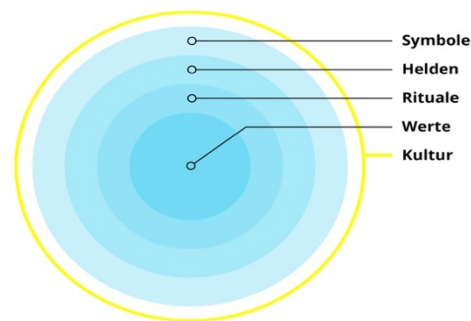


Abbildung 2: Unternehmenskultur-Modell nach Hofstede¹⁷

Laut Hofstede wird Kultur von Menschen entwickelt, die unterschiedliche Erfahrungen, Werte, Rituale usw. haben. Sein Modell ist wie eine Zwiebel und jedes Element (Gruppe) bildet eine spezifische Schicht, in der alle 4 Schichten - Symbole, Helden, Rituale und Werte - zusammenstellen, was sich auf den Begriff Kultur bezieht.

Dennoch können wir Elemente in die Unternehmenskultur aufnehmen, die wir selbstverständlich und nicht mehr wahrnehmen, aber dennoch die Unternehmenskultur prägen und dieses für den Betrieb des Unternehmens wichtige spezifische Elemente mitgestalten. Das sind zum Beispiel Elemente wie Arbeitszeit, Kleiderordnung, Gehalt oder ob im Unternehmen gesiezt oder geduzt wird.

2.2. Quelle der Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur wird bis zu einem gewissen Grad von Faktoren beeinflusst, die als Quellen der Unternehmenskultur bezeichnet sind. Sie werden am häufigsten genannt¹⁸:

- der Einfluss der nationalen Kultur
- der Einfluss des Gründers oder dominanten Führers, Eigentümers und Managers

¹⁶ vgl. Unternehmenskultur entschlüsselt: Diese Basics müssen Sie kennen. In: Personio.de [online]. [Zugriff am 2022-06-01]. Verfügbar unter: <https://www.personio.de/hr-lexikon/unternehmenskultur/#3>

¹⁷ Abbildung 2: Unternehmenskultur-Modell nach Hofstede. Unternehmenskultur entschlüsselt: Diese Basics müssen Sie kennen. In: Personio.de [online]. [Zugriff am 2022-06-01]. Verfügbar unter: <https://www.personio.de/hr-lexikon/unternehmenskultur/#3>

¹⁸ Lukášová, Nový, 2004

- Marktumfeld
- Einfluss der Organisationsstruktur
- die Auswirkungen der verwendeten Technologien
- Kontrollsysteme usw.

Als wichtigste Quelle betrachten wir den Einfluss der nationalen Kultur. "Eine Nation ist eine historisch stabile Gruppe von Menschen, die Sprache, Territorium, Wirtschaftsleben und eine Mentalität teilen, die sich in einer gemeinsamen Kultur manifestieren."¹⁹ Eine weitere Quelle sind die Gründer, die die ersten Regeln, Werte und Standards in das Unternehmen einbrachten und damit begannen, eine Unternehmenskultur von Grund auf aufzubauen, die später beispielsweise zur Motivationsquelle wurde. Unter Umfeld verstehen wir das Marktumfeld, in dem das Unternehmen agiert und an das es sich anpassen muss.

2.3. Gründe und Ziele der Unternehmenskultur

Es gibt viele Ziele und Gründe, warum es wichtig ist, sich auf die Unternehmenskultur zu konzentrieren. Die Organisationskultur sorgt dafür, dass sich die Mitarbeiter im Unternehmen wohlfühlen und gut zusammenarbeiten. Wenn alle Bedürfnisse der Mitarbeiter gut abgesichert sind, sind alle motiviert, sie wollen lange im Unternehmen bleiben, und gehen nicht woanders hin, sie leisten mehr. Eine gut gestaltete Unternehmenskultur kann helfen, die Kommunikation zu optimieren, Mitarbeiter und das Unternehmen selbst zu vernetzen, das Konfliktpotential zu reduzieren und damit die Reputation deutlich zu steigern. Dadurch werden natürlich auch die Produktivität und das Potenzial des Unternehmens verbessert. Toleranz ist dann ein weiteres Ziel, das die Unternehmenskultur zum bestmöglichen Ergebnis beeinflussen kann. Einer der wichtigsten Faktoren von heute ist Familienfreundlichkeit, die von vielen Arbeitssuchenden gesehen wird.

¹⁹ STALIN, 1912

3. 21. Jahrhundert in der Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur entwickelt sich zusammen mit der Weltkultur, und daher spiegeln sich die Probleme der Gegenwart auch in ihrer gegenwärtigen Struktur wider. Eines der Hauptthemen, die derzeit diskutiert werden, ist **die Gleichstellung der Geschlechter**. Früher wurden Männer Führungspositionen vorgezogen, aber Männer wurden auch besser bezahlt, doch jetzt versuchen Frauen, sich neben Männern einen Namen zu machen. Es gibt bereits Länder, in denen diese Geschlechterunterschiede minimal sind, wie Schweden, Dänemark, aber wenn wir Länder z.B. in Asien nehmen, haben Frauen immer noch nicht alle Rechte, die sie haben sollten und können irgendwo sogar als Eigentum oder als Sklaven angesehen werden. **Die Globalisierung** hat auch einen wichtigen Einfluss, dank der Globalisierung können Unternehmen Gewohnheiten, Werte, Normen oder Denkweisen von Unternehmen übernehmen, die nicht auf demselben Markt oder Territorium (internationaler Handel) tätig sind, dank Kollegen oder Migranten, können einen Teil der fremden Kultur, die für die weitere Verbesserung der Unternehmenskultur im Unternehmen hilfreich sein kann, erwerben. Das Studium der **Demografie** ist ein weiterer Punkt, der heute deutlich wird, wenn wir über Unternehmenskultur sprechen. Andere Altersgruppen haben andere Anforderungen an ihren Arbeitsplatz und damit an das Arbeitsumfeld, die Kollegen oder die Arbeitszeit – während sich die ältere Generation feste Arbeitszeiten wünscht, möchte die jüngere Generation flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit auf ein abwechslungsreiches Privatleben haben. Derzeit ist es auch im Inland ein großes **Erfolgskriterium**, bei dem sich das Unternehmen dem Markt oder den Vorstellungen der Kunden anpassen kann. Immer mehr Unternehmen wollen in kürzester Zeit erfolgreich sein, weil sie jemand überholen kann, jemanden von der Konkurrenz, also Druck auf die Mitarbeiter besteht, sie sich dann aber entmündigt fühlen können, ohne Motivation und gestresst, dass sie etwas nicht bekommen, und dass wegen ihnen das Unternehmen nicht erfolgreich sein wird.²⁰

²⁰ vgl. Unternehmenskultur entschlüsselt: Diese Basics müssen Sie kennen. In: Personio.de [online]. [Zugriff am 2022-06-01]. Verfügbar unter: <https://www.personio.de/hr-lexikon/unternehmenskultur/#3>

4. Unternehmenskultur nach der Pandemie Covid-19

Aufgrund der Covid-19-Pandemie haben sich andere, weniger verbreitete Arbeitsformen entwickelt, darunter Homeoffice und hybride Arbeit, aber es gab auch viele Fehlzeiten und Entschuldigungen. Manche Angelegenheiten änderten sich langsam, andere wiederum wurden deutlich verändert. Die Kommunikation spielte in dieser Zeit eine wichtige Rolle, was für die meisten Unternehmen eine große Herausforderung darstellte, da sie auf diesen großen und plötzlichen Wandel nicht vorbereitet waren. Bei der Telearbeit ist die Zugehörigkeit aller Beteiligten wichtig, und natürlich die Motivation.

Viele Menschen sind mit dieser Form der Arbeit zufrieden, sei es Homeoffice, hybride Arbeit oder geteilte Räume, weil sie bequem von zu Hause arbeiten können und einen besseren Ausgleich haben, aber für viele ist die Arbeit zu einer großen Belastung geworden, und aufgrund der zunehmenden Computerisierung fühlen sie sich vielleicht einsam und isoliert von anderen Kollegen oder Freunden.²¹ Wir sprechen hier von der sogenannten Trennlinie zwischen Arbeitnehmer und Familie, die durch die Covid-19-Pandemie sehr dünn geworden ist. Früher hatten die Menschen praktisch 2 Persönlichkeiten, Business-Persönlichkeit und Zuhause-Persönlichkeit. In dem Moment, in dem diese beiden Lebensbereiche durch Homeoffice oder andere neue Arbeitsformen zu einer Einheit verschmolzen wurden, begannen die Menschen, die andere, bisher unerkannte Persönlichkeit ihrer Mitarbeiter kennen zu lernen. Die Pandemie wirkte sich in einer neuen Form auf den normalen Alltag aus. Die Mitarbeiter kannten die Kinder der anderen Mitarbeiter nicht, heute erscheinen sie bei Geschäftsbesprechungen routinemäßig auf dem Bildschirm, weil sie etwas von ihren Eltern brauchen. Unsere Mitarbeiter sehen Haustiere und schauen in die Umgebung, in der man lebt.²² Es sind die Häuslichkeit und die Bequemlichkeit, die die Menschen an dieser Situation schätzen.

²¹ vgl. ZEITLER, Maria. Corona - der Schnelltest für die Unternehmenskultur. In: Nwx.new-work.se [online]. [Zugriff am 2022-07-05]. Verfügbar unter: <https://nwx.new-work.se/themenwelten/unternehmen/corona-der-schnelltest-fur-die-unternehmenskultur>

²² vgl. Wie Corona Unternehmen verändern wird - 5 Chancen für Ihre Organisation. In: Harbinger-consulting.com [online]. 2022 [Zugriff am 2022-07-05]. Verfügbar unter: <https://www.harbinger-consulting.com/blog/5-wege-wie-corona-unternehmen-veraendern-wird/>

Aber die Pandemie bot auch neue Möglichkeiten. Der erste Vorteil besteht darin, dass Arbeitsplätze, die Telearbeit anbieten, praktisch von jedem Ort aus ausgeübt werden können und man nicht an sein Zuhause gebunden ist. Solange die Arbeit erfüllt ist, kann man frei reisen und Zeit mit Familie und Freunden verbringen. Arbeitssitzungen werden heute größtenteils online über Videoanrufe abgehalten. Sie sind vororganisiert und werden per E-Mail an andere Mitarbeiter des Unternehmens weitergeleitet. In ähnlicher Weise weist der Vorgesetzte seinen Untergebenen mittels des elektronischen Wegs Arbeit zu. Er verschickt die Aufgaben in einem gemeinsam genutzten Raum oder per E-Mail. Diese Option wird vor allem von der jüngeren Generation begrüßt, die sich besonders nach Freiheit sehnt.²³

Ein weiterer Vorteil ist Dienstalter. Höhere Positionen wurden oft nach Alter oder Erfahrung besetzt. In diesem Online-Zeitalter ist das nicht sichtbar und nicht entscheidend oder wichtig. Was zählt, sind Produktivität, Leistung und der Einfluss, den die Stelle auf das Arbeitsumfeld haben kann.

Die Unternehmen sind dank Covid-19 flexibler und wesentlich agiler geworden. Eine starke Unternehmenskultur entscheidet heute darüber, ob ein Unternehmen auf dem Markt überleben und Kunden und Mitarbeiter zufrieden stellen kann oder scheitert.²⁴

²³ vgl. Wie Corona Unternehmen verändern wird - 5 Chancen für Ihre Organisation. In: Harbinger-consulting.com [online]. 2022 [Zugriff am 2022-07-05]. Verfügbar unter: <https://www.harbinger-consulting.com/blog/5-wege-wie-corona-unternehmen-veraendern-wird/>

²⁴ vgl. RÖNNAU, Miriam. So hat Corona die Unternehmenskultur verändert. In: Dup-magazin.de [online]. 2021 [Zugriff am 2022-16-02]. Verfügbar unter: <https://dup-magazin.de/management/so-hat-corona-die-unternehmenskultur-veraendert/>

Unterschiede zwischen ausländischen Unternehmen

Jede Organisationskultur trägt die Handschrift der Kultur ihres Landes. Aufgrund der heutigen Zeit ist es in Unternehmen sehr üblich, ausländische Kollegen und Kooperationen zu haben, dass sich diese Elemente fremder Kulturen in der Unternehmenskultur des Unternehmens widerspiegeln, obwohl das Unternehmen keine Niederlassung oder keinen Händler im Land hat. Dabei spielt HR, also die Personalabteilung, eine wichtige Rolle, was ein positives Beispiel für eine positive Unternehmenskultur sein kann. Diese Abteilung kann den Mitarbeitern auch helfen, sich mit der Unternehmenskultur vertraut zu machen, durch eine Personalstrategie, die Einfluss auf Weiterbildungen, in diesem Fall Sprachkurse, oder ausländische Aus- und Weiterbildungen haben kann, die es Mitarbeitern ermöglichen, die Unternehmenskultur eines ausländischen Unternehmens zu erleben und die Unterschiede zu verstehen.

Zu den Unterschieden zählen beispielsweise Beziehungen zu den Regeln, Ambitionen oder die Betonung persönlicher Kontakte, der soziale Status oder Ansätze zur Konfliktlösung.

