

Kongressvortrag 2008
Dipl.-Psych. Dagmar Ruppert
PfO Partnerschaft, Ginsheim

Die Mongolei ist ein Land voller Gegensätze: menschenleere Steppenlandschaften, überfüllte Metropolen – Plattenbauten, buddhistische Klöster und Glaspaläste; schicke Menschen im westlichen Business-Outfit und in dicke Gewänder eingemummte Nomaden, bettelnde Kinder – europäische Autos der höheren Preisklasse, auf Felgen fahrende verrostete Kisten; menschenleere Steppen und überfüllte Großstädte...

Im Oktober 2007 erhielt ich den Auftrag, in diesem Land eine Reihe von Seminaren für Bankführungskräfte durchzuführen:

Hintergrund des Auftrags

In diesem sich rasch verändernden Land wächst die Wirtschaft jährlich um ca. 10 %. Als weltweit größter Kaschmirproduzent, Besitzer von vielen Rohstoffen wie Kupfer, Gold, Kohle, Uran uvm. steht die Mongolei heute vor der Herausforderung, die verarbeitende Industrie auszubauen. Dies erfordert große Investitionen und deshalb auch den schnellen und effizienten Ausbau des Bankenwesens.

So entstand in Zusammenarbeit zwischen der Mongolei, der Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit und der Akademie Deutscher Genossenschaