

Dr. RUDOLF O. ZUCHA, Editor-in-Chief,  
Internationale Zeitschrift für Sozialpsychologie und Gruppendynamik  
in Wirtschaft und Gesellschaft

## GLOBALISIERUNG IM HOTELMANAGEMENT? - GLOBALE MANAGEMENT - TRENDS BEI DER ASTD-KONFERENZE '96 IN ORLANDO

*"We are living through a transformation that will rearrange the politics and economics of the coming century. There will be no national products or technologies, no national corporation, no national industries". Robert B. REICH, The work of nations, Vintage Books, N. Y. 1992, p. 3. (Arbeitsminister der US-Regierung Billi Clinton)*

Die Internationalisierung und Globalisierung der Wirtschaft, insbesondere des Finanzkapitals nimmt ständig zu. Die heurige ASTD-Konferenz in Orlando, USA, hat diesen Trend bestätigt. Globales Management bedeutet aber interkulturelles Management. Die Persönlichkeit des globalen Managers (multikulturell und multilingual) wird in Zukunft auch im Hotelmanagement von strategischer Bedeutung sein.

1. Die News von der ASTD Konferenz in Orlando, USA
2. Die Globalisierung der Organisationen schreitet fort
3. Die Persönlichkeit des globalen Managers
4. Die Ethik und Ästhetik des Managers

### 1. DIE NEWS VON DER ASTD KONFERENZ IN ORLANDO, USA

Die 52. ASTD-Konferenz (52st annual International Conference and Exposition of the American Society for Training and Development) hat vom 2. bis 6. Juni 1996 im Orange-County-Kongreßzentrum in Orlando, Florida, USA stattgefunden. Ihrer Art ist es die größte Konferenz der Welt.

Die American Society for Training and Development (ASTD) ist bereits 1944, d.h. vor mehr als 50 Jahren, noch im 2. Weltkrieg gegründet worden. Sie ist die weltweit größte Organisation von Professionals auf dem Gebiete des Trainings und Developments in Organisationen (Unternehmen, Institutionen) mit mehr als 58.000 Mitgliedern. Mitglieder sind: Manager (vor allem aus dem Bereich Personal, Bildung, Organisation), Human Resource Spezialisten (Personalisten, Trainer), Designer, technische Trainer und Instruktoren, Gruppendynamiktrainer, Organisationsentwickler, Konsulenten, Wissenschaftler und Hochschullehrer.

Der langjähriger Geschäftsführender Präsident der ASTD ist Dr. Curtis E. Plott. Zum Vorstandsvorsitzenden (es gibt eine

jährliche Neuwahl des Chairman of Board of Directors) ist für das Jahr 1996 Dr. V. Robert Hayles gewählt worden. Der Sitz der ASTD ist Alexandria, Virginia (in der Nähe von Washington D.C., USA).

Die wichtigsten statistischen Kennzahlen der 52. ASTD-Konferenz:

- 11.000 Konferenzteilnehmer (einschließlich Aussteller, Referenten und Veranstalter)
- 6.000 zahlende Konferenzteilnehmer (ohne Aussteller, Referenten und Veranstalter)
- 2.000 internationale Teilnehmer, welche 69 Nationen repräsentierten (von Albanien bis Venezuela)
- 250 versch. Konferenzveranstaltungen (vom Plenum bis zum Workshop und Einzelseminar)
- 450 ausstellende Firmen bei der EXPO '96 (alle einschlägige Verlage, Text- und Instrumentenhersteller und -händler)

*"Die Tagung vermittelt neueste, universelle Erkenntnisse zu Fragen, Trends und Technologien, die den Arbeitsplatz betreffen. Sie bietet auch führenden Organisationen aus der ganzen Welt die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch auf dem Gebiet verbesserter Ausbildungsmöglich-*

*keiten und der Leistungssteigerung auf den Arbeitsplätzen unserer sich rapide wandelnden Welt", sagte Cutis E. Plott, Präsident und Generaldirektor von ASTD. "Es ist eine aufregende und wirklich internationale Tagung".*

Während des Kongresses sind die neuesten wissenschaftlich fundierten Entwicklungen, Theorien und Technologien, vorgestellt worden, welche für Spezialisten auf dem Gebiet des "Human Resource Development" (HRD) von besonderer Bedeutung sind: Darunter auch spezifische Programme für Hotelmanager (Tourism and Hospitality Management).