Im folgenden Kapitel werde ich die Unternehmenskultur in tschechischen und deutschen Unternehmen vergleichen. Ich habe mein Praktikum bei RB Global Logistik s.r.o. absolviert und werde dieses Unternehmen als Beispiel für die Unternehmenskultur in der Tschechischen Republik verwenden. In Deutschland habe ich in dem Jahr 2019 ein dreimonatiges Praktikum in Hamburg absolviert, und zwar bei der Firma METRANS Rail (Deutschland) GmbH. Das nächste Unternehmen für diese Forschung wird Miele technika s.r.o. sein, die ebenfalls in der Tschechischen Republik ansässig ist, deren Muttergesellschaft sich aber im rheinisch-westfälischen Gütersloh befindet und von dort aus die Unternehmenskultur auf die tschechische Niederlassung übertragen wurde. Jede Unternehmenskultur ist anders, und ich konnte einige Unterschiede in den Kulturen feststellen, die ich kennenlernen durfte.

1. Deutsches Unternehmen

1.1. METRANS Rail (Deutschland) GmbH



Abbildung 3: Logo des Unternehmens METRANS Rail (Deutschland) GmbH²⁵

Metrans a.s. ist ein Unternehmen, das sich mit dem kombinierten Verkehr beschäftigt und Containerterminals betreibt. Das Unternehmen wurde 1991 gegründet und befindet sich zum größten Teil (86,5 %) im Besitz des Hamburger Hafens und der Logistik (HHLA). Dieses Unternehmen ist auch die Muttergesellschaft.

Metrans a.s. besitzt Terminals und Depotlösungen in 7 Ländern:

- HU - Budapest
- CZ – Prag, Zlín, Ústí nad Labem, Plzeň, Ostrava, Česká Třebová
- SK – Dunajská Streda, Košice, Žilina
- AT – Krems an der Donau
- PL – Malaszewicze, Poznan, Dobrowa Gornicza, Katy Wroclawskie
- DE – Berlin, Gernsheim

Das Tochterunternehmen ist METRANS Rail (Deutschland) GmbH mit Sitz in Hamburg, Deutschland, das 2014 gegründet wurde. Mit seinen leistungsfähigen Terminals ist der Hamburger Hafen die wichtigste Container-Drehscheibe zwischen Asien und Mittel- und Osteuropa.

²⁵ Abbildung 3: Logo des Unternehmens METRANS Rail de. Company - HHLA [online]. [Zugriff am 2022-23-05]. Verfügbar unter: <https://hlla.de/en/company>

1.1.1. Geschichte des Unternehmens METRANS Rail (Deutschland) GmbH

METRANS a.s. wurde am 25.7.1991 in Prag gegründet. Das Unternehmen wurde als internationales Speditions- und Transportunternehmen mit Sitz in der Straße Na Příkopě 1 registriert.

2012 - 2013 gab es 3 Unternehmen in Deutschland bzw. Hamburg - METRANS AG, METRANS Deutschland und HHLA.

METRANS a.s. wollte Rangierleistungen im Hamburger Hafen erbringen, um den Rangierverkehr zu verbessern, der zu dieser Zeit nicht optimal war, weil es viele Verspätungen und Probleme gab. Diese Schwierigkeiten störten die HHLA, die aus diesem Grund 2013 ein eigenes Unternehmen gründen wollte. Bei diesem Unternehmen sollte es sich METRANS Rail (Deutschland) GmbH handeln.

Der heutige Vertriebsleiter Roger Mahler besorgte also 2013 zwei Lokomotiven, ein paar Leute, die sie bedienen konnten, und ein paar Büromitarbeiter und wollte das Unternehmen selbst führen. Die offizielle Eintragung erfolgte am 1. Oktober 2013. Von diesem Moment an gab es im Hamburger Hafen eine Firma mit Rangierleistungen mit etwa 30 Leuten.

Im Jahr 2014 kamen weitere Streckendispositionen hinzu, neue Wagenmeister und Lockführer wurden für das Unternehmen gefunden, und METRANS Rail (Deutschland) GmbH begann, mit ihren Lokomotiven und Zügen dorthin zu fahren, wo die DB nicht hinkonnte. Zu diesem Zeitpunkt expandierte das Unternehmen weiter und hatte bereits rund 50 Mitarbeiter.

Zum Jahreswechsel 2014/2015 gab es bei der Deutschen Bahn 2 Fahrpläne, nämlich einen Winter- und einen Sommerfahrplan, und zu diesem Zeitpunkt stand die Einführung des Winterfahrplans kurz bevor. Aber METRANS Rail (Deutschland) GmbH wollte keine 2 Fahrpläne, da dies nur noch mehr Probleme bei der Organisation der Zugstrecken mit sich brachte. Also beschlossen sie, ihre Fahrpläne selbst zu erstellen.

Im Januar 2014 einigten sich die Geschäftsleitungen von METRANS Deutschland und METRANS Rail darauf, dass eine Zusammenlegung der Unternehmen nicht nur mehr Personal, sondern auch eine einfachere Organisation mit sich bringt. Daher wurde das Unternehmen nach

einem sehr kurzen Entscheidungsprozess vereinheitlicht, und seither gibt es nur noch METRANS Rail (Deutschland) GmbH (im Folgenden nur METRANS).

Heute ist das Unternehmen eines der größten und wichtigsten, wenn es um den Containertransport geht. Das Unternehmen kontrolliert den Containerverkehr in ganz Europa und in Asien.

1.1.2. Unternehmenskommunikation in METRANS Rail (Deutschland) GmbH

Die am weitesten verbreitete Kommunikationsplattform in diesem Unternehmen ist die Teams-App²⁸. Diese Plattform wird für die meisten Treffen mit Partnern genutzt, sowohl innerhalb Deutschlands als auch für die internationale Zusammenarbeit. Die App kann auf tragbaren Geräten wie dem Handy installiert werden. Darüber hinaus verfügt jeder im Unternehmen über einen synchronisierten Masterspeicher, so dass jeder alles schnell finden kann, ohne seinen Computer am Arbeitsplatz verlassen zu müssen.

Neben Teams wird auch Outlook, das sich auf die Kommunikation per E-Mail konzentriert, sehr häufig verwendet. Die Mitarbeiter haben ihre E-Mails in verschiedene Ordner eingeteilt, anhand derer sie leicht erkennen können, worum es in der E-Mail geht. Ein rotes Ausrufezeichen zeigt ihnen dann an, ob die E-Mail höchste Priorität hat oder warten kann.

SharePoint ist im Unternehmen etabliert, aber leider nicht besonders weit verbreitet, so dass es nur von wenigen genutzt wird und die Informationen auf diese Weise nicht alle erreichen, was zu ernsthaften Problemen beim Transport führen könnte. Daher zieht das Unternehmen andere Kommunikationsmittel vor.

Das Unternehmen zahlt derzeit zwischen 18 000 und 20 000 Euro pro Monat an die Telefongesellschaften, die seine Tarife vermitteln. Diese enormen Kosten ermöglichen es den Arbeitnehmern, praktisch von überall aus zu arbeiten. Diese Arbeitsoption ermöglicht es ihnen, flexibel zu sein und von zu Hause aus oder im Urlaub zu arbeiten, da es keine Rolle spielt, wo sie die Arbeit erledigen, denn im Moment können sie die Arbeit auf ihrem Telefon oder iPad erledigen, wenn möglich.

²⁸ Teams ist eine Microsoft-Plattform, die in dem Jahr 2017 gegründet wurde, die Kommunikation über Textnachrichten, Videoanrufe, Dateifreigabe und -speicherung und vieles mehr ermöglicht.

Die Kommunikation mit der Öffentlichkeit und die Ansprache potenzieller Kunden erfolgt dann über die gängigen sozialen Netzwerke: Das Unternehmen stellt kurze Lehrvideos auf seinem YouTube-Kanal zur Verfügung, postet regelmäßig auf Facebook und Instagram und aktualisiert und ergänzt regelmäßig seine Website "metransrail.de". Hier findet die Öffentlichkeit dann alle Mitteilungen, Stellenangebote und sogar einen direkten Kontakt zum Unternehmen, mit dem sie sich in Verbindung setzen kann.

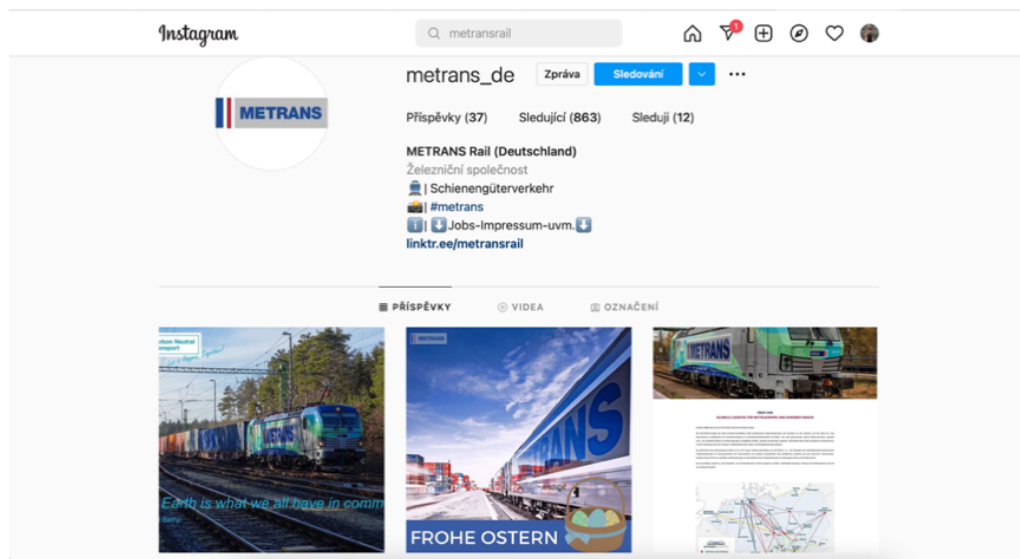


Abbildung 5: Instagram der Firma METRANS Rail (Deutschland) GmbH²⁹

1.1.3. Unternehmenskultur in METRANS Rail (Deutschland) GmbH

Die Unternehmenskultur des Unternehmens zeichnet sich durch ihre Vertrautheit aus. Jeder kennt jeden in der Firma. Am ersten Morgen vor Arbeitsbeginn gehen sie in jedes Büro, um alle zu begrüßen und ein Schwätzchen zu halten, dann gibt es ein gemeinsames Frühstück, und dann beginnen die Arbeitsaufgaben. Gemeinsame Mahlzeiten sind ein wichtiger Bestandteil dieser Unternehmenskultur, denn die Mitarbeiter frühstücken nicht nur gemeinsam, sondern essen auch gemeinsam zu Mittag, wo sie sich unterhalten können.

²⁹ Abbildung 5: Instagramseite von der Firma METRANS Rail (Deutschland) GmbH. METRANS (Rail) Deutschland GmbH. Instagram.com [online]. [Zugriff am 2022-22-05]. Verfügbar unter: https://www.instagram.com/metrans_de/

Jedes Jahr wird eine Teamreise mit dem Zug nach Rügen organisiert, bei der die Mitarbeiter 5 Tage zusammen verbringen und gemeinsam Urlaub machen können. Diese Reise wird im Oktober organisiert. Hier können sie verschiedene Teambuilding-Aktivitäten durchführen, ausruhen und entspannen. Diese Reise wurde nur einmal, im Jahr 2020, wegen der Covid-19-Pandemie abgesagt, aber im Jahr 2021 wurde die Reise wieder organisiert.

Vor Weihnachten zieht jeder Mitarbeiter einen Namen und bereitet für diese Person eine kleine Leckerei als Weihnachtsgeschenk vor. Anschließend findet eine Weihnachtsfeier für das gesamte Unternehmen statt, bei der Geschenke verteilt und ausgetauscht werden und man gemeinsam Zeit in weihnachtlicher Atmosphäre verbringt.

Dank des großen offenen Raums im Unternehmen können sie auch während der Arbeitszeit leicht miteinander kommunizieren, was eine einfache und flüssige Kommunikation gewährleistet. Dadurch sind die Mitarbeiter offener, besser gelaunt, können leichter miteinander arbeiten und sind hoch motiviert, die besten Ergebnisse zu erzielen.

Keiner der Beschäftigten, mit Ausnahme der Lokführer, hat eine feste Kleiderordnung, in der sie zur Arbeit kommen müssen. Für sie ist es also praktisch, dass sie nicht an ein bestimmtes Outfit gebunden sind, sondern tragen können, was sie wollen.

Hier sehen wir in den Ergebnissen eines Fragebogens der Website kununu.com die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Unternehmenskultur. 24 Personen beantworteten den Fragebogen.

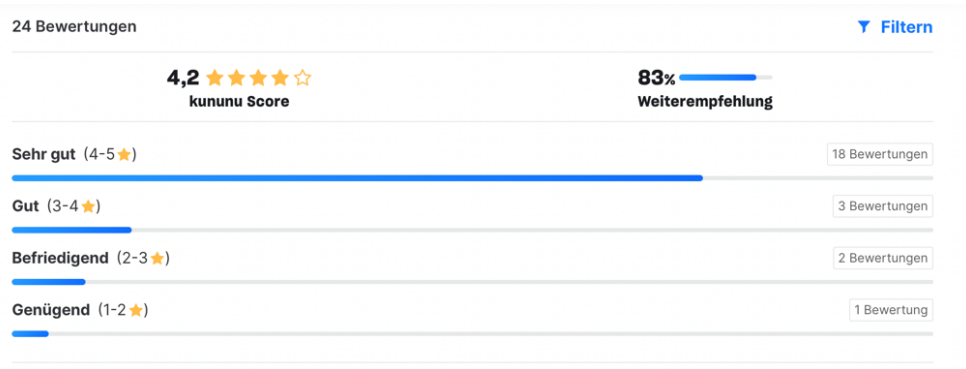


Abbildung 6: Bewertung von der METRANS Rail (Deutschland) GmbH und ihrem Unternehmenskultur³⁰

Einmal im Monat wird ein News Letter für die Mitarbeiter veröffentlicht, der wichtige und interessante Fakten über den letzten Monat enthält, die sich im Unternehmen ereignet haben.

