

# Diplomarbeit

**Wie wird im internationalen Unternehmen Four Seasons Resort Bali at Sayan versucht die Leistungsbereitschaft der nationalen Mitarbeiter zu erhöhen?**

**Welchen Einfluss übt die Berücksichtigung der balinesischen Kultur auf die Leistungssteigerungsmaßnahmen aus?**

Ausgeführt zum Zweck der Erlangung des akademischen Grades

**Mag. (FH) für wirtschaftswissenschaftliche Berufe**

am Fachhochschul-Diplomstudiengang Medienmanagement

St. Pölten

von:

Carolin Stocker

mm041098

Begutachter:

Dr. Ksenija Fallend

Zweitbegutachter:

Dr. Kati Förster

Berlin, am 20. Mai 2008

# Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere, dass

- ich diese Diplomarbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.
- ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im Inland noch im Ausland einem Begutachter / einer Begutachterin zur Beurteilung oder in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Diese Arbeit stimmt mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit überein.

.....

Ort, Datum

.....

Unterschrift

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>VI</b>
<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>VII</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>VIII</b>
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1. Ausgangssituation.....	1
1.2. Problemstellung und Forschungsziel .....	1
1.3. Forschungsansatz.....	2
1.4. Aufbau der Arbeit .....	3
<b>2. Methodik</b> .....	<b>4</b>
2.1. Methodenauswahl und Forschungsdurchführung .....	4
2.2. Durchführung der Experteninterviews .....	5
<b>3. Begriffserklärung und theoretische Grundlagen</b> .....	<b>6</b>
3.1. Organisationstheoretische Grundlagen.....	6
3.2. Internationales Personalmanagement .....	7
3.3. Leistungsbereitschaft .....	10
3.4. Motivation.....	10
3.5. Personalführung.....	11
3.5.1. Personenbezogene Führungsaufgaben .....	12
3.5.2. Führungsstil .....	13
3.6. Anreizsysteme .....	14
3.7. Der Kulturbegriff.....	16
3.8. Kultur als Unternehmenskultur.....	16
3.8.1. Unternehmenskultur als Schichtenmodell .....	17
3.8.2. Beurteilung der Funktionalität der Unternehmenskultur.....	18
3.9. Kultur als Interkultur - Kulturtheorien.....	18
3.9.1. Kulturtheorie nach Hofstede.....	18
3.9.2. Kulturtheorie nach Hall.....	20
3.9.3. Kulturtheorie nach Trompenaars.....	21
3.9.4. Kritik an den Kulturtheorien.....	22
3.10. Kultur als Landeskultur .....	23
3.10.1. Daten zu Indonesien.....	23
3.10.2. Die Balinesische Provinz .....	24
3.10.3. Balinesische Kultur und Hinduismus.....	25

---

3.11.	Vorstellung des Unternehmens.....	28
<b>4.</b>	<b>Forschungsfragen.....</b>	<b>30</b>
<b>5.</b>	<b>Organisatorische und strukturelle Rahmenbedingungen ..</b>	<b>32</b>
5.1.	Unternehmenskultur.....	33
5.1.1.	Beschreibung der Unternehmenskultur.....	33
5.1.2.	Funktionalität der Unternehmenskultur.....	36
5.2.	Autonomie des Hotels.....	37
5.3.	Kommunikation und Information .....	41
5.3.1.	Sprache .....	43
5.3.2.	Merkmale der Kommunikation im Unternehmen .....	44
5.4.	Zusammenfassung .....	44
<b>6.</b>	<b>Motivationsfördernde Maßnahmen zur Erhöhung der Leistungsbereitschaft .....</b>	<b>46</b>
6.1.	Weiterbildung und Karrierechancen.....	47
6.1.1.	Trainings der Unternehmenszentrale .....	49
6.1.2.	Trainings vom FSR at Sayan .....	51
6.2.	Monetäre Anreize und Sozialleistungen.....	53
6.2.1.	Monetäre Anreize .....	53
6.2.2.	Sozialleistungen.....	54
6.3.	Mitarbeiterführung.....	55
6.4.	Zusammenfassung .....	62
<b>7.</b>	<b>Kultur als Einflussfaktor auf Leistungssteigerungsmaßnahmen .....</b>	<b>63</b>
7.1.	Einfluss der kanadischen Kultur.....	65
7.2.	Einfluss beider Kulturen .....	66
7.3.	Einfluss der balinesischen Kultur .....	69
7.4.	Zusammenfassung .....	72
<b>8.</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>74</b>
8.1.	Zusammenfassende Handlungsempfehlungen.....	74
8.2.	Kritische Reflexion und Ausblick.....	78
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>79</b>
	<b>Fremdwörterverzeichnis.....</b>	<b>84</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Typologie internationaler Unternehmen nach Heenan / Perlmutter.....	9
Abb. 2: Arten von betrieblichen Anreizen.....	15
Abb. 3: Schichtenmodell nach Schein.....	17
Abb. 4: Ausprägungen von Hofstede's Dimensionen (Vergleich: Indonesien / Kanada / weltweiter Durchschnitt).....	19
Abb. 5: Ausprägungen von Trompenaars Dimensionen (Vergleich: Kanada / Indonesien).....	22
Abb. 6: Ethnische und religiöse Bevölkerungsstruktur Balis .....	25
Abb. 7: Religionszugehörigkeit der Mitarbeiter.....	28
Abb. 8: Aufbauorganisation der Four Seasons Gruppe .....	29
Abb. 9: Modell zur Erhöhung der Leistungsbereitschaft.....	31
Abb. 10: Organisatorische und strukturelle Rahmenbedingungen zur Erhöhung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter ..	32
Abb. 11: <i>Pillars of Success</i> .....	34
Abb. 12: Servicekulturstandards .....	35
Abb. 13: Elemente der Unternehmenskultur .....	36
Abb. 14: Einfluss von Kommunikation und Information auf Leistungserstellung und -bereitschaft .....	41
Abb. 15: Die wichtigsten motivationsfördernden Maßnahmen im Unternehmen.....	46
Abb. 16: Trainingsprogramme im FSR at Sayan.....	48
Abb. 17: Aufteilung des Bedienungszuschlags .....	53
Abb. 18: Kultureller Einfluss der Leistungssteigerungsmaßnahmen im FSR at Sayan .....	64
Abb. 19: Zusammenfassung der Ergebnisse.....	77

# Vorwort

Die vorliegende Arbeit ist als Diplomarbeit im Studiengang Medienmanagement an der Fachhochschule St. Pölten entstanden.

Seit meinem ersten Besuch, vor fast zehn Jahren, ist mein Interesse an Asien – insbesondere Indonesien – stetig gewachsen. Das hat mich dazu inspiriert nach immer wieder neuen Möglichkeiten zu suchen auf diesen Kontinent zurückzukehren.

Nach mehreren Reisen, einem Praktikum in einem internationalen Hotel in Jakarta 2003 und einem Auslandssemester in Bali 2006 ist nun diese Diplomarbeit entstanden. Während mich meine Praktikumserfahrung zur Themenwahl veranlasste und die bisherigen Studieninhalte mit Gestaltungsansätzen versorgten, regte mich mein Fernweh zur Organisation der empirischen Studie in Bali an. Für all die Unterstützung bei der Erstellung dieser Arbeit möchte ich mich von ganzem Herzen bedanken bei:

- Bapak Nayoan, dem Resort Manager des Four Seasons Resort Bali at Sayan und seinem Human Resources Team Ibu Ety, Ibu Sri Nuka und Bapak Wiguna für die Gastfreundschaft
- Meinen Freunden auf Bali insbesondere Bagus Ferriyanto für die grenzenlose Hilfsbereitschaft
- Frau Dr. Ksenija Fallend für die professionelle und persönliche Diplomarbeitsbetreuung
- Meiner Familie, meinen Freunden und vor allem meinem Freund für die vielfältige Unterstützung, Ermutigung und Kraft.

Vielen Dank!  
Terima kasih!  
Matur Sukseme!

Berlin, Mai 2008

Carolin Stocker

# Zusammenfassung

Um dem hohen Serviceanspruch im internationalen Luxushotelsegment gerecht zu werden, bedarf es sehr motivierten, exzellent ausgebildeten und loyalen Mitarbeitern.

In dieser Arbeit wird an Hand eines Best-Practice Beispiels – dem *Four Seasons Resort Bali at Sayan* – aufgezeigt, wie ein Unternehmen die dafür erforderliche Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter erzielt.

Auf dem Weg dorthin wird in einem ersten Schritt erläutert, welche organisatorischen und strukturellen Rahmenbedingungen vorhanden sein sollten. Hier werden insbesondere die Unternehmenskultur, die Autonomie des Unternehmens sowie das Kommunikationsverhalten untersucht.

In einem zweiten Schritt werden motivationsfördernde Maßnahmen und deren erfolgreiche Implementierung beleuchtet. Diesbezüglich werden Weiterbildung und Karrierechancen, materielle Anreize und Sozialleistungen sowie die Mitarbeiterführung geschildert.

Schließlich wird dargelegt, inwieweit die zuvor genannten Maßnahmen durch die Berücksichtigung von Kultur effizienter gestaltet werden können. Dafür wird ihr kultureller Einfluss bemessen. Für die sich daraus ergebenden drei Kategorien – von der fremden Kultur, von der Landeskultur und von beiden Kulturen geprägte Maßnahmen – werden zweckmäßige Handlungsanweisungen vorgeschlagen, die letztendlich zur Erhöhung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter führen.

# Abstract

The high service demand in international luxury hotels requires very motivated, excellently trained and loyal employees.

This thesis shows in a best practice case considering the *Four Seasons Resort Bali at Sayan* of how an enterprise can achieve the necessary readiness to work from its employees.

On its way, the basic organisational and structural framework needed, is shown in a first step. Here especially the corporate culture, the autonomy of the enterprise as well as the communication activities are analysed.

In a second step, measures to increase the motivation and their implementation are illuminated. In this connection trainings and career opportunities, material incentives and fringe benefits as well as leadership are described.

Finally, it is shown, how the measures mentioned before can be designed more efficiently through the consideration of culture. For this, their cultural influence is measured. For the resulting three categories – influenced by the foreign culture, the local culture as well as both cultures – practical recommendations of action are proposed, which finally result in an increase of the readiness to work of the employees.

# 1. Einleitung

## 1.1. Ausgangssituation

Das Personal gehört zu den kritischen Erfolgsfaktoren eines Hotels und die Servicequalität bestimmt maßgeblich den Grad der Kundenzufriedenheit.<sup>1</sup> Gerade im Luxussegment wird von den Mitarbeitern gefordert, die Erwartungen anspruchsvoller Gäste zu übertreffen und ihnen zu einem einzigartigen Aufenthalt zu verhelfen.<sup>2</sup> Dieser hohe Serviceanspruch kann nur dann erfüllt werden, wenn das Personal zufrieden ist, und bestimmte Voraussetzungen wie die exzellente Ausbildung, eine hohe Motivation sowie Loyalität zum Unternehmen erfüllt sind.

Eine weitere Herausforderung in diesem Zusammenhang stellt die Internationalität von Luxus-Hotel-Ketten und der Umgang mit Mitarbeitern verschiedener kultureller Hintergründe dar. Diesen Anforderungen werden die Unternehmen nur durch interkulturelles Management gerecht, welches darauf abzielt, die sich aus der kulturellen Vielfalt ergebenden Chancen zu nutzen, sich aber gleichzeitig auch mit diesbezüglichen Problemen auseinanderzusetzen.<sup>3</sup>

## 1.2. Problemstellung und Forschungsziel

Ziel dieser Arbeit ist es mittels praktischer Beispiele zu erläutern, welche Möglichkeiten es in internationalen Serviceunternehmen zur Leistungssteigerung der Mitarbeiter gibt. Die Problemstellung wurde anhand einer empirischen Studie im *Four Seasons Resort Bali at Sayan*<sup>4</sup> bearbeitet.

---

<sup>1</sup> Vgl. Woratschek 2005, S. 273

<sup>2</sup> Vgl. Four Seasons Hotels and Resorts (Hrsg.) 1: URL: [http://www.fourseasons.com/about\\_us/about\\_us\\_10.html](http://www.fourseasons.com/about_us/about_us_10.html) (24.04.2008)

<sup>3</sup> Vgl. Perlitz 2003, S. 270

<sup>4</sup> Das Hotel wird im weiteren Verlauf der Arbeit mit „FSR at Sayan“ abgekürzt.

Da die Hotelkette Four Seasons zu den beliebtesten Arbeitgebern weltweit zählt<sup>5</sup> und auch von Kundenseite regelmäßig für die herausragende Leistungsqualität ausgezeichnet wird<sup>6</sup>, nimmt das Hotel gleichzeitig die Funktion eines Best-Practice Beispiels ein.

In dieser Arbeit wird durch das Aufdecken von Schlüsselmaßnahmen und deren erfolgreiche Implementierung eine realitätsnahe Beschreibung verschiedener Unternehmenspraktiken geboten und darüber hinaus die Vielfalt der Umsetzungsmöglichkeiten aufgezeigt, die anderen internationalen Serviceunternehmen als Leitfaden für die Realisation ihrer kulturgerechten Organisation dienen können. Im Detail werden die im Unternehmen gegenwärtigen Voraussetzungen und Maßnahmen zur Erhöhung der Leistungsbereitschaft der balinesischen Mitarbeiter untersucht, und es wird aufgezeigt, inwieweit die Berücksichtigung der balinesischen Kultur den Erfolg der leistungssteigernden Maßnahmen beeinflussen kann.

### 1.3. Forschungsansatz

Die Arbeit beruht auf der Annahme, dass die Methoden des Personalmanagements kulturabhängig sind und somit auf die Besonderheiten der Landes- und Unternehmenskultur angepasst werden müssen. Grundlage dieser Vorstellung ist die *Culture-Bound-These*, in der davon ausgegangen wird, dass es verschiedene gute Wege des Managements gibt, während hingegen in der *Culture-Free-These* die universelle Gültigkeit von Managementtechniken vermutet wird.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Im „100 Best Companies To Work For“-Ranking des amerikanischen Magazins Fortune ist die Four Seasons Hotelkette seit 11 Jahren vertreten und erzielte 2008 den Rang 88.

<sup>6</sup> Seit 21 Jahren werden Four Seasons Hotels mit dem internationalen *AAA Five Diamond Award* ausgezeichnet. Im Jahr 2008 wurden 22 Hotels und Resorts prämiert.

<sup>7</sup> Vgl. Kutschker / Schmid 2004, S. 778 f.

#### 1.4. Aufbau der Arbeit

Basis dieser Arbeit bilden ein methodischer und ein theoretischer Teil. Die Methodik in Kapitel 2 beschreibt die angewandten Forschungsmethoden und die Durchführung der Experteninterviews. Der theoretische Teil in Kapitel 3 vermittelt neben der Begriffs-erklärung relevante betriebswirtschaftliche Inhalte, gibt Einblick in kulturelle Besonderheiten der Region und stellt das untersuchte Unternehmen vor. Die in Kapitel 4 gestellten Forschungsfragen werden in den darauffolgenden drei Kapiteln beantwortet. Für deren Bearbeitung werden sowohl die theoretische Basis als auch die Ergebnisse der empirischen Untersuchung herangezogen. Am Ende jedes Kapitels sind die zentralen Erkenntnisse zusammengefasst. In Kapitel 8 werden alle Ergebnisse als praktische Handlungsempfehlungen präsentiert, die sich auch auf andere Unternehmen übertragen lassen.

## 2. Methodik

Das Ziel interkultureller Forschung ist es Verhaltensmuster oder andere verhaltensbestimmende Größen verschiedener kultureller Gruppen zu identifizieren und zu vergleichen.<sup>8</sup> Durch wissenschaftliche Untersuchungen können somit Faktoren ermittelt werden, die zur Erhöhung der „Effektivität von interkulturellen Interaktionen“<sup>9</sup> beitragen. Im Unternehmenskontext kommt diese Effektivität aber erst dann zustande, wenn die ermittelten Einflussgrößen mit den richtigen betriebswirtschaftlichen Maßnahmen kombiniert werden. So bringt beispielsweise die Erkenntnis über die Wichtigkeit der Religion für Balinesen einem Unternehmen erst dann einen Nutzen, wenn daran auch eine konkrete Handlungsanweisung zur Integration dieses Verhaltensmusters in den Arbeitsalltag des Mitarbeiters geknüpft ist.

### 2.1. Methodenauswahl und Forschungsdurchführung

Aufgrund des Erkenntnisinteresses dieser Arbeit eignet sich die Verwendung qualitativer Forschungsmethoden, da diese detailliertere Aussagen als quantitative Erhebungsmethoden erlauben und zur Erfassung komplexer Phänomene beitragen.<sup>10</sup>

Zur Erkenntnisgewinnung diente neben der Fachliteraturanalyse und Feldbeobachtung vor allem die Befragung von Experten in leitfadengestützten Face-to-Face Interviews. Diese Methode hat sich trotz der nie auszuschließenden Möglichkeit einer Beeinflussung durch den Interviewer für die Durchführung dieser Studie bewährt und zeichnet sich durch die Qualität der Stichprobe und die hohe Repräsentativität aus.<sup>11</sup> Bei der Feldbeobachtung und den Interviews konnte die Autorin auf ihre indonesischen Sprach- und Kulturkenntnisse zurückgreifen.

---

<sup>8</sup> Vgl. Graf 2004, S. 147

<sup>9</sup> Graf 2004, S. 5

<sup>10</sup> Vgl. Brosius / Koschel / Haas 2008, S. 20

<sup>11</sup> Vgl. Brosius / Koschel / Haas 2008, S. 117

## 2.2. Durchführung der Experteninterviews

Abgestimmt auf den Inhalt der Forschungsfragen, wurden für die Experteninterviews drei Mitarbeiter der Personalabteilung, ein Mitarbeiter der Finanzabteilung sowie der Resort Manager des Hotels ausgewählt. Die Mitarbeiter der Personalabteilung haben vor allem Einblick in Trainingsmaßnahmen, Personaleinstellung, -entwicklung, und -förderung gegeben. Die Erkenntnisse zu materiellen Anreizen sind vor allem aus dem Gespräch mit dem „Financial Manager“ hervorgegangen. Der Resort Manager teilte vorrangig sein Wissen über Unternehmenskultur und Mitarbeiterführung. Die weiteren in diesem Forschungsprojekt behandelten organisatorischen und strukturellen Rahmenbedingungen wurden aus den Ergebnissen der Interviews aller Teilnehmer abgeleitet.

Schließlich ist noch anzumerken, dass die Befragten eine Doppelfunktion eingenommen haben, einerseits als Experten auf ihrem Spezialgebiet, andererseits als Mitarbeiter des Unternehmens. Durch diese Doppelrolle der Befragten wurden zusätzlich Erkenntnisse über die Effektivität und Akzeptanz der verwendeten Leistungssteigerungsmaßnahmen gewonnen.

### 3. Begriffserklärung und theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden die für das Forschungsthema relevanten theoretischen Grundlagen erläutert, und es wird geklärt auf welchen Annahmen die verwendeten Begriffe basieren.

In der vorliegenden Arbeit wird zum einen von betriebswirtschaftlichem Wissen Gebrauch gemacht, wie etwa aus den Bereichen Organisationstheorie, Personalmanagement und Unternehmenskultur. Auf der anderen Seite ist die Kenntnis über Charakteristika der indonesischen und vor allem balinesischen Kultur Grundvoraussetzung für das Verständnis darüber, auf welche Weise die Maßnahmen zur Leistungssteigerung der Mitarbeiter funktionieren.

#### 3.1. Organisationstheoretische Grundlagen

In dieser Arbeit werden Theorien als Modelle verstanden, die

- sich auf die wesentlichen Merkmale des Untersuchungsfeldes beschränken,
- einen Soll-Zustand aufzeigen,
- Individualaussagen zu einem konkreten Einzelfall treffen und
- demzufolge keine universelle Gültigkeit besitzen.<sup>12</sup>

In Anlehnung an eine von Wolf aufgestellte inhaltliche Systematisierung von Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien<sup>13</sup> sind vor allem Theorien geeignet, die folgende Kriterien aufweisen:

- Subjektive Betrachtungsweise
- Individuelle Gültigkeit
- Einbeziehung des Kontextes
- Hoher Unternehmensbezug

---

<sup>12</sup> Vgl. Wolf 2003, S. 3 ff.

<sup>13</sup> Wolf klassifiziert 16 Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien nach 16 Kriterien und bewertet zusätzlich deren Ausprägungsstärke (siehe auch Wolf 2003, S. 441 ff.).

Die verhaltenswissenschaftliche Organisationstheorie, die Systemtheorie und die Selbstorganisationstheorie weisen diese Kriterien auf und finden sich im Rahmen motivationstheoretischer Varianten zum Beispiel *Maslows Bedürfnispyramide* unter Punkt 3.4. Motivation und führungstheoretischer Varianten zum Beispiel *Barnards Funktionen von Führungskräften* unter Punkt 3.5. Personalführung wieder.

### 3.2. Internationales Personalmanagement

„Unter Personalmanagement versteht man .. den gesamten Aufgabenbereich, der sich mit personellen Fragen im Unternehmen befasst.“<sup>14</sup>

Die Definition des internationalen Personalmanagements hebt zusätzlich „das Bemühen, eine interkulturelle Belegschaft zu führen, dass sie durch ihre Vielfältigkeit und das damit verbundene Potential zur Wertschöpfung eines Unternehmens beiträgt“<sup>15</sup>, heraus.

Unternehmensberater der „Hay Group“ haben in einer empirischen Studie an den 50 meist geschätzten Unternehmen weltweit<sup>16</sup> die wichtigsten Maßnahmen identifiziert, die ein erfolgreiches internationales Personalmanagement ausmachen. Die Untersuchungen haben ergeben, dass diese Unternehmen Personalentwicklung nicht als unliebsame Pflicht sondern als Investition ansehen. Diese Firmen zeigen sich außerdem sehr interessiert an der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, die sie oft und sorgfältig messen, und sie belohnen die Mitarbeiterleistung unter anderem durch interne Aufstiegschancen.<sup>17</sup>

Ein Konzept um die Personalstrategie eines internationalen Unternehmens zu bestimmen, ist das EPRG-Modell von Heenan / Perlmutter. Es bietet Kriterien zur Untersuchung des Verhältnisses

---

<sup>14</sup> Jung 2005, S. 7

<sup>15</sup> Blom / Meier 2002, S. 238

<sup>16</sup> Basis ist das jährlich durchgeführte „Most Admired Companies“-Ranking des amerikanischen Magazins Fortune aus dem Jahr 1997.

<sup>17</sup> Vgl. Hodgetts / Luthans / Doh 2006, S. 339

zwischen Mutter- und Tochterunternehmen, aus denen sich vier verschiedene Unternehmenstypen<sup>18</sup> ableiten lassen.<sup>19</sup>

Die *ethnozentrische* Ausrichtung drückt sich in der starken Präsenz der Muttergesellschaft aus. Von ihr aus werden alle wichtigen Entscheidungen getroffen sowie Manager und Management-techniken übernommen.

In *polyzentrischen* Unternehmen genießt die Tochtergesellschaft grundsätzliche Entscheidungsfreiheit. Das in die Kultur des Gastlandes integrierte Unternehmen beschäftigt hauptsächlich einheimische Mitarbeiter und agiert größtenteils unabhängig.

Das *geozentrische* Unternehmen ist gekennzeichnet durch eine weltweite Orientierung. Dabei spielen die Nationalitäten in den Mutter- und Tochtergesellschaften eine geringe Rolle. Entscheidungen werden grundsätzlich immer gemeinsam getroffen und das Gesamtoptimum hat oberste Priorität.

Die *regiozentrische* Orientierung ist eine nachträgliche Weiterentwicklung der geozentrischen Ausrichtung, in der bestimmte homogene Ländergruppen oder Regionen (z.B. Osteuropa, Südostasien) eine besondere Berücksichtigung finden.

Diese vier Orientierungen werden in der folgenden Tabelle auf Basis der Typologie von Heenan / Perlmutter mit den für diese Arbeit relevanten Kriterien verglichen:

---

<sup>18</sup> Das in den 60er Jahren von Perlmutter entwickelte Konzept basierte auf drei Unternehmenstypen und wurde 1979 von Heenan und Perlmutter um einen weiteren Typ ergänzt.