Die einzelnen Themen waren: Personal- und Organisationsentwicklung, Innovationen im Lern- und Lehrprozeß, Integration von neuen Technologien, Leistungsförderung, Effizienzsteigerung sowie der Diversifikation, Internationalisierung und Globalisierung. Aus den Bereichen der industriellen Produktion und der modernen Dienstleistungen (Banken, Versicherungen, Freizeitindustrie, und Hotelmanagement) ist über branchenspezifische Anwendungen und Erfahrungen berichtet worden.

Was aber dem amerikanischen Pragmatismus eher entspricht, so ist die Aufmerksamkeit mehr auf die Praxis als auf die Theorie gelegt worden.

Die globalen Management-Trends und so auch die Globalisierung im Hotelmanagement sind dabei überall evident geworden. (Ein Beispiel ist die Verbreitung der internationalen Hotelketten wie z.B. Hilton International, Marriot, Holliday Inn, Ramada, Best Western u.a.)

Abschließend sei kritisch vermerkt, daß die amerikanischen Managementkonzeptionen vor allem in Amerika erfolgreich sind, aber nicht automatisch auf andere Kulturen übertragen werden können. Es sind also bei der Implementierung dieser Managementkonzeptionen in divergenten kulturellen Kontexten, entsprechende Adaptationen vorzunehmen. Es wird unten gezeigt werden, daß der globale Manager dazu besser in der Lage sein wird, die Herausforderung der Globalisierung zu begegnen, als der ethnozentrische Manager. Das gilt für den internationalen Tourismus- und Hotelmanager im besonderen Ausmaße.

## 2. DIE GLOBALISIERUNG SOWIE DAS FINANZ- UND HUMAN-KAPITAL

Die Internationalisierung und Globalisierung der Wirtschaft, insbesondere der Finanzmärkte und des Finanzkapitals nimmt ständig zu. Das Finanzkapital spielt dabei eine Vorreiterrolle in der Globalisierung der Wirtschaft. Ebenso kann eine weitere Konzentration des nationalen und internationalen Kapitals beobachtet werden. Dies wird durch das Aufheben von Wirtschaftsbarrieren erleichtert, wie es in den Verträgen der GATT, NAFTA, EU u.a. verbrieft worden ist, dazu gehört auch die Meistbegünstigungsklausel der USA gegenüber China. "Return on Investment" ist natürlich der Motor aller dieser Maßnahmen.

Die Globalisierung kann sowohl als globaler Wettbewerb als auch als globale Zusammenarbeit beobachtet werden.

Die internationale Arbeitsteilung sowie die multinationale und globale Organisation erfordern so wie jedwede andere Form der Arbeitsteilung und der Arbeitsorganisation managementmäßige Koordinationsleistungen. Eine spezifische Form dieser Managementleistungen wird als interkulturelles Management bezeichnet. Es wird so immer problematischer in nationalen Abgrenzungen zu denken. Die Aufgabe des globalen Managers mit der Fähigkeit zum interkulturellen Management ist es, die Finanzierung, die Human Resources, die Produktion und das Marketing im globalen Maßstab zu koordinieren, um einen wirtschaftlichen Erfolg zu erwirtschaften.

Robert REICH (Professor an der Harvard University, seit 1993 US-Arbeitsminister) zeigt am Beispiel des Mazda-Konzerns, wie diese globale Koordination abläuft: *"Der neueste Sportwagen hat in Kalifornien sein Design erhalten, in Tokyo und New York ist das Projekt finanziert worden, in Worthing (England) ist der Prototyp entstanden und in Michigan (USA) und Mexiko wird der Wagen produziert - wobei modernste elektronische Komponenten zur Anwendung kamen, die in New Jersey (USA) erfunden und in Japan gefertigt wurden"* (REICH, 1991).

Robert REICH kommt zu dem Schluß, daß es in Zukunft keine bedeutenden nationalen Wirtschaftsunternehmen mehr geben wird, sondern nur mehr internationale Konzerne.

Weiters, daß es dann im globalen Wettbewerb immer mehr auf die Berufsqualifikation ("human factor") ankommen wird. Dies wird aber zur Folge haben, daß die Spaltung in der dualen Gesellschaft vertieft und die am wenigsten qualifizierten Berufen verlieren, die aber höher qualifizierten Berufe gewinnen werden. Es müsse daher zu einer Anstrengung der US-Regierung mit Präsidenten Bill Clinton an der Spitze kommen, die wirtschaftlich produktiven Bildungsausgaben (Investitionen in den Humanfaktor) auf Kosten der unproduktiven Ausgaben vor allem für die Rüstung zu erhöhen.