Da die Mitarbeiter fast täglich mit dem Geschäftsführer Roger Mahler zusammenarbeiten, müssen keine Besprechungen abgehalten oder Videos für die Mitarbeiter erstellt werden. Sie haben eine sehr persönliche Beziehung direkt am Arbeitsplatz.

1.1.4. Unternehmenskultur in METRANS Rail (Deutschland) GmbH nach der Pandemie Covid-19

Das Einzige, was sich durch die Covid-19-Viruspandemie im Unternehmen geändert hat, ist, dass das Unternehmen einen Unternehmensrat hat. Es ist der Vorstand, der praktisch alles im Unternehmen entscheidet. Jede noch so kleine Änderung, jede Neuanschaffung muss erst von diesem Rat genehmigt werden. Daher sind viele Verfahren länger und langwieriger geworden.

Während der Pandemie arbeitete das Unternehmen durch, es gab keine Pause. Sie testeten sich jeden Morgen, bevor sie zur Arbeit kamen, was bis heute so geblieben ist, und nur mit einem negativen Schnelltest können sie das Gebäude betreten. Sie müssen jedoch im Gebäude Atemschutzmasken oder Respiratoren FFP2 tragen, außer auf ihrer Arbeitsetage. Sobald sie in der Etage angekommen sind, in der sie arbeiten, können sie ihre Maske abnehmen. Wenn sie sich jedoch in ein anderes Stockwerk begeben, müssen sie ihren Mund stets bedeckt halten.

³⁰ Abbildung 6: Bewertung von der METRANS Rail (Deutschland) GmbH und ihrer Unternehmenskultur. Diese Statistik kommt aus dem Jahr 2015, wo 25 Mitarbeiter und Bewerber diesen Arbeitgeber bewertet haben. Der Durchschnitt von diesen Antworten war 4.1 Punkte. METRANS Rail (Deutschland) GmbH. In: Kununu.com [online]. 2022 [Zugriff am 2022-02-03]. Verfügbar unter: <https://www.kununu.com/de/mettrans-rail-deutschland1/kultur>

Wenn jemand am Covid-19-Virus erkrankte, was während der gesamten Pandemiezeit nur in etwa 20 Fällen der Fall war, durfte er das Unternehmen nicht mehr betreten und wurde automatisch für das Home-Office versetzt, wo die Person zwei Wochen lang während der Isolation bleiben musste. Anschließend wurde er erneut getestet, und wenn der Schnelltest negativ ausfiel, konnte er seine Arbeit wieder aufnehmen.

Diese Regeln sind bis heute – das Jahr 2022 - in Kraft geblieben.

1.1.5. Arbeitsumfeld in METRANS Rail (Deutschland) GmbH

Die METRANS hat ihren Sitz im Hamburger Hafen. Die Arbeitnehmer können sowohl mit ihren eigenen privaten Verkehrsmitteln - Auto, Fahrrad - als auch mit öffentlichen Verkehrsmitteln zur Arbeit pendeln. In diesem Fall wird hauptsächlich die Fähre verwendet. Von der Bushaltestelle ist es nur 1 km zu Fuß oder 2 Haltestellen mit dem Bus entfernt, aber der fährt nur einmal pro halbe Stunde, so dass es sinnlos ist, auf ihn zu warten.

Das Unternehmen besitzt mehrere Terminals im Hafen, die den reibungslosen Ablauf des Containerverkehrs gewährleisten. Die Terminals entladen die Container von den Schiffen und verladen sie anschließend auf Züge für den Transport durch ganz Europa. Die Arbeit hier an den Terminals ist hart, wird aber sehr gut belohnt.

Der Hauptsitz und das Hafen-Dispo befinden sich in einem dreistöckigen Gebäude direkt am Hafen, so dass die Mitarbeiter im Bedarfsfall leicht hin- und herfahren können. Neben den Büros verfügt jede Etage auch über eine Küche und eigene Toiletten. Das Arbeitsumfeld hier ist sehr sauber, und die Mitarbeiter dürfen jedes Büro selbst einrichten und gestalten, was ihnen eine gewisse Freiheit zur weiteren Selbstdarstellung gibt.

Jeden Morgen finden die Mitarbeiter in der Küche verschiedene Frühstücksangebote. Am 17.5.2022 wurden die für Hamburg typischen Franzbrötchen, frisches Gebäck, Obst und Gemüse sowie Schinken und Käse zubereitet. Außerdem haben die Mitarbeiter rund um die Uhr Zugang zum Trinkwasser – still oder medium - und zu einer Kaffeemaschine, die hier sehr beliebt ist. Das Frühstück wird mit allen Mitarbeitern geteilt, die gerade keine wichtige Besprechung haben oder mit einem dringenden Problem nicht beschäftigt sind.



Abbildung 7: Terminal der METRANS Rail (Deutschland) GmbH im Hamburger Hafen³¹

1.1.6. Motivation bei METRANS Rail (Deutschland) GmbH

METRANS ist stolz auf das Prestige seines Unternehmens, auf seine sehr schnelle Entwicklung und sein Wachstum. Es hat eine eigene, einzigartige Unternehmenskultur, die für die Entwicklung und Motivation der Mitarbeiter sehr wichtig ist.

Dank des guten Arbeitsumfelds und des freundlichen Klimas sind die Mitarbeiter sehr motiviert und arbeiten gerne. Vertrautheit ist diesem Unternehmen sehr wichtig, was sich auch darin zeigt, dass die Mitarbeiter gerne zur Arbeit kommen und zu besseren Leistungen motiviert sind. Bei der Einstellung neuer Mitarbeiter bei METRANS wird nicht nur auf Berufserfahrung und Ausbildung geachtet, sondern auch auf persönliche Eigenschaften, damit die Mitarbeiter offen und optimistisch sind. Dies fördert eine freundliche und gute Atmosphäre am Arbeitsplatz und begünstigt Teamarbeit und Arbeitsbeziehungen.

Das Unternehmen bietet seinen Mitarbeitern ein Frühstück an und bezuschusst das Mittagessen, was zu einer weiteren Vertiefung und Verbesserung der in diesem Unternehmen bestehenden Unternehmenskultur beiträgt. Verpflegungszuschüsse gehören zu den beliebtesten und begehrtesten Leistungen, die das Unternehmen anbietet.

³¹ Abbildung 7: Terminal der METRANS Rail (Deutschland) GmbH im Hamburger Hafen. Photo Gallery – METRANS. In: Metrans.eu [online]. [Zugriff am 2022-24-05]. Verfügbar unter: <https://metrans.eu/media/photo-gallery/>

Ergebnisse und Stabilität sind ebenfalls ein wichtiger Faktor. Das Unternehmen wurde sehr schnell aufgebaut, und obwohl es am Anfang nicht einfach war und die Geschäftsführung viele schwierige Situationen durchlebte, ist das Unternehmen jetzt sehr stabil und erzielt großartige Ergebnisse.

Jeder Mitarbeiter erhält beim Arbeitsbeginn ein vom Unternehmen zur Verfügung gestelltes iPad und iPhone. Bei höheren Positionen oder wenn es für die Stelle erforderlich ist, auch einen Laptop oder einen Firmenwagen.

Einer der wichtigsten Faktoren, denn die Deutschen sind sehr gehaltsorientiert und wollen für ihre Arbeit angemessen belohnt werden, ist natürlich das Gehalt. Das Gehalt ist sehr wettbewerbsfähig und motivierend, da es verschiedene Prämien enthält. So erhält jeder Mitarbeiter im April und Mai 2022 einen 40-Euro-Gutschein für die Supermarktkette Edeka und eine Erstattung der Fahrkosten zur Arbeit.

1.1.7. Unternehmensziele des Unternehmens METRANS Rail (Deutschland) GmbH

Das Unternehmen hat keine expliziten, direkt gemessenen Ziele. Eines der Ziele ist es natürlich, auf dem Markt zu bleiben und seine Wettbewerbsposition zu stärken und zu verbessern.

Für METRANS ist es wichtig, Menschen zu finden, die auf alle Situationen reagieren können, denn diese können sich in dieser Branche von Minute zu Minute ändern. Es gibt nur wenige ausgebildete Leute, die in das Unternehmen eintreten wollen, also müssen sie sie selbst ausbilden, und das ist schwierig.

Die Ziele der METRANS werden stark von den Zielen beeinflusst, die ihr von der Muttergesellschaft, der HHLA, vorgegeben werden. Hier gibt es 3 langfristige Ziele:

- Stärkerung der Markt- und Wettbewerbsposition
- Förderung und Ausbau klimaneutraler Logistikketten
- Entwicklung neuer Geschäftsaktivitäten

Dazu hat HHLA noch 2 weitere nichtfinanzielle Ziele:

- Ziel 2030 – Halbierung der absoluten CO₂ -Emissionen
- Ziel 2040 – Klimaneutralität

1.2.Miele technika s.r.o.



Abbildung 8: Logo der Firma Miele ³²

Miele ist ein im Juni 1899 von Carl Miele und Reinhard Zinkann gegründetes Familienunternehmen mit Sitz und Mutterfirma in Gütersloh, Deutschland. Auch heute, im Jahr 2021, gehören dem Vorstand noch Mitglieder der Gründerfamilien an, weshalb das Unternehmen mit Stolz als Familienunternehmen bezeichnet wird.

Das Motto des Unternehmens lautet: **Immer besser.**

Die Geräte werden in insgesamt 14 Werken hergestellt - acht Werke befinden sich direkt in Deutschland sowie je eines in der Tschechischen Republik, China, Österreich, Rumänien und Polen:

- Gütersloh (1907)
- Bielefeld (1916)
- Euskirchen (1951)
- Lehrte (1965)
- Warendorf (1973)
- Oelde-Lette (1986)
- Arnsberg (1990)

³² Abbildung 8: Logo der Firma Miele. Miele. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [Zugriff am 2022-12-02]. Verfügbar [online] unter: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Miele>

- Bünde (1990)
- Bürmoos (1962)
- Dongguan, Guangdong (1996)
- Uničov (2003)
- Braşov (2009)
- Ksawerów (2019)

Die hier hergestellten Geräte sind sowohl für den Hausgebrauch als auch für den professionellen Einsatz bestimmt. Dabei handelt es sich hauptsächlich um automatische Waschmaschinen, Trockner und Geschirrspüler. Andere Haushaltsprodukte sind Staubsauger, Küchengeräte wie Backöfen oder Mikrowellenherde, Kühl- und Gefrierschränke. Unter den professionellen Geräten gehören sie zu den führenden Herstellern von Geräten für die Wäschepflege, das Geschirrspülen und das Waschen und Desinfizieren von Labor- und medizinischen Geräten.³³

1.2.1. Geschichte des Unternehmens Miele

Das Unternehmen wurde ursprünglich gegründet, um Zentrifugen zu produzieren, und im zweiten Jahr wurde die Produktion um eine Buttermaschine namens Meteor erweitert. Im Jahr 1912 versucht das Unternehmen, den Markt mit Autos zu beliefern, die zwischen 5.000 und 7.900 Mark kosten. Leider verfügte das Unternehmen nicht über genügend Kapital und gab diese Produktion wieder auf. Die erste mit Wasser betriebene Waschmaschine wurde bereits vor dem Ersten Weltkrieg vorgeführt. Ein weiteres Produkt, das heute nicht mehr auf dem Miele-Markt zu finden ist, aber lange Zeit eine wichtige Rolle spielte, waren die Handwagen, deren Produktion aufgrund der Kriegskrise begann, aber bis in die 1950er Jahre andauerte. Bereits im 20. Jahrhundert war sich das Unternehmen seiner Qualität bewusst und gewährte seinen Kunden eine zehnjährige Garantie auf seine Produkte. 1924 wurde in Bielefeld, Deutschland, eine Fabrik zur Herstellung von Fahrrädern gebaut. Bereits in den 1930er Jahren wurde mit der Produktion von Staubsaugern begonnen, für die Miele noch heute bekannt ist. Dank der Werbung und des guten Preises sowie der langjährigen Garantie verkauften sich die Staubsauger sehr gut. In den 1950er Jahren hielten die Waschmaschinen Einzug in die

³³ vgl. Miele. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [Zugriff am 2022-12-02]. Verfügbar [online] unter: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Miele>

Wohnungen und Häuser, was die Nachfrage nach Waschmaschinen steigerte und auch ihre Form veränderte. Im Jahr 1958 wurde der erste elektronische Wäschetrockner hergestellt. Der neue Geschirrspüler wurde 1963 eingeführt und verfügte über ein größeres Fassungsvermögen, ein Waschmittelfach aus Edelstahl und eine Spülmittelzufuhr. Eine neue Produktionsstätte in Warendorf begann mit der Vermarktung einer neuen Herdgeneration und einer neuen Küchengeneration. Es folgte die große Beliebtheit von Mikrowellenherden und Induktionskochfeldern, die schnell Wärme direkt im Topf erzeugen.