<sup>19</sup> Vgl. Kutschker / Schmid 2004, S. 279 f.

Abb. 1: Typologie internationaler Unternehmen nach Heenan / Perlmutter<sup>20</sup>

	<b>Ethno- zentrisch</b>	<b>Poly- zentrisch</b>	<b>Geozentrisch</b>	<b>Regiozentrisch</b>
<b>Autorität / Entscheidungs- kompetenzen</b>	Bei Mutter*	Bei Tochter**	Zusammen- arbeit zwischen Mutter und weltweiten Töchtern	Bei Mutter und/oder starke Zusammen- arbeit zwischen Töchtern
<b>Anreizsystem</b>	Bei Mutter hoch, bei Töchtern gering	Variiert, hohe oder geringe Vergütung für die Töchter	Vergütung für den Beitrag zu lokalen und weltweiten Zielen	Vergütung für den Beitrag zu regionalen Zielen
<b>Kommunika- tions- und Informations- fluss</b>	Intensiv von Mutter zu Töchtern	Gering von Mutter zu Töchtern	Beidseitig zwischen weltweiten Gesell- schaften	Gering von Mutter zu Töchtern; aber hoch zwischen regionaler Mutter und nationalen Töchtern
<b>Fortbestand</b>	Personen aus dem Stammland in Schlüssel- positionen der Töchter in Gast- ländern	Personen aus dem Gastlandes in Schlüssel- positionen der Töchter	Die besten Personen weltweit in Schlüssel- positionen weltweit	Personen aus der Region in Schlüssel- positionen der Töchter in Regionen
<b>Beurteilung und Kontrolle</b>	Standards von Stammland angewandt	Länder- spezifische Festlegung	Standards mit universeller Gültigkeit	Regionen- spezifische Festlegung
* Mutter = Muttergesellschaft ** Tochter = Tochtergesellschaft				

Quelle: mod. Kutschker / Schmid 2004, S. 82

<sup>20</sup> Da die Abb. 1 die einzige Tabelle dieser Arbeit darstellt, ist diese im Abbildungsverzeichnis angeführt.

### 3.3. Leistungsbereitschaft

*Die Leistungsbereitschaft ist das Ausmaß, in dem ein Mitarbeiter gewillt ist, dem Unternehmen seine Arbeitsleistung anzubieten und kann von Unternehmensseite durch die Gestaltung der Arbeitsbedingungen beeinflusst werden.<sup>21</sup>*

Um die Leistungsbereitschaft eines Mitarbeiters zu bestimmen, sollte man sein Arbeits- und Leistungsverhalten näher untersuchen. Soweit das tatsächliche Verhalten nicht dem erwünschten Verhalten entspricht oder grundlegende Verhaltensänderungen angestrebt werden, kann das Unternehmen vor allem durch Führungsverhalten, Motivation und Anreizgestaltung das erwünschte Verhalten fördern und somit die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter erhöhen.<sup>22</sup> Auch die Arbeitsbedingungen können vom Unternehmen vor allem durch die genannten Maßnahmen der Leistungserhaltung und Leistungsförderung gestaltet werden.

### 3.4. Motivation

*„Unter Motivation versteht man die Vorgänge und Faktoren, die menschliches Verhalten auslösen beziehungsweise verständlich machen.“<sup>23</sup>*

Die Arbeitsmotivation ist folglich die Bereitschaft eines Mitarbeiters, seine Leistung zur Erfüllung von Unternehmenszielen einzusetzen.<sup>24</sup> Sie setzt sich aus intrinsischen Motiven, die direkt an die Arbeit geknüpft sind, und extrinsischen Motiven, die als Folge auf die Arbeit oder als Begleitumstand befriedigt werden, zusammen.

Um die Motivationsstrukturen in einem Unternehmen zu beschreiben, kann man sich verschiedener Motivationstheorien bedienen. Im Rahmen dieser Arbeit wird die vielzitierte Bedürfnispyramide von Maslow vorgestellt.

Sie basiert auf dem Prinzip einer Pyramide, in der sich an unterster Stelle fundamental physiologische Bedürfnisse finden, gefolgt von Sicherheits-, Geselligkeits- und Ich-Bedürfnissen. Diese Bedürfnisse

---

<sup>21</sup> Vgl. Jung 2005, S. 197 f.

<sup>22</sup> Vgl. Berthel / Becker 2003, S. 12

<sup>23</sup> Jung 2005, S. 359

<sup>24</sup> Vgl. Rohrhirsch 2002, S. 99

werden auch als Defizitbedürfnisse bezeichnet, da sie bei Nichtvorhandensein einen Mangel hervorrufen. Die Pyramidenspitze stellt das Wachstumsbedürfnis nach Selbstverwirklichung dar, welches erst nach der Befriedigung der Defizitbedürfnisse einsetzt und dem ein uneingeschränktes Wachstumspotential zugemessen wird.<sup>25</sup>

Kritiker bemängeln an Maslows Pyramide vor allem die Entwicklungslogik, die statische Rangfolge und das Fehlen praktischer Aussagen, wie Menschen tatsächlich motiviert werden können.<sup>26</sup> Diese Kritikpunkte veranlassen die Autorin diese Theorie nicht für die Untersuchung heranzuziehen, die Ergebnisse mit hohem Praxisbezug liefern soll.

### 3.5. Personalführung

*Die Personalführung ist ein Teilbereich der Unternehmensführung und bezeichnet den Kommunikationsprozess, mit dem zum Zweck der zielgerichteten Leistungserstellung auf die Mitarbeiter Einfluss genommen wird.*<sup>27</sup>

Ziel der Personalführung ist die Verbesserung der ökonomischen und sozialen Effizienz, also der Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit. Werden diese Ziele erreicht spricht man von einem Führungserfolg.<sup>28</sup> Um einen Führungserfolg zu erlangen, muss also das Verhalten der Mitarbeiter zielgerichtet beeinflusst werden. Welche Möglichkeiten es dabei gibt ist Gegenstand diverser Führungstheoretischer Ansätze.

Der hier erläuterte Ansatz ist Barnards *Funktionen von Führungskräften*, der der Situationstheorie zuzurechnen ist und auf der Idee basiert, dass die vorhandene Situation die Führungsperson, die Führungsart sowie den Führungserfolg bestimmt.<sup>29</sup>

Im Mittelpunkt der Betrachtung steht bei Barnards Theorie die Führungskraft, die in der Lage ist, die drei Erfolgsfaktoren des

---

<sup>25</sup> Vgl. Maslow 1967, S. 6-24

<sup>26</sup> Vgl. Jung 2005, S. 374-378

<sup>27</sup> Vgl. Jung 2005, S. 402

<sup>28</sup> Vgl. Jung 2005, S. 407

<sup>29</sup> Vgl. Blom / Meier 2002, S. 217

Unternehmens – Kommunikationssystem, Personal und Motivation – zu beeinflussen.<sup>30</sup>

Barnard macht das *Kommunikationssystem* für den Erfolg des Entscheidungsverhaltens verantwortlich und spricht sich für kurze Kommunikationswege – in Form von Kommunikationsnetzen und informellen Kommunikationskanälen – anstelle von starren Hierarchien aus.

In Bezug auf das *Personal* hebt er die unterschiedlichen *Motivationsstrukturen* und die Vielfaltigkeit der einzelnen Mitarbeiter hervor und behauptet, dass die Autorität des Vorgesetzten sich nur in dem Rahmen bewegen könne, in dem es von den Untergebenen akzeptiert werde.

Letztendlich stellt er fest, dass die Führungskraft nur einen Teil des Unternehmens darstellt und in erster Linie eine dienende Funktion einnimmt. Mit dieser Behauptung kann Barnard als Vorreiter des partizipativen Führungsverhaltens eingestuft werden.

Seine Theorie gilt außerdem als Gegenmodell zu *Taylors Scientific Management*<sup>31</sup> und zeichnet sich vor allem durch ein humaneres und realitätsnäheres Menschenbild aus.<sup>32</sup>

### 3.5.1. Personenbezogene Führungsaufgaben

In diesem Abschnitt werden moderne Personalführungsaufgaben in Anlehnung an Hohlbaum / Olesch<sup>33</sup> aufgezeigt und beispielhaft deren Beitrag zum Leistungserhalt und zur Leistungsförderung der Mitarbeiter erläutert:

- Die *Planungsaufgabe* umfasst Überlegungen zur Auswahl und dem Einsatz von neuem Personal sowie Qualifikationsmaßnahmen des vorhandenen Personals.

---

<sup>30</sup> Vgl. Wolf 2003, S. 139 ff.

<sup>31</sup> Taylor versuchte in seiner „wissenschaftlichen Betriebsführung“ die Abläufe eines Betriebes durch rationale Überlegungen zu optimieren. (Vgl. Sanders / Kianty 2006, S. 46 f.)

<sup>32</sup> Vgl. Wolf 2003, S. 140

<sup>33</sup> Vgl. Hohlbaum / Olesch 2004, S. 102 f.

- Des Weiteren sollten die Mitarbeiter *Informationen* über Unternehmens- und Subziele, spezielle Aufgaben, Veränderungen aber auch Weiterbildungsmöglichkeiten erhalten.
- Außerdem muss die *Leitungsaufgabe* wahrgenommen werden, die Mitarbeitern durch sinnvolle und der Qualifikation entsprechende Aufgabenverteilung, gerechte Entlohnung und einen angemessenen Führungsstil zu einer optimalen Arbeitsleistung verhilft.
- Auch die *Kontrollfunktion* ist eine bedeutende Führungsaufgabe. Sie dient der Überprüfung, ob Ziele erreicht wurden, die Mitarbeiter gerecht beurteilt werden und gibt Hinweise auf zukünftigen Handlungsbedarf.
- Letztendlich muss die schwierige Aufgabe der Mitarbeiterführung bewältigt werden. Hier geht es vor allem darum die Mitarbeiter durch den geeigneten Führungsstil, Gemeinschaftsbewusstsein, Solidarität, Teamwork und Persönlichkeit zu einer optimalen Arbeitsleistung zu bewegen.

### 3.5.2. Führungsstil

*Der „Führungsstil ... ist die Form, in der die Führungs- und Leitungsaufgaben von .. Führungskräften im Rahmen der Organisation ausgeübt werden.“<sup>34</sup>*

Es handelt sich dabei um ein wechselseitiges Verhalten zwischen Führer und Geführtem, wobei sich das Ausmaß der Kooperation beider Seiten in den unterschiedlichen Führungsstilen ausdrückt.<sup>35</sup>

In der gängigen Literatur, z.B. Oppermann-Weber, bewegt sich der Führungskorridor von der starken Einflussnahme des Vorgesetzten (autoritärer und patriarchalischer Führungsstil) über die relativ ausgeglichene Einflussnahme (kooperativer und delegativer Führungsstil) bis hin zur starken Einflussnahme des Mitarbeiters (laissez-faire und autonomer Führungsstil).<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Jung 2005, S. 413

<sup>35</sup> Vgl. Jung 2005, S. 413

<sup>36</sup> Vgl. Oppermann-Weber 2005, S. 18 ff.

Der passende Führungsstil für ein Unternehmen ist von dessen in- und externen Rahmenbedingungen – unter anderem Unternehmenskultur, Persönlichkeit von Vorgesetzten und Mitarbeitern, Unternehmensform, nationale Kulturstandards – abhängig. In der Praxis pendelt sich das Führungsverhalten meistens zwischen zwei Stilen ein, dennoch bringt eine einheitlich verfolgte Führungsstil-tendenz Stabilität, Vorausschaubarkeit und mindert bei den Mitarbeitern das Gefühl der ungerechten Behandlung.<sup>37</sup>

Grundsätzlich ist der Führungserfolg stark von kulturellen Aspekten beeinflusst. Die nähere Beschäftigung mit der Landeskultur der Mitarbeiter und den kulturellen Besonderheiten kann helfen unterschiedliche Ansprüche an die Führungsperson, Präferenzen und Erwartungshaltungen von Führungspersonen und Geführten kennen zu lernen und zu integrieren.

### 3.6. Anreizsysteme

Durch die Verwendung von unternehmensinternen Anreizsystemen können Mitarbeiter mit ihren individuellen Bedürfnissen zu einem bestimmten Verhalten motiviert werden.

In der Literatur werden diverse Anreizmöglichkeiten diskutiert, die sich grundsätzlich in die Kategorien, materielle und immaterielle Anreize, einteilen lassen. Die folgende Grafik stellt eine Auflistung und Systematisierung gängiger betrieblicher Anreize dar, wie sie sich unter anderem in der Literatur von Jung<sup>38</sup>, Olfert<sup>39</sup> und Martin<sup>40</sup> wiederfindet, erhebt allerdings nicht den Anspruch auf Vollständigkeit oder statische Strukturierung.

---

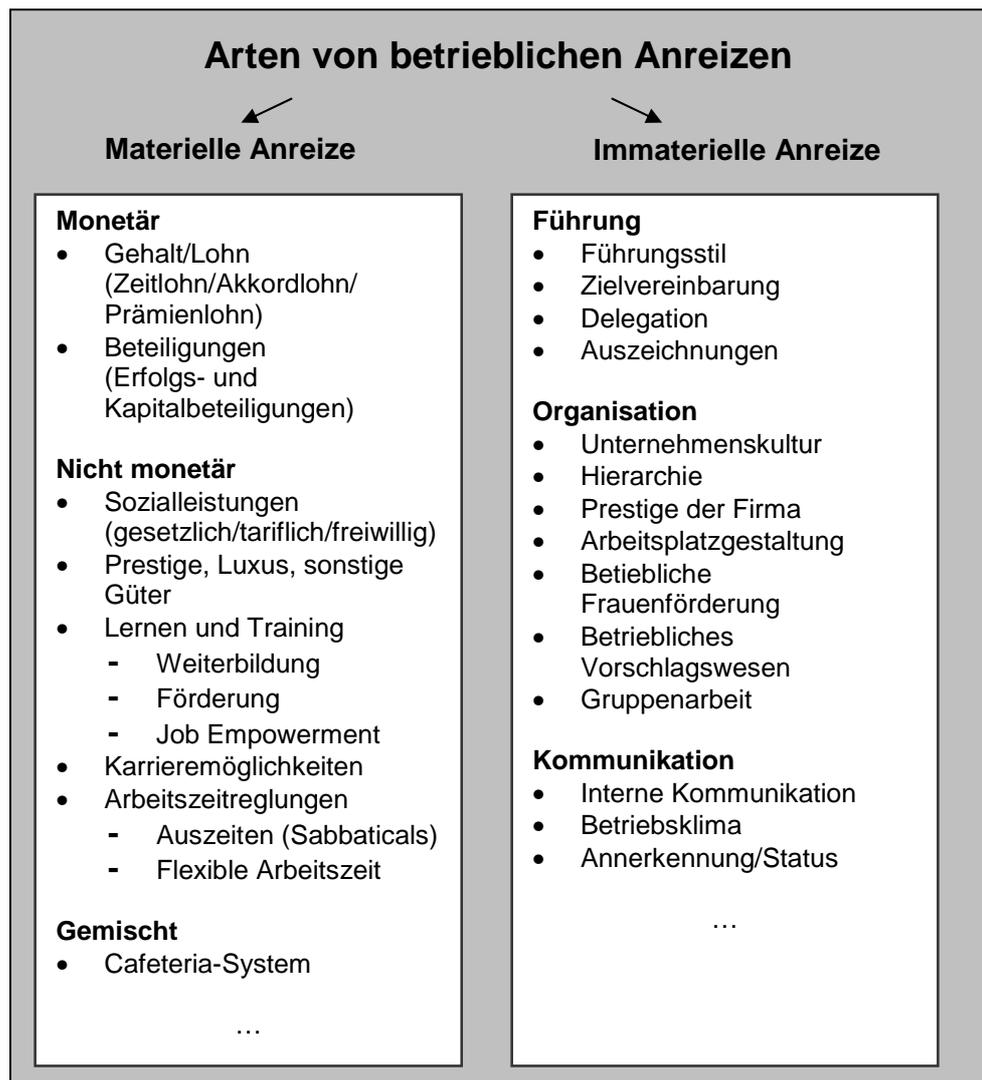
<sup>37</sup> Vgl. Blom / Meier 2002, S. 221f.

<sup>38</sup> Vgl. Jung 2005, S. 554-610

<sup>39</sup> Vgl. Olfert 2006, S. 318-356

<sup>40</sup> Vgl. Martin 2001, S. 310-319

Abb. 2: Arten von betrieblichen Anreizen



Quelle: eigene Darstellung

Diese Abbildung verdeutlicht die Vielzahl betrieblicher Anreize und lässt auch erkennen, dass sich diese in verschiedenen Unternehmensbereichen wiederfinden. Martin behauptet sogar, dass letztendlich fast jedes personalwirtschaftliche Instrument positive oder negative Anzelelemente enthalte.<sup>41</sup> Außerdem nehme das Unternehmen eine Dualfunktion ein, da es einerseits ein Anreizsystem biete, andererseits aber auch selbst eines darstelle.<sup>42</sup>

<sup>41</sup> Vgl. Martin 2001, S. 310

<sup>42</sup> Vgl. Ritz 2006, S. 3

### 3.7. Der Kulturbegriff

Vom Kulturbegriff wird in dieser Arbeit in drei verschiedenen Kontexten Gebrauch gemacht, insbesondere in nationalen und regionalen Aspekten der Landeskultur und der Kultur des untersuchten Unternehmens. Zusätzlich wird er im Zusammenspiel dieser beiden Komponenten und somit im Kontext der Interkulturalität verwendet.

Die heutige Literatur zählt mehrere hundert Kulturdefinitionen, was auf eine „explizite Hilflosigkeit im Umgang mit dem Kulturbegriff“<sup>43</sup> hinweist. Die folgende Definition von Kutschker / Schmid wird den in dieser Arbeit behandelten Kulturaspekten gerecht:

*„Kultur ist die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte, Normen und Einstellungen und Überzeugungen einer sozialen Einheit, die sich in einer Vielzahl von Verhaltensweisen und Artefakten ausdrückt und sich als Antwort auf die vielfältigen Anforderungen, die an diese soziale Einheit gestellt werden, im Laufe der Zeit herausgebildet hat.“<sup>44</sup>*

Für den interkulturellen Kontext ist noch hinzuzufügen, dass die Gesamtheit der mentalen und manifesten Elemente Einfluss auf das Verhalten der sozialen Einheit hat, und diese Elemente helfen andere Kulturen zu interpretieren.<sup>45</sup> Zusätzlich hebt Hofstedes Kulturdefinition<sup>46</sup> die Differenzierungsfunktion zwischen Mitgliedern einer sozialen Einheit gegenüber einer anderen heraus.

### 3.8. Kultur als Unternehmenskultur

Ebenso wie beim Begriff Kultur gibt es eine Vielzahl von Unternehmenskulturdefinitionen. Kutschker / Schmid verstehen unter Unternehmenskultur eine Kultur, die sich ausschließlich auf eine

---

<sup>43</sup> Rathje 2004, S. 47

<sup>44</sup> Kutschker / Schmid 2004, S. 666

<sup>45</sup> Vgl. Spencer-Oatley 2000, S. 19

<sup>46</sup> Culture “is the collective programming of the mind which distinguishes the members of one group or category of people from another.” Hofstede 1994, S. 5

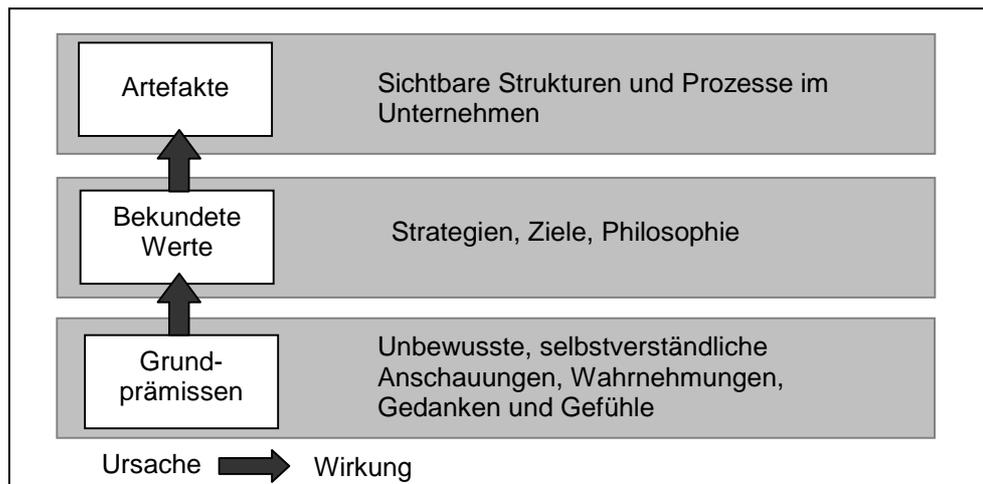
Unternehmung<sup>47</sup> bezieht und ersetzen in ihrer Definition lediglich den Begriff „soziale Einheit“ durch „Unternehmung“:

*„Unternehmenskultur ist die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen einer Unternehmung, die sich in einer Vielzahl von Verhaltensweisen und Artefakten ausdrückt und sich als Antwort auf die vielfältigen Anforderungen, die an diese Unternehmung gestellt werden, im Laufe der Zeit herausgebildet hat.“<sup>48</sup>*

### 3.8.1. Unternehmenskultur als Schichtenmodell

Eine der bekanntesten Theorien zur Kultur in Unternehmen ist das Schichtenmodell von Schein. Es stellt die Unternehmenskultur als eine Ursachen-Wirkungsbeziehung dar, die auf Grundannahmen basiert, welche auf die bekundeten Werte Einfluss haben und sich auch in den sichtbaren Artefakten äußern.

Abb. 3: Schichtenmodell nach Schein



Quelle: Schein 1995, S. 30

<sup>47</sup> Der Begriff „Unternehmung“ wird hier als Synonym von „Unternehmen“ verstanden.

<sup>48</sup> Kutschker / Schmid 2004, S. 678

### 3.8.2. Beurteilung der Funktionalität der Unternehmenskultur

Um zu beschreiben, inwieweit die Unternehmenskultur einem Unternehmen praktischen Nutzen verspricht, eignet sich laut Heinen die Untersuchung folgender drei Kriterien:<sup>49</sup>

- *Verankerungsgrad*
- *Übereinstimmungsmaß*
- *Die Systemkompatibilität*

Grundsätzlich gilt, je höher die Ausprägungen dieser drei Kriterien sind, umso funktioneller und „gesünder“ ist die Unternehmenskultur.

### 3.9. Kultur als Interkultur - Kulturtheorien

Kulturtheorien zielen darauf ab interkulturelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede aufzuzeigen. Drei sehr bekannte Studien von Edward Hall, Geert Hofstede und Fons Trompenaars bedienen sich hierzu Dimensionen an Hand derer Länder beziehungsweise Regionen auf verschiedene kulturelle Ausprägungen bewertet werden. Im Folgenden werden nun die kanadische Kultur – Standort der Unternehmenszentrale<sup>50</sup> – und die indonesische Kultur – Standort des untersuchten Four Seasons Hotels – mittels dieser drei Kulturtheorien verglichen.

#### 3.9.1. Kulturtheorie nach Hofstede

Hofstedes Kulturdimensionen, die er auf Basis einer Studie mit IBM-Mitarbeitern in über 40 Ländern durchgeführt hat, gehört zu den Meilensteinen in der Kulturforschung und hat bis heute großen Einfluss auf die kulturorientierte Managementlehre. Er unterscheidet vier Dimensionen:<sup>51</sup>

---

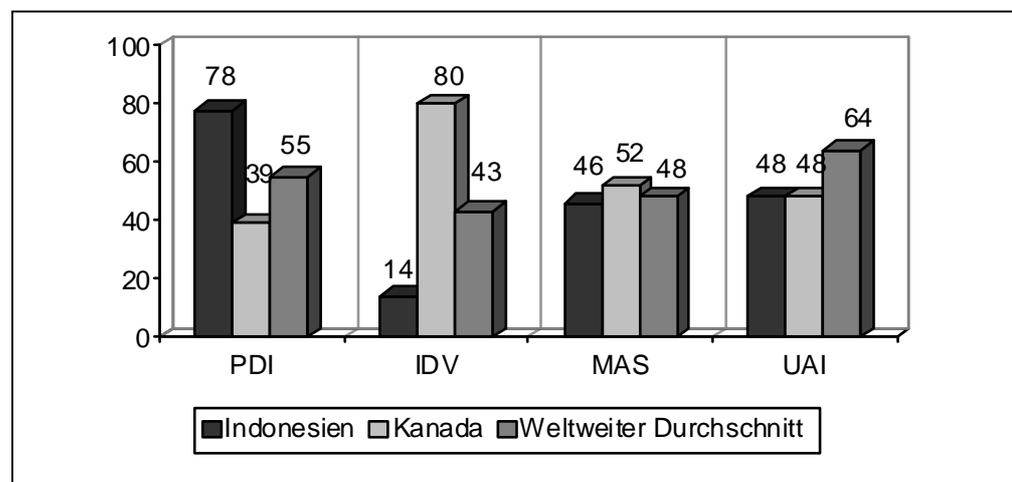
<sup>49</sup> Vgl. Heinen 1997, S. 26 ff.

<sup>50</sup> Die Bedeutung der Unternehmenszentrale, die die Rahmenbedingungen schafft und die internationale Standardisierung sicherstellt, wird insbesondere in Kapitel 5 (S. 32-45) behandelt. Den Einfluss, den die kanadische Kultur somit auf das untersuchte Unternehmen ausübt, ist Thema des 7. Kapitels (Punkt 7.1., S. 65).

<sup>51</sup> Hofstede hat seiner Arbeit später eine fünfte Dimension *Long-term orientation* (LTI) hinzugefügt. Sie wird hier nicht näher erläutert, da sich die Dimension Zeitorientierung in dieser Arbeit auch bei Hall wiederfindet.

- *Power Distance (PDI)*: Diese Dimension beschreibt die Machtunterschiedstoleranz und -akzeptanz der Mitarbeiter gegenüber ihren Vorgesetzten.<sup>52</sup>
- *Uncertainty Avoidance (UAI)*: Der Unsicherheitsvermeidungsindex drückt aus, inwieweit sich ein Mitarbeiter durch eine unbekannte Situation bedroht fühlt.<sup>53</sup>
- *Individualism (IDV)*: In dieser Dimension geht es um die Wichtigkeit der Beziehung und Loyalität im Gegensatz zur Aufgabenerledigung.<sup>54</sup>
- *Masculinity (MAS)*: Die Unterscheidung von maskulinen und femininen Kulturen bezieht sich auf die Stärke der Rollenunterschiede.<sup>55</sup>

Abb. 4: Ausprägungen von Hofstedes Dimensionen  
(Vergleich: Indonesien / Kanada / weltweiter Durchschnitt)



Basis: URL: [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_indonesia.shtml](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_indonesia.shtml);  
URL: [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_canada.shtml](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_canada.shtml) (01.04.2008)

Die vorangestellte Grafik stellt einen Vergleich der Länder Indonesien und Kanada an Hand der Kulturdimensionen von

<sup>52</sup> Vgl. Hofstede 1994, S. 23-47

<sup>53</sup> Vgl. Hofstede 1994, S. 109-137

<sup>54</sup> Vgl. Hofstede 1994, S. 49-78

<sup>55</sup> Vgl. Hofstede 1994, S. 49-78

Hofstede dar. Außerdem ist der weltweite Durchschnitt als Vergleichswert angegeben. Die Verhaltensweisen und kulturellen Unterschiede, auf die die Ausprägungen hinweisen sowie deren Relevanz für die Gestaltung der Leistungssteigerungsmaßnahmen im Unternehmen, werden in Kapitel 7 näher beleuchtet.

### 3.9.2. Kulturtheorie nach Hall

Halls Kulturdimensionen sind im Rahmen seiner langjährigen Forschungstätigkeit entstanden und sind vor allem für die Kommunikation von großer Bedeutung. Seine wichtigsten Dimensionen sind Kontext-, Raum- und Zeitorientierung.<sup>56</sup>

- Die Unterscheidung in *High-context Kulturen* und *Low-context Kulturen* bezieht sich auf deren Informationsmenge in Kommunikationssituationen. Während in High-context Kulturen wie Indonesien großer Wert auf den harmonischen Umgang miteinander gelegt wird (z.B. Vermeidung von Konflikten), kennzeichnet Low-context Kulturen wie Kanada die direkte, explizite Kommunikation.<sup>57</sup>
- Halls zweite Dimension, die *Raumorientierung*, drückt die körperliche Distanz zwischen Personen aus und bestimmt somit, wie viel „persönlichen Raum“ eine Person benötigt. Über die Ausprägungen dieser Dimension in Kanada und Indonesien gibt Hall keinen Aufschluss, es wird hier aber davon ausgegangen, dass diese in beiden Ländern ähnlich ausgeprägt sind.
- In der Zeitorientierung unterscheidet Hall zwischen *polychronen Kulturen* wie Indonesien und *monochronen Kulturen* wie Kanada. In polychronen Kulturen vermischen sich mehrere Handlungen oder diese werden gleichzeitig verrichtet. Auch die Pünktlichkeit

---

<sup>56</sup> Halls vierte Dimension „Informationsgeschwindigkeit“ ist im Kontext dieser Arbeit von geringer Relevanz.

<sup>57</sup> Vgl. Esslinger 2006, S. 13

ist von geringerer Bedeutung als in monochronen Kulturen, in denen Aufgaben nacheinander erledigt werden.<sup>58</sup>

### 3.9.3. Kulturtheorie nach Trompenaars

Fons Trompenaars ist Managementtrainer und Unternehmensberater und nimmt er bei der Erläuterung seiner Dimensionen stark auf Fragestellungen aus der Unternehmenspraxis Bezug. Er unterscheidet sieben Dimensionen, von denen hier fünf<sup>59</sup> vorgestellt werden:

- *Universalität* basiert auf der Annahme, dass Ideen und Praktiken überall ohne Modifikationen anwendbar seien, während Partikularismus die Vorstellung ist, innere und äußere Umstände würden die Anwendbarkeit von Ideen und Praktiken beeinflussen.<sup>60</sup>
- In *affektiven Kulturen* werden Gefühle spontan und öffentlich ausgedrückt, während in neutralen Kulturen deren Kontrolle bevorzugt wird.<sup>61</sup>
- Personen aus *spezifischen Kulturen* grenzen die einzelnen Lebensbereiche stark ab, unterdessen bei Personen aus diffusen Kulturen alle Sphären untrennbar miteinander verwoben sind.<sup>62</sup>
- Die *Statuserreichung* erfolgt durch eigenes, selbstbestimmtes Handeln. Die Zuschreibung eines Status hingegen ist davon abhängig, wer oder was eine Person darstellt.<sup>63</sup>

---

<sup>58</sup> Vgl. Blom / Meier 2002, S. 64 f.

<sup>59</sup> Die Dimensionen Individualismus / Kollektivismus decken sich mit den gleichnamigen Ausprägungen bei Hofstede. Das Zeitverständnis wurde bereits bei Hall erläutert.

<sup>60</sup> Vgl. Hodgetts / Luthans / Doh 2006, S. 110 f.

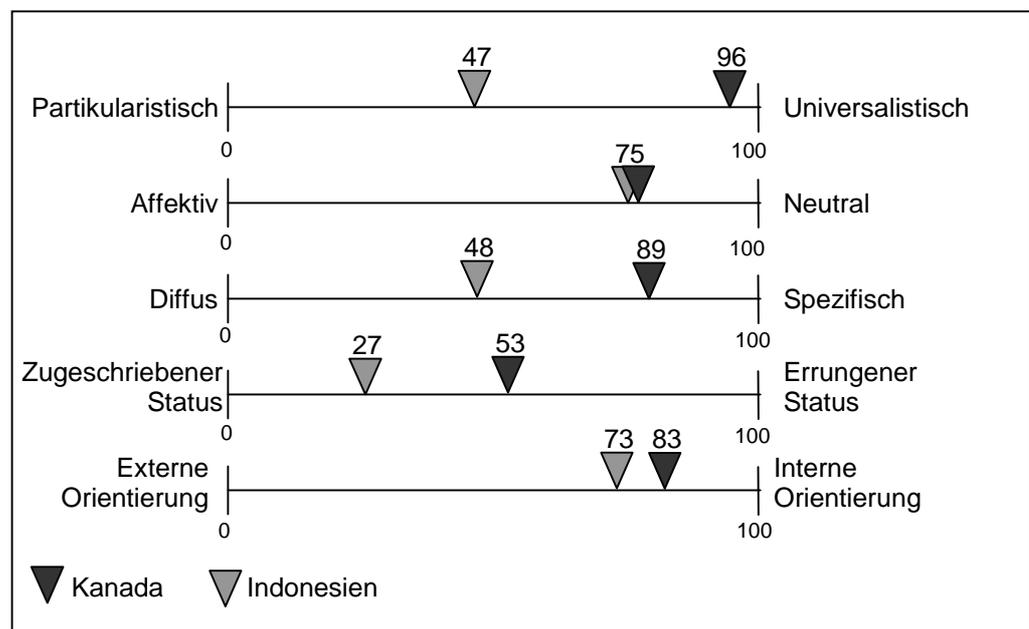
<sup>61</sup> Vgl. Thomas / Kinast / Schroll-Machl (Hrsg.) 2005, S. 65

<sup>62</sup> Vgl. Esslinger 2006, S. 15 f.

<sup>63</sup> Vgl. Hodgetts / Luthans / Doh 2006, S. 114 f.

- Auch in der Beziehung zur Umwelt und Natur lassen sich zwei Grundausrichtungen ausmachen. Während in Kulturen mit *interner Orientierung* die Auffassung vertreten wird, dass die Umwelt kontrollierbar sei, herrscht in Kulturen mit externer Orientierung die Ansicht vor, dass der Mensch im Einklang mit der Natur leben solle und sich dieser anzupassen und unterzuordnen habe.<sup>64</sup>

Abb. 5: Ausprägungen von Trompenaars Dimensionen (Vergleich: Kanada / Indonesien)



Basis: Esslinger 2006, S. 95 ff.

#### 3.9.4. Kritik an den Kulturtheorien

Dieser Aufstellung werden einige Kritikpunkte zu den Kulturtheorien nachgestellt um aufzuzeigen, dass die vorausgegangenen Dimensionen weder Universalaussagen sind noch unbegrenzte Gültigkeit besitzen.

Es ist insbesondere zu berücksichtigen, dass diese Theorien von Wissenschaftlern mit „westlichem“ Kulturverständnis aufgestellt wurden. Weiters könnte die Anzahl der Dimensionen prinzipiell

<sup>64</sup> Vgl. Stafflage 2005, S. 71

unbegrenzt sein, und während Hofstede seine Dimensionen aus Korrelations- und Faktoranalysen abgeleitet hat, liegt Trompenaars Dimensionen eine Literaturanalyse zu Grunde.<sup>65</sup>

Es bleibt fraglich, ob die aufgezeigten Dimensionen tatsächlich alle wichtigen kulturellen Spezifika benennen und erklären können. Erschwerend kommt für den Kontext dieser Arbeit hinzu, dass Indonesien, welches bei allen drei Autoren als eine Einheit behandelt wird, eine außergewöhnliche ethnische, religiöse und kulturelle Diversität aufweist, so dass fraglich sein könnte, ob die Ausprägungen, die Indonesien betreffen auch tatsächlich für die balinesische Kultur gültig sind.

Aufgrund dieser Kritikpunkte wird bei der Beurteilung des kulturellen Einflusses in Kapitel 7 nicht lediglich auf die vorgenannten Dimensionen zurückgegriffen. Sie soll vielmehr auf einem subtileren und detaillierteren Kulturverständnis basieren. Zu diesem Zweck erfolgt eine genauere Beschäftigung mit kulturellen Aspekten der indonesischen vor allem aber balinesischen Kultur.

### 3.10. Kultur als Landeskultur

#### 3.10.1. Daten zu Indonesien

Der indonesische Archipel ist nach China, Indien und den Vereinigten Staaten der viertgrößte Staat der Erde. Laut Schätzungen des DSW-Datenreports<sup>66</sup> zählt das Land 231,6 Millionen Einwohner, mit einer jährlichen Zuwachsrate von 1,4 Prozent.

Indonesien hat eine einzigartige ethnologische und linguistische Vielfalt, die mehr als 350 Bevölkerungsgruppen umfasst. Darüber

---

<sup>65</sup> Vgl. Kutschker / Schmid 2004, S. 734

<sup>66</sup> Der jährlich erscheinende DWS-Datenreport der Deutschen Stiftung Weltbevölkerung und bietet soziale und demographische Daten zur Weltbevölkerung. Die Schätzung der Bevölkerungszahlen Mitte 2007 „basieren auf neuesten Volkszählungen, offiziellen Angaben der einzelnen Länder oder Projektionen der Vereinten Nationen oder des U.S. Census Bureau.“, DSW (Hrsg.) 2007, S. 15

hinaus gibt es zusätzliche regionale Differenzierungen, sodass im Land rund 725 Sprachen und Dialekte gesprochen werden. Die offizielle Landessprache *Bahasa Indonesia* wird von circa 70 Prozent der Bevölkerung beherrscht, wobei sie nur für 20 Millionen Einwohner die Muttersprache ist.<sup>67</sup>

Nach dem Inhalt der indonesischen Staatsideologie und Verfassung, der *Pancasila*, kann sich jeder Einwohner zu einer der fünf gleichberechtigten und staatlich anerkannten Religionen – Islam, Christentum, Hinduismus und Buddhismus – bekennen. Diese Religionsfreiheit beinhaltet allerdings auch eine Religionspflicht (positive Religionsfreiheit) und Atheismus (negative Religionsfreiheit) wird nicht akzeptiert. Indonesien hat die weltweit größte muslimische Bevölkerung (88 Prozent); gefolgt von Christen (acht Prozent) und zwei Prozent Hindus, sowie jeweils einem Prozent Buddhisten und Vertretern anderer Religionen.<sup>68</sup>

### 3.10.2. Die Balinesische Provinz

Auf Bali, eine der 30 Provinzen des Landes, leben rund 3,1 Millionen Menschen, die 1,5 Prozent der indonesischen Gesamtbevölkerung ausmachen.<sup>69</sup>

Die ethnische und religiöse Struktur der Insel ist im Vergleich zu anderen Provinzen relativ homogen.

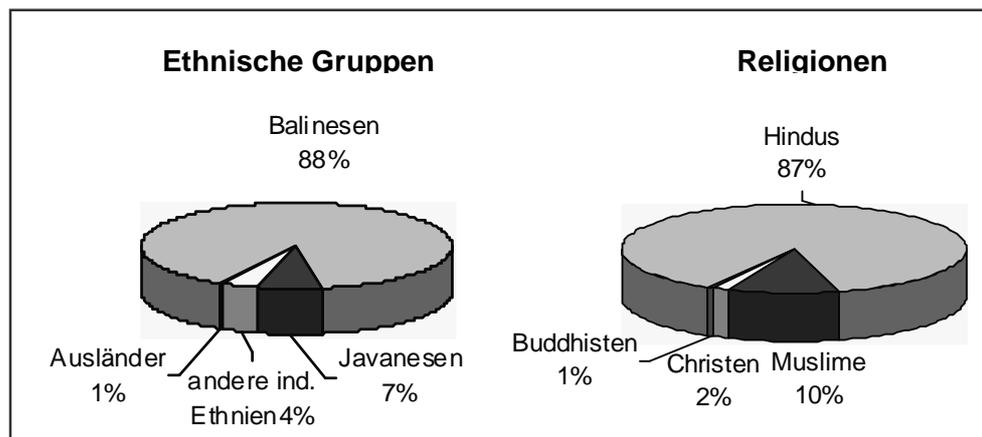
---

<sup>67</sup> Vgl. U.S. Library of Congress (Hrsg.) 2004, S. 6

<sup>68</sup> Vgl. U.S. Library of Congress (Hrsg.) 2004, S. 7

<sup>69</sup> Vgl. Suryadinata / Arifin / Ananta 2003, S. 3

Abb. 6: Ethnische und Religiöse Bevölkerungsstruktur Balis



Basis: Suryadinata / Arifin / Ananta 2003, S. 170 f.

Die große Mehrheit der Inselbewohner sind Balinesen, gefolgt von Einwohnern der Nachbarinsel Java, anderen indonesische Ethnien sowie Ausländern. Auch die religiöse Zusammensetzung der Bevölkerung ist ethnisch geprägt und stellt gleichzeitig ein indonesisches Spezifikum dar. Bali ist die einzige Provinz in welcher der Hinduismus die stärkste Religion ausmacht. In dieser Arbeit wird das Hauptaugenmerk auf ausgewählte Aspekte der balinesischen Kultur gelenkt, da die große Mehrheit der Mitarbeiter im untersuchten Unternehmen balinesischer Herkunft ist.<sup>70</sup>

### 3.10.3. Balinesische Kultur und Hinduismus

Die Verankerung im hinduistischen Glauben ist das Hauptunterscheidungsmerkmal der balinesischen Kultur zu den vielen anderen indonesischer Bevölkerungsgruppen. Der Hinduismus prägt alle Lebensbereiche vom Familienleben über Arbeit bis hin zu den Aktivitäten des Zeitvertreibe.

<sup>70</sup> Zur Herkunft der Mitarbeiter siehe auch Kapitel 3.11. Vorstellung des Unternehmens auf S. 28

### *Familienleben*

Ein Kennzeichen der kollektivistischen balinesischen Kultur ist die starke Gruppenorientierung, die sich schon in der kleinsten sozialen Gemeinschaft, der Familie, widerspiegelt. Eine enge Verbindung der Balinesen besteht sowohl in physischer als auch psychischer Hinsicht. Meist wohnen verwandte Familien in einem Hauskomplex (*pakarangan*) mit eigenem Tempel zusammen. Gewöhnlich wird ein *pakarangan* von zwei bis vier Brüdern mit ihren Familien gebildet. Der älteste Bruder nimmt dabei die Position des Patriarchen ein und trägt die Verantwortung für die Gemeinschaft. Er ist verpflichtet Frieden innerhalb der Gemeinschaft sowie das Ansehen nach außen zu wahren. Vor allem letzteres ist von hoher Bedeutung, denn dem Ruf einer Familie wird großer Wert zugemessen. Die jüngeren Brüder<sup>71</sup> hingegen sind seit der Kindheit zum Folgen erzogen worden und haben keinen Anspruch auf Autorität, tragen allerdings auch keine Verantwortung.<sup>72</sup>

Da immer mehr Frauen heutzutage einer Berufstätigkeit nachgehen<sup>73</sup>, werden die Arbeiten im Haushalt und die Betreuung kleiner Kinder häufig von den Großeltern übernommen. Außerdem ist es sehr typisch, dass Indonesier, so auch die Balinesen, mehreren Berufstätigkeiten nachgehen.<sup>74</sup>

---

<sup>71</sup> Die Wichtigkeit der geschwisterlichen Rangordnung spiegelt sich auch in der Namensgebung wider. Egal ob männlich oder weiblich, der Erstgeborene heißt immer Wayan (auch Putu oder Gede), der Zweitgeborene Made (auch Nengah oder Kadek), gefolgt von Nyoman (auch Komang) und Ketut. Beim 5. Kind beginnt die Namensgebung von vorne. vgl. Dusik 2003, S. 37

<sup>72</sup> Vgl. Eiseman Jr. 1995, S. 52-71

<sup>73</sup> Die Zahl der berufstätigen Frauen in Indonesien ist im Zeitraum von 1997 bis 2000 von 45 Prozent auf 57 Prozent gestiegen. vgl. Strauss et al. 2004, S. 71

<sup>74</sup> Vgl. Godfrey 1993, S. 11

### *Das Banjar und das Leben in der Gemeinschaft*

„Bali is not a place where each seeks his own – it is a place that requires collective participation in almost every aspect of political, social, economic, and religious life.“<sup>75</sup>

Nach der Großfamilie ist das *Banjar* das zweitwichtigste soziale Netzwerk eines jeden Balinesen. Das *Banjar* ist eine Nachbarschaftsorganisation, die aus verschiedenen Familien besteht und gemeinsam einen Großteil der zumeist religiösen Aktivitäten der Mitglieder wie Tempelfeste, Zahnfeilungen, Hochzeiten, Begräbnisse plant, organisiert und ausführt. Geschichtlich hat sich das *Banjar* aus benachbarten Bauern entwickelt, die sich zum Zwecke des Gemeinwohls, zur Anbetung gleicher Tempelanlagen und zum Knüpfen sozialer Kontakte zusammen gefunden haben. Auch wenn heute viele Familien schon seit Generationen nicht mehr auf dem Land leben, so gehören sie dennoch einem *Banjar* an, welches einerseits eine soziale Sicherheit, andererseits eine Verpflichtung für seine Mitglieder darstellt.<sup>76</sup>

### *Balinesischer Hinduismus*

Der balinesische Hinduismus *Agama Hindu Dharma* ist eine Mischung aus Shivanismus und Buddhismus und hat seinen Ursprung in der javanischen Kultur. Während der Hinduismus die theologischen Rahmenbedingungen bietet, entstammen die Rituale dem Glauben der Ureinwohner Balis. Diese vielfältigen Rituale beziehen sich auf Elemente aus der Natur und den Vorfahren. Da von diesen Elementen alle Kraft ausgeht, werden sie umsorgt und mit Tempeln, Festlichkeiten und Opfergaben geehrt. Der Mutterberg der Insel *Gunung Agung* steht über den Elementen und den Ahnen und ist der Ort zu dem die Toten gelangen. Außerdem symbolisiert der Berg die Reinheit *kaja*, dessen Gegenpol *kelod* (Unreinheit) das Meer darstellt. Nach diesen zwei Orientierungen *kaja* und *kelod* richtet sich das

---

<sup>75</sup> Fred B. Eiseman Jr. 1995, S. 72

<sup>76</sup> Vgl. Eiseman Jr. 1995, S. 73-80

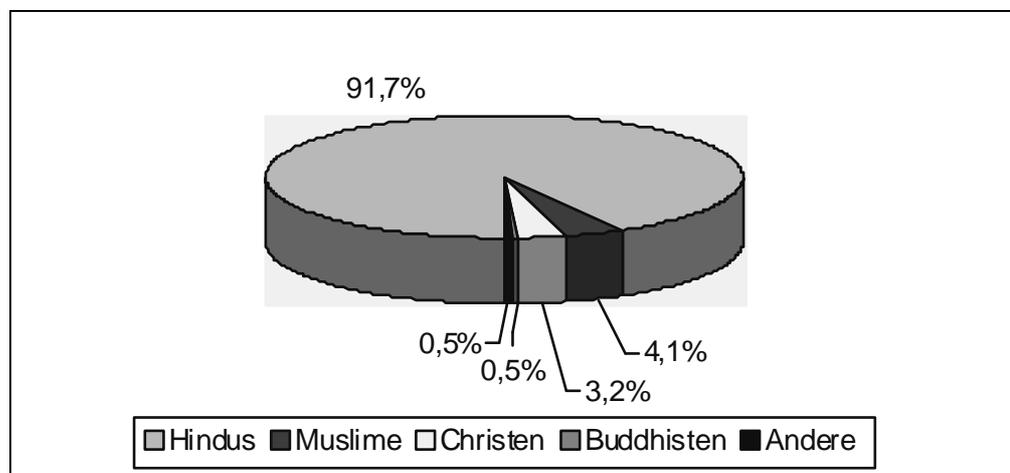
gesamte Leben der Balinesen aus. Sie beeinflussen beispielsweise die Architektur der Häuser, die Organisation der Rituale und die Kopfrichtung im Schlaf.<sup>77</sup>

### 3.11. Vorstellung des Unternehmens

Das FSR at Sayan wurde als zweites Four Seasons Resort auf Bali 1998 eröffnet und ist nahe des kulturellen Zentrums Ubud im Inselinneren gelegen. Das ältere Resort befindet sich in Jimbaran an der südlichen Westküste. Beide Resortanlagen gehören der indonesischen Firma *PT Amanda Arumdhani* und werden von der *Four Seasons Hotels and Resorts Ltd*<sup>78</sup> in Toronto geleitet.

Die 227 Mitarbeiter<sup>79</sup> des Unternehmens sind fast ausschließlich balinesischer Herkunft, die meisten aus dem umliegenden *Banjar*, weitere Angestellte kommen von anderen indonesischen Inseln und aus Japan.