Für das Tourismus- und Hotelmanagement bedeutet es, daß es zwar zu einer Internationalisierung und Globalisierung des Finanzkapitals kommen wird, ebenso daß auch internationale Dienstleistungsstandards vom Gast erwartet werden, daß aber autochthone Kulturbesonderheiten in der (Hotel-)Umwelt nicht aufgegeben werden dürfen. Das Image und das Profil eines jeden touristischen Gebiets muß marketingstrategisch gewahrt bleiben.

### 3. DIE PERSÖNLICHKEIT DES GLOBALEN MANAGERS

Hand in Hand mit der Globalisierung des Finanzkapitals muß es zur Globalisierung der Managerpersönlichkeit kommen, eine Aufgabe des interkulturellen Managementtrainings Idealtypisch können unterschieden werden (Zucha 1995):

#### *Der ethnozentrische Manager*

Dieser sieht die fremden Länder und ihre Bevölkerung - im Vergleich mit seiner Heimat - als minderwertig an. Diese Manager sind überzeugt davon, daß die Vorgangsweise im Mutterland und die eigenen Produkte und Dienstleistungen weltweit exportiert werden können. Der Ethnozentrismus führt in der Praxis zu Fehleinschätzungen und interkulturellen Konflikten.

#### *Der polyzentrische Manager*

Dieser erkennt, daß die fremden Länder und ihre Bevölkerung Unterschiede zur Heimat aufweisen. Diese Unterschiede sind aber in der Praxis kaum zu verstehen. Als Lösung werden daher Zweigniederlassungen mit einheimischem Personal angestrebt, in der Hoffnung, daß diese sich am besten zurechtfinden.

#### *Der geozentrische Manager*

Dieser weiß, daß es Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Ländern und ihre Bevölkerung gibt. Ex kommt darauf an, die besten Techniken und Vorgangsweisen anzuwenden, egal wo ihr Ursprungsland ist. Es kommt auf das richtige Gleichgewicht und das richtige Mischungsverhältnis an.

In multinationalen Organisationen und Unternehmungen wird der geozentrische Manager den besten Erfolg bringen können. Die geozentrische Einstellung ist aber am schwierigsten sich anzueignen und zu akzeptieren.

#### *Thesen zur "globalen" (multikulturellen) Führungskraft*

Sigrun D. SCHLICK kommt durch ihre langjährige Selbsterfahrung in der IBM Roece (Osteuropa, mit Sitz in Wien) und der früheren beruflichen Tätigkeit im Ausland (vor allem in den USA und später im COMECON) sowie der Analyse eingehender Untersuchungen zu einem Anforderungsprofil, das in der Form von Thesen für die "globale" (multi kulturelle) Führungskraft dargestellt wird (SCHLICK 1989; zit. In: ZUCHA 1996, S. 236).

*Erstens:* Sie (die Führungskraft) wird sich in den drei wichtigsten Märkten Europa, Nordamerika und Asien auskennen (müssen).

*Zweitens:* Sie wird tolerant sein (müssen), d.h. sie wird davon überzeugt sein, daß keine Kultur den Anspruch erheben kann, besser oder schlechter zu sein als eine andere. Vielmehr wird sie Kulturen als verschiedene Ausdrücke derselben menschlichen Basiserfahrungen verstehen.

*Drittens:* Sie wird anpassungsfähig sein (müssen), d.h. sich in verschiedenen "Umwelten" zurechtfinden, sich dabei jedoch des eigenen kulturellen Erbes bewußt sein.

*Viertens:* Sie wird sensibel sein (müssen), d.h. Unterschiede im Umgang mit Menschen anderer Kulturen erspüren und berücksichtigen.

*Fünftens:* Sie wird ein Identitätsbewußtsein haben (müssen), so daß die Erlebnisse und Kenntnisse der unterschiedlichen Kulturen bewußt als Impuls und Aufruf erlebt werden, die eigenen Werte und Verhaltensweisen zu überprüfen und gegebenenfalls auch zu verändern.

*Sechstens:* Sie wird sich als "Weltbürger" verstehen und sich dieser Welt auch verpflichtet fühlen. Verpflichtet fühlen in dem

Sinne, daß nicht nur die globalen Bedrohungen - Atomkraft und Umweltverschmutzung - zu bekämpfen sind; der verpflichtete Weltbürger wird aktiv an der Verbesserung der Lebenschancen der Mitbürger mit schlechter Ausgangslage mitwirken (wollen).