Im Jahr 1987 wurde ein neues Museum eröffnet, in dem Miele als ältester Waschmaschinenhersteller Deutschlands eine einzigartige Sonderausstellung zur Geschichte der Waschmaschinen zeigt.

Im Jahr 2001, 100 Jahre nach der Einführung der ersten Waschmaschine, hat sich Miele eine weitere Innovation einfallen lassen: die patentierte Miele-Schontrommel mit einer Wabenstruktur, die die Wäsche leicht über den Wasserfilm gleiten lässt.³⁴ Seit 2007 bietet das Unternehmen auch eigene Reinigungs- und Pflegeprodukte an, die perfekte Ergebnisse garantieren. Da die Produkte zusammen mit den Maschinen entwickelt worden sind, ermöglichen sie überdurchschnittliche Ergebnisse. Darüber hinaus hat sich das Unternehmen sehr schnell entwickelt und neue Gerätegenerationen auf den Markt gebracht, die immer etwas Neues bieten und die Zukunft nicht nur der Haushaltsgeräte darstellen.³⁵

1.2.2. Unternehmenskommunikation in Miele technika s.r.o.

Die Produktionsstätte in der Tschechischen Republik, die sich in Uničov befindet, trägt den Namen Miele technika s.r.o. (im Folgenden nur Miele). An der Spitze der Geschäftsführung steht Herr Vodák, und unter ihm gibt es 10 Direktoren, von denen nur eine Frau ist - der Leiter der Personalabteilung. Die anderen Abteilungen sind: Finanzen, Einkauf, strategische Planung, Qualität, Technik, Produktion, Design und Logistik. Bei der Einstellung von Führungskräften kommt es nicht auf die Ausbildung an, sondern auf die Erfahrung und die Fähigkeit, eine Abteilung zu leiten.

³⁴ Das europäische Patent: EP 0 935 687

³⁵Historie. In: Miele.cz [online]. [Zugriff am 2022-04]. Verfügbar unter: <https://www.miele.cz/domacnost/historie-494.htm>

Die Unternehmenskommunikation von Miele erfolgt über SharePoint, das vor allem den Mitarbeitern zur Verfügung steht, die einen aktiven Zugang zu einem Computer haben. Der SharePoint enthält Themen, die von Wettbewerben - im Mai werden Ideen zur Qualitätsverbesserung gesucht - über Banner für Veranstaltungen bei Miele, Informationen – z.B. Kantinenpreise, Vollschulungen - bis hin zu Berichten - INTERKA, wie dem Krankenbericht - reichen.

Mitarbeiter, die in der Produktion tätig sind, haben in ihren Pausenräumen Bildschirme, auf denen sie diesen SharePoint öffnen und Wettbewerbe oder Banner mit Veranstaltungen finden können. Leider enthalten diese Bildschirme nicht die so genannten INTERKAs, aber sie hängen an allen schwarzen Brettern, so dass die Mitarbeiter regelmäßig und leicht Zugang zu ihnen haben und jeder sie sehen kann.

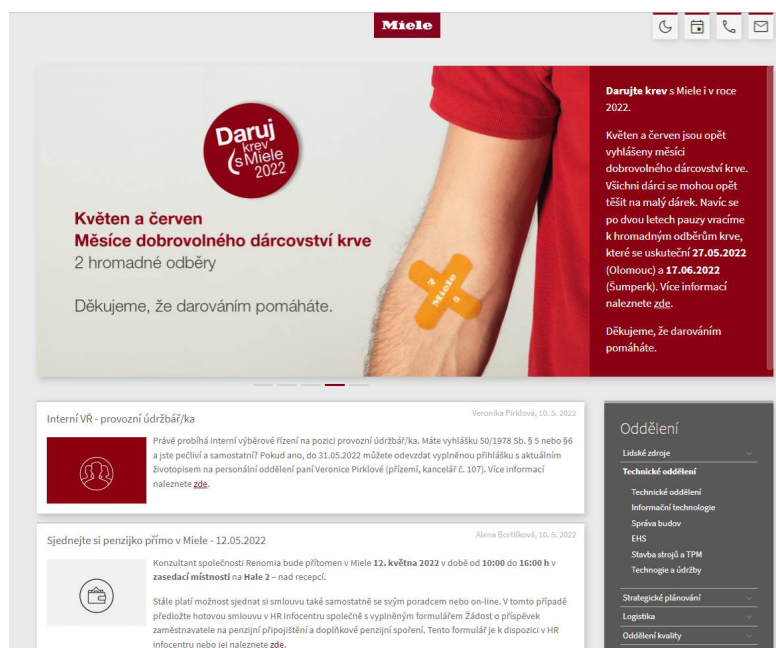


Abbildung 9: SharePoint von den Mitarbeitern in Miele Technika s.r.o.³⁶

Einmal pro Jahr führt das Unternehmen Wahlen für das so genannte SPT - Corporate Social Performance Team - durch. Die soziale Verantwortung der Unternehmen wird vor allem in großen, international tätigen Unternehmen umgesetzt und hilft ihnen, sich um ihre Umwelt zu

³⁶ Abbildung 9: SharePoint von den Mitarbeitern in Miele Uničov. Screenshot: Frau Helena Spinová – PR- und Kommunikationsspezialist

kümmern. Es handelt sich dabei um eine freiwillige Verpflichtung eines Unternehmens, sich ethisch zu verhalten und die Lebensqualität seiner Mitarbeiter zu verbessern. Ähnlich wie bei den Wahlen in der Tschechischen Republik, bei denen die Bürger ihre Vertreter wählen, wählen die Miele-Mitarbeiter verantwortliche Personen, die in ihrem Namen regelmäßig mit der Unternehmensleitung kommunizieren, ihre Forderungen vermitteln und versuchen, Probleme zu lösen. Jede Sektion hat ihren eigenen Vertreter, der allen vorgestellt wird, damit sie wissen, an wen sie sich wenden können, wenn sie ein Problem haben.

SPT steht den Mitarbeitern in den Bereichen Sicherheit am Arbeitsplatz, Arbeitsumgebung, Arbeitsbedingungen oder Verbesserungsvorschläge für das Unternehmen zur Verfügung. Ihre Aufgabe ist es, die Einhaltung der SA 8000-Norm³⁷ zu gewährleisten, Anregungen und Vorschläge an die Unternehmensleitung weiterzuleiten, Sicherheitsrisiken zu bewerten, darüber Buch zu führen und ergriffene Präventivmaßnahmen zu dokumentieren und vieles mehr.

Eine weitere wichtige Person im Unternehmen ist der Ombudsmann, der sich mit Menschenrechten befasst. Der Ombudsmann ist eine aus Deutschland stammende und in Deutschland ansässige Person, ein Rechtsanwalt, der kontaktiert werden kann. Die Mitarbeiter werden darauf aufmerksam gemacht, dass es diese Funktion gibt und dass sie die Möglichkeit haben, sie zu kontaktieren. Der Bürgerbeauftragte befasst sich hauptsächlich mit Menschenrechten, Fairness, menschlichem Verhalten usw.

Außerdem gibt es überall am Arbeitsplatz so genannte "Vertrauensboxen", in die die Mitarbeiter anonym ihre Sorgen und Anliegen eintragen können, die sie gerne loswerden möchten. Hier geht es vor allem um Mobbing innerhalb der Gruppe, das die Mitarbeiter nicht persönlich melden wollen, so dass sie anonym in diesen Boxen schreiben können. Natürlich werden die Mitarbeiter auch über die für die Postfächer zuständige Person informiert und

³⁷ SA 8000 - Norm = „Die Norm SA8000 (Social Accountability 8000) ist ein von der amerikanischen Nichtregierungsorganisation Social Accountability International (SAI) entwickelter Sozialstandard für die Auditierung und Zertifizierung von Arbeitsbedingungen und Arbeitnehmerrechten in Produktions- und Dienstleistungsnehmern.“ SA8000 – Social Accountability International, SAI. In: Label-online.de [online]. [Zugriff am 2022-22-05]. Verfügbar unter: <https://label-online.de/managementstandards/sa8000-social-accountability-international-sai/>

können sich direkt an diese wenden, wenn sie nicht möchten, dass das Problem anonym bleibt. Die Antwort wird dann anonym an den bereits erwähnten Pinnwänden oder auf SharePoint veröffentlicht, so dass alle Mitarbeiter Zugang dazu haben. Zu den Problemen, die in der Vergangenheit angesprochen wurden, gehören fehlende Ausrüstungsgegenstände in den Umkleieräumen für Männer, offene/geschlossene Fenster (einigen Mitarbeitern ist kalt, anderen heiß) usw. Wenn es sich um einen Streit zwischen zwei Personen handelt, wird er anschließend unter vier Augen zwischen den Beteiligten beigelegt.

1.2.3. Unternehmenskultur in Miele technika s.r.o.

Das Unternehmen in Uničov ist sehr schnell gewachsen und hat in kurzer Zeit eine große Zahl von Mitarbeitern eingestellt, weshalb die Unternehmenskultur eher unpersönlich ist. Das Unternehmen leidet unter dem rasanten Wachstum, weil es für alle schwierig ist, alle Veränderungen zu akzeptieren, und es in dieser Hinsicht an Stabilität mangelt. Die Menschen kennen sich nur sehr wenig. Auf der anderen Seite gibt es eine konstante Stabilität und Prosperität in Bezug auf den Konzern, der ständig steigt, es gibt keine Schwankungen wie z.B. in der Automobilindustrie, es gibt keine Entlassungen.

Da es viele strikt Hierarchien gibt, ist dies ein weiterer Grund dafür, dass die Arbeitnehmer hier keine Vertrautheit sehen. Aber genau diese Hierarchien will die neu geförderte Pioneering 4/8-Strategie aufbrechen und stören.

Um den Kontakt zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern aufrechtzuerhalten, hält Herr Vodák regelmäßig Mitarbeiterversammlungen ab, die zur Zeit von Coronavirus mit Hilfe von Videos durchgeführt werden, die Herr Vodák auf der Mitarbeiter-Website veröffentlichte.

Dreimal im Jahr erscheint eine Unternehmenszeitschrift namens „Profesionál : Miele : časopis pro lidi, kteří umí.“ Alle Mitarbeiter haben freien Zugang zu diesem Magazin und können so immer wieder neue Informationen über das Unternehmen, das Management, neue Strategien, Unternehmensveranstaltungen usw. erhalten.

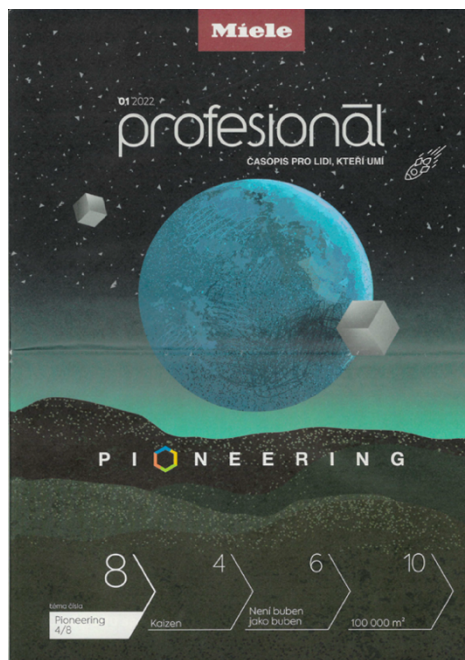


Abbildung 10: Profesionál : Miele : časopis pro lidi, kteří umí– 01/2021 und 01/2022³⁸

Für ein Unternehmen ist es sehr wichtig, sich um die Gesundheit seiner Mitarbeiter zu kümmern. Deshalb befindet sich ihr Betriebsarzt vor Ort, wo er sein eigenes Büro hat und die Mitarbeiter ihn jederzeit aufsuchen können. Es gibt auch Erste-Hilfe-Patrouillen unter den Mitarbeitern, die ein Kreuz auf ihrer Arbeitskleidung tragen, um sie zu identifizieren, und die speziell für die Hilfe im Brandfall ausgebildet sind. Aus diesem Grund werden im Unternehmen auch Probealarme durchgeführt.

Das Unternehmen organisiert viele Veranstaltungen für seine Mitarbeiter, die bei der Bevölkerung sehr beliebt sind.

Eine dieser Veranstaltungen ist zum Beispiel der Monat der Arbeitssicherheit, in dem verschiedene Bildungsquiz veranstaltet werden, bei denen die Mitarbeiter Preise gewinnen können.

Eine weitere Veranstaltung ist "Do práce na kole". Bei dieser Veranstaltung, die im Mai stattfindet, können die Mitarbeiter Rennteams bilden, in denen sie dann darum wetteifern, die meisten Kilometer mit dem Fahrrad zur Arbeit zu fahren. Sie bekommen die Teilnahmegebühr

³⁸ Abbildung 10: Profesionál : Miele : časopis pro lidi, kteří umí. 2021. Profesionál : Miele : časopis pro lidi kteří umí. 2022

erstattet, erhalten ein Geschenk und können Medaillen gewinnen, wenn ihr Team auf den vorderen Plätzen landet.

Jeder, der ein Kind zu Hause hat, das in die erste Klasse geht, bekommt einen Rucksack für es, der eine Brotdose, ein Buch, Buntstifte und andere Dinge enthält, die es in der Schule brauchen könnte. Gleichzeitig wird für die Kinder ein Vorort-Camp organisiert, das für die Beschäftigten subventioniert wird, so dass sie nur 50 % des Gesamtbetrags zahlen.

Das 10-jährige Jubiläum eines jeden Mitarbeiters wird mit einem festlichen Mittagessen mit der Geschäftsleitung und einem zusätzlichen freien Tag gefeiert, außerdem organisiert das Unternehmen einen repräsentativen Ball, Sommerveranstaltungen wie einen Familientag oder die Mitarbeiter erhalten Eintrittskarten für den Uničov-Kultursommer, bei dem Miele Sponsor ist.

Vor Weihnachten bekommt jeder Mitarbeiter einen Karpfen, Fischer aus Šumvald kommen und schenken frische Karpfen, und das gesamte Kino wird nur für Miele-Mitarbeiter vermietet. Außerdem wird im Januar und Februar eine Eisbahn vermietet, auf der die Mitarbeiter zu bestimmten Zeiten Schlittschuh laufen können.

Die Mitarbeiter haben daher die Möglichkeit, an zahlreichen Unternehmensveranstaltungen teilzunehmen, bei denen sie ihre Kollegen besser kennen lernen und Freundschaften schließen können, auch wenn dies aufgrund der großen Zahl der Mitarbeiter sehr schwierig ist.

1.2.4. Unternehmenskultur in Miele technika s.r.o. nach der Pandemie Covid-19

Da das Unternehmen auf eine so plötzliche und große Veränderung nicht vorbereitet war, war die Kommunikation und Zusammenarbeit aller Mitarbeiter wichtig. Viele Firmenveranstaltungen mussten abgesagt werden, und es war und ist nicht sicher, ob sie ersetzt werden.

Eine der größten Neuerungen, die Corona bei Miele eingeführt hat, ist die neu gestaltete Mitarbeiter-Website. In der ersten Welle der Covid-19-Pandemie waren die Gebiete um die Region Uničov, in der sich Miele befindet, isoliert. Die Menschen hatten also keine Möglichkeit, zur Arbeit zu kommen, weil sie nicht in das Gebiet pendeln durften, und viele der

Beschäftigten kamen nicht aus Uničov. Die Website „zaměstnanci.miele.cz“ wurde eingerichtet, um Informationen, einschließlich einer Erklärung der Regierung, hochzuladen, damit die Mitarbeiter die Situation verfolgen können. Die Website enthält auch einen Fragekasten, in den jeder Mitarbeiter seine Frage eintragen kann, die dann von dem zuständigen Mitarbeiter beantwortet wird. Die Website ist auch heute noch in Betrieb, und alle Informationen, die auch auf den Schwarzen Brettern oder in SharePoint zu finden sind, werden über die Website weitergegeben, so dass sie wieder leichter zugänglich sind.

Nun werden der Website immer mehr Registerkarten hinzugefügt, die der Arbeitnehmer je nach Bedarf besuchen kann. Eine der neuesten Registerkarten ist "Exkursionen", eine Exkursion für Kinder von Unternehmensmitarbeitern, um zu sehen, wo ihre Eltern arbeiten und was genau sie tun.

Das Unternehmen hat seine eigene App, „Spolujízda“, eingeführt. Es handelt sich um eine App, bei der ein Mitarbeiter, der einen Sitzplatz im Auto auf dem Weg zur Arbeit hat, angibt, von wo aus er fährt, wann er fährt und wie viele Plätze verfügbar sind. Das funktioniert auch umgekehrt: Wenn ein Mitarbeiter eine Mitfahrgelegenheit sucht, kann er sich anmelden und abwarten, ob sich einer seiner Kollegen meldet. Angesichts der ständig steigenden Kraftstoffpreise nutzen immer mehr Arbeitnehmer diese App, die es ihnen ermöglicht, mehr zu sparen und nicht ausschließlich auf öffentliche Verkehrsmittel angewiesen zu sein.

1.2.5. Arbeitsumfeld in Miele technika s.r.o.

Das Miele-Unternehmen in Uničov ist in mehrere Produktionshallen, ein Verwaltungsgebäude und ein vermietetes Lager unterteilt. Das Unternehmen plant, in den kommenden Jahren ein eigenes Lagerhaus zu bauen, da das Unternehmen expandiert.



Abbildung 11: Miele-Bürogebäude in Uničov³⁹

Jeder Mitarbeiter im Büro hat Zugang zu einem Computer, einer Teeküche und kann einen der vielen Besprechungsräume für seine Besprechungen buchen, die immer über einen Internetzugang verfügen, einen Platz zum Aufladen der Geräte bieten und in den meisten Besprechungsräumen eine große Leinwand an der Wand haben, auf der Präsentationen usw. gezeigt werden können.

In der Fertigung sind alle Geräte ergonomisch angepasst, um die Gesundheit der Arbeiter nicht zu gefährden. Aus gesundheitlichen Gründen werden sie außerdem stündlich an jedem Arbeitsplatz gewechselt, um eine Überlastung der Arbeiter zu vermeiden.

Aufgrund des hohen Prestiges des Unternehmens und der Tatsache, dass es für seine hohe Qualität bekannt ist, werden auch an den Arbeitsplätzen strenge Regeln eingehalten. Alles ist sauber, alles ist immer in Reichweite, so dass sich die Arbeiter nicht unnötig mit Übergängen abmühen müssen. Die Arbeitskleidung von den Mitarbeitern werden von der Firma gewaschen - sie werfen sie in die Schmutzwäschebox und finden sie am Montag gefaltet in ihrem Schrank wieder.

Unter den Arbeitnehmern dominieren die Frauen, allerdings nur mit einem geringen Anteil. Da es hier vor allem um die manuelle Geschicklichkeit geht, erfolgt die Einstellung über einen manuellen Test, und vor Arbeitsantritt verbringt ein Arbeitnehmer einen ganzen Tag in einem

³⁹ Abbildung 11: Miele-Bürogebäude in Uničov. Miele Technika. Miele.cz [online]. [Zugriff am 2022-07-05]. Verfügbar unter: <https://www.miele.cz/domacnost/vyrobni-zavod-miele-technika-3339.htm>

so genannten Trainingszentrum, wo er alle Arten von Arbeiten ausprobiert, die ihm in seinem künftigen Produktionsberuf begegnen könnten.

1.2.6. Motivation bei Miele technika s.r.o.

Bei Miele gibt es mehrere Motivationsfaktoren. Eine Komponente sind die bereits erwähnten Sozialleistungen bzw. das Unternehmensumfeld, das die Mitarbeiter hier vorfinden.

Ein weiterer Faktor sind die verschiedenen Wettbewerbe für Arbeitnehmer, die jeden Monat unter einem anderen Thema stehen. Im Mai 2022 lautete das Thema "Ideen zur Qualitätsverbesserung", bei dem die Mitarbeiter ihre Verbesserungsvorschläge einreichten und dafür Punkte erhielten, die sie in Cafeteria-Punkte umwandeln konnten. Mit diesen Punkten können sie unter anderem in Apotheken, Kinos, Wasserparks und anderen Einrichtungen einkaufen. Diese Punkte werden vierteljährlich vergeben, aber für jeden Vorschlag gibt es zusätzliche Sonderpunkte. Die Ideen werden in einem internen System namens "Kaizen" vorgelegt.

Ein wichtiges motivierendes Element ist der Indikator für die Ausschussrate, GEFF genannt (siehe Abbildung 12). Diese Tabelle sehen die Mitarbeiter in der Produktion an den Tafeln über jedem Arbeitsplatz, im Pausenbereich auf Bildschirmen und in den Büros auf Computern. Die grünen Zahlen zeigen an, dass die vorgegebene Norm erfüllt wurde. Wenn die Norm jedoch nicht erfüllt wird und der Prozentsatz unter 80 % fällt, ändert sich die Farbe des Diagramms, und diese Situation wirkt sich auf das Gehalt aus.

10. 5. 2022 15:22:26				GEFF 84.31 %	
T01 Probíhá výroba	T02 Probíhá výroba	P01 Přestávka	W01 Probíhá výroba	G01 Probíhá výroba	G02 Probíhá výroba
TAKT 55s	TAKT 55s	TAKT 0s	TAKT 0s	TAKT 60s	TAKT 60s
PLÁN 485ks	PLÁN 485ks	PLÁN 0ks	PLÁN 0ks	PLÁN 445ks	PLÁN 445ks
VYROBENO 89ks	VYROBENO 87ks	VYROBENO 0ks	VYROBENO 0ks	VYROBENO 68ks	VYROBENO 81ks
ONLINE GEFF 97%	ONLINE GEFF 91%	ONLINE GEFF 0%	ONLINE GEFF 0%	ONLINE GEFF 93%	ONLINE GEFF 94%
GEFF 86%	GEFF 82%	GEFF 82%	GEFF 89%	GEFF 83%	GEFF 86%

Tabelle 1: GEFF – 10.5.2022⁴⁰

⁴⁰ Tabelle 1: GEFF – 10.5.2022; GEFF = der Indikator für die Ausschussrate – ein motivierendes Element

Jeder Miele-Mitarbeiter wird einmal im Jahr von seinem Vorgesetzten beurteilt und je nach Bewertung der geleisteten Arbeit weiter in Tarifgruppen eingeteilt. Das Einstiegsgehalt beträgt jedoch immer mindestens 28.000 CZK.

Interne Kampagnen, mit denen versucht wird, Mitarbeiter aus der Produktion in das Unternehmen zu holen, um Stellen in den Büros zu besetzen, sind ebenfalls ein motivierender Faktor. Diese unternehmensinternen Prozesse sind sowohl für das Unternehmen selbst als auch für die im Unternehmen tätigen Personen einfacher, da sie das Unternehmensumfeld und die Produktion bereits kennen. So wissen sie, was noch verbesserungsbedürftig ist, was möglich ist und was bereits über das Limit hinausgeht.

Ein weiterer Faktor ist die Auszeichnungen, die das Unternehmen erhalten hat, d. h. die Art des Ansehens, das es genießt. Miele wurde 2016 mit dem Nationalen Qualitätspreis ausgezeichnet, 2014-2017 belegte das Unternehmen den ersten Platz beim Wettbewerb "Zaměstnavatel roku regionu" in der Region und 2018 erhielt es beispielsweise die Auszeichnung TOP Odpovědná firma

1.2.7. Unternehmensziele des Unternehmens Miele technika s.r.o.

Das Hauptziel des Unternehmens ist es, in den kommenden Jahren alle Prozesse zu beschleunigen. Aufgrund des deutschen Sinns für Details und Vorbereitung dauert alles sehr lange, da die Vorbereitungen einen großen Teil der Projektzeit in Anspruch nehmen. Um schneller zu werden, muss das Unternehmen jedoch auch wachsen. Deshalb werden in Uničov neue Montagehalle mit automatischem Lager und ein Verwaltungsgebäude mit zusätzlicher Kantine, Büros und einem neuen Produktions- und Technologiebereich entstehen, was die Produktion in diesem tschechischen Werk erheblich beeinflussen und beschleunigen dürfte, ebenso wie der Ausbau des neuen Produktionswerks in Polen.

In Uničov will man in Zukunft versuchen, nicht nur eine komplette Produktion (wegen der Verlagerung der Produktion) und eine Designabteilung zu haben, sondern auch eine Entwicklungsabteilung, die dafür sorgt, dass alles schnell und qualitativ hochwertig gebaut werden kann. Die Abteilung sollte auch dafür zuständig sein, wie gut die Waren funktionieren - Plastikhalter, Flaschenhalter ... Sie sollte sich dafür interessieren, was der Markt und die Kunden reflektieren und eine neue, immer bessere Generation von Geräten und Bedienfeldern entwickeln, um die Kunden zu halten und gleichzeitig alles gut zusammenzufügen. Ziel ist es

also, die Entwicklung hierher zu bringen und die komplette Entwicklung, Fertigung, Montage und das fertige Produkt zu haben.

Ein weiteres wichtiges Ziel, das das Unternehmen anstrebt, ist die Steigerung des Umsatzes. Sie wollen von einem Umsatz von derzeit 4 Milliarden pro Jahr auf 8 Milliarden pro Jahr bis 2030 wachsen.

Da das Unternehmen in vielerlei Hinsicht als konservativ und wenig innovativ gilt, wollen sie diese Sichtweise ändern. Die neu entwickelte und geförderte Strategie heißt **Pioneering 4/8**, wobei das Wort "Pioneering" auf Deutsch Pionierarbeit und Neuheit bedeutet. Miele will stagnierende Kulturen verändern und verschieben, was mit dem Zeitalter des Internets, der Einführung neuer Technologien etc. zusammenhängt. Es gibt eine Vielzahl von Anweisungen, die befolgt werden müssen, damit das Unternehmen den Kunden zufrieden stellt. Bei dieser Strategie konzentriert sich das Unternehmen jedoch nicht nur auf die Kunden, sondern auch auf die Mitarbeiter, die Planeten Erde und die Leistung.

Pioneering Compass⁴¹:

- Kunden: Neue Definition des Begriffs "Prämie".
- Mitarbeiter: Ideen statt Hierarchie.
- Planet: Die Langlebigkeit der Erde.
- Macht: Unabhängigkeit als Familienunternehmen.

⁴¹ Profesional : Miele : časopis pro lidi, kteří umí. Žijeme strategií Pioneering 4/8. 2022, (1), 8-9.

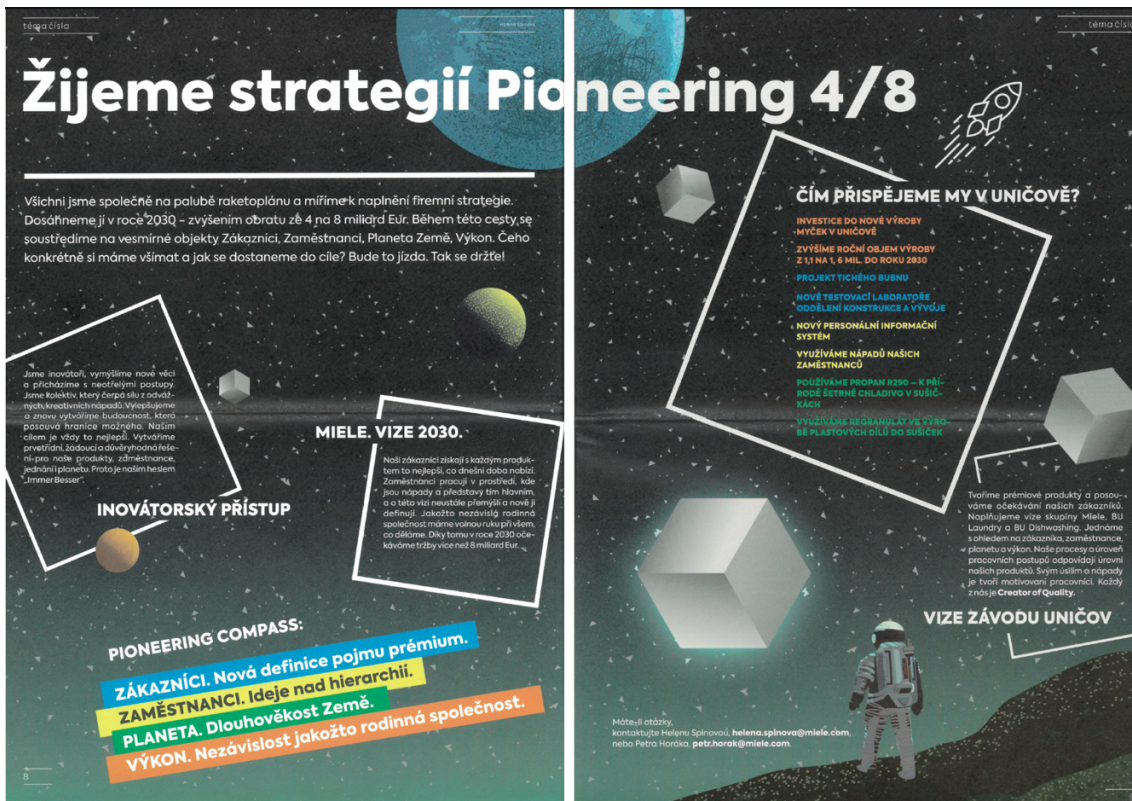


Abbildung 12: Profesionál : Miele : časopis pro lidi, kteří umí; Wir leben die Strategie Pioneering 4/8⁴²

2. Tschechisches Unternehmen

2.1. RB Global Logistik s.r.o.

RB Global Logistik s.r.o. (im Folgenden nur RB Global) ist ein kleines Familienunternehmen, gegründet von Herrn Ing. Radek Baník in einem tschechischen Dorf namens Rájec. Radek Baník und Marcela Baníková sind auch die Geschäftsführer dieses Unternehmens, das sich mit der Personenbeförderung auf der Straße beschäftigt.

Während seines Bestehens hat das Unternehmen ein Portfolio von Bussen verschiedener Marken und Kapazitäten von 20 bis 50 Personen.

⁴² Abbildung 12: Miele : Profesionál : časopis pro lidi, kteří umí. Žijeme strategií Pioneering 4/8. 2022, (1), 8-9. Hier wird die neue Strategie, die sich Pioneering 4/8 nennt, beschrieben, damit sie alle Mitarbeiter einfach verstehen könnten.

Das Unternehmen setzt kleine Busse mit geringem Fassungsvermögen ein, um der Sonderlinienverkehr für produzierende Unternehmen in den Nachbarstädten bereitzustellen und um Mitarbeiter im Rahmen des Dauerbetriebs in einzelnen Schichten zu befördern. Große Busse werden derzeit vor allem für den Reiseverkehr, für die Schulausflüge, Unternehmen und Reisebüros eingesetzt.

2.1.1. Geschichte der RB Global Logistik s.r.o.

RB Global wurde am 20.7. im Jahr 2007 gegründet. Ihr eingetragener Sitz befindet sich in Rájec 140, 78901 Rájec in Zábřeh, in der Tschechischen Republik. Der Besitzer des Unternehmens ist Ing. Radek Baník, der die Grundeinlage in Höhe von 200 000,- CZK geleistet hat.

Der Hauptgegenstand des Unternehmens ist die Personenbeförderung im Straßenverkehr mit Fahrzeugen zur Beförderung von mehr als 9 Personen einschließlich des Fahrers sowie die Personenbeförderung im Straßenverkehr mit Fahrzeugen zur Beförderung von weniger als 9 Personen einschließlich des Fahrers.

Der Grund für die Gründung des Unternehmens im Jahr 2007 war die Bereitstellung den Sonderlinienverkehr für die Mitarbeiter der Miele Technika s.r.o. Gleichzeitig begann das Unternehmen, die Busse für unregelmäßige Ausflugsfahrten, insbesondere an Wochenenden, zu nutzen. Im Jahr 2012, als die Tätigkeit für Miele eingestellt wurde, stellte das Unternehmen auf Reiseverkehr und Fernreisen um.

Seit 2017 übernimmt sie den Sonderlinienverkehr für Viscuma, der im Schichtbetrieb läuft. Für den Sonderlinienverkehr hat das Unternehmen 2017 einen IVECO-Kleinbus angeschafft, der nur für 20 Personen und einen Fahrer ausgelegt ist.

Aufgrund der Zunahme der Aufträge und des Interesses am Sonderlinienverkehr, der im Jahr 2020 auf die Beförderung der Mitarbeiter von Adecco ausgeweitet wurde, wurde im Oktober 2021 ein weiterer Kleinbus angeschafft. Es handelte sich um einen Mercedes Benz-Kleinbus, wiederum für 20 Personen + Fahrer, was eine weitere Modernisierung des Fuhrparks ermöglichte.

Darüber hinaus organisiert das Unternehmen kontinuierlich einen Rundfahrtservice, der aufgrund des Komforts der Busse mit Klimaanlage, Audio- und Videoanlage sowie Sicherheitsgurten an allen Sitzen sehr beliebt ist.

2.1.2. Unternehmenskommunikation in der RB Global Logistik s.r.o.

Die Unternehmenskommunikation erfolgt hauptsächlich per E-Mail. Da RB Global in Familienunternehmen ist, verwendet es kein SharePoint oder großes gemeinsames System für viele Personen. Neben E-Mails wird auch viel per Telefon kommuniziert, und Anwendungen wie WhatsApp Messenger sind im Unternehmen ebenfalls sehr beliebt.

Aufgrund der geringen Anzahl von Mitarbeitern ist die interne Kommunikation sehr einfach. Der Nachteil hingegen ist die fehlende Zeit. Aufgrund der geringen Anzahl der Mitarbeiter sind alle sehr beschäftigt, so dass die Antwort an Partner und Kunden nicht immer sofort erfolgt, sondern es muss auf ihre Bearbeitung gewartet werden.

Das Unternehmen hatte bis jetzt weder eine offizielle Website noch ein soziales Netzwerk. RB Global setzt auf seine Stammkunden und darauf, dass diese das Unternehmen aufgrund des guten Rufs und der Zuverlässigkeit weiter bekannt machen, um so weitere Kunden zu gewinnen und zu expandieren.

2.1.3. Unternehmenskultur bei der Firma RB Global Logistik s.r.o.

Als Familienunternehmen verfügt RB Global nicht über eine besonders etablierte oder weit verbreitete Unternehmenskultur. Aufgrund der Flexibilität der Arbeit am Computer kann jeder, der in diesen Positionen arbeitet, die Funktion ausüben, wann immer es ihm passt, solange alles innerhalb der vorgegebenen Frist erledigt und abgegeben wird. Dabei spielt es keine Rolle, ob sie ihre Aufgaben am Morgen oder am Abend erledigen.

Das Unternehmen organisiert auch spezielle Touren, an denen Mitarbeiter, Partner und Kunden teilnehmen können. Jedes Jahr findet ein vorweihnachtlicher Ausflug auf den Adventsmarkt statt, der mit einer Stadtführung verbunden ist. Am häufigsten werden die Reisen in deutsche oder österreichische Städte wie Dresden, Nürnberg, Wien oder Linz organisiert, aber auch in die Slowakei, nach Ungarn oder Polen. Dieses Adventswochenende ist immer eine zweitägige Veranstaltung, bei der die Teilnehmer an einem Tag anreisen und am Abend auf die

Weihnachtsmärkte gehen, um die nächtlichen Ecken der Stadt zu erkunden. Am Morgen des zweiten Tages gibt es eine Stadtführung und eine Verabschiedung, bei der jeder sicher etwas zum Essen und Souvenirs nach Hause mitnehmen kann. Am Nachmittag erfolgt die Rückreise. In diesem Jahr, 2022, ist der Ausflug in die deutsche Hauptstadt geplant.

Ein weiterer Vorteil ist die Möglichkeit von Tagesausflügen, wie z. B. Theater- oder Musicalbesuche, Besuche von Wasserparks wie Tropical Island oder Familienfreizeitparks, in die Mitarbeiter und andere Teilnehmer ihre Familien für einen abenteuerlichen Familienausflug mitnehmen können. Der letztjährige Besuch in Energylandia, einem polnischen Themenpark, war ein großer Erfolg und hat allen Beteiligten sehr gut gefallen.

Für diejenigen, die mehr Entspannung und Erholung suchen, gibt es Wochenenden in Kurorten, in Österreich oder Ungarn oder in der Slowakei. Hier können die Teilnehmer zu einem ermäßigten Gruppenpreis ein Wochenende in einem schönen und modernen Spa genießen und sich nach der Arbeit eine wohlverdiente Pause gönnen.

2.1.4. Unternehmenskultur bei der Firma RB Global Logistik s.r.o. nach der Pandemie Covid-19

Durch die Covid-19-Pandemie gab es viele Veränderungen, aber die meisten davon waren nur vorübergehend, und in der Gegenwart, ist alles wieder normal.

Eine der wichtigsten Veränderungen, die stattgefunden hat und die auch die Einzige ist, die überlebt hat, besteht darin, dass die Mitarbeiter untereinander sowie mit Geschäftspartnern und Kunden verstärkt über Online-Plattformen kommunizieren. Früher bevorzugten die Mitarbeiter, wann immer möglich, den persönlichen Kontakt und persönliche Treffen, was während der Pandemie nicht möglich war, so dass sie gezwungen waren, online zu handeln. So begann das Unternehmen, die Plattform Teams oder Zoom⁴³ für geschäftliche Besprechungen zu nutzen. Sie haben diese Innovation fortgesetzt, und viele Unternehmenssitzungen werden immer noch online über webbasierte Plattformen abgehalten.

⁴³ Zoom ist eine Softwareanwendung, die Fernkonferenzen ermöglicht. Das Unternehmen wurde 2011 gegründet und ist aufgrund seiner Kombination aus Videogesprächen, Online-Meetings sowie Chat- und Dateifreigabefunktionen sehr beliebt geworden.

Adventswochenenden mussten aufgrund von Reisebeschränkungen abgesagt werden, ebenso wie Auslandsreisen und die meisten Mannschaftsfahrten. Dieses Problem hat sich jedoch bereits wieder normalisiert, und die Umsetzung beginnt langsam wieder.

Aufgrund der Pandemie wurden auch die Aktivitäten des Unternehmens eingeschränkt, da Schulausflüge und -fahrten, die zu den Aktivitäten des Unternehmens gehören, nicht stattfinden konnten, ebenso wie Schwimmunterricht für Grundschulen, zu dem das Unternehmen auch Kinder mitnimmt, usw.

2.1.5. Arbeitsumfeld der RB Global Logistik s.r.o.

Das Arbeitsumfeld der Führungskraft befindet sich in einem privaten Büro in einem Familienhaus in der Gemeinde Rájec. Das Familienhaus verfügt über einen kabelgebundenen Internetanschluss, WLAN, die Mitarbeiter haben einfachen Zugang zur Küche, was die Umgebung sehr angenehm und familiär macht. Da die meisten Arbeiten des Geschäftsführers am Computer erledigt werden, verfügt das Büro auch über ergonomisch gestaltete Schreibtische, die das Arbeiten erleichtern und sicherer machen, oder über große Lampen, falls jemand abends arbeiten muss.

Unternehmensbesprechungen finden in der Regel nicht im Büro der Firma statt, sondern entweder persönlich mit den Partnern oder per Telefon. Beliebt sind auch Firmenessen, bei denen die Bedingungen und die Zukunft der Zusammenarbeit mit potenziellen Kunden besprochen werden.

Die Fahrer reisen in modernen Kleinbussen, die mit Klimaanlage und verstellbaren Sitzen ausgestattet sind. Dank der Freisprechanlage können sie in akuten Fällen direkt vom Bus aus kommunizieren.

2.1.6. Motivation der RB Global Logistik s.r.o.

Dank der Tatsache, dass RB Global ein kleines Familienunternehmen ist, halten die Mitarbeiter sich gegenseitig motiviert. Ein großes motivierendes Element sind die Stammkunden, die immer wieder mit neuen Aufträgen zum Unternehmen zurückkehren, was die Mitarbeiter motiviert, ihre Qualität und ihr Prestige auch in Zukunft zu erhalten.

Alle Mitarbeiter verfügen über firmeneigene SIM-Karten und einen Firmentarif, so dass ihnen die Kosten für Telefonate und SMS erstattet werden, was ein beliebter Bonus und Motivationsfaktor ist. Wenn es die Stelle erfordert, verfügt der Mitarbeiter auch direkt über ein Firmenhandy sowie einen Firmencomputer oder -laptop, so dass er jederzeit problemlos auf die für seine Arbeit benötigten Programme zugreifen und von überall ausarbeiten kann.

Den Führungskräften steht außerdem ein Firmenwagen zur Verfügung, den sie auch privat nutzen können. Konkret handelt es sich um ein Elektroauto. Dadurch können sie an vielen Treffen mit Kunden teilnehmen, die sich nicht in der Nähe des Büros befinden, die aber ein persönliches Treffen wünschen und nicht nur online oder per Telefon. Das Knüpfen von persönlichen Kontakten ist für dieses Unternehmen ebenfalls sehr wichtig und ein Element, das die Mitarbeiter sicherlich motiviert, da es ihnen neue und neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit bietet, die in Zukunft sicherlich von Bedeutung sein können

Eines der größten und wichtigsten Motivationselemente ist dann natürlich der finanzielle Ausgleich, der einmal im Monat gezahlt wird. Diese finanzielle Belohnung ist jedoch nicht jeden Monat gleich hoch, sondern hängt davon ab, wie viele Aufträge und Kooperationen das Unternehmen in dem betreffenden Monat hatte.

2.1.7. Unternehmensziele bei der Firma RB Global Logistik s.r.o.

Das Ziel des Unternehmens für die Zukunft ist es, das Portfolio der bestehenden Kunden zu erhalten und deren maximale Zufriedenheit zu gewährleisten. Außerdem ist geplant, in naher Zukunft einen weiteren Bus anzuschaffen, den Fuhrpark zu modernisieren, um mehr Kunden anzulocken, und eine Reihe weiterer Projekte durchzuführen. Aufgrund dieses Kaufs möchte das Unternehmen auch die Reihen mit neuen geschulten und verantwortungsbewussten Fahrern erweitern, um die Stammebelegschaft des Familienunternehmens zu verstärken.

Ein weiteres Ziel ist es, die Website des Unternehmens und soziale Netzwerke wie Instagram⁴⁴ und Facebook⁴⁵ einzuführen, um die Bekanntheit des Unternehmens zu steigern und neue potenzielle Kunden und Partner zu erreichen. Diese Innovation würde es auch den Kunden ermöglichen, besser, einfacher und schneller mit dem Unternehmen zu kommunizieren.

⁴⁴ Instagram ist ein beliebtes soziales Netzwerk, das seinen Ursprung in Amerika hat und 2010 eingeführt wurde. Es dient in erster Linie dem Austausch von Fotos und Videos, und in letzter Zeit sind auch Chat- oder Video-Chat-Optionen mit Freunden hinzugekommen. Die App ermöglicht auch die Bearbeitung von freigegebenen Fotos durch eine Reihe von Filtern und Effekten.

⁴⁵ Facebook, jetzt umbenannt in Meta Platforms, ist ein amerikanischer Mediendienst im Besitz von Meta Platforms. Diese Online-Plattform und der Social-Networking-Dienst ermöglichen Chats und Videochats unter Freunden sowie den Austausch von Nachrichten, Dateien, Videos und mehr mit anderen Netzwerknutzern.

3. Vergleich

Der erste Punkt, den ich vergleichen möchte, ist die Kommunikation im Unternehmen. Alle drei Unternehmen nutzen hauptsächlich E-Mail für die interne Kommunikation, insbesondere Outlook.com, denn dank dieser Plattform können sie per E-Mail vereinbarte Besprechungen problemlos in den von der Anwendung angebotenen Kalender aufnehmen oder neue Kontakte hinzufügen. Auch Telefonanschlüsse sind beliebt, da die meisten Mitarbeiter über Firmen-SIM-Karten oder sogar Firmenhandys verfügen. Miele verfügt auch über einen SharePoint und eine eigene für die Mitarbeiter eingerichtete Website, auf der alle wichtigen Informationen, Banner usw. hochgeladen werden. Mitarbeiter, die Zugang zu einem Computer haben, können es jederzeit problemlos einsehen, und diejenigen, die in der Fertigung arbeiten, haben Bildschirme in ihren Chill-Zonen, auf denen SharePoint läuft, auf denen sie es starten können, und der Rest der Informationen ist immer am schwarzen Brett.

Miele und METRANS sind auch mit eigenen Websites und sozialen Netzwerken vertreten, um die Kontaktaufnahme mit potenziellen Kunden zu erleichtern und zu beschleunigen. RB Global hat nichts davon, aber es ist eines der Ziele des Unternehmens für die Zukunft, diese Plattformen zu nutzen, um schneller und größer zu werden. Andererseits legt dieses Unternehmen mehr Wert auf persönliche Begegnungen und Beziehungen, die es mit Kunden und Partnern über einen langen Zeitraum aufrechterhalten möchte.

Ein großer Unterschied ist mir aufgefallen, als ich die Unternehmenskultur aus der Familiärperspektive betrachtet habe: METRANS und RB Global haben eine sehr familiäre und vernetzte Unternehmenskultur, während Miele in viele strenge Hierarchien aufgeteilt ist, die es schwierig machen. Mit der Pioneering 4/8-Strategie werden diese Hierarchien bei Miele jetzt und in Zukunft aufgebrochen und verändert, so dass die Unternehmenskultur auch hier familienorientierter und nicht von vielen strengen Regeln abhängig ist. Dies ist auf das sehr schnelle Wachstum des Unternehmens und die ständige Einstellung neuer Mitarbeiter sowie auf die Gesamtzahl der Beschäftigten zurückzuführen, die in die Tausende geht und damit um ein Vielfaches höher ist als bei den beiden anderen Unternehmen.

Miele organisiert viel mehr Firmenveranstaltungen für ihre Mitarbeiter als die beiden anderen Unternehmen. Die Liste der Veranstaltungen umfasst zum Beispiel einen repräsentativen Ball, einen Familientag, eine Massenblutspende, einen Gesundheitsmonat, eine "Do práce na kole"-

Veranstaltung und viele andere, die es anderswo nicht gibt. Auf der anderen Seite organisieren die beiden anderen Unternehmen aufgrund der Vertrautheit einen jährlichen Teamausflug oder ein gemeinsames Frühstück.

Miele und METRANS geben eine Zeitung für ihre Mitarbeiter heraus, während RB Global dies leider nicht tut. Miele gibt dreimal im Jahr die Zeitschrift "Profesionál : Miele : časopis pro lidi, kteří umí" heraus und die METRANS veröffentlicht jeden Monat eine Ausgabe ihres Newsletters. In beiden Magazinen finden wir Informationen über die Tätigkeit des Unternehmens, bevorstehende Veranstaltungen, Neuigkeiten und manchmal sogar Wettbewerbe.

Sowohl METRANS als auch RB Global reagieren sehr gut und proaktiv auf Veränderungen, versuchen in jeder Situation so flexibel wie möglich zu sein und suchen nach schnellen Lösungen, während Miele auf der deutschen Kultur basiert, und die Deutschen sind eher konservativ und versuchen, für alles mehrere Lösungen zu finden, bevor das Problem auftritt. Daher ist es für sie schwieriger, schnell und angemessen zu reagieren, wenn sie nicht auf die Situation vorbereitet waren und nicht wussten, was sie erwartet. METRANS und RB Global haben trotz der Covid 19-Pandemie ununterbrochen gearbeitet, daher gibt es keine größeren Innovationen, die von dieser Pandemie betroffen sind, und sie haben nur eine geringe Anzahl von Coronavirus-Infektionen erlebt, was jedoch mit der Anzahl der Mitarbeiter zusammenhängen kann, die deutlich niedriger ist als bei Miele.

Das Arbeitsumfeld ist in jedem Unternehmen, mit dem ich arbeiten konnte, von sehr hohem Standard. Die gesamte Ausrüstung ist neu und von hoher Qualität, und sie versuchen immer, ihren Mitarbeitern das Beste zu geben, was sie können. Ich möchte hier besonders erwähnen, dass bei Miele hat mir die Möglichkeit, die Wäsche am Arbeitsplatz zu waschen, sehr gut gefallen, weil sie es den Produktionsmitarbeitern sehr leicht macht, zu Hause zu arbeiten.

Motivation bei Miele unterscheidet sich von den anderen Antworten, bei denen die treibende Kraft das Wachstum des Unternehmens, die Strategie und die finanzielle Vergütung und Vorteile sind, während die Mitarbeiter anderer Unternehmen antworteten, dass sie in erster Linie durch Zusammenarbeit, Teamwork, mit Kollegen, zu denen sie ein sehr gutes Verhältnis haben, motiviert werden und sich so gegenseitig zu besseren Leistungen motivieren. Aber auch

hier ist das Problem die Hierarchie und die Tatsache, dass bei Miele kennen sich die Mitarbeiter nicht sehr gut, weil es so viele von ihnen gibt.

Insgesamt würde ich sagen, dass alle drei Unternehmen eine sehr gute und starke Unternehmenskultur haben, die sich meiner Meinung nach positiv auf das Arbeitsumfeld und die Mitarbeiter des Unternehmens auswirkt. Infolgedessen sind die Unternehmen stark und seit mehreren Jahren auf dem Arbeitsmarkt präsent und haben dadurch ihr Prestige gesteigert.

Fazit

Das Thema der vorliegenden Bachelorarbeit sind die Unterschiede der Unternehmenskulturen in tschechischen und deutschen Unternehmen. Im ersten Teil dieser Arbeit wird der Begriff "Kultur" und anschließend der Begriff "Unternehmenskultur" erläutert und nicht nur in den untersuchten Unternehmen, sondern auch aus allgemeiner Sicht untersucht. In diesem Teil werden die wichtigsten Begriffe im Zusammenhang mit dem Thema erläutert und direkte Definitionen der Begriffe von bestimmten Autoren gegeben.

Darüber hinaus ist herausgefunden, wie sich die Unternehmenskultur im Allgemeinen durch die Covid-19-Pandemie verändert hat, d. h. welche Veränderungen und auf welche Weise die Unternehmen in den letzten Jahren reagieren mussten.

Der zweite Teil, der praktische Teil der Bachelorarbeit, konzentriert sich auf 3 Unternehmen und deren Unternehmenskulturen. In jedem Unternehmen wurden mehrere Punkte untersucht, nämlich die Geschichte, die Kommunikation des Unternehmens, die Unternehmenskultur und wie sie sich aufgrund der Pandemie verändern musste, das Arbeitsumfeld im Unternehmen, die Motivationen und die Unternehmensziele. Durch Interviews mit Führungskräften konnte ich einen Einblick in jedes Unternehmen erhalten, um zu sehen, wie die täglichen Abläufe im Unternehmen aussehen und wie sich die Unternehmenskultur auf die Mitarbeiter auswirkt.

Die eingereichte Bachelorarbeit hat gezeigt, dass jedes Unternehmen in gewisser Weise eine andere Unternehmenskultur hat, obwohl sie auf der gleichen Grundlage beruht, nämlich alles zu tun, damit sich die Mitarbeiter bei der Arbeit wohlfühlen, sie motiviert bleiben, damit das Unternehmen wachsen und sich immer höhere Ziele setzen kann. Die Studie hat gezeigt, dass die Unternehmenskultur nicht nur davon abhängt, wo das Unternehmen seinen Sitz hat oder in welchem Land die Muttergesellschaft ansässig ist, sondern auch von der Anzahl der Mitarbeiter oder davon, wie schnell das Unternehmen expandiert und gewachsen ist.

Wegen der anhaltenden Pandemie des Covid-19-Virus habe ich mich auch auf die Veränderungen konzentriert, die in den Unternehmen vorgenommen werden mussten. Dabei handelte es sich vor allem um Veränderungen in der Unternehmenskommunikation, z. B. durch

die Einführung einer neuen Website oder die verstärkte Nutzung elektronischer Kommunikationsmittel und Internetplattformen.

Schließlich sind die Unternehmenskulturen der 3 untersuchten Unternehmen verglichen. Die Studie zeigt, dass alle 3 Unternehmen trotz einiger Unterschiede eine funktionierende Unternehmenskultur haben, die ihre Mitarbeiter motiviert. Das hält das Unternehmen in Schwung und der Umsatz steigt kontinuierlich.

Resumé

Tématem předložené bakalářské práce jsou rozdíly podnikových kultur v české a německé firmě. V první části této práce je vysvětlen a prozkoumán pojem „kultura“ a následně pojem „podniková kultura“ nejen ve zkoumaných firmách, ale i z obecného hlediska. V této části najdeme vysvětlené nejdůležitější pojmy, které se tématu týkají a přímé definice pojmů od konkrétních autorů.