Abb. 7: Religionszugehörigkeit der Mitarbeiter



Quelle: eigene Darstellung

<sup>77</sup> Vgl. Eiseman Jr. 2000, S. 2-24

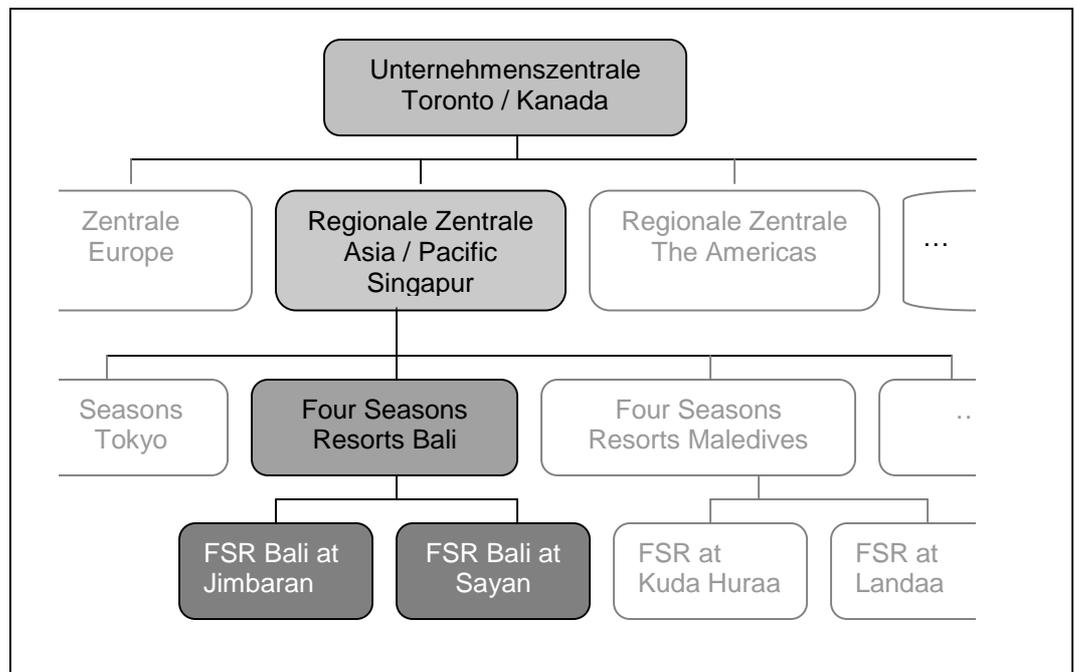
<sup>78</sup> Die kanadische Gruppe *Four Seasons Hotels and Resorts Ltd* besitzt keine Hotels in Deutschland oder Österreich. Die Hotels mit dem Namen „Vier Jahreszeiten“ gehören zu Hotelketten wie *Fairmont* (z.B. Vier Jahreszeiten Hamburg) und *Kempinski* (z.B. Vier Jahreszeiten München) oder Privaten (z.B. Vier Jahreszeiten Tirol, Salzburg)

<sup>79</sup> Stand: Februar 2008

Die Religionen der Arbeitnehmer stehen in Zusammenhang mit deren Herkunft und verteilen sich auf 200 Hindus, neun Muslime, sieben Christen, einen Buddhisten sowie einen Anhänger einer weiteren Glaubensgemeinschaft. Derzeit überwiegen die weiblichen Arbeitnehmer im Verhältnis sechs zu vier.

Die nachfolgende Grafik zeigt den geographischen Aufbau der Unternehmensorganisation. Die Unternehmenszentrale der Four Seasons Gruppe befindet sich in Kanada. Ihr sind die vier regionalen Zentralen (The Americas, Asia / Pacific, Europe, Middle East / Africa) untergeordnet. Befinden sich mehrere Hotels an einem Standort, werden diese von einem General Manager gemeinsam geführt. Der General Manager der Four Seasons Resorts Bali in Sayan und Jimbaran ist der Ire John O’Sullivan. Jedes Unternehmen hat zusätzlich einen Resort Manager. Im untersuchten Unternehmen FSR at Sayan nimmt diese Position der Indonesier Alexander Nayoan ein.

Abb. 8: Aufbauorganisation der Four Seasons Gruppe



Quelle: eigene Darstellung

## 4. Forschungsfragen

Ziel der empirischen Studie im FSR at Sayan war es herauszufinden, welche Maßnahmen dieses internationale Hotel anwendet, um die Leistungsbereitschaft seiner Mitarbeiter zu erhöhen. Drei zentrale Forschungsfragen wurden zur Erkenntnisgewinnung herangezogen:

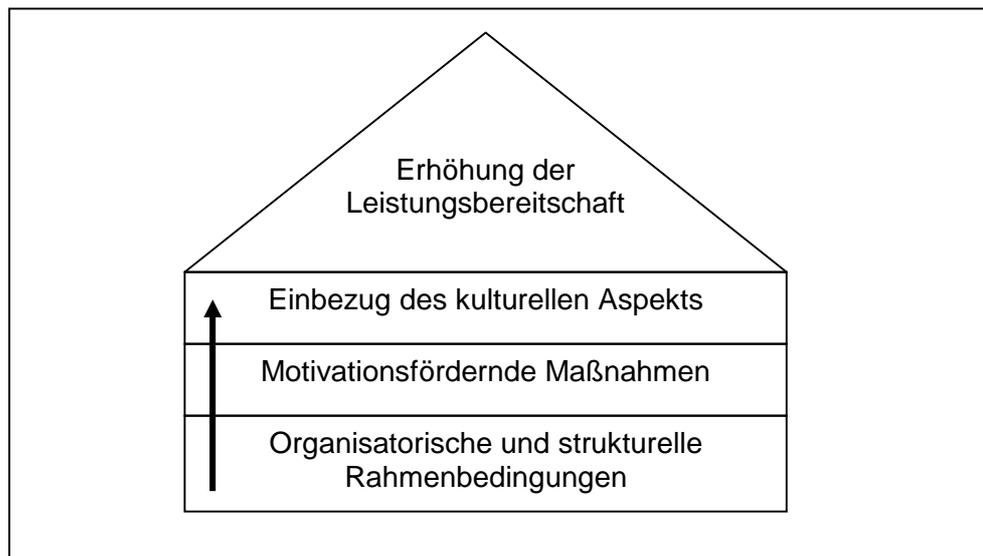
- Welche organisatorischen und strukturellen Rahmenbedingungen im FSR at Sayan dienen als Basis für die erfolgreiche Gestaltung von leistungssteigernden Maßnahmen?
- Welche im Unternehmen gebräuchlichen motivationsfördernden Maßnahmen tragen zur Erhöhung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter bei?
- Welchen Einfluss übt die Berücksichtigung der balinesischen Kultur auf die Leistungssteigerungsmaßnahmen aus?

Um leistungsbeeinflussende Maßnahmen im Unternehmen anwenden zu können, müssen bestimmte Rahmenbedingungen gegeben sein. Sie bieten die Basis für das Funktionieren von Gestaltungsmaßnahmen und bilden somit das „Spielfeld“, auf dem das Handeln der Unternehmensakteure stattfindet. So wird ein Unternehmen beispielsweise nicht in der Lage sein, eine neue Trainingsmaßnahme im Unternehmen einzuführen, wenn die dafür nötigen Kommunikationskanäle fehlen.

Auf dieser Basis können konkrete Maßnahmen entwickelt werden, die sich an den Zielen und Bedürfnissen von Unternehmens- und Mitarbeiterseite orientieren. Dabei bestimmen Anzahl, Flexibilität und Eignung dieser Maßnahmen, welchen Einfluss diese auf den Erfolg des Mitarbeiters - oder bildlich gesprochen des „Spielers“ - haben. Auch die Kultur beeinflusst das unternehmerische Handeln, indem

sie bestimmt, welche Maßnahmen aufgrund der Herkunft der Mitarbeiter besonders gut geeignet sind, und welche der angewandten Maßnahmen gegebenenfalls auf die speziellen kulturellen Besonderheiten eines „Teams“ angepasst werden müssen. Der Erfolg – die Erhöhung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter – setzt sich schließlich aus der Kombination aller drei Elemente zusammen.

*Abb. 9: Modell zur Erhöhung der Leistungsbereitschaft*



Quelle: eigene Darstellung

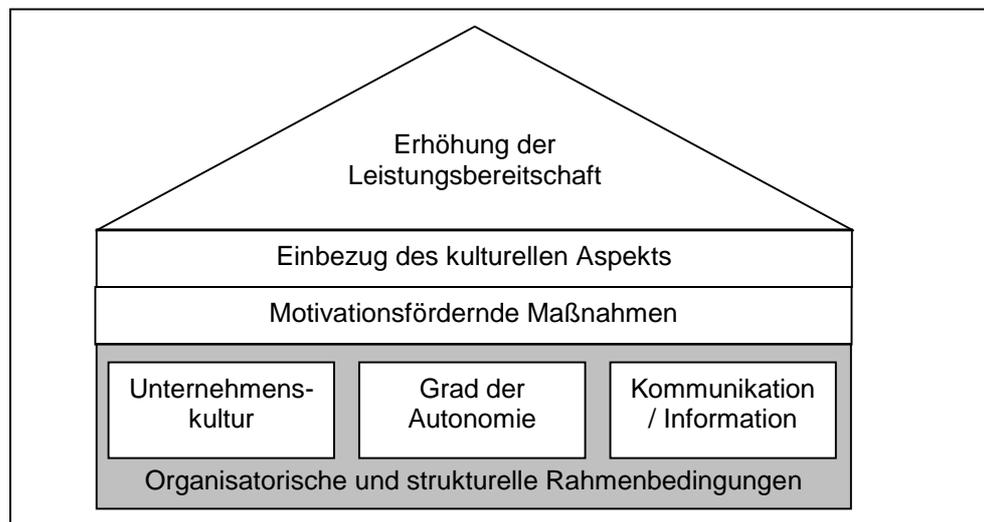
## 5. Organisatorische und strukturelle Rahmenbedingungen

Der folgende Abschnitt beschäftigt sich mit der ersten Forschungsfrage und untersucht die organisatorischen und strukturellen Rahmenbedingungen, welche die Voraussetzung für den Einsatz von Maßnahmen zur Erhöhung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter darstellen.

Informationen über diese Bedingungen wurden vor allem durch Experteninterviews aber auch die Teilnahme an einem Mitarbeiter-einstiegstraining sowie durch interne Dokumentationen und Observation erlangt.

Richtungweisend fungierten hierbei die Interviews mit den Experten, in denen sich die drei Bereiche Unternehmenskultur, Grad der Autonomie des Hotels sowie Kommunikations- und Informationsverhalten als Hauptfaktoren herauskristallisiert haben.

*Abb. 10: Organisatorische und strukturelle Rahmenbedingungen zur Erhöhung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter*



Quelle: eigene Darstellung

## 5.1. Unternehmenskultur

### 5.1.1. Beschreibung der Unternehmenskultur

Zur Klassifizierung und Veranschaulichung der verschiedenen Ebenen von Unternehmenskultur im untersuchten Hotel, eignet sich das Stufenmodell von Schein<sup>80</sup>, welches Grundprämissen, bekundete Werte und Artefakte unterscheidet.<sup>81</sup>

Die Grundprämissen einer Unternehmenskultur können praktisch kaum erfasst werden, da es sich um Gedanken, Betrachtungsweisen und Wahrnehmungen handelt, die meistens unbewusst und als selbstverständlich erachtet werden. Aus diesen Prämissen leiten sich allerdings Annahmen von grobem, grundsätzlichem Charakter ab, die bereits ergründbar sind. In der Four Seasons Gruppe zählen zu diesen

- die Wertschätzung des Arbeitnehmers als Vermögen und Stärke des Unternehmens,
- die Anerkennung, dass jeder Mensch Ehre besitzt und ein Bedürfnis nach Stolz und Zufriedenheit hat sowie
- die Erkenntnis, dass Erfolg nicht durch Einzelleistung sondern nur durch das Zusammenspiel von Mitarbeitern und sonstigen Beteiligten erzielt werden kann.

Diese Grundannahmen sind in der sogenannten *Golden Rule* des Unternehmens enthalten, welche besagt, dass man mit anderen Menschen so umgehen soll, wie man selbst gerne behandelt werden möchte. Weitere zentrale Unternehmenswerte kommuniziert das Unternehmen in den vier *Pillars of Success*.

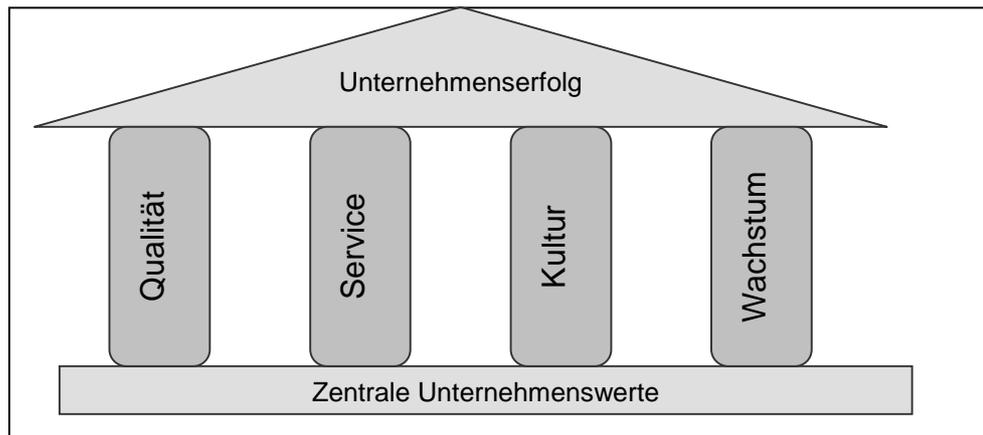
Alle Grundannahmen werden an neue Mitarbeiter bereits im ersten Kontakt mit dem Unternehmen im Rahmen des Berufseinstiegstrainings herangetragen.

---

<sup>80</sup> Siehe auch Abb. 3 auf S. 17

<sup>81</sup> Vgl. Schein 1995, S. 30

Abb. 11: Pillars of Success



Quelle: eigene Darstellung

Die erste Säule steht für die außergewöhnliche *Qualität* des Produktes. Die Four Seasons Gruppe ist daher um den besten Standort, die besten Materialien und die beste Serviceleistung bemüht.<sup>82</sup>

Die zweite Säule beschäftigt sich mit dieser *Serviceleistung* und sieht in einem bemerkenswert guten Service seinen größten Wettbewerbsvorteil.

Das dritte Standbein der Säule ist die Schaffung einer starken *Kultur*<sup>83</sup>, die auf Ethik basiert und deren größtes Vermögen die Mitarbeiter darstellen. Ziel ist es, eine „super international service culture“ (länderübergreifende Servicekultur) zu entwickeln.

Letztendlich wird als vierte Säule das *Wachstum* als Managementunternehmen angestrebt, basierend auf der einfachen Strategie:

„Have the right product, treat the people right and the profit will follow.“<sup>84</sup>

(Wenn man das richtige Produkt hat und die Menschen richtig behandelt, wird der Erlös folgen.)

---

<sup>82</sup> Vgl. Four Seasons Hotels and Resorts (Hrsg.) 1: URL: [https://www.fourseasons.com/about\\_us/about\\_us\\_10.html](https://www.fourseasons.com/about_us/about_us_10.html), (24.04.2008)

<sup>83</sup> Die Kulturbezeichnung in den *Pillars of Success* entspricht dem Begriffsverständnis von Unternehmenskultur dieser Arbeit.

<sup>84</sup> Frau Sri Nuka, Human Resource Manager

Sichtbar werden diese Werte im Engagement der Unternehmenszentrale in direktem Kontakt mit den regionalen Unternehmen und deren Mitarbeitern zu stehen. So besucht beispielsweise der Unternehmensvater Isidore Sharp in regelmäßigen Abständen alle Four Seasons Hotels und sucht vor Ort das persönliche Gespräch mit den Mitarbeitern. Auch die Gründungs- und Erfolgsgeschichten des Unternehmensvaters Sharp werden den Mitarbeitern gerne und häufig erzählt. Erlebbar wird die Unternehmenskultur des Weiteren in der aktiven Demonstration der bekundeten Werte. Die Rahmenbedingungen dafür schaffen die Kern- und Servicekulturstandards (*Core and Service Culture Standards*). Während die Kernstandards festlegen, was für ein Verhalten erwartet wird, zum Beispiel Begrüßungsritual, Telefonverhalten, Sensibilität für die Situation und den Zeitpunkt des Kundenkontaktes, ist in den Servicekulturstandards festgelegt, wie das Service letztendlich ausgeführt werden soll.

Abb. 12: Servicekulturstandards

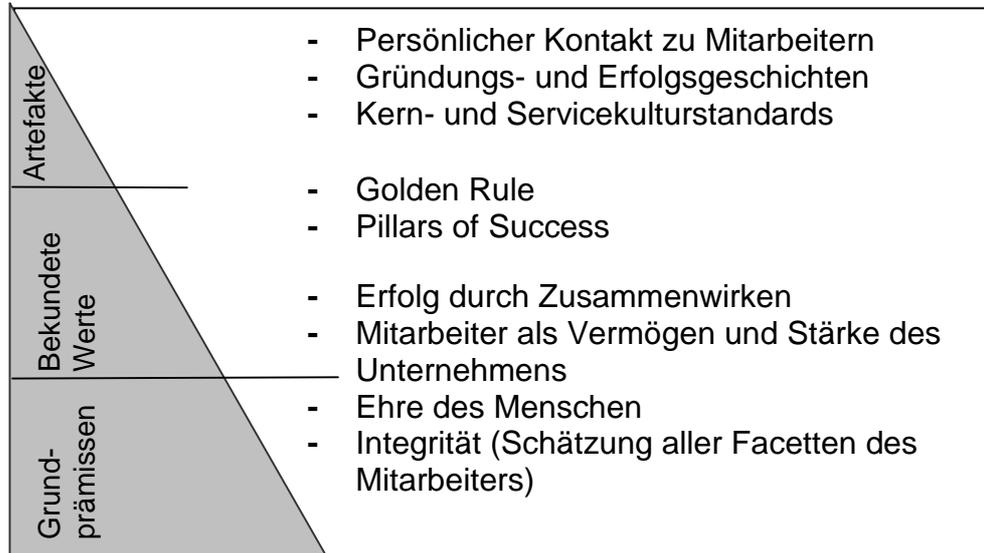
<b>S</b> mile	Lächeln
<b>E</b> yecontact	Augenkontakt
<b>R</b> ecognition	Wertschätzung
<b>V</b> oice	Stimme
<b>I</b> nformed	Informiertheit
<b>C</b> are and Kindness	Fürsorge und Freundlichkeit
<b>E</b> xceed guest expectation	Übertreffen der Gästeerwartung

Quelle: eigene Darstellung

Dabei wird bei den Verhaltensstandards besonderer Wert darauf gelegt, dass sich diese nicht nur auf den Gast persönlich, sondern auf das gesamte Unternehmensumfeld also auch auf Lieferanten, Mitarbeiter, Besucher et cetera beziehen. Zusätzlich verfügt jede Abteilung über einen Abteilungsleitfaden, in dem die Tätigkeitsfelder jeder Position definiert sind.

Zusammenfassend werden in der folgenden Darstellung die zentralen Elemente der Unternehmenskultur illustriert:

Abb. 13: Elemente der Unternehmenskultur



Quelle: eigene Darstellung, Basis: Schein 1995, S. 30

### 5.1.2. Funktionalität der Unternehmenskultur

Um die Unternehmenskultur im FSR at Sayan auf ihren praktischen Nutzen zu untersuchen, eignet sich die Typologie von Heinen, in der er die Beobachtungsmerkmale Verankerungsgrad, Übereinstimmungsausmaß und Systemkompatibilität analysiert:<sup>85</sup>

Der *Verankerungsgrad* – das Ausmaß in dem sich Mitglieder eines Unternehmens in den organisationsspezifischen Merkmalen wiederfinden und diese akzeptieren<sup>86</sup> – kann als relativ hoch eingestuft werden, da sich viele Unternehmenswerte und Grundannahmen mit denen der balinesischen Kultur decken.<sup>87</sup>

Das *Übereinstimmungsausmaß* – der Grad der Konformität beziehungsweise Zersplitterung der Unternehmenskultur<sup>88</sup> – ist hoch, denn die vom Unternehmensgründer Sharp entwickelten

<sup>85</sup> Vgl. Heinen 1997, S. 26 ff.

<sup>86</sup> Vgl. Heinen 1997, S. 26

<sup>87</sup> In Kapitel 7 (S. 63-73) wird das Verhältnis von Unternehmenskultur zur balinesischen Kultur im Detail diskutiert.

<sup>88</sup> Vgl. Heinen 1997, S. 27

Grundannahmen und Werte werden durch das Charisma und seine persönliche Hingabe für das Unternehmen untermauert. So lebt nicht nur Isidore Sharp in persönlichen Mitarbeitergesprächen und dem respektvollen Verhalten den Mitarbeitern gegenüber seine Unternehmensphilosophie vor, sondern auch die Führungskräfte im Unternehmen suchen den Kontakt zu Mitarbeitern und zeigen aufrichtiges Interesse an deren persönlichen Belangen. Zudem liegen der Unternehmenskultur weltweit gleiche Werte zugrunde und alle Four Seasons Mitarbeiter, unabhängig von Standort und Position gehören zur sogenannten *Family*.

Auch eine *Systemkompatibilität* – die Funktionalität und Anpassungsfähigkeit der Unternehmenskultur beschreibend<sup>89</sup> – ist gegeben, denn Strategien und Werte werden kontinuierlich an das Unternehmensumfeld angepasst. Eine solche Anpassung stellt das 2008 eingeführte *Roots and Branches* Trainingsprogramm<sup>90</sup> dar, welches als Antwort auf den erhöhten Bedarf an qualifiziertem Personal bei der Eröffnung neuer Standorte entwickelt wurde.

Da alle von Heinen postulierten Beobachtungsmerkmale im hohen Ausmaß vorhanden sind, kann von einer gesunden Unternehmenskultur gesprochen werden, die durch ihre Beschaffenheit und Struktur einen hohen Nutzen für das Unternehmen und deren Mitarbeiter bietet.

## 5.2. Autonomie des Hotels

Das Ausmaß, in dem das Hotel an die Four Seasons Gruppe gebunden ist, beziehungsweise indem es autonom entscheiden kann, beeinflusst ebenfalls die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Diskrepanzen zwischen den Vorgaben der Gruppe und den Rahmenbedingungen und der Kultur des Standortes führen unweigerlich zu Problemen und Konflikten. Denn ein Mitarbeiter wird

---

<sup>89</sup> Vgl. Heinen 1997, S. 29

<sup>90</sup> Dieses Programm wird unter 6.1. Weiterbildung und Karrierechancen auf S. 50 im Detail erläutert.

nur dann in der Lage sein, seine Tätigkeit gut auszuführen, wenn das verlangte Verhalten mit seinen Werten, Grundannahmen und Bedürfnissen vereinbar ist. Auf der anderen Seite sieht sich die Unternehmensgruppe vor allem den Gästen gegenüber verpflichtet für einen gewissen Standard und einheitliche Vorgehensweisen in den Hotels zu sorgen.

Die Unternehmenszentrale schreibt jedem Hotel Richtlinien vor, die gewährleisten sollen, dass alle Unternehmensbereiche das minimale Maß an Anforderungen, die das Image des Hotels ausmachen, zur Verfügung stellen. Im Personalbereich gehören dazu die Verhaltensrichtlinien für die Mitarbeiter, die Kernstandards, die Servicekulturstandards und deren Ausführung, sowie eine bestimmte Anzahl an Trainingsmaßnahmen.

Eine weitere Maßnahme, um eine Brücke zwischen den von der Zentrale vorgegebenen Richtlinien und Praktiken einerseits und der nationalen Kultur und den Praktiken der Mitarbeiter andererseits zu schlagen, sehen viele globale Unternehmen in der Ausbildung von lokalen Führungskräften.<sup>91</sup> Diese Vorgehensweise wurde auch im FSR at Sayan umgesetzt, in dem seit einigen Jahren alle Führungspositionen bis hin zum Resort Manager von lokalen Mitarbeitern ausgeführt werden. Diese Maßnahme schafft Vertrauen bei den lokalen Mitarbeitern und ermöglicht den Führungskräften gezielt an den Diskrepanzen zwischen den beiden Kulturen zu arbeiten.

#### *Typologische Klassifizierung der Personalstrategie*

Um herauszufinden, inwieweit das Unternehmen Personalfragen selbstständig entscheiden kann beziehungsweise an Vorgaben der Unternehmenszentrale gebunden ist, kann man die Ausrichtung der Personalstrategie betrachten. Ein Werkzeug hierzu stellt die Klassifizierung internationaler Unternehmen von Heenan / Perlmutter

---

<sup>91</sup> Vgl. Deresky 2006, S. 367 f.

dar, mit der das Verhältnis zwischen Muttergesellschaft – hier die Four Seasons Zentrale in Toronto – und Tochtergesellschaft – hier das FSR at Sayan – untersucht wird<sup>92</sup>. Im Folgenden wird ein Vergleich zwischen den im Kontext dieser Arbeit relevanten Elementen des Modells und den Praktiken im FSR at Sayan angestellt:

- *Autorität und Entscheidungskompetenz*

Es findet eine enge Zusammenarbeit zwischen den zwei Tochtergesellschaften FSR at Sayan und FSR at Jimbaran statt, die gemeinsam von einem General Manager geführt werden. Als Beispiel für die enge Kollaboration ist der Austausch von Mitarbeitern aus Verwaltung und Management zwischen den beiden Hotels zu nennen. Die beiden Four Seasons Resorts in Bali sind als nächste Instanz dem Four Seasons Management der Region Asia / Pacific in Singapur unterstellt. Entscheidungskompetenz und Autorität können daher Heenan / Perlmutter's Kategorie der regiozentrischen Unternehmen zugeordnet werden.

- *Anreizsystem*

Anreize werden einerseits für die zufriedenstellende Erfüllung der globalen Four Seasons Standards (Servicekultur- und Kernstandards) vergeben, aber auch für die Erreichung hotelinterner Ziele. Hierzu gehören beispielsweise abteilungsspezifische Ziele, die der Abteilungsleiter individuell auf die Situation abgestimmt mit seinen Mitarbeitern vereinbart hat. Da alle Vergütungsarten entweder zu lokalen, regionalen oder weltweiten Unternehmenszielen beitragen, kann man die Gestaltung der Anreizsysteme sowohl als geo- als auch regiozentrisch charakterisieren.

---

<sup>92</sup> Hierzu siehe auch Abb. 1 auf S. 9

- *Kommunikations- und Informationsfluss*

Die Kommunikation zwischen den beiden Four Seasons Resorts in Sayan und Jimbaran ist sehr hoch, da beide Unternehmen von demselben General Manager geleitet werden. Die Muttergesellschaft kommuniziert grundlegende Richtlinien, wie Standards oder Trainingsmaßnahmen, ist allerdings nicht in das tägliche Geschäftsleben involviert. Diese Aufgabe wird von der regionalen Muttergesellschaft in Singapur übernommen, die in wirtschaftlichen Belangen die oberste Instanz darstellt und mit der ein regelmäßiger Kontakt aufrecht erhalten wird, was ebenfalls eine regiozentrische Ausrichtung kennzeichnet.

- *Fortbestand*

Die regionale Ausrichtung des Unternehmens wird besonders im Bereich der Personaleinstellung, -besetzung und -entwicklung deutlich. Mit Ausnahme der zwei japanischen Angestellten, ist die gesamte Belegschaft indonesischer Herkunft. Zusätzlich werden bei der Personalsuche vorwiegend Bewohner der umliegenden *Banjars* miteinbezogen, aus denen derzeit 80 Prozent der Belegschaft stammen.

- *Beurteilung und Kontrolle*

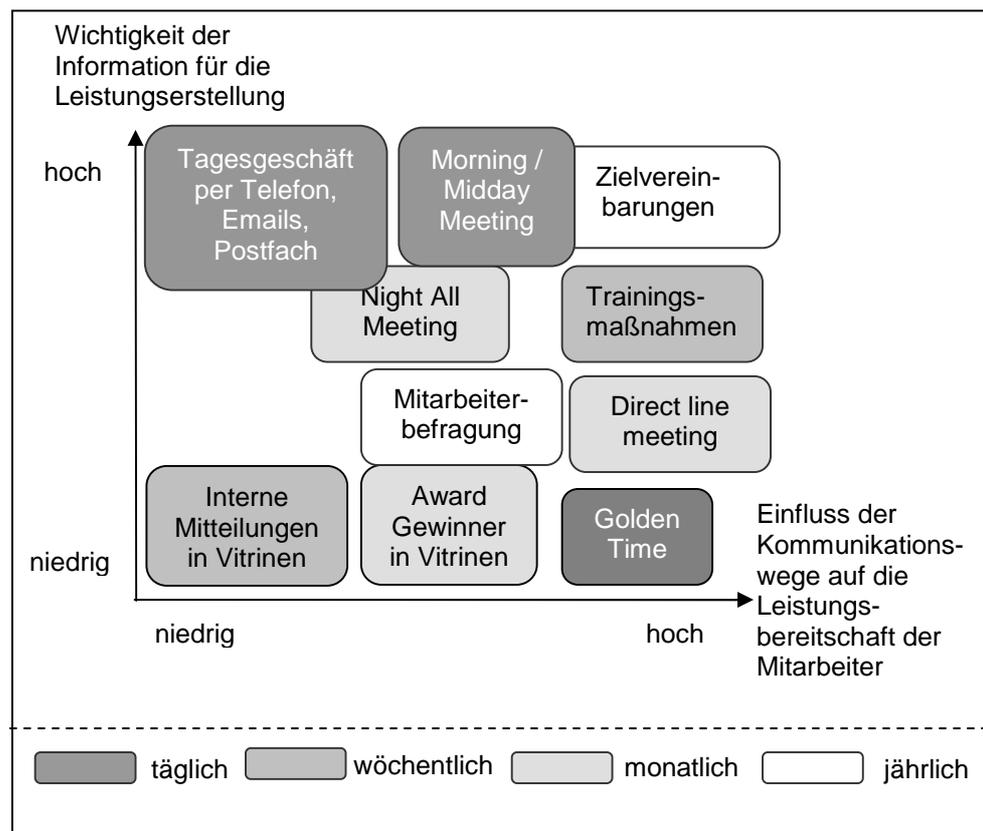
Für die Beurteilung werden einerseits die globalen Four Seasons Standards herangezogen, andererseits auch standortspezifische Beurteilungs- und Kontrollkriterien, wie beispielsweise die Häufigkeit der Teilnahme an Schulungsmaßnahmen.

In Anlehnung an Heenan / Perlmutter's Typologie kann das Hotel vorrangig als regiozentrisches Unternehmen bezeichnet werden, da es zwar einem weltweiten Konzern zugehörig ist, der Standort und die nationale Kultur der Tochtergesellschaft jedoch großen Einfluss auf die Unternehmensführung und insbesondere das Personalmanagement ausüben.

### 5.3. Kommunikation und Information

Unterschiedliche unternehmensinterne Kommunikationswege sind einerseits Grundvoraussetzung für die Möglichkeit einer Leistungserstellung und die Gewährleistung deren Qualität<sup>93</sup>, sie haben andererseits aber auch direkten Einfluss auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter.<sup>94</sup> Der Zusammenhang zwischen der Wichtigkeit von Informationen für die Erstellung von Leistung wie beispielsweise die Erfüllung eines Kundenwunsches sowie der Einfluss der verwendeten Kommunikationswege auf die Leistungsbereitschaft, z.B. die Motivation des Mitarbeiters, soll an Hand der folgenden Grafik illustriert werden. Zusätzlich ist die Häufigkeit der Nutzung des Kommunikationsweges farblich gekennzeichnet:

Abb. 14: Einfluss von Kommunikation und Information auf Leistungserstellung und -bereitschaft



Quelle: eigene Darstellung

<sup>93</sup> Vgl. Strohner 2006, S. 85

<sup>94</sup> Vgl. Jung 2006, S. 234

### *Tägliche Kommunikation*

Wichtige Ereignisse und das Tagesgeschäft werden im sogenannten *Morning / Midday Meeting* (Morgen-/Mittagsgespräch) zu Arbeitsbeginn der jeweiligen Schicht besprochen, an dem alle Abteilungsleiter sowie der Resort Manager teilnehmen. Für weniger wichtige Informationen gibt es für jede Abteilung Postfächer, die mindestens einmal pro Tag geleert werden. Des Weiteren findet Kommunikation mittels Telefon, E-Mail und in direkter Form statt. Zusätzlich informieren sich Resort- und HR-Manager täglich in der sogenannten *Golden Time* über das Wohlergehen und mögliche persönliche Probleme der Mitarbeiter oder deren Familien, in dem sie durch alle Abteilungen des Unternehmens gehen und mit den Mitarbeitern sprechen.

### *Wöchentliche Kommunikation*

Informationen zu den Trainingsangeboten und Kursen finden die Mitarbeiter in der Personalabteilung. Die Bekanntgabe der *Award-Gewinner*<sup>95</sup> (zum Beispiel die Mitarbeiter des Monats) sowie andere interne Nachrichten befinden sich in Vitrinen nahe der Mitarbeiterkantine, die in der Regel wöchentlich aktualisiert werden.

### *Monatliche Kommunikation*

Einmal im Monat hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeit sich ein sogenanntes *Direct Line Meeting* (persönliches Gespräch) mit dem Resort Manager zu vereinbaren. Eine weitere Kommunikationsmöglichkeit ist das alle zwei Monate stattfindende *Night All Meeting* (Nachtbesprechung) mit allen Mitarbeitern, die Nachtschicht haben.

### *Jährliche Kommunikation*

Jedes Jahr werden von den Abteilungsleitern in Absprache mit dem Resort Manager Ziele für ihren Bereich definiert. Diese Ziele

---

<sup>95</sup> Zu der Vergabe von Awards siehe auch Kapitel 6.2.1. Monetäre Anreize auf S. 54.

fungieren als Richtlinie für die Mitarbeiter. Für die bestmögliche Zielerreichung ist der jeweilige Abteilungsleiter verantwortlich. Während die Mitarbeiter am Ende des Jahres an ihrem individuellen Beitrag zur Zielerreichung gemessen werden, wird der Abteilungsleiter danach beurteilt, in welchem Umfang das Gesamtziel umgesetzt wurde. Außerdem wird für Manager jährlich, für sonstige Mitarbeiter zweijährig, eine Zufriedenheitsbefragung durch eine externe Agentur durchgeführt.

### 5.3.1. Sprache

Die Kommunikation innerhalb des Unternehmen erfolgt sowohl in der Landessprache *Bahasa Indonesia* als auch in Englisch. Während der Kontakt zu den Gästen sowie der Informationsaustausch mit der Unternehmenszentrale hauptsächlich in Englisch stattfindet, werden interne Gespräche, Dokumente und Meetings in *Bahasa Indonesia* durchgeführt, informelle Gespräche häufig auch in der Inselfsprache *Bahasa Bali*. Der Großteil der Angestellten hat gute Englischkenntnisse, und es werden regelmäßig Englischkurse angeboten. Gute Englischkenntnisse sind speziell für die Mitarbeiter mit Kundenkontakt essentiell. Je besser sie diese Sprache beherrschen, umso einfacher aber auch zufriedenstellender ist die Kommunikation zwischen ihnen und den Gästen. Da viele Hotelgäste aus Japan kommen, gibt es zusätzlich zwei japanische Rezeptionistinnen.

Die Kommunikation unter den Mitarbeitern in *Bahasa Indonesia* gewährleistet die bessere Verständigung und die Vermeidung von sprachbedingten Missverständnissen, stärkt aber auch gleichzeitig die nationale Integrität und das Zusammengehörigkeitsgefühl. Die Tatsache, dass informelle Gespräche häufig auch in *Bahasa Bali* getätigt werden, weist auf die regionale Verbundenheit der Mitarbeiter mit ihrer Kultur hin und wirkt sich ebenfalls positiv auf deren Wohlergehen im Unternehmen aus.<sup>96</sup>

---

<sup>96</sup> Der Einfluss der balinesischen Kultur auf die interne Kommunikation wird in Kapitel 7.3. detailliert behandelt.

### 5.3.2. Merkmale der Kommunikation im Unternehmen

In der Kommunikation zwischen den Mitarbeitern wird bewusst auf die Beachtung von Hierarchien verzichtet. Diese Maßnahme hat vielerlei positive Auswirkungen. Mitarbeiter, egal in welcher Position, haben die Möglichkeit direkt in Kontakt mit den Vorgesetzten zu treten, was eine Vertrauensbasis schafft aber auch eine Wertschätzung gegenüber allen Mitarbeitern ausdrückt. Außerdem verkürzen flache Hierarchien die Kommunikationswege und fördern die Transparenz im Unternehmen.<sup>97</sup>

Durch verschiedene Möglichkeiten und Zeitpunkte der Kommunikation und die Häufigkeit – zum Beispiel *Golden Time* oder *Direct Line Meeting* – können Vorgesetzte auch mit eher zurückhaltenden Mitarbeitern in Kontakt treten und deren Hemmschwelle wird gesenkt.

Um die Vielzahl an Informationen, die für das erfolgreiche Funktionieren des Resorts benötigt werden, effizient mit allen Mitarbeitern zu teilen, werden im Unternehmen verschiedene Kommunikationskanäle und Zeitpunkte gewählt. Wie aus der Abbildung 14 ersichtlich, steuern viele Maßnahmen aber nicht nur zum Funktionieren des Unternehmens bei, sondern beeinflussen auch positiv die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. So tragen beispielsweise Zielvereinbarungen nicht nur maßgeblich zum Unternehmenserfolg bei, sondern stellen auch ein Beurteilungs- und Motivationswerkzeug dar und stärken die Gemeinschaft der Mitarbeiter einer Abteilung.

### 5.4. Zusammenfassung

Durch die Umlegung von Theorien und Modellen auf konkrete Unternehmenspraktiken, konnten Aussagen über den Aufbau und die Funktionalität der Unternehmenskultur, der Grad an Autonomie des Hotels sowie die Art und Häufigkeiten von Kommunikationsaktivitäten

---

<sup>97</sup> Vgl. Oechsler 2006, S. 316

ermittelt werden. Außerdem wurde der Einfluss dieser drei Bereiche auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter aufgezeigt.

Die Bedeutung und Wichtigkeit der Unternehmenskultur im FSR at Sayan lässt sich an diversen Wertbekundungen beispielsweise in den *Pillars of Success* ersehen, aber auch in der gelebten Kultur, die vor allem durch die Kommunikation und das tägliche Handeln erfahrbar wird. Der praktische Nutzen und die „Gesundheit“ der Unternehmenskultur wurde durch die Anwendung von Heinens Typologie nachgewiesen. Die Mitarbeiter profitieren von der Unternehmenskultur, die ihnen Sicherheit schenkt und eine Orientierungshilfe bietet, die klare Verhaltensrichtlinien vorgibt und als ein Maßstab für deren Leistungsbeurteilung dient.

Das Ausmaß an Vorgaben der Four Seasons Gruppe im Verhältnis zur Autonomie des FSR at Sayan kann als relativ ausgeglichen angesehen werden. Viele Rahmenbedingungen werden zwar von der Zentrale vorgegeben, dennoch werden dem Hotel ausreichende Freiheiten zugeschrieben, um auf nationale Besonderheiten von Kultur und Mitarbeitern einzugehen. Die Vorgaben der Zentrale zu beispielsweise Weiterbildungsmaßnahmen und Anreizgestaltung stehen in keinem Konflikt mit der nationalen Kultur.<sup>98</sup> Auf der anderen Seite werden in der Führungskräftebesetzung mit Einheimischen und der engen Zusammenarbeit der beiden Resorts die Spezifika des Hotels berücksichtigt. Diese Harmonie ermöglicht dem Unternehmen sich an Maßnahmen zur Leistungssteigerung der Mitarbeiter aus dem Pool der Unternehmenszentrale zu bedienen und zugleich neue Maßnahmen individuell zu schaffen.

Die Vielfalt der Kommunikationsmöglichkeiten, Zeitpunkte und Kanäle im Unternehmen garantiert einen regen Informationsfluss und -austausch. Die daraus resultierende effektive Zusammenarbeit verhilft den Mitarbeitern zu einer verbesserten Leistung.

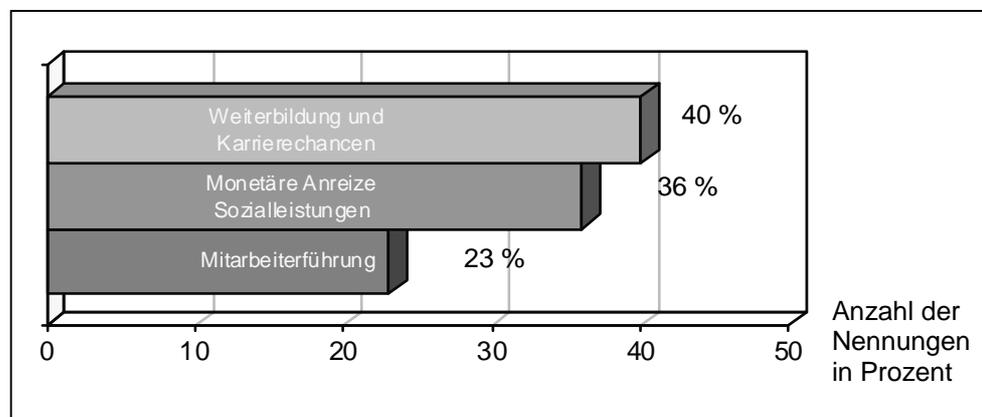
---

<sup>98</sup> Dazu siehe auch Kapitel 7, S. 63-73.

## 6. Motivationsfördernde Maßnahmen zur Erhöhung der Leistungsbereitschaft

In diesem Abschnitt wird auf motivationsfördernden Maßnahmen eingegangen, die das internationale Unternehmen FSR at Sayan anwendet, um die Leistungsbereitschaft seiner Mitarbeiter zu verbessern. Auch die in der vorangegangenen Forschungsfrage behandelten strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen wirken motivationsfördernd; es soll hier jedoch auf jene Maßnahmen eingegangen werden, die von den Unternehmensmitgliedern explizit als Anreize<sup>99</sup> verstanden werden. Basierend auf den Ergebnissen der Experteninterviews wurden Weiterbildung und Karrierechancen vor materiellen Anreizen in Form von Gehalt und Sozialleistungen und Art und Stil der Mitarbeiterführung als wichtigste Motivatoren genannt.

Abb. 15: Die wichtigsten motivationsfördernden Maßnahmen im Unternehmen



Quelle: eigene Darstellung

Bei der Entscheidung, welche Verhaltensweisen durch Anreize gefördert werden sollen, müssen sich internationale Unternehmen auch bezüglich ihrer kulturellen Orientierung festlegen. Sollen durch die Wahl der Anreize kulturelle Gemeinsamkeiten (regiozentrisch)

<sup>99</sup> Hierzu siehe auch Abb. 2 auf S. 15

oder Unterschiede (polyzentrisch) betont werden, oder wird alternativ auf die universell gültige Unternehmenskultur (ethnozentrisch) als Maßstab zurückgegriffen?<sup>100</sup> Die geozentrische Orientierung ist schließlich jener Ansatz, in dem „sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede groß geschrieben werden“<sup>101</sup>; es wird also versucht einen positiven Nutzen aus der Unterschiedlichkeit zu ziehen. Im FSR at Sayan werden einerseits Anreize zur Erfüllung der weltweiten Four Seasons Standards gegeben – beispielsweise dient als Bemessungsgrundlage für die Auszeichnung „Mitarbeiter des Monats“ (*employee of the month*) die herausragende Erfüllung der Kern- und Service Standards – andererseits werden auch standortspezifische Besonderheiten in die Anreizgestaltung miteinbezogen – das Unternehmen stellt ein erhöhtes Angebot an Sozialleistungen zur Verfügung.

#### 6.1. Weiterbildung und Karrierechancen

Die Wichtigkeit des permanenten Wissenserwerbs und -transfers ist gerade in Dienstleistungsunternehmen unumstritten und stellt „einen entscheidenden Erfolgsfaktor für die Entwicklung von konkurrenzfähigen touristischen Produkten und Angeboten dar.“<sup>102</sup>

Schon im Einstellungsgespräch eines Mitarbeiters wird auf dessen Willen und Bereitschaft zum Lernen Wert gelegt. Die Personalabteilung unterliegt nach ihren eigenen Angaben bei der Verteilung finanzieller Mittel für Schulungsmaßnahmen nur wenigen Beschränkungen. Diesen hohen Stellenwert, nehmen die Trainings<sup>103</sup> aber nicht nur im FSR at Sayan ein, sind ist vielmehr in der Unternehmenskultur verankert und werden auch in anderen Four Seasons Hotels als überaus wichtig erachtet. Dementsprechend groß ist auch die Auswahl an unternehmensinternen und von der

---

<sup>100</sup> Vgl. Apfelthaler 2002, S. 116 f.

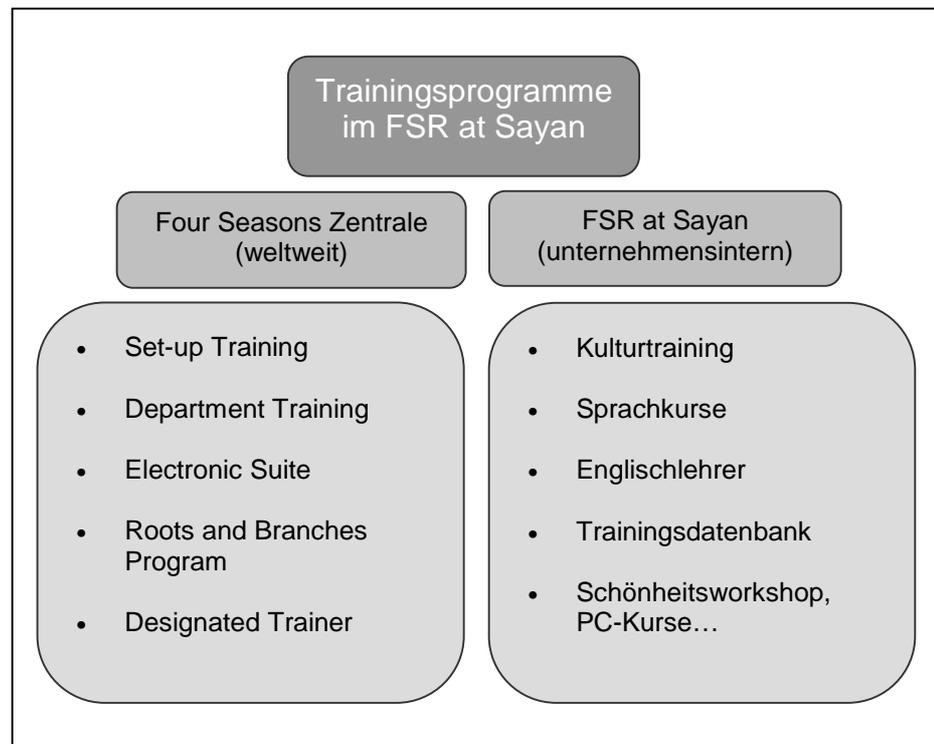
<sup>101</sup> Apfelthaler 2002, S. 116

<sup>102</sup> Fuchs (Hrsg.) 2005, S. 80

<sup>103</sup> Im Verlauf dieser Arbeit wird das englische Wort „Training“ synonym für „Schulung“ verwendet.

Zentrale angebotenen Programmen zur Förderung, Motivation und Leistungssteigerung der Mitarbeiter.

Abb. 16: Trainingsprogramme im FSR at Sayan



Quelle: eigene Darstellung

Die Einarbeitung von neuen Mitarbeitern und die kontinuierliche Schulung der bestehenden Belegschaft ist jedoch eine aufwändige und zeitintensive Aufgabe, die von der Personalabteilung allein kaum bewältigt werden kann. Um die Personalabteilung zu entlasten und die Mitarbeiter aber dennoch täglich an Expertenwissen teilhaben zu lassen, werden im Unternehmen verschiedene Methoden angewandt, die teilweise von der Unternehmenszentrale entwickelt wurden (bspw. Ausbildung zum *Designated Trainer*), teilweise aber auch vor Ort vom FSR at Sayan konzipiert wurden (bspw. Trainingsdatenbank, flexibler Englischlehrer). Diese Praktiken werden in den nächsten beiden Punkten näher behandelt.