#### 4. DIE ETHIK UND ÄSTHETIK DES (HOTEL-)MANAGERS

Jedwedes Handeln (so auch des Managers) ist das Ergebnis einer komplexen Dynamik von Bedürfnissen, Motivationen, Interessen, Einstellungne (attitudes) und der daraus resultierenden Willensakte in einem bestimmten psycho-sozialen und kulturellen Kontext. (Die vitalen Grundbedürfnisse sind die materielle Basis des Handelns.)

Die ethischen und ästhetischen Wertvorstellungen (values) jedes Menschen (so auch des Managers), welche durch die primäre, sekundäre und berufliche Sozialisation in einer spezifischen Kultur (global, national, betrieblich, familiär) erworben worden sind, spielen bei allen Willensakten und vor allem auch Management-(Willens-)entscheidungen eine bedeutende Rolle.

Die empirischen und theoretischen Arbeiten des niederländischen Management-anthropologen Geert HOFSTEDÉ auf dem Gebiete der interkulturellen Vergleichsuntersuchen bei 64 nationalen IBM-Organisationen über Werthaltungen von Führungskräften wie Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus, Maskulinität sind exemplarisch (HOFSTEDÉ 1989). (Die Willensakte und Entscheidungen sind vor allem durch den kulturellen Überbau bestimmt.)

Es ist also klar, daß Manager aufgrund von vitalen Grundbedürfnissen (die bei ihnen eine geringere Rolle spielen als bei ihren Mitarbeitern, weil sie in der Regel befriedigt sind) und aufgrund ihrer ethischen und ästhetischen Wertvorstellungen Willensakte setzen und Entscheidungen treffen. Dieser Aspekt, der vor allem von der Sozial- (Kultur-) Anthropologie des Managements untersucht wird, wird im Zuge der zunehmenden Globalisierungstendenzen in der Wirtschaft eine größere Aufmerksamkeit auf sich ziehen müssen.

Unter dem Gesichtspunkt der Internationalisierung und Globalisierung, aber auch

der sozio-ökonomischen und kulturellen Reform in den früheren realsozialistischen Ländern und der damit verbundenen Fragen der Ethik und Ästhetik sollen die typischen Problembereiche des Managers analysiert werden:

*Erstens:* Der Manager ist zwar nicht Kapitaleigner oder Unternehmer, besitzt aber weitgehend die Verfügungsgewalt über Kapital und dessen Einsatz. Das Beispiel dafür sind die großen Publikumsgesellschaften. Wer erfreut sich eines größeren gesellschaftlichen Stellenwerts, der Generaldirektor von VW oder General Motors oder ein Kleinaktionär?

*Zweitens:* Der Manager übt Macht über Menschen aus. Da nur wenige dem "erotischen Vergnügen" der Macht widerstehen können, wird Macht häufig anstatt zum Erreichen von Unternehmenszielen als Selbstzweck bzw. als Rauschmittel für die Machthaber mißbraucht.

*Drittens:* Der Manager beherrscht (im Zuge der Konzentrationstendenzen im verstärkten Ausmaße) oft bestimmte Segmente des Markts. Die Gefahr, daß bei fehlendem Wettbewerb am Markt (z.B. durch Markt- absprachen oder Monopole) der Konsument geschädigt wird, ist groß.

*Viertens:* Der Manager hat einen Einfluß auf die Ökologie. Die Ausbeutung von natürlichen Ressourcen und die Belastung der Umwelt können zu einer immer größeren Gefahr der Menschheit werden.

*Auf diese vier Problembereiche des Managements gibt es entsprechende Lösungsansätze, die teilweise in gesetzlichen Regeln ihren Ausdruck finden, teilweise aber durch die ethischen und die ästhetische Verantwortung des Managers gegenüber den Eigentümern (Aktionären), den Arbeitnehmern, den Verbrauchern (Konsumenten) und gegenüber der Umwelt kann sich folgendermaßen darstellen:*

*Erstens:* Zunächst muß der Manager einer ständigen Kontrolle durch den Aufsichtsrat (dem Vertreter der privaten und/oder öffentlichen Eigentümer ausgesetzt sein. Diese Kontrolle wird durch das Gesellschaftsrecht (Aktienrecht) gesetzlich geregelt, die ethische Verantwortung besteht aber auch darin, daß die Eigentümer richtig und rechtzeitig informiert werden ("share-holder value").