Studie také zjistila, jak se obecně podniková kultura změnila z důvodu pandemie Covidu-19, tedy na jaké změny a jakým způsobem, musely firmy reagovat v posledních letech.

Druhá část, která je praktickou částí bakalářské práce, se zaměřuje na 3 firmy a jejich podnikové kultury. V každé firmě bylo zkoumáno několik bodů, a sice její historie, komunikace firmy, její podniková kultura a jak se musela změnit vlivem pandemie, pracovní prostředí ve firmě, motivace a podnikové cíle. Díky rozhovorům s vedoucími pracovníky firem jsem měla možnost získat interní pohled do každé z firem a vidět tak běžný chod ve firmě, a jak firemní kultura ovlivňuje pracovníky.

Předložená bakalářská práce dokázala, že každá firma má v jistých ohledech jinou firemní kulturu, ačkoli vychází ze stejného základu a tím je, udělat vše pro to, aby se zaměstnanci cítili v pracovním procesu co nejlépe, byli motivovaní a firma tak mohla růst a stanovovat si neustále vyšší cíle. Studie prokázala, že firemní kultura se neliší pouze v závislosti na tom, kde se firma nachází, nebo ve které zemi je její mateřská firma, ale také na množství pracovníků, nebo na tom, jak rychle se firma rozšířila a jak rychle rostla.

Kvůli přetrvávající pandemii viru Covid-19 jsem se zaměřila také na změny, které musely být ve firmách provedeny. Zde se jednalo především o změny ve firemní komunikaci, kdy byl zaveden např. nový web, nebo firmy začaly používat více elektronických komunikačních zařízení a internetových platform.

Nakonec jsou porovnány podnikové kultury všech 3 zkoumaných firem. Studie prokázala, že všechny 3 firmy mají i přes některé rozdíly fungující podnikovou kulturu, díky které se jejich zaměstnanci cítí motivovaní. To udržuje firmu v chodu a tržby se neustále zvedají.

4. Abkürzungsverzeichnis

AG – Aktiengesellschaft

a.s. – akciová společnost - Aktiengesellschaft

AT – Österreich

bzw. – beziehungsweise

CZ – Tschechische Republik

CZK – Tschechische Krone

CO₂ – Kohlenstoffdioxid

d.h. – das heißt

DB – Deutsche Bahn

DE – Deutschland

EIU - Eisenbahninfrastrukturunternehmen

etc. – et cetera – und die übrigen [Dinge]

GmbH – Gesellschaft mit beschränkter Haftung

HHLA – die Hamburger Hafen und Logistik AG

HU – Ungarn

Ing. – Ingenieur

IDV – Individualismus und Kollektivismus

IVR – Nachgiebigkeit und Beherrschung

Km – Kilometer

LKW - Lastkraftwagen

LTO – Lang- oder Kurzfristige Ausrichtung

MAS – Maskulinität versus Femininität

Mgr. - Magister

PDI – Machtdistanz

PhDr. – Doktor der Philosophie

Ph.D. – Philosophical Doctorate – Doktor der Philosophie

PL – Polen

SK – Slowakei

SPT – Corporaten social Performance Team - Team für soziale Unternehmensleistung

s.r.o. – společnost s ručením omezeným – Gesellschaft mit beschränkter Haftung

UAI - Unsicherheitsvermeidung

usw. – und so weiter

vgl. - vergleiche

5. Literaturverzeichnis

HALL, Edward T. *Beyond Culture*. New York: Anchor books/Doubleday, 1976. ISBN 0385124740.

HERGERT, Josef. *Unternehmenskultur gestalten: Systematisch zum nachhaltigen Unternehmenserfolg*. Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2020. ISBN 3662595001

HOFSTEDE, Geert – *Kultury a organizace : Software lidské mysli*. 1. vyd. Praha : Univerzita Karlova Praha, Filosofická fakulta, 1999, 208 s. ISBN 80-85899-72-8.

HOFSTEDE, Geert, Gert Jan HOFSTEDE und Michael MINKOV. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd ed. New York, NY: McGraw-Hill Professional, 2010. ISBN 9780071664189.

HOFSTEDE, Geert. *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 6. Auflage, München: Beck, 2017. ISBN: 978-3-423-50952-7

LUKÁŠOVÁ, Růžena und Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

PFEIFER, Luděk und Miloslava UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X.

SCHEIN, Edgar H. *The corporate culture survival guide* [online]. New and rev. ed. San Francisco: John Wiley & Sons, 2009 [cit. 2022-06-05]. ISBN 978-0-470-29371-3.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership* [online]. 5th edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2017 [Zugriff am 2022-02-01]. ISBN 9781119212058.

SMIRCICH, Linda. Concepts of Culture and Organizational Analysis. Administrative Science Quarterly. 1983, 28(3), 255–274.

VYSEKALOVÁ, Jitka und Jiří MIKEŠ. Image a firemní identita [online]. Praha: GRADA Publishing, 2009 [Zugriff am 2022-03-02]. Expert. ISBN 978-80-247-2790-5.

Profesionál : Miele : časopis pro lidi, kteří umí. (1). 2021.

Profesionál : Miele : časopis pro lidi, kteří umí. (1). 2022.

6. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Unternehmenskultur im Eisbergmodell.....	26
Abbildung 2: Unternehmenskultur-Modell nach Hofstede	27
Abbildung 3: Logo des Unternehmens METRANS Rail (Deutschland) GmbH.....	33
Abbildung 4: Anbindungsplan von der METRANS Rail (Deutschland) GmbH	34
Abbildung 5: Instagram der Firma METRANS Rail (Deutschland) GmbH	37
Abbildung 6: Bewertung von der METRANS Rail (Deutschland) GmbH und ihrem Unternehmenskultur.....	39
Abbildung 7: Terminal der METRANS Rail (Deutschland) GmbH im Hamburger Hafen.....	41
Abbildung 8: Logo der Firma Miele.....	43
Abbildung 9: SharePoint von den Mitarbeitern in Miele Technika s.r.o.....	46
Abbildung 10: Profesionál : Miele : časopis pro lidi, kteří umí– 01/2021 und 01/2022	49
Abbildung 11: Miele-Bürogebäude in Uničov	52
Abbildung 12: Profesionál : Miele : časopis pro lidi, kteří umí; Wir leben die Strategie Pioneering 4/8	56

7. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: GEFF – 10.5.2022.....	53
----------------------------------	----

8. Internetverzeichnis

Kulturdimensionen - Geert Hofstede. In: Ikud.de [online]. [Zugriff am 2021-12-11]. Verfügbar: <https://www.ikud.de/glossar/kulturdimensionen-geert-hofstede.html>

ZELESNIACK, Elena und Florian GROLMAN. Unternehmenskultur: Die wichtigsten Modelle zur Analyse und Veränderung der Unternehmenskultur im Überblick: Modelle zur Analyse und Veränderung von Unternehmens- und Organisationskulturen. In: Organisationsberatung.net [online]. [Zugriff am 2021-13-11]. Verfügbar unter: <https://organisationsberatung.net/unternehmenskultur-kulturwandel-in-unternehmen-organisationen/>

BAYEROVÁ, Michaela. Analýza podnikové kultury mezinárodní obchodní firmy. Brno, 2006. Verfügbar [online] unter: https://is.muni.cz/th/idfie/Bakalarska_prace_-_Michaela_Bayerova_100708.pdf. [Zugriff am 2021-16-11] Bakalářská práce. Masarykova Univerzita - Ekonomicko-správní fakulta. Arbeitsleiter Doc. PhDr. Božena Šmajsová-Buchtová, CSc.

Interkulturní vzdělávání – příručka nejen pro středoškolské pedagogy [online]. Praha: projekt Varianty, Člověk v tísní, společnost při ČT, 2002 [Zugriff am 2021-20-12]. Verfügbar unter: <https://www.clovekvtisni.cz/media/publications/1045/file/003-interkulturn-vzd-l-v-n-i-.pdf>

LNĚNÍČKA, Mgr. Ing. Libor. 5. Národní identita a nacionalismus. In: Is.muni.cz [online]. Katedra geografie – Pedagogická fakulta MU [Zugriff am 2021-28-12]. Verfügbar unter: <https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/pdf/js11/geo/web/pages/narodni-identita-nacionalismus.html>

Unternehmenskultur entschlüsselt: Diese Basics müssen Sie kennen. In: Personio.de [online]. [Zugriff am 2022-06-01]. Verfügbar unter: <https://www.personio.de/hr-lexikon/unternehmenskultur/#3>

Unternehmenskultur: Was ist das und wie funktioniert der Kulturwandel? In: Clevis.de [online]. [Zugriff am 2022-06-06]. Verfügbar unter: <https://www.clevis.de/ratgeber/unternehmenskultur/>

Miele. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [Zugriff am 2022-12-02]. Verfügbar [online] unter: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Miele>

Kultur. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [Zugriff am 2021-12-12]. Verfügbar unter: <https://de.wikipedia.org/wiki/Kultur>

RÖNNAU, Miriam. So hat Corona die Unternehmenskultur verändert. In: Dup-magazin.de [online]. 2021 [Zugriff am 2022-16-02]. Verfügbar unter: <https://dup-magazin.de/management/so-hat-corona-die-unternehmenskultur-veraendert/>

NÖLTING, Lisa, Marc-Sven KOPKA und Jitske KRAMER. "Wir brauchen eine neue Unternehmenskultur nach Corona." In: Nwx.new-work.se [online]. 2022 [Zugriff am 2022-08-03]. Verfügbar unter: <https://nwx.new-work.se/themenwelten/gesellschaft/nwxnow-videocast-mit-jitske-kramer-wir-brauchen-eine-neue-unternehmenskultur-nach-corona>

Wie Corona Unternehmen verändern wird - 5 Chancen für Ihre Organisation. In: Harbinger-consulting.com [online]. 2022 [Zugriff am 2022-07-05]. Verfügbar unter: <https://www.harbinger-consulting.com/blog/5-wege-wie-corona-unternehmen-veraendern-wird/>

ZEITLER, Maria. Corona - der Schnelltest für die Unternehmenskultur. In: Nwx.new-work.se [online]. [Zugriff am 2022-07-05]. Verfügbar unter: <https://nwx.new-work.se/themenwelten/unternehmen/corona-der-schnelltest-fur-die-unternehmenskultur>

ROKYTA, Václav. Covid ukázal důležitost komunikace a firemní kultury. In: SPCR.cz [online]. Svazu průmyslu Spektrum 2Q/2021, 2021 [Zugriff am 2022-08-05]. Verfügbar unter: <https://www.spcr.cz/pro-media/rozhovory/14697-covid-ukazal-dulezitest-komunikace-a-firemni-kultury>

Podniková kultura podporující dynamický rozvoj podniku. Brno, 2011. Verfügbar [online] unter: <https://is.muni.cz/th/c4nob/> [Zugriff am 2022-19-05]. Bakalářská práce. Masarykova univerzita - Ekonomicko-správní fakulta. Arbeitersleiter Doc. Ing. Ivan Hálek, CSc.

Die Geschichte von Miele von 1899 - heute. In: Miele.de [online]. [Zugriff am 2022-19-05]. Verfügbar unter: <https://www.miele.de/haushalt/historie-494.htm>

SA8000 – Social Accountability International, SAI. In: Label-online.de [online]. [Zugriff am 2022-22-05]. Verfügbar unter: <https://label-online.de/managementstandards/sa8000-social-accountability-international-sai/>

METRANS Rail (Deutschland) GmbH. Metrans.de [online]. [Zugriff am 2022-22-05]. Verfügbar unter: <https://www.metransrail.de>

Miele Technika. *Miele.cz* [online]. [Zugriff am 2022-07-05]. Verfügbar unter: <https://www.miele.cz/domacnost/vyrobni-zavod-miele-technika-3339.htm>

Company - HHLA [online]. [Zugriff am 2022-23-05]. Verfügbar unter: <https://hhl.de/en/company>

Metrans Rail (Deutschland) GmbH. In: Die-gueterbahnen.com [online]. [Zugriff am 2022-03-06]. Verfügbar unter: <https://die-gueterbahnen.com/ueber-uns/mitglieder/metrans-rail-deutschland-gmbh.html>

Metrans Rail (Deutschland) GmbH. In: Kununu.com [online]. 2022 [Zugriff am 2022-03-06]. Verfügbar unter: <https://www.kununu.com/de/metrans-rail-deutschland1/kommentare>

HŘEBÍČEK, Vladimír. Řízení lidských zdrojů [online]. Brno: Masarykova Univerzita – Ekonomicko-správní fakulta, 2008 [Zugriff am 2022-06-06]. ISBN 978-80-210-4537-8. Verfügbar unter: https://is.muni.cz/el/1456/jaro2008/PHRLIZ_M/um/Rizeni_lidskych_zdroju_klikaci.pdf

Metrans Rail (Deutschland) GmbH. In: Die-gueterbahnen.com [online]. [Zugriff am 2022-20-05]. Verfügbar unter: <https://www.die-gueterbahnen.com/ueber-uns/mitglieder/metrans-rail-deutschland-gmbh.html>

METRANS (Rail) Deutschland GmbH. Instagram.com [online]. [Zugriff am: 2022-22-05]. Verfügbar unter: https://www.instagram.com/metrans_de/

Photo Gallery – METRANS. In: Metrans.eu [online]. [Zugriff am: 2022-24-05]. Verfügbar unter: <https://metrans.eu/media/photo-gallery/>