Nicht alle vom Unternehmen angebotenen Trainings sind für jeden Mitarbeiter relevant, grundsätzlich haben die Schulungsmaßnahmen

der Unternehmenszentrale aber Priorität gegenüber den hotelinternen Maßnahmen. Die Materialien und Informationen, die für das weltweit einheitliche Trainingsprogramm benötigt werden, bekommt jedes Hotel von der Hauptgeschäftsstelle in Toronto zur Verfügung gestellt. Die internen Programme werden von der Personalabteilung konzipiert und organisiert und finden oftmals auf freiwilliger Basis statt.

#### 6.1.1. Trainings der Unternehmenszentrale

##### *Set-up Training*

Zu den wichtigsten von der Zentrale organisierten Schulungsmaßnahmen gehört das monatliche *Set-up Training*, welches je nach Position der Mitarbeiter in drei Kategorien unterteilt ist:

- Für operative Mitarbeiter findet dieses Training im Rahmen des *Core and Service Culture Standard Program* statt. Inhalt dieses Programms ist das Auffrischen, Trainieren und Festigen dieser Standards.
- Operative Mitarbeiter mit Potential zum Abteilungsleiter sowie die Abteilungsleiter selbst nehmen am *Supervisor Development Program* teil. In diesem Training geht es ebenfalls um die Umsetzung der Standards, darüber hinaus werden aber auch Führungsqualitäten und Mitarbeiterorganisation geschult.
- Für Manager und Abteilungsleiter mit Potential zu Managern wird das *Management Development Program* angeboten, welches sich primär mit der Organisation und Leitung von Aufgaben und Mitarbeitern beschäftigt.

##### *Department Training*

Im Department Training werden speziell die Fähigkeiten und Kenntnisse erlangt, die für die tägliche Leistungserstellung benötigt werden. Eine solche Schulung in der Abteilung Küche thematisiert beispielsweise die Zubereitung von Schalentieren. Dieses Training

findet in jeder Abteilung flexibel statt und orientiert sich inhaltlich an dessen Abteilungsleitfaden.

#### *Electronic Suite*

Ein weiteres Trainingsprogramm für Manager stellt das internationale Online-Portal *Electronic Suite* dar. Auf diesem Portal können Managementfähigkeiten mit Hilfe einer elektronischen Bücherei, eines internationalen Diskussionsforums sowie Podcasts von weltweiten Kollegen trainiert und verbessert werden. Darüber hinaus können über die *Electronic Suite* Erfahrungen ausgetauscht und Kontakte geknüpft werden. Ein Beispiel für ein Podcast wäre eine fünfminütige Videosequenz, in dem ein amerikanischer Manager seinen internationalen Kollegen zeigt, wie man sich gut auf eine Präsentation vorbereitet.

#### *Roots and Branches Program*

2008 wurde das *Roots and Branches Program* in der Four Seasons Gruppe eingeführt. Es handelt sich dabei um eine Intensivschulung für talentierte operative Mitarbeiter. Aus jedem Hotel werden jährlich ein bis zwei Mitarbeiter, die durch ihre exzellente Leistung auf sich aufmerksam gemacht haben, zu diesem Programm eingeladen. Für die Dauer der Schulung verlässt dieser Mitarbeiter seinen bisherigen Arbeitsplatz und durchläuft in einer einjährigen Arbeitsplatzrotation alle Abteilungen des Unternehmens. Zusätzlich eignet er sich durch Kurse und Lernmaterialien auch theoretisches Wissen an. Nach dem positiven Abschluss dieses Programms hat der Mitarbeiter dann die Möglichkeit eine freistehende Position als Management Assistent in einem Four Seasons Hotel anzunehmen oder er geht an seinen gewohnten Arbeitsplatz zurück, bis sich eine geeignete Position für ihn findet. Da das Unternehmen stetig wächst und es an qualifizierten Experten für Hotelneueröffnungen mangelt, ist dieses Programm eine geeignete Maßnahme um talentierte und motivierte Mitarbeiter weiter zu fördern und sie auf die Anforderungen in einem

neuen Four Seasons Hotel vorzubereiten. Aber auch für die Teilnehmer hat dieses Programm eine sehr motivierende Wirkung, da sie ihre Fähigkeiten unter Beweis stellen können und ihnen die Chance auf eine schnelle und erfolgreiche Karriere ermöglicht wird. Diese Motivationsfunktion nimmt das Programm nicht nur bei teilnehmenden Mitarbeitern ein, sondern auch bei anderen Beschäftigten, die erfahren, dass Potential und Leistung honoriert werden.

#### *Designated Trainer*

Mit der Ausbildung von operativen Mitarbeitern zu einem sogenannten *Designated Trainer*, gewährleistet das Unternehmen, dass in den Abteilungen fortlaufend Weiterbildungsmaßnahmen stattfinden und neue Mitarbeiter anforderungsgerecht eingeschult werden. In jeder Abteilung gibt es daher einen *Designated Trainer*, der für die Schulungsmaßnahmen seiner Abteilung verantwortlich ist und dafür in speziellen Workshops mit pädagogischen Fähigkeiten und Präsentationsgeschick ausgestattet wird. Einen neuen Mitarbeiter begleitet der *Designated Trainer* beispielsweise über die gesamte Dauer seiner dreimonatigen Probezeit hinweg und wird bei zufriedenstellender Performance des Neuen für seinen Aufwand finanziell entschädigt.

#### 6.1.2. Trainings vom FSR at Sayan

##### *Kulturtrainings*

In regelmäßigen Abständen werden von der Personalabteilung Kurse zur kulturellen Sensibilisierung angeboten. Dabei geht es hauptsächlich um die Vermittlung von kulturellen Unterschieden und Gemeinsamkeiten zwischen der eigenen (balinesischen) Kultur und jenen der Gäste. Im FSR at Sayan wird speziell der Umgang mit japanischen, amerikanischen und russischen Gästen trainiert, da die Hauptzielgruppe aus diesen Ländern kommt. Soweit möglich,

werden diese Trainings von Schulungskräften aus den jeweiligen Gastländern gehalten.<sup>104</sup>

### *Sprachtrainings*

Auch die angebotenen Sprachkurse orientieren sich an der Gästeherkunft und es werden neben Englisch insbesondere Japanisch- und Russischkurse durchgeführt. Da Englisch eine wichtige Qualifikation für den Arbeitsalltag darstellt, legt das Unternehmen Wert darauf, dass jeder Mitarbeiter seiner Position entsprechende Englischkenntnisse beherrscht. Hierfür kommt zweimal wöchentlich ein Englischlehrer ins Unternehmen, der von Abteilung zu Abteilung geht und dort mit den Mitarbeitern Dialoge während und über ihren Arbeitsalltag führt. Diese Trainingsmethode hat sich bewährt, da die Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz nicht verlassen müssen, aber dennoch ihre Sprachkenntnisse kontinuierlich und praxisnah verbessern können.

### *Trainingsdatenbank*

Grundsätzlich ist für das Unternehmen nicht die Dauer einer Trainingseinheit relevant, sondern viel mehr der Wille eines Mitarbeiters sein Wissen bewusst mit seinen Kollegen zu teilen. Zu diesem Zweck kann jeder Mitarbeiter dokumentieren, welche speziellen Fähigkeiten er seinen Kollegen beigebracht hat, wie lange dieses Training gedauert hat, und wer daran teilgenommen hat. Diese Trainingseinheit, zum Beispiel fünf Minuten nach der Morgenbesprechung, wird dann auf der sogenannten Trainingsdatenbank für jeden lehrenden sowie teilnehmenden Mitarbeiter gutgeschrieben. Die Mitarbeiter profitieren dabei von der Anerkennung ihrer Lernbereitschaft durch die Führungskräfte, welche mit der Trainingsdatenbank über ein effektives Werkzeug zur Messung des Trainingsvolumens und der Motivation ihrer Mitarbeiter verfügen. Die

---

<sup>104</sup> Die Autorin hat bei ihrem Aufenthalt im Unternehmen eine Mitarbeiterschulung über die deutsche und österreichische Kultur abgehalten.

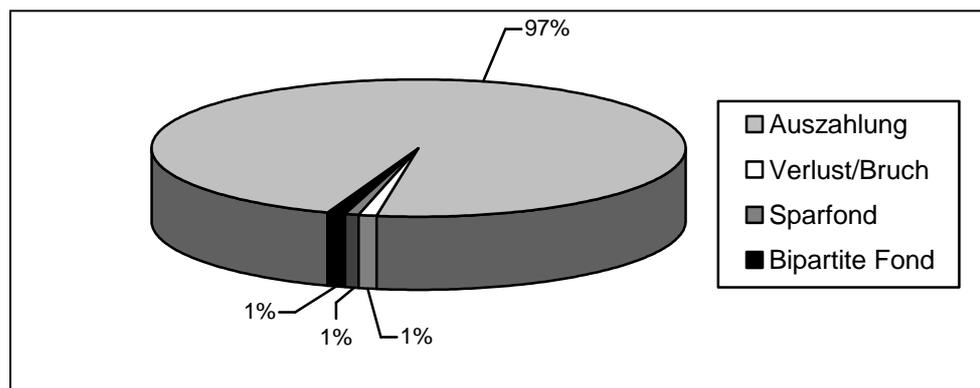
Idee, auf diese Weise Wissen zu teilen, hat im Unternehmen einen sehr hohen Anklang gefunden, und die Mitarbeiter haben Freude daran Trainingsminuten zu sammeln.

## 6.2. Monetäre Anreize und Sozialleistungen

### 6.2.1. Monetäre Anreize

Bei der Bezahlung orientiert sich das Unternehmen an den balinesischen Standards und entschädigt die Mitarbeiter über dem inselüblichen Durchschnitt. Über die zwölf Gehälter hinaus, bekommen die Arbeitnehmer ein 13. Monatsgehalt (*New Year Bonus*) gemäß des internationalen Standards der Four Seasons Gruppe sowie ein 14. Monatsgehalt (*Festive Bonus*) gemäß der indonesischen Gesetzgebung. Überstunden werden grundsätzlich mit Zeitausgleich abgeglichen, was Arbeitgeber und -nehmer gleichermaßen entgegenkommt. Zusätzlich zum Monatsgehalt ist jeder Mitarbeiter in Anteilen an der *Service Charge*<sup>105</sup> (Bedienungszuschlag) beteiligt.

Abb. 17: Aufteilung des Bedienungszuschlags



Quelle: Eigene Darstellung

Den Großteil dieses Zuschlags (97 Prozent) bekommt der Mitarbeiter am Ende des Monats anteilig ausgezahlt, ein Prozent wird für Verlust

<sup>105</sup> 10 Prozent des Umsatzes; wird dem Kunden direkt verrechnet.

und Bruch von Inventar einbehalten. Jeweils ein weiteres Prozent werden dem sogenannten *Saving Fund* (Sparfond), der den Mitarbeitern am Ende des Jahres ausbezahlt wird, und dem staatlich unterstützten sogenannten *Bipartite Fund* (zweiteiliger Fond) zugerechnet, mit dem anderweitige Mitarbeiteraktivitäten gefördert werden.

Derzeit werden mit diesem *Bipartite Fund* zusätzliche Sprachkurse, Computerkurse, der Besuch im Fitness-Studio sowie Aktivitäten zur Teamentwicklung unterstützt. Der Anteil des Sparfonds wird vom Unternehmen verzinslich angelegt und wird dem Mitarbeiter am Ende des Jahres ausbezahlt.

Zusätzlich bekommen die Mitarbeiter eine Fahrtkostenentschädigung und nicht verwendete Urlaubstage werden bei vorzeitigem Ausscheiden aus dem Unternehmen ausbezahlt.

Für Senior Manager gibt es zusätzlich eine Erfolgsbeteiligung, die auf Basis der *People Product Profit Performance* (Leistungen in Bezug auf Mensch, Produkt und Gewinn) bemessen wird.

Auch die Auszeichnungen (*Awards*) für die Mitarbeiter des Monats beziehungsweise Jahres sind an monetäre Anreize geknüpft. *Awards* werden für herausragenden Leistungen, beispielsweise bei der täglichen Umsetzung der Service- und Kulturstandards, vergeben und unter anderem mit Gratis-Übernachtungen für den Mitarbeiter und seine Familie in einem der weltweiten Four Seasons Hotels honoriert.

### 6.2.2. Sozialleistungen

Obwohl Indonesien zu denjenigen Entwicklungsländern zählt, die über ein relativ ausgebautes gesetzlich geregeltes Sozialleistungssystem verfügen<sup>106</sup>, handelt es sich dennoch eher um Basisleistungen verglichen mit westlichen Standards. Verständlicherweise

---

<sup>106</sup> Vgl. Staudenmeyer 1990, S. 90

hat das umfassende Sozialleistungspaket des FSR at Sayan daher eine sehr hohe Anreizwirkung auf die Mitarbeiter.

Jeder Mitarbeiter ist bei der staatlichen Sozialversicherung *JAMSOSTEK* versichert, die hauptsächlich eine Unfallversicherung darstellt und weder eine Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, Mutterschaftsurlaub noch Versicherungsschutz gegen Arbeitslosigkeit bietet.<sup>107</sup>

Die von *JAMSOSTEK* angebotene Gesundheitsversorgung beschränkt sich auf ein Minimalausmaß; Im Krankheitsfall sind lediglich 7,5 Prozent der Kosten von dieser Versicherung abgedeckt.<sup>108</sup>

Um dennoch eine gute medizinische Versorgung für die Mitarbeiter und deren Familien (Partner und bis zu drei Kinder) zu gewährleisten, ist das FSR at Sayan Mitglied im Verband des privaten Krankenhauses *Surya Husadha*, eines der namhaftesten auf der Insel. Die Verantwortung des Unternehmens gegenüber seinen Mitarbeitern geht, wie aus Experteninterviews hervorgegangen ist, sogar soweit, dass das Hotel im Falle eines Krankheitsfalls, der nicht vollständig durch die Mitgliedschaft im Krankenhausverband abgedeckt ist, alle restlichen Kosten übernimmt.

Weitere Sozialleistungen umfassen eine jährliche Kontrolluntersuchung, Zahnpflege, Sehhilfen, die Verpflegung in der Mitarbeiterkantine sowie Arbeitsuniform und gegebenenfalls zusätzliche Kleidungsstücke wie Schuhe und Gürtel.

### 6.3. Mitarbeiterführung

Führungskräfte befinden sich grundsätzlich in dem Spannungsfeld zwischen Effektivität und Humanität. Die Stärke einer Führungskraft drückt sich darin aus, diese beiden Dimensionen, Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung, positiv in Balance zu

---

<sup>107</sup> Vgl. Jordan 2005, S. 6

<sup>108</sup> Vgl. Schramm / Schmidt / Van Lente 2005, S. 57 f.

bringen.<sup>109</sup> Im Rahmen dieser Arbeit wird insbesondere die Mitarbeiterorientierung thematisiert.

Ausgehend von den Ergebnissen der Experteninterviews, in denen der Mitarbeiterführung eine motivationsfördernde Funktion zugeschrieben wird, wird hier untersucht, welche Verhaltensweisen und Praktiken die Führung im Unternehmen zu einem Motivator machen. Mit Hilfe gängiger Theorien werden personenbezogene Führungsaufgaben, der Einfluss der Führungskräfte auf die unternehmerischen Erfolgsfaktoren, sowie der Führungsstil analysiert.

### *Personalführungsaufgaben*

Inwieweit das Unternehmen die modernen Personalführungsaufgaben nach Hohlbaum / Olesch verwirklicht, wird an Hand von Beispielen aus der Unternehmenspraxis illustriert:

- Die Bedeutung von *Personalplanung* und Qualifikation der Mitarbeiter im FSR at Sayan zeichnet sich bereits dadurch ab, dass die Personalabteilung zu den wichtigsten administrativen Organen des Unternehmens zählt.<sup>110</sup> Überlegungen zur Auswahl und dem Einsatz von Personal werden sehr sorgfältig getroffen, um sicherzustellen, dass Unternehmen und Mitarbeiter zusammenpassen, und um somit der branchenüblichen Fluktuation entgegenzuwirken. Das wichtigste Kriterium zur Einstellung eines neuen Mitarbeiters ist, inwieweit er zu der Unternehmenskultur passt, was vom FSR at Sayan vor allem durch eine Vielzahl an Vorstellungsgesprächen mit Führungskräften überprüft wird. So durchläuft ein potentieller Kandidat nach positiver Bewerbung Gespräche mit dem Personalmanager, der Bereichs- und Abteilungsleitung des künftigen Arbeitsplatzes, dem Resort und General Manager, bei Führungspositionen auch dem regionalen Manager in Singapur.

---

<sup>109</sup> Vgl. Schulz von Thun / Ruppel / Stratmann 2006 , S. 15 f.

<sup>110</sup> Sie ist stets in engem Kontakt mit dem Resort Manager und verfügt über relativ große finanzielle Unabhängigkeit und Entscheidungsfreiheit.

Erst wenn alle Führungskräfte sich für die Tauglichkeit des Mitarbeiters aussprechen, wird dieser in die „Familie“ aufgenommen.

- Flache Hierarchien erleichtern den *Informationsfluss* im Unternehmen, der nicht nur in Form einer top-down Kommunikation sondern ebenso von unten nach oben stattfindet. Die Mitarbeiter des Unternehmens werden ermutigt sich nicht von ihren Vorgesetzten abhängig zu machen und sind dazu aufgefordert Fehlverhalten von Vorgesetzten unmittelbar zu melden.
- Die *Leitungsaufgabe* wird von verschiedenen Instanzen ausgeführt. Während die Personalabteilung gewährleistet, dass die Mitarbeiter die benötigten Qualifikationen zur Erfüllung ihrer Aufgaben erhalten, sind die Abteilungsleiter für eine angemessene Aufgabenverteilung verantwortlich. Der Führungsstil wird maßgeblich vom Resort und General Manager beeinflusst, die eine starke Vorbildfunktion einnehmen.
- Die *Kontrolle* stellt eine bedeutende Führungsaufgabe zur Überprüfung der effizienten Aufgabenerfüllung, zum Aufdecken von Schwachpunkten und zum Hinweis auf künftigen Handlungsbedarf dar. Im FSR at Sayan legt man bewusst auf eine „*No Blame Culture*“ Wert und versucht Probleme durch Unterstützung und nicht durch Tadel zu lösen. Eine im Unternehmen verwendete Kennzahl zur Messung der Mitarbeiterperformance ist das *Full Time Equivalent (FTE)*, das einen monatlichen Indexwert über die Arbeitszeit in Relation zum Umsatz darstellt. Auf die in vielen Unternehmen übliche Kontrolle in Form eines Anwesenheitsnachweises wird im FSR at Sayan bewusst verzichtet, was das Vertrauen des Unternehmens gegenüber seinen Mitarbeitern belegt. Die Einhaltung der

Arbeitszeit wird dennoch als Teilaspekt der Arbeits- und Leistungsbereitschaft vom Abteilungsleiter evaluiert.

### *Einfluss auf unternehmerische Erfolgsfaktoren*

Um herauszufinden, welchen Einfluss die Führungskräfte im FSR at Sayan auf die Kommunikation, das Personal und die Motivation ausüben, kann man sich der Führungstheorie von Barnard bedienen:

- Die Vielzahl der *Kommunikations- und Informationskanäle* im Unternehmen wurde bereits in der ersten Forschungsfrage im Detail untersucht. Dem hinzuzufügen ist allerdings die Funktion, die die Führungskräfte in diesem System einnehmen. Da die Führungskräfte die organisatorischen Rahmenbedingungen selbst festlegen oder mitbestimmen und gegenüber den Mitarbeitern eine starke Vorbildposition einnehmen, haben sie maßgeblichen Einfluss auf das Funktionieren des Kommunikationssystems und somit auf den Erfolg des Entscheidungsverhaltens im Unternehmen.

Trotz der Größe des Unternehmens wird auf straffe Hierarchien verzichtet und der direkte Kontakt zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern gefördert. Beispiele für Förderungsmaßnahmen in diesem Bereich stellen das *Direct Line Meeting* dar, in dem Mitarbeiter ein persönliches Gespräch mit dem Resort Manager führen können und die *Golden Time*, in der die Kontaktaufnahme mit den Angestellten bewusst von Führungskräfte-seite aus initiiert wird.

Treten Kommunikationsprobleme oder Konflikte zwischen den Mitarbeitern auf, so wird versucht diese untereinander oder innerhalb der Abteilungen zu lösen, so dass das Management nur in seltenen Fällen hinzugezogen werden muss.

Bei mangelnder Leistung eines Angestellten wird ebenfalls auf die Kommunikation vertraut und in einem Mitarbeitergespräch gemeinsam nach Lösungen gesucht. Treten die Leistungs-

probleme auf Grund mangelnden Wissens oder Qualifikation auf, werden dem Mitarbeiter zusätzliche Schulungen angeboten. Ist der Grund für die fehlende Leistung mangelnde Motivation, sucht die Führungskraft nach Möglichkeiten diese wieder herzustellen. Der persönliche Einsatz der Führungskräfte auch in schwierigen Situationen vermittelt den Mitarbeitern Sicherheit und nimmt die Angst einer Fehlleistung. Ausschließlich im Fall einer vorsätzlichen Schlechterfüllung der Arbeitsaufgaben, wird von der Führungsseite kein Verständnis gezeigt.

- Auf das *Personal* kann laut Bernard nur dann effektiv Einfluss genommen werden, wenn sich die Führungskräfte den Mitarbeiterstrukturen und der Vielseitigkeit der einzelnen Mitarbeiter bewusst sind.<sup>111</sup> Im FSR at Sayan kann die Mitarbeiterstruktur, wenn man deren Herkunft als Messgröße heranzieht, als homogen bezeichnet werden, da der Großteil der Mitarbeiter Balinesen oder andere Indonesier sind. Zieht man als Messgröße jedoch den Bildungsstand oder die soziale Herkunft heran, so muss man das Personal als stark heterogen einstufen. Anders als in westlichen Wohlfahrtsstaaten weist die Gesellschaftsstruktur Indonesiens starke soziale Unterschiede auf, die in Bali durch das Kastenwesen verstärkt werden.<sup>112</sup> Die Kastenprivilegien werden in Bali im Unterschied zu Indien, dem Ursprungsland des Hinduismus, eher locker gehandhabt und üben beispielsweise keinen direkten Einfluss auf die Berufswahl eines Balinesen aus.<sup>113</sup> Dennoch steht der soziale Status einer Familie oft in Zusammenhang mit deren Kastenposition. Die Bildungsunterschiede im FSR at Sayan reichen von Mitarbeitern mit einfachem Schulabschluss über College-Abgänger bis hin zu Hochschulabsolventen und hängen mit deren Tätigkeiten im Unternehmen zusammen. Der Bildungsstand der

---

<sup>111</sup> Vgl. Wolf 2003, S. 139

<sup>112</sup> Vgl. Dülfer 2001, S. 371 ff.

<sup>113</sup> Vgl. Dusik 2003, S. 35

Mitarbeiter muss von den Führungskräften nicht nur bei der Erstellung von Schulungen und Trainings berücksichtigt werden, sondern beeinflusst auch den Wunsch der Angestellten im Unternehmen Karriere zu machen. Insbesondere zu Beginn der Anstellung versuchen die Führungskräfte daher in Mitarbeitergesprächen die beruflichen Ziele der Angestellten herauszufinden, um sie bei deren Realisierung zu unterstützen und fördern. Verfolgt eine Servicekraft im Restaurant beispielsweise das Ziel Restaurantleiter zu werden, so wird ihr von einer Führungskraft nahegelegt, wie sie durch die Teilnahme an Trainings, Selbststudium via E-Learning, Engagement und proaktives Verhalten ihre Zielerreichung positiv beeinflussen kann.

Auch den sozialen Unterschieden innerhalb der Belegschaft ist sich das Unternehmen bewusst, und es unterstützt sozial schwächere Mitarbeiter, in dem es zusätzliche Kleidungsstücke oder finanzielle Hilfe in privaten Krisensituationen anbietet. Offenbart ein Mitarbeiter dem Resort Manager in der *Golden Time* etwa, dass der Tod eines Familienangehörigen ihm große finanzielle Schwierigkeiten verursacht, kann er sich darauf verlassen, dass das Unternehmen dem Mitarbeiter anbietet, gemeinsam eine Lösung für dieses Problem zu finden. Das menschliche und offene Verhalten der Führungskräfte wird von den Mitarbeitern geschätzt und gerne bezeichnen sich die Unternehmensmitglieder als „Familie“.