*Zweitens:* Der Manager ist auch dem Arbeitgeber gegenüber, vertreten durch den Betriebsrat, verpflichtet. Diese Beziehung

zwischen Management und Arbeitnehmer wird in Österreich (wie in den meisten modernen sozialen Marktwirtschaften) durch das Arbeitsverfassungsgesetz und das Arbeiterkammergesetz geregelt. Dazu kommen bürgerliche Freiheiten der Versammlungs- und Koalitionsfreiheit (Verainsgesetz) und verfassungsmäßig verbrieft Rechte zur freien Meinungsäußerung sowie das Streikrecht.

*Drittens:* Der Verbraucher oder Konsument ist in Europa oft der relativ schwächste Partner in diesem Beziehungsverhältnis (man denke z. B. an die Patienten oder die Insassen von Altersheimen und anderen totalen Institutionen). Basisorganisierte Gruppierungen wie z.B. von ROLF NADER in den USA spielen aber eine immer größere Rolle auch in Europa ("customers satisfaction").

*Viertens:* Umweltauflagen, initiiert durch ökologische Bewegungen und kodifiziert in gesetzlichen Bestimmungen, engen den freien Spielraum des Managers mit Recht immer mehr ein. In den Entwicklungsländern sind diese Einschränkungen aber kaum vorhanden. Umso mehr sind in diesen Ländern ethische und ästhetische Anforderungen an den Manager gegeben. (Neuerdings werden seitens der entwickelten öko-sozialen Marktwirtschaften ökologische und soziale Mindeststandards von den Mitbewerbern in den Entwicklungsländern gefordert.)

Die Willensakte und Entscheidungen des Managers sind also nicht völlig frei. Sie gehen von einem Äquilibrium aus, in welchem die Manager, die Eigentümer (Kapitaleigner), die Arbeitnehmer (Betriebsräte), die Konsumenten (Konsumentenorganisationen) und die Anwälte der Umwelt mit ihrem Gewicht zum Gleichgewicht beitragen. In diesem Gleichgewicht (Äquilibrium) der Macht ist dem Manager ein genau definierter Handlungsspielraum eingeräumt, so daß er seine Machtbefugnisse entsprechend anwendet und das besagte Äquilibrium nicht aus dem Gleichgewicht bringt. Die Rahmenbedingungen des Gleichgewichts sind freilich in der öko-sozialen Marktwirtschaft durch den politischen Willen und gesellschaftlichen

Konsensus (in Österreich und den meisten EU-Ländern) vorgegeben.

Überall dort in der modernen Welt von heute, wo dieses Äquilibrium zwischen Manager, Eigentümer, Mitarbeiter und Umwelt gestört wird, sind nämlich sozio-ökonomische Flops mit beträchtlichen wirtschaftlichen Schäden und sozialen Unkosten mittelfristig zu erwarten.

Der globale Manager - so auch der Hotelmanager - ist auf lange Sicht gesehen, gut beraten, diese Gleichgewichtsmechanismen streng zu beachten und extreme Positionen zu vermeiden.

#### LITERATURHINWEISE

- Abkürzung: ZSG: Internationale Zeitschrift für Sozialpsychologie und Gruppendynamik in Wirtschaft und Gesellschaft, Wien (ISSN 0254-928X)
- HOFSTEDE Geert (1989), Multicultural Management. In: ZSG, Jg. 14/Heft 2
- PLOTT Curtis E. (1996), Internationale ASTD Tagung '96: Global Denken durch lokales Lernen. In: ZSG, Jg. 21/Heft 1, S. 42-43, Wien
- REICH Robert B. (1992), The Work of nations, New York
- SAMUELSON Paul A., Mordhaus William D. (1992), Economics, New York
- SCHLICK Sigrun (1989), Die ganze Welt ein Markt? Wer dabei sein will, braucht die "globale" Führungskraft, in ZSG, Jg. 14/Heft 4, Wien
- VISSER D. R. (1995), "ASTD News", Alexandria, Virginia
- STAEHLE Wolfgang H. (1991), Der Leader als Retter in der Not?, In io Management Zeitschrift, 60, 4, S.57-58, Zürich
- TURNHEIM Georg (1996), Eitelkeit im Management, ZSG Jg. 21/Heft 3, Wien
- ZALEZNIK Abraham, Managers and Leaders: Are They Different? Harvard Business Review, March/April 1992, pp. 126-135
- ZUCHA R. O. (1995), "Führungsstärke in der Praxis - Leadership, Organisation und Kultur", Internationale Aspekte des praktischen Managementtrainings, WUV - Vienna University Press, Wien (Gekürzte tschechnische Fassung im Verlag Management Press, Praha 1993)
- ZUCHA R. O. (1996): Führungsstärke und Charisma. In: io Management, (ETH Zürich)