
Fallbeispielauflösung Kapitel 9

Welche Schlüsselfaktoren beeinflussen die Moral des Teams? Kurzzeitverträge und eine ständig wechselnde Belegschaft verhindern die Entwicklung von Teamgeist oder einer Unternehmenskultur. Die Unsicherheit über die nächste Vertragsverlängerung erzeugt Spannungen, da die Mitarbeiter einer unsicheren Zukunft entgegensehen. Für Kulturen mit einer hohen Unsicherheitsvermeidung erzeugt dies hohen Stress. Die intensiven Arbeitszeiten und wenig Zerstreuungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter erhöhen den Grad der Anspannung bei allen Mitarbeitern, da es kaum Ausweichmöglichkeiten gibt. Die Angestellten haben keinerlei persönlichen Rückzugsbereich, da auch die Mitarbeiter-Appartements mit bis zu vier Personen belegt sind. Vertreter individualistischer Kulturen und Personen aus Kulturen mit einer monochronen Zeitorientierung, die gerne unterschiedliche Lebensbereiche wie Arbeit und Privates trennen, fühlen sich in dieser Situation beengt.

Die unterschiedlichen Kulturen sozialisieren sich in ihren gewohnten Landes-Clustern. Unterschiedliche Essgewohnheiten und Präferenzen für Speisen machen Unterschiede zwischen den Kulturen auf der obersten der Kulturebenen (Percepta und Praktika) sichtbar.

Grundlegende Unterschiede in den Wertestrukturen, was z.B. die Rolle der Frau in der Gesellschaft ist (vgl. feminine vs. maskuline Kulturen), führen zu Verunsicherungen, Konflikten und Stress bei den Angestellten.

Welche Empfehlungen gibt es für die Verbesserung der Moral? Der Ruf des Unternehmens, hochwertigen und außergewöhnlichen Urlaub anzubieten, könnte eine Unternehmensmission sein, die alle Belegschaftsmitglieder eint: das Streben nach Qualität und einem außergewöhnlichen Erlebnis für die Gäste. Die Vision, weitere Hotels und neue Reiseziele anzubieten, kann die Belegschaft motivieren, da ein Langzeitziel und eine Richtung vorgegeben werden. Wichtig ist hierbei die Kommunikation, aber auch das „Vorleben“ von zielführendem und angebrachtem Verhalten von der Unternehmensleitung.

Was sind die Herausforderungen an die Kommunikation im Hotel? Die Belegschaft kommt aus 40 unterschiedlichen Ländern; dieser Mix an unterschiedlichen kulturellen Prägungen verursacht so manches Missverständnis.

Zuerst muss jedem Mitglied der Belegschaft bewusst sein, wie unterschiedliche kulturelle Werte die Interaktion prägen, und jedes Individuum sollte sich seiner eignen kulturellen Prägung und den damit verbundenen Wertvorstellungen bewusst sein. Variierende Dialekte und Sprachkenntnisse der Verständigungssprache Englisch erschweren eine reibungslose Kommunikation. Die von Ruben (1976) erarbeiteten Kompetenzen sollten mit der Belegschaft besprochen und ggf. trainiert werden.

Wie kann die Unternehmensführung dazu beitragen, die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erhöhen? Die oberste Führungsriege kommt aus Griechenland; sieht man sich die Ausprägungen der fünf Dimensionen von Hofstede für Griechenland an, so fällt die extrem hohe Unsicherheitsvermeidung auf, die sich in einer hierarchischen Organisationsstruktur und klaren Regeln äußert. Für die Unternehmensführung ist es wichtig, sich der eigenen kulturellen Prägung bewusst zu sein, um auch Personal mit anderen Werten führen zu können.

Die „Speisesaal-Mafia“ sollte durch transparente Beförderungsstrukturen und objektive Beurteilungskriterien zerschlagen werden. Prozedurale Gerechtigkeit muss von der Unternehmensführung geschaffen werden, das bedeutet, die Angestellten müssen sicher sein dürfen, dass jedes Individuum mit der gleichen Qualifikation die gleiche Chance auf einen der begehrten Jobs hat.

Literatur

Ruben, B. D. (1976). Assessing Communication Competency for Intercultural Adaptation. *Group Organization Management* 1, 334-354.