- Schließlich stehen die Führungskräfte an der Schnittstelle zwischen Mitarbeiterebene und Unternehmenszentrale. So machen sie einerseits die Unternehmensziele der Zentrale transparent und suchen nach Wegen, wie diese von den Mitarbeitern erreicht werden können, stellen aber andererseits auch selbst einen Teil der Belegschaft dar.

### *Führungsstil*

Die Mitarbeiterführung wird durch den Führungsstil beeinflusst, der hier näher untersucht werden soll. Er stellt ein langfristig relativ stabiles, aber dennoch situationsspezifisches Verhaltensmuster eines Vorgesetzten dar und ist umso erfolgreicher, je mehr Führungsverhalten und die Erwartung des Geführten übereinstimmen.<sup>114</sup> Da diese Erwartungshaltung kulturgeprägt ist, muss bei der Analyse des Führungsstils auch die Landeskultur der Unternehmensmitglieder berücksichtigt werden. Empirischen Untersuchungen, zum Beispiel von Hofstede, zufolge, wird in Indonesien aufgrund des hohen Machtdistanzwertes ein paternalistischer Führungsstil bevorzugt.<sup>115</sup> Da das FSR at Sayan aber sowohl von der kanadischen als auch balinesischen Kultur beeinflusst wird, fließen auch beim Führungsstil beiderlei Verhaltenselemente mit ein. Die Vereinbarung von Zielvorgaben sowie die beidseitige Kommunikation, eingebettet in klare Organisationsstrukturen und Kompetenzregelungen, kennzeichnen einen vor allem in industrialisierten Ländern gepflegten partizipativen Stil. Auch die Mitarbeitergespräche und das Vertrauen in den Mitarbeiter sprechen für die Kooperation zwischen Führer und Geführtem.

Dennoch liegen Verantwortung und Kontrolle stark in den Händen der Führungskräfte, was einem paternalistischen Führungsstil zuzurechnen ist.

Von den Führungskräften im FSR at Sayan wird einerseits gefordert das Unternehmen nach den internationalen Standards zu leiten, andererseits kann diese Aufgabe nur erfolgreich wahrgenommen werden, wenn sie bei ihrem Handeln die Kultur der Mitarbeiter einbeziehen.

Wie in anhand diverser Beispiele in diesem Kapitel erläutert wurde, stellen sich die Führungskräfte täglich effektiv dieser Hausforderung.

---

<sup>114</sup> Vgl. Macharzina / Oesterle 2002, S. 860 f.

<sup>115</sup> Vgl. Hofstede 1994, S. 27

#### 6.4. Zusammenfassung

Zu den vom Unternehmen explizit als motivationsfördernd eingestuften Maßnahmen zählen Weiterbildung und Karriere-chancen, monetäre Anreize und Sozialleistungen sowie die Mitarbeiterführung.

Die Trainingsprogramme des FSR at Sayan setzen sich aus von der Unternehmenszentrale entwickelten sowie unternehmensinternen Maßnahmen zusammen. Während die Programme der Zentrale den Mitarbeitern die Fähigkeiten näher bringen, die sie zur täglichen Leistungserstellung benötigen, konzentrieren sich die vom FSR at Sayan konzipierten Programme auf zusätzliche Qualifikationen, deren Bedarf sich aus den lokalen, kulturellen Besonderheiten ergibt.

Die Vielzahl der Maßnahmen, die daran gekoppelten Karrierechancen sowie die Kommunikation der Aktivitäten wirken sich positiv auf das Leistungsverhalten der Mitarbeiter aus.

Die monetären Anreize und Sozialleistungen sind auf die nationalen Rahmenbedingungen abgestimmt. Die Kenntnisse über die ökonomische Situation und die staatlichen Institutionen aber vor allem auch über die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter haben die Erstellung eines maßgeschneiderten Leistungspakts ermöglicht. Dieses Paket hat eine starke Anreizwirkung und beeinflusst somit in einem hohen Ausmaß die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter.

Die enge Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern charakterisiert die Mitarbeiterführung im FSR at Sayan. Die wechselseitige Kommunikation, flache Hierarchien und vor allem das aufrichtige Interesse an beruflichen und persönlichen Mitarbeiterbelangen, schafft eine starke Vertrauensbasis und wirkt motivationsfördernd. Der Führungsstil wird gleichermaßen den landesspezifischen Anforderungen sowie jenen der Four Seasons Gruppe gerecht. Zusätzlich nehmen die Führungskräfte eine starke Vorbildfunktion ein und beeinflussen somit positiv die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter.

## 7. Kultur als Einflussfaktor auf Leistungssteigerungsmaßnahmen

Der kulturelle Hintergrund hat großen Einfluss auf die Denk- und Verhaltensweisen einer Person<sup>116</sup> und wirkt sich demnach auch auf seine Motivationsstruktur aus.

In den zuvor behandelten zwei Forschungsfragen wurde umfangreich erläutert, welche Rahmenbedingungen im FSR at Sayan vorhanden sind und welche leistungssteigernden Maßnahmen das Unternehmen darauf aufbauend anwendet.

In diesem Kapitel soll nun untersucht werden, ob die von der kanadischen Kultur beeinflussten Praktiken der Unternehmenszentrale auch balinesischen Mitarbeitern zur Steigerung ihrer Leistung verhelfen, und wo speziell auf die balinesische Kultur abgestimmte Maßnahmen zum Einsatz kommen. Auf einige Bereiche haben die Kulturen aber auch gleichermaßen Einfluss oder weisen ähnliche kulturelle Ausprägungen auf. Während der Kontakt zur Gesellschaft beispielsweise stark von der balinesischen Kultur geprägt ist, wird die Kommunikation mit der Unternehmenszentrale von der kanadischen Kultur beeinflusst. Eine schematische Darstellung zur kulturellen Einflussnahme, findet sich in Abb. 18 auf der folgenden Seite.

Ein geeignetes Werkzeug zur Untersuchung des kulturellen Faktors, stellen die Kulturtheorien von Hofstede<sup>117</sup>, Hall und Trompenaars<sup>118</sup> dar. Sie bieten Dimensionen zum Kulturvergleich an, die zur Beurteilung organisatorischer und struktureller Rahmenbedingungen sowie weiterer motivationsfördernder Maßnahmen herangezogen werden können. Zusätzlich wird der Einfluss von spezifisch

---

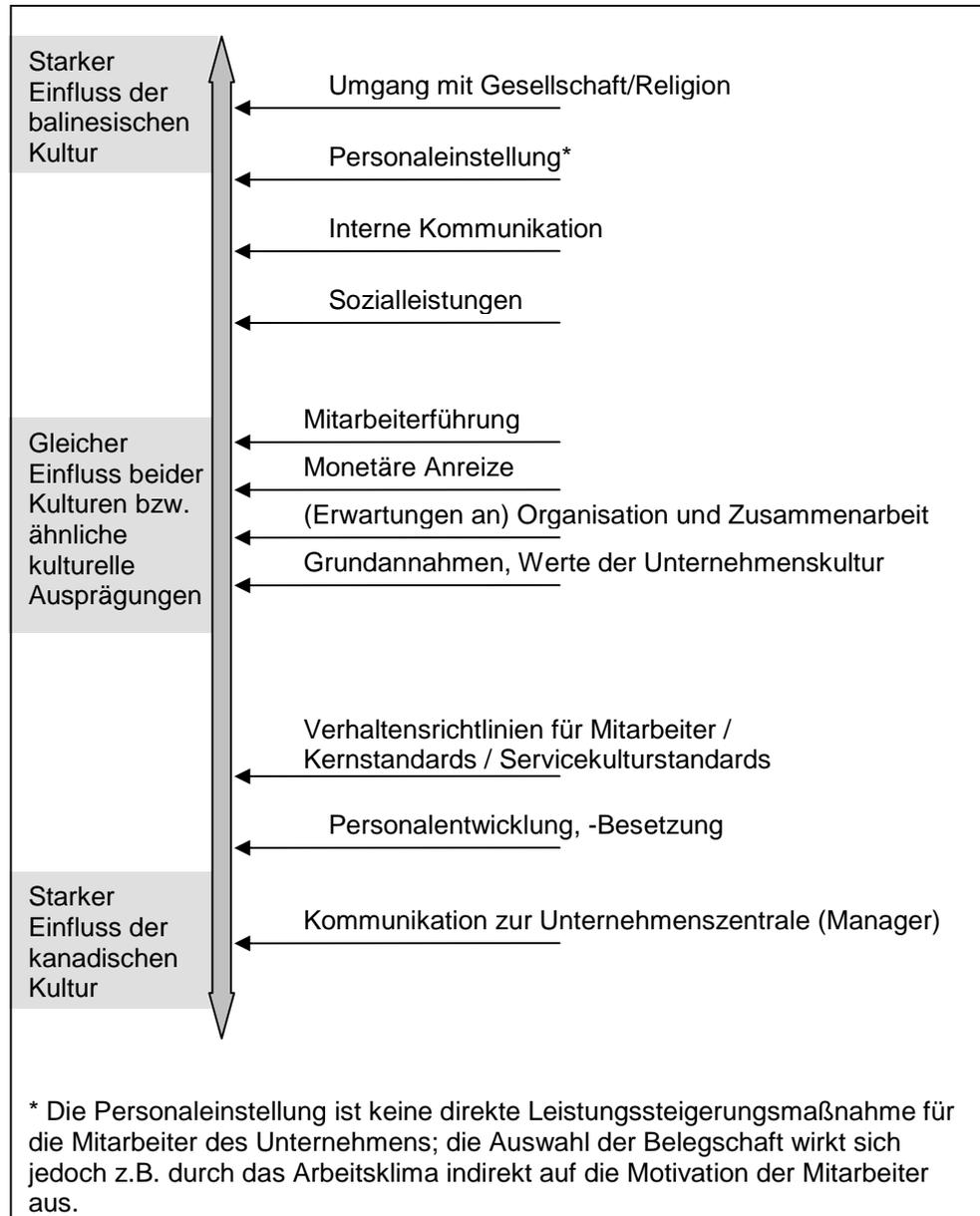
<sup>116</sup> Adler 2002, S. 15

<sup>117</sup> Die Ausprägungen von Hofstedes Dimensionen für Indonesien und Kanada siehe in auch Abb. 4, S. 19

<sup>118</sup> Trompenaars Dimensionen für Indonesien und Kanada siehe auch in Abb.5, S. 22

indonesischen und balinesischen Kulturaspekten betrachtet, die über die Kulturvergleichsdimensionen hinaus gehen.

Abb. 18: Kultureller Einfluss der Leistungssteigerungsmaßnahmen im FSR at Sayan



Quelle: eigene Darstellung

## 7.1. Einfluss der kanadischen Kultur

### *Kommunikation zur Unternehmenszentrale*

In der Kommunikation zwischen der Unternehmenszentrale (nach Hall gehört Kanada zu den *low-context Kulturen*) und den balinesischen Mitarbeitern im FSR at Sayan, die aus einer *high-context Kultur* stammen, kann es zu Problemen kommen. Die Direktheit in der Kommunikation der Unternehmenszentrale kann für Indonesier unhöflich wirken, die indirekte Kommunikation der Indonesier auf der anderen Seite zu Missverständnissen der Kanadier führen. Um dieser Problematik entgegenzuwirken, nehmen die balinesischen Manager, die in direktem Kontakt mit der Four Seasons Gruppe stehen, regelmäßig an internationalen Schulungsprogrammen des Unternehmens teil, beispielsweise der *Electronic Suite*, und lernen somit kulturelle Schwierigkeiten zu überbrücken und sich an das internationale Kommunikationsverhalten anzupassen.

### *Personalentwicklung und -besetzung*

In den Weiterbildungsmaßnahmen und den daran gekoppelten Aufstiegschancen im Unternehmen findet sich die kanadische Ausprägung von Trompenaars Statusdimension wieder. Während in vielen asiatischen Kulturen, so auch in der Balinesischen, der Status oft ausschließlich auf Grund von Alter oder Herkunft zugeschrieben wird<sup>119</sup>, muss ein Mitarbeiter im FSR at Sayan diesen Status ebenso durch seine Performance, die Teilnahme an Schulungsmaßnahmen und die Zeit und Erfahrung im Unternehmen erreichen. Durch die Information über Karriere- und Aufstiegschancen bei der Einstellung eines Mitarbeiters und in Mitarbeitergesprächen, wird kulturell bedingten Missverständnissen aber vorgebeugt.

---

<sup>119</sup> Vgl. Katsioloudes / Hadjidakis 2007, S. 44

### *Verhaltensrichtlinien und Standards*

Die Richtlinien und Standards wurden von der Unternehmenszentrale entwickelt und sind demnach von der kanadischen Kultur geprägt. Manche dieser Grundsätze decken sich mit Ansichten und Verhaltensweisen aus der balinesischen Kultur, andere werden ausschließlich in westlichen Kulturkreisen (vor allem Nordamerika und Europa) geteilt. Die *Golden Rule* des Unternehmens – die besagt, dass man mit Mitmenschen so umgehen sollte, wie man selbst gerne behandelt werden möchte – steht im Einklang mit der hinduistischen Weisheit *Tat Tuam Asi*. (vgl. So bist du.), die ebenfalls diesen Spiegeleffekt des Verhaltens thematisiert. Auch Lächeln, Höflichkeit und Rücksichtnahme gehören zu selbstverständlichen Tugenden der Balinesen.<sup>120</sup> Andere vom Unternehmen geschätzte Verhaltensweisen, wie Augenkontakt, die Lautstärke der Stimme und ein fester Händedruck hingegen, entsprechen nicht dem kulturellen Hintergrund der Mitarbeiter. Da diese aber dennoch eine Mitarbeiteranforderung darstellen, werden sie im FSR at Sayan gezielt trainiert.

## 7.2. Einfluss beider Kulturen

### *Grundannahmen und Werte der Unternehmenskultur*

Grundsätzlich könnte angenommen werden, dass die Unternehmenskultur stark von der kanadischen Kultur, der des Gründervaters Isidore Sharp und der Unternehmenszentrale der Four Seasons Gruppe, geprägt sei. In Kanada wurden die Grundsätze der Unternehmenskultur festgeschrieben, und eine Vielzahl der Managementleitfäden, Richtlinien und Trainingsprogramme wurde und wird in der Unternehmenszentrale in Toronto konzipiert. Aus der Untersuchung im FSR at Sayan hat sich jedoch ergeben, dass die Unternehmenskultur nicht in allen Bereichen mit der kanadischen Landeskultur übereinstimmt, sondern eigene

---

<sup>120</sup> Vgl. Dusik 2005, S. 30

Spezifika aufweist. Ein Beispiel dafür ist die Harmonie zwischen Unternehmenskultur und der stark kollektivistischen balinesischen Kultur (Hofstedes Individualism Index [IDV] liegt bei 14), obwohl Kanada zu den individualistischsten Kulturen weltweit gehört (IDV von 80). In der Four Seasons Gruppe ist die Wertschätzung des Arbeitnehmers und die Wichtigkeit des Zusammenspiels der Mitarbeiter fest in den Grundannahmen der Unternehmenskultur integriert. Die Menschlichkeit des Gründers Sharp wird als beispielhaft angesehen und findet sich auch im Führungsstil der Manager im FSR at Sayan wieder. Auch weitere kollektivistische Merkmale, wie das gute Arbeitsumfeld, die Loyalität gegenüber den Mitarbeitern sowie die geringe Fluktuation<sup>121</sup> lassen darauf schließen, dass die Unternehmenskultur entgegen der individualistischen kanadischen Kultur eher gemeinschaftlich ausgerichtet ist.

#### *Erwartungen an Organisation und Zusammenarbeit*

Dass Hofstedes Uncertainty Avoidance Index (UAI) in beiden Ländern bei 48 liegt, somit niedriger als der weltweite Durchschnitt (64), spricht dafür, dass sich die Erwartungen an Planung und Organisation im Unternehmen ähneln. In beiden Kulturen geht man flexibel mit Regeln und Unternehmensvorgaben um. So führt beispielsweise die lockere Arbeitszeitreglung und Flexibilität bei Tempelbesuchen zu keinem Konflikt zwischen Unternehmensvorgaben und -praxis.

#### *Monetäre Anreize*

Die kanadische und indonesische Kultur weisen gleichermaßen ausgeglichene Werte in Hofstedes Maskulinitäts- und Femininitätsindex auf, allerdings mit leicht stärkerer femininer Ausprägung. Daraus lässt sich schließen, dass sowohl feminine Kulturelemente,

---

<sup>121</sup> Vgl. Kutschker / Schmid 2004, S. 716

wie Zusammenarbeit, das gute Verhältnis zu Vorgesetzten und die Gleichberechtigung von Mann und Frau, als auch maskuline Elemente, wie materielle Anreize, Anerkennung und Ehrgeiz<sup>122</sup>, im Unternehmen geschätzt und gelebt werden. Beispiele für Ausprägungen beider Kulturdimensionen im FSR at Sayan sind das feministische Bedürfnis nach Harmonie, welches sich in der *No Blame Culture* offenbart, sowie die starke Motivationsfunktion von materiellen Anreizen, die für Maskulinität steht.

### *Mitarbeiterführung*

Inwieweit die Mitarbeiterführung, die sowohl von der kanadischen als auch balinesischen Kultur beeinflusst wird, sich positiv auf das Leistungsverhalten der Mitarbeiter auswirkt, wurde bereits im Kapitel 6.3. Mitarbeiterführung behandelt. Hier soll nun im Detail untersucht werden, welche Führungselemente den jeweiligen Kulturen zuzuschreiben sind, und welchen Einfluss diese auf den Führungserfolg haben.

Grundsätzlich erwarten indonesische Mitarbeiter, dass ihr Vorgesetzter seine Führungsrolle personenbezogen und verantwortungsvoll übernimmt.<sup>123</sup> Diesem Rollenverständnis liegt das traditionell indonesische Führungskonzept des *Bapakismus* zugrunde. Es handelt sich dabei um ein familienähnliches Führungsverständnis, in dem der *bapak* (indonesisch für Vater) das zentrale Element darstellt.<sup>124</sup> Die Aufgabe der Führungskraft ist demnach das Treffen von Unternehmensentscheidungen sowie der verantwortungsvolle und fürsorgliche Umgang mit den Mitarbeitern. Diese Fürsorge umfasst üblicherweise auch die finanzielle Unterstützung beispielsweise bei Familienereignissen oder persönlichen Notlagen der Mitarbeiter.<sup>125</sup> Die starke Führungsrolle des *bapak* - Indonesien weist einen sehr hohen Machtdistanzwert auf - birgt aber auch die Gefahr

---

<sup>122</sup> Vgl. Kutschker / Schmid 2004, S. 718

<sup>123</sup> Vgl. Martin / Thomas 2002, S. 123

<sup>124</sup> Vgl. Warner (Hrsg.) 2003, S. 93

<sup>125</sup> Vgl. Martin / Thomas 2002, S. 123

der Abhängigkeit und kritiklosen Hinnahme von Vorgaben von Seiten der Mitarbeiter nach dem indonesischen Motto *Asal bapak senang*. (vgl. Vorausgesetzt der Chef ist zufrieden.).<sup>126</sup>

Im FSR at Sayan nehmen die Führungskräfte ihre Fürsorgepflicht den Mitarbeitern gegenüber wahr, ermutigen sie aber auch, sich nicht von Vorgesetzten abhängig zu machen und Fehlverhalten zu melden. Als Maßstab für die Leistungsbeurteilung werden sowohl von der Unternehmenszentrale festgelegte Kriterien, wie die Teilnahme an Trainingsprogrammen, herangezogen, als auch Unternehmensinterne, wie der Beitrag zur Erfüllung der Abteilungsziele. Dadurch wird eine gerechte, personenunabhängige Beurteilung im Sinne des Mitarbeiters gewährleistet. In der indonesischen Kultur, die von Trompenaars als „neutral“ bezeichnet wird, schätzt man die sehr kontrollierte und teilweise indirekte Äußerung von Kritik. Die vielfältigen Äußerungsmöglichkeiten, zum Beispiel auch in Form von Mittelsmännern oder der Mitarbeiterbefragung, fördern das Kritikverhalten der Mitarbeiter, sind aber dennoch indirekt genug, um sie vor einem Gesichtverlust zu bewahren, der die Folge von einer direkten Kritikäußerung sein kann.

### 7.3. Einfluss der balinesischen Kultur

#### *Umgang mit Gesellschaft / Religion*

Die Einbindung des Unternehmens in die Gesellschaft und der Kontakt zu den umliegenden *Banjars* sowie die Religionsausübung sind für die balinesischen Mitarbeiter sehr wichtig, für die Berufs- und Privatleben – als Merkmal diffuser Gesellschaften – ineinander übergehen.

Die religiöse Vielfalt stellt ein zentrales Element der indonesischen Verfassung dar, daher werden die Feiertage der verschiedenen Glaubensgemeinschaften gleichermaßen respektiert. Da das Unternehmen an allen Tagen des Jahres geöffnet hat, werden die

---

<sup>126</sup> Vgl. Martin / Thomas 2002, S. 119

Mitarbeiter an den 13 staatlichen Feiertagen<sup>127</sup> - vor allem zu *Hari Raya Nyepi* (hinduistisches Neujahrsfest), *Idul Fitri* (Ende des muslimischen Fastenmonats) und Weihnachten – je nach Glaubenszugehörigkeit zur Arbeit eingeteilt. Da der Großteil der Mitarbeiter Hindu ist, werden diese bei hinduistischen Feiertagen in einem rotierenden System eingesetzt. Neben dem staatlichen Feiertag an *Hari Raya Nyepi*, gibt es circa 100 weitere hinduistische Feiertage im Jahr, die für die Gläubigen von unterschiedlicher Bedeutung sind. Traditionell sind alle hinduistischen Balinesen dazu angehalten regelmäßig an den Zeremonien in ihren *Banjars* teilzunehmen. Doch auch die spirituellen Obligationen haben sich an das moderne Bali angepasst, und die Beschäftigung entbindet einen Balinesen von einer Vielzahl seiner religiösen Verpflichtungen. Im FSR at Sayan stehen dem hinduistischen Mitarbeiter somit ausschließlich seine 14 Urlaubstage zur Teilnahme an Zeremonien zur Verfügung.

Dennoch müssen die Mitarbeiter ihre Religion nicht arbeitsbedingt vernachlässigen und können auch während der Arbeitszeit den hauseigenen Tempel beziehungsweise Gebetsraum für Moslems benutzen. Die Berufsausübung bei gleichzeitigem Nachkommen der religiösen Verpflichtungen ist kennzeichnend für das polychrone Zeitverständnis der Balinesen.

### *Sozialleistungen*

Das umfangreiche Sozialleistungspaket des Unternehmens ist ein weiteres Beispiel für die Berücksichtigung des kulturellen und sozialen Hintergrunds der Mitarbeiter. Neben den Versicherungs- und Gesundheitsleistungen für den Mitarbeiter und seine Familie organisiert das Unternehmen aber auch soziale Projekte in den umliegenden *Banjars*. Zweimal jährlich besuchen Mitarbeiter des Unternehmens beispielsweise umliegende Grundschulen, um dort Vorträge und Workshops zu Themen wie Zahnpflege, Geldsparen

---

<sup>127</sup> Eine Auflistung der nationalen indonesischen Feiertage findet man zum Beispiel auf der Website der Konrad-Adenauer-Stiftung ([www.kas.de](http://www.kas.de)).

oder Umwelt zu halten. Die Zusammenarbeit der Mitglieder einer Gesellschaft ist in der indonesischen Kultur auch unter dem Begriff *Gotong Royong* (vgl. gegenseitige Hilfe) bekannt.<sup>128</sup> Die ursprünglich auf den ländlichen Bereich bezogene Hilfeleistung von Gemeinschaftsmitgliedern wurde vor allem unter *Soekarno*<sup>129</sup> zu einem alle Lebensbereiche umspannenden Grundsatz und gehört bis heute zu den Grundkonzepten der indonesischen Gesellschaft.<sup>130</sup> Als weiteres Beispiel für die Gegenwärtigkeit von *Gotong Royong* im Unternehmen ist die Spendenaktion anlässlich des Bombenattentats in Bali 2003 zu nennen, bei dem die Mitarbeiter auf ihren Anteil des *Bipartite Fonds* zum Wohle der Gemeinschaft verzichteten.

#### *Interne Kommunikation*

Die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern findet in *Bahasa Indonesia* beziehungsweise *Bahasa Bali* statt. Dieses natürliche Kommunizieren in der Muttersprache scheint bei erster Betrachtung keine Besonderheit darzustellen. Bedenkt man aber, dass viele internationale Unternehmen eine sehr heterogene Belegschaft aufweisen, liegen die Vorteile auf der Hand. In ethno- aber auch geozentrisch ausgerichteten Unternehmen werden Managementpositionen häufig mit *Expatriates*<sup>131</sup> besetzt, die nur geringfügig die Landessprache beherrschen. Diese Sprachbarriere sorgt nicht nur für die Verlangsamung der Arbeitsprozesse und die somit geringere Produktivität, sondern macht sich auch in der Distanz zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten bemerkbar und kann bis zur Unzufriedenheit von Mitarbeitern führen.<sup>132</sup> Die gemeinsame Sprache hingegen erleichtert Informationsvermittlung, den Aufbau

---

<sup>128</sup> Vgl. Hendon D. / Hendon R. / Herbig 1996, S. 133

<sup>129</sup> Erster Staatspräsident Indonesiens (1945-1967)

<sup>130</sup> Vgl. Yamashita / Eades (Hrsg.) 2002, S. 50

<sup>131</sup> Bezeichnung für entsandte Fach- und Führungskräfte (engl. expatriate)

<sup>132</sup> Vgl. Vollstedt 2002, S. 3

von sozialen Beziehungen und stützt neben ökonomischen Vorteilen auch die Unternehmenskultur.<sup>133</sup>

#### *Personaleinstellung*

Durch die vor vier Jahren eingeführte Unternehmenspraktik freie Stellen zuerst für die Bewohner der Umgebung auszuschreiben, zählt das FSR at Sayan heute 60 Prozent der Belegschaft aus den umliegenden *Banjars*. Auch Praktika werden bevorzugt an Studenten des nahegelegenen Tourismus Colleges in Ubud vergeben. Durch diese Einstellungspolitik sorgt das Unternehmen für eine homogene Mitarbeiterstruktur. Diese Homogenität wirkt sich positiv auf die Unternehmensorganisation aber auch auf die Motivation der Mitarbeiter aus, die gleiche Orientierungsmuster und Werte teilen.<sup>134</sup> Das Unternehmen profitiert zudem von effizienten Kommunikationsnetzen, die Informationstransfer und Entscheidungsfindung erleichtern sowie Komplexität reduzieren.<sup>135</sup>

#### 7.4. Zusammenfassung

Die Leistungssteigerungsmaßnahmen im FSR at Sayan werden von der kanadischen und balinesischen Kultur beeinflusst.

Die Maßnahmen, die stark von kanadischem Einfluss geprägt sind, beziehen sich hauptsächlich auf Vorgaben und Richtlinien der Unternehmenszentrale in Toronto und sind für alle Four Seasons Hotels weltweit gleichermaßen relevant. Um zu gewährleisten, dass diese kanadisch geprägten Maßnahmen dennoch balinesischen Mitarbeitern zu einer verbesserten Leistung verhelfen, unterstützt das Unternehmen diese gezielt durch Schulungen, Gespräche und andere Kommunikationsmittel.

Die Berücksichtigung der balinesischen Kultur bei der Gestaltung vielerlei Maßnahmen zeugt von der Bedeutung der Landeskultur und

---

<sup>133</sup> Vgl. Vollstedt 2002, S. 19 ff.

<sup>134</sup> Vgl. Schreyögg 2003, S. 465

<sup>135</sup> Vgl. Schreyögg 1989, S. 98

der Integration des Unternehmens in das soziale Umfeld. Diesen Maßnahmen kann die höchste Motivationsfunktion zugeschrieben werden.

Eine Vielzahl an Maßnahmen, die von beiden Kulturen ähnlich gehandhabt werden, erleichtern die Zusammenarbeit und verbessern das gegenseitige Verständnis.

## 8. Zusammenfassung und Ausblick

### 8.1. Zusammenfassende Handlungsempfehlungen

Am Ende jeder Forschungsfrage wurden bereits deren zentrale Elemente zusammengefasst. In diesem Kapitel werden nun alle zuvor genannten Maßnahmen des FSR at Sayan zu allgemeinen Handlungsempfehlungen abstrahiert, die den Weg aufzeigen sollen, den jedes ähnliche internationale Dienstleistungsunternehmen gehen kann, um die Leistungsbereitschaft seiner Mitarbeiter zu erhöhen.

#### *Analyse der Organisation und Struktur des Unternehmens*

An erster Stelle Bedarf es einer Analyse der Organisation und Struktur des Unternehmens. Hier empfiehlt es sich zu untersuchen, inwieweit das Unternehmen in der Lage ist, potentielle Änderungen umzusetzen und in welchem Ausmaß. Eine Möglichkeit diese Analyse durchzuführen ist die Bewertung der Unternehmenskultur, die Beobachtung des Kommunikationsverhaltens sowie eine Einschätzung zur Autonomie des Unternehmens.

Im Optimalfall handelt es sich um ein Unternehmen mit einer starken Unternehmenskultur, die einen hohen praktischen Nutzen für die Mitarbeiter aufweist und ihnen somit Orientierung und Sicherheit bietet. Des Weiteren ist idealerweise ein vielschichtiges Kommunikationsnetzwerk vorhanden, in dem der aktive Austausch von Informationen eine effektive Zusammenarbeit gewährleistet. Schließlich sollte das Unternehmen soviel Autonomie aufweisen, dass es Handlungsspielraum für die Entwicklung maßgeschneiderter Maßnahmen bietet und Konflikten kulturellen Ursprungs entgegenwirken kann.

### *Entwicklung motivationsfördernder Maßnahmen*

Auf dieser Grundlage können anschließend motivationsfördernde Maßnahmen entwickelt werden. Es sollte allerdings zuerst überprüft werden, welche Aktivitäten die höchste Anreizwirkung haben, bevor es an deren Gestaltung geht.

Sollten Weiterbildung und Karrierechancen diese Funktion einnehmen, so empfiehlt sich der Aufbau einer „Trainingskultur“ in der bereits bei der Einstellung auf Lernwille und Potential der Mitarbeiter Wert gelegt wird. Während Trainingsprogramme, die von der Unternehmenszentrale zur Verfügung gestellt werden, sich gut dafür eignen, den internationalen Standard eines Unternehmens aufrecht zu erhalten, können unternehmensinterne Programme auf den zusätzlichen, gegebenenfalls kulturell bedingten Trainingsbedarf zugeschnitten werden. Die Verknüpfung von Weiterbildungsmaßnahmen an Karrierechancen und die Förderung von Talenten hat eine hohe Motivationsfunktion für die Mitarbeiter und bietet dem Unternehmen den zusätzlichen Vorteil über ausreichend loyale Fachkräfte zu verfügen. Durch die umfangreiche Kommunikation der Aktivitäten und die Koppelung dieser an Anreize, wie zum Beispiel *Awards*, vervielfacht sich der Motivationseffekt.

Bei der Gestaltung von monetären Anreizen und Sozialleistungen empfiehlt es sich, diese an den ökonomischen und sozialen Rahmenbedingungen des Landes auszurichten.

Im Bereich der Mitarbeiterführung sollte Wert auf die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern gelegt werden. Flache Hierarchien, wechselseitige Kommunikation und eine Führungskraft, die unterstützt und fördert, können dabei helfen, die Leistung der Mitarbeiter positiv zu beeinflussen. Außerdem sollte sich die Führungskraft seiner Doppelrolle als Sprachrohr, Repräsentant der Unternehmenszentrale und Vorbild einerseits, als Mitarbeiter und Teil des nationalen Unternehmens andererseits, bewusst sein.

### *Identifizierung der kulturellen Ausrichtung*

Schließlich sollten alle zuvor genannten Maßnahmen nach deren kultureller Ausrichtung gefiltert werden. Dabei gilt es abzuwägen, inwieweit gewisse Maßnahmen von der nationalen Kultur beziehungsweise der Kultur der Unternehmenszentrale geprägt sind.

Um Maßnahmen, die stark von der fremden Kultur geprägt sind, für die Leistungssteigerung der nationalen Mitarbeiter wirksamer zu machen, bedarf es der Sensibilisierung, Schulung und Unterstützung jener Mitarbeiter.

Es empfiehlt sich, Maßnahmen, die in beiden Kulturen ähnlich oder sogar gleich gehandhabt werden, zu identifizieren und Gemeinsamkeiten hervorzuheben. Das schafft Vertrauen und ein besseres Verständnis über die fremde aber auch eigene Kultur und erleichtert somit die Zusammenarbeit.

Schließlich sollten speziell jene Maßnahmen gefördert und entwickelt werden, die die Landeskultur stark berücksichtigen, da diese die höchste Anreizwirkung haben.

Alle Handlungsempfehlungen sind in der folgenden Grafik zusammengefasst:

Abb. 19: Zusammenfassung der Ergebnisse



Quelle: eigene Darstellung

## 8.2. Kritische Reflexion und Ausblick

Sowohl bei der Bearbeitung der Forschungsfragen als auch bei deren Zusammenfassung wurde lediglich eine Auswahl an möglichen Maßnahmen vorgestellt, die einem Unternehmen zur Verfügung stehen. Es darf somit kein Anspruch auf deren Vollständigkeit erhoben werden, denn theoretisch sind die Faktoren, die Einfluss auf die Leistung der Mitarbeiter haben, nahezu unbegrenzt. Des Weiteren handelt es sich um eine Momentaufnahme eines spezifischen Hotels in einem spezifischen kulturellen Umfeld, woraus sich ergibt, dass die Tätigung allgemeingültiger Aussagen nicht möglich ist, und alle Handlungsempfehlungen auf deren Übertragbarkeit überprüft werden sollten. Denn auch wenn gewisse Maßnahmen im untersuchten Unternehmen den erwünschten Effekt erzielen, bedeutet das nicht, dass diese dasselbe auch in einem anderen Umfeld täten.<sup>136</sup>

In dieser Untersuchung soll daher vielmehr die Leistung eines Hotels hervorgehoben werden, das es geschafft hat, die nationale Kultur in den Unternehmensalltag zu integrieren. Diese Integration ist auch für andere internationale Unternehmen empfehlenswert, da sie eine Vielzahl an Vorteilen bietet:

Zu den Vorteilen zählt vorrangig die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter, die ihnen zu einer verbesserten Leistung verhilft, aber auch der gute Kontakt zur Gesellschaft und externen Interessensgruppen. Zusätzlich wirkt sich die verantwortungsvolle unternehmerische Tätigkeit auf das Umfeld aus und kann gerade in Entwicklungs- und Schwellenländern die ökonomische Situation einer Region positiv beeinflussen und zu einer Win-Win-Situation für Unternehmen und Gesellschaft führen.<sup>137</sup>

---

<sup>136</sup> Zum Modellverständnis dieser Arbeit siehe auch 3.1. Organisationstheoretische Grundlagen auf S. 6

<sup>137</sup> Vgl. Lodge / Wilson 2006, S. 10

# Literaturverzeichnis

- Adler, Nancy J. (2002):*  
International Dimensions of Organisational Behavior, 3. Aufl.,  
Cincinnati: South-Western College Publishing
- Apfelthaler, Gerhard (2002):*  
Interkulturelles Management, Wien: Manz Verlag
- Berthel, Jürgen / Becker, Fred G.(2003):*  
Personalmanagement, 7. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Blom, Herman / Meier, Harald (2002):*  
Interkulturelles Management, Berlin: Verlag Neue-Wirtschafts-Briefe
- Brosius, Hans-Bernd / Koschel, Friedericke / Haas, Alexander (2008):*  
Methoden der empirischen Kommunikationsforschung, 4. Aufl.,  
Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Corsten, Hans / Gössinger, Ralf (Hrsg.) (2005):*  
Dienstleistungsökonomie. Beiträge zu einer theoretischen Fundierung,  
Bd. 130, Berlin: Duncker & Humblot
- Deresky, Helen (2006):*  
International Management, 5. Aufl., New Jersey: Pearson Prentice  
Hall
- (DSW) Deutsche Stiftung Weltbevölkerung (Hrsg.) (2007):*  
„DSW-Datenreport 2007 – Soziale und demographische Daten zur  
Weltbevölkerung“, Hannover [Druckort]
- Dülfer, Eberhard (2001):*  
Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, 6.  
Aufl., München: Oldenbourg Verlag
- Dusik, Roland (2003):*  
Bali, Köln: DuMont Reiseverlag
- Eiseman, Fred B., Jr. (2000):*  
Bali – Sekala & Niskala Vol.1, 5. Aufl., Singapur: Periplus Editions
- Eiseman, Fred B., Jr. (1995):*  
Bali – Sekala & Niskala Vol.2, 3. Aufl., Singapur: Periplus Editions
- Esslinger, Alexander (2006):*  
Interkulturelles Training Indonesien, Saarbrücken: VDM Verlag Dr.  
Müller
- Fuchs, Matthias (Hrsg.) (2005):*  
Erfolg durch Innovation, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag
- Godfrey, Martin (1993):*  
Labour Market Monitoring and Employment Policy in a Developing  
Economy – A Study of Indonesia, Genf: International Labour  
Organisation

- Graf, Andrea (2004):*  
Interkulturelle Kompetenz im Human Resource Management,  
Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- Guirdham, Maureen (2005):*  
Communicating Across Cultures At Work, 2. Aufl., Hampshire:  
Palgrave Macmillan Ltd.
- Hendon, Donald W. / Hendon, Rebecca Angeles / Herbig, Paul (1996):*  
Cross-Cultural Business Negotiations, Westport: Greenwood Press
- Heinen, Edmund (1997):*  
„Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre“, in:  
Heinen, Edmund / Fank Matthias (Hrsg.) (1997): Unternehmenskultur,  
2. Aufl., München: Oldenbourg Verlag
- Heinen, Edmund / Fank, Matthias (Hrsg.)(1997):*  
Unternehmenskultur, 2. Aufl., München: Oldenbourg Verlag
- Hodgetts, Richard / Luthans, Fred / Doh, Jonathan (2006):*  
International Management, 6. Aufl., New York: Mc Graw Hill
- Hofstede, Geert (1994):*  
Cultures and Organisations, London: Harper Collins Business
- Hohlbaum, Anke / Olesch, Gunther (2004):*  
Human Resources - Modernes Personalwesen, Rinteln: Merkur-  
Verlag
- Hungenberg, Harald (2004):*  
Strategisches Management in Unternehmen, 3. Aufl., Wiesbaden:  
Gabler Verlag
- Jordan, Rolf (2005):*  
„Soziale Sicherheit in Indonesien. Anmerkungen zur Armut,  
Gesundheit und Bildung“, in: Jordan, Rolf (Hrsg.) (2005): Focus Asien  
Nr. 25: Soziale Sicherheit und Demokratisierung, Essen: Asienhaus
- Jordan, Rolf (Hrsg.) (2005):*  
Focus Asien Nr. 25 : Soziale Sicherheit und Demokratisierung, Essen:  
Asienhaus
- Jung, Hans (2006):*  
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Aufl., München: Oldenbourg  
Verlag
- Jung, Hans (2005):*  
Personalwirtschaft, 6. Aufl., München: Oldenbourg Verlag
- Katsioloudes, Marios I. / Hadjidakis, Spyros (2007):*  
International Business. A Global Perspective, Oxford: Butterworth-  
Heinemann
- Kutschker, Michael / Schmid, Stefan (2004):*  
Internationales Management, 3. Aufl., München: Oldenbourg Verlag

- Layes, Gabriel (2005):*  
„Kulturdimensionen“ in: Thomas, Alexander / Kinast, Eva-Ulrike / Schroll-Machl, Sylvia (Hrsg.) (2005): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Bd. 1, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Lewitt, Harold J. / Pondy, Louis R. (Hrsg.) (1967):*  
Readings in Managerial Psychology, Chicago: University of Chicago Press
- Lodge, Geroge / Wilson, Craig (2006):*  
A Corporate Solution To Global Poverty, Princeton: Princeton University Press
- Macharzina, Klaus / Oesterle, Michael-Jörg (Hrsg.) (2002):*  
Handbuch Internationales Management, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag
- Maess, Kerstin / Maess, Thomas (Hrsg.) (2001):*  
Personal Jahrbuch 2001, Neuwied Krieffel: Luchterhand Verlag
- Marr, Rainer (1991):*  
Eurostrategisches Personalmanagement, München: Hampp Verlag
- Martin, Albert (2001):*  
Personal- Theorie, Politik, Gestaltung, Stuttgart: Kohlhammer
- Martin, Marlis / Thomas, Alexander (2002):*  
Beruflich in Indonesien, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Maslow, Abraham (1967):*  
“A Theory of Human Motivation“ in: Lewitt, Harold J. /Pondy Louis R. (Hrsg.) (1967): Readings in Managerial Psychology, Chicago: University of Chicago Press
- Munadar, Ashar Sunyoto (2003):*  
“Culture and Management in Indonesia” In: Warner, Malcom (Hrsg.) 2003: Culture and Management in Asia, London: Routledge Chapman & Hall, S. 82-98
- Oechsler, Walter A. (2006):*  
Personal und Arbeit – Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung, 8. Aufl., München: Oldenbourg Verlag
- Olfert, Klaus (2006):*  
Personalwirtschaft, 12.Aufl., Leipzig: Friedrich Kiehl Verlag
- Oppermann-Weber, Ursula (2005):*  
Mitarbeiterführung, 2. Aufl., Berlin: Cornelsen
- Pechlaner, Harald / Hammann, Eva-Maria / Fischer, Elisabeth (2005):*  
Leadership und Innovationsprozesse: Von der Kernkompetenz zur Dienstleistung, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag
- Perlitz, Manfred (2003):*  
Internationales Management, 5. Aufl., Stuttgart: Lucius&Lucius

- Rathje, Stefanie (2004):*  
Unternehmenskultur als Interkultur, Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis
- Rohrhirsch, Ferdinand (2002):*  
Führen durch Persönlichkeit, Wiesbaden: Gabler Verlag
- Sanders, Karin / Kianty, Andrea (2006):*  
Organisationstheorien: Eine Einführung, Wiesbaden: VS Verlag
- Schramm, Bernd / Schmidt, Jean-Olivier / Van Lente, Jan-Evert (2005):*  
„Der Aspekt der sozialen Sicherheit in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit und dessen Umsetzung in Indonesien“, in: Jordan, Rolf (Hrsg.) (2005): Focus Asien Nr. 25: Soziale Sicherheit und Demokratisierung, Essen: Asienhaus
- Schreyögg, Georg (2003):*  
Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag
- Schreyögg, Georg (1991):*  
„Die internationale Unternehmung im Spannungsfeld von Landeskultur und Unternehmenskultur“, in: Marr, Rainer (Hrsg.) (1991): Eurostrategisches Personalmanagement, München: Hampp Verlag
- Schreyögg, Georg (1989):*  
„Zu den problematischen Konsequenzen starker Unternehmenskulturen“ in: Zfbf - Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Nr. 41, Düsseldorf: Fachverlag Verlagsgruppe Handelsblatt, S. 94-113
- Schulz von Thun, Friedmann / Ruppel, Johannes / Stratmann, Roswitha (2006):*  
Miteinander Reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, 6. Aufl., Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag
- Spencer-Oatley, Helen (Hrsg.) (2000):*  
Culturally Speaking: Managing Rapport through Talk across Cultures, London: Continuum
- Staffelage, Eva (2005):*  
Unternehmenskultur als erfolgsentscheidender Faktor, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- Staudenmeyer, Carola (1990):*  
Das Wirtschafts- und Vertragsrecht transnationaler Gemeinschaftsunternehmen in Entwicklungsländern, Berlin: De Gruyter
- Strauss, John et al. (2004):*  
Indonesian Living Standards, Santa Monica: RAND Corporation
- Strohner, Hans (2006):*  
Kommunikation, 2. Aufl., Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Suryadinata, Leo / Nurvidya Arifin, Evi / Ananta, Aris (2003):*  
Indonesia's population, Singapur: Institute of Southeast Asian Studies

- Thomas, Alexander / Kinast, Eva-Ulrike / Schroll-Machl, Sylvia (Hrsg.) (2005):*  
Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Bd. 1,  
Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- U.S. Library of Congress (Hrsg.) (2004):*  
Country Profile: Indonesia, Washington DC [Verlagsort]
- Vollstedt, Marina (2002):*  
Germanistische Linguistik Monographien: Sprachenplanung in der  
internen Kommunikation internationaler Unternehmen, Bd. 8,  
Hildesheim: Georg Olms Verlag
- Warner, Malcom (Hrsg.) (2003):*  
Culture and Management in Asia, London: Routledge Chapman & Hall
- Wolf, Joachim (2003):*  
Organisation, Management, Unternehmensführung, Wiesbaden:  
Gabler Verlag
- Woratschek, Herbert (2005):*  
„Theoretische Analyse der Qualitätsmessung von Dienstleistungen“ in:  
Corsten, Hans / Gössinger Ralf (Hrsg.) (2005):  
Dienstleistungsökonomie. Beiträge zu einer theoretischen Fundierung,  
Bd. 130 S. 273-300, Berlin: Duncker & Humblot
- Yamashita, Shinji / Eades, Jeremy Seymour (Hrsg.) (2002):*  
Globalization in Southeast Asia, New York: Berghahn Books
- Zfbf (Hrsg.) (1989):*  
Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Nr.  
41, Düsseldorf: Fachverlag Verlagsgruppe Handelsblatt

## Internet

- Four Seasons Hotels and Resorts (Hrsg.) 1:*  
“Four Seasons, Four Decades” in: “About Us”, Stand: 05.03.2008  
URL:[http://www.fourseasons.com/about\\_us/about\\_us\\_10.html](http://www.fourseasons.com/about_us/about_us_10.html)  
(abgerufen: 24.04.2008 10:13)
- Four Seasons Hotels and Resorts (Hrsg.) 2:*  
“Our Distinguishing Edge” in: “About Us”, Stand: 05.03.2008  
URL:[http://www.fourseasons.com/about\\_us/about\\_us\\_13.html](http://www.fourseasons.com/about_us/about_us_13.html)  
(abgerufen: 24.04.2008 11:02)
- Hofstede, Geert 1:*  
“Geert Hofstede Cultural Dimensions Indonesia” in: „Hofstede  
Scores”  
URL:[http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_indonesia.shtml](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_indonesia.shtml)  
(abgerufen: 01.04.2008 13:03)
- Hofstede, Geert 2:*  
“Geert Hofstede Cultural Dimensions Canada” in: “Hofstede Scores”  
URL:[https://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_canada.shtml](https://www.geert-hofstede.com/hofstede_canada.shtml)  
(abgerufen: 01.04.2008 13:04)

# Fremdwörterverzeichnis

<i>Agama Hindu Dharma</i>	Name des indonesischen Hinduismus
<i>Asal bapak senang.</i>	Indonesisches Sprichwort, vgl. „Vorausgesetzt der Chef ist zufrieden.“
<i>Bahasa Bali</i>	Inselsprache der Balinesen
<i>Bahasa Indonesia</i>	Offizielle Landessprache Indonesiens
<i>Banjar</i>	Traditionelle balinesische Nachbarschaftsorganisation
<i>Bapak</i>	Vater, Herr, Chef
<i>Bapakismus</i>	Traditionelles indonesisches Führungskonzept
<i>Gotong Royong</i>	Gegenseitige Hilfeleistung
<i>Gunung Agung</i>	Mutterberg der Insel Bali
<i>Hari Raya Nyepi</i>	Hinduistisches Neujahrsfest
<i>Idul Fitri</i>	Fest am Ende des muslimischen Fastenmonats Ramadan
<i>JAMSOSTEK</i>	Jaminan Sosial Tenaga Kerja; staatliche Sozialversicherung in Indonesien
<i>Kaja</i>	zum Berg (Gunung Agung) gerichtet; rein, göttlich
<i>Kelod</i>	zum Meer gerichtet; unrein; dämonisch
<i>Pakarangan</i>	balinesischer Hauskomplex einer Familie
<i>Pancasila</i>	Indonesische Verfassung
<i>Soekarno</i>	Erster Staatspräsident Indonesiens (1945-1967)
<i>Tat Tuam Asi.</i>	Balinesisches Sprichwort; vlg. „So bist du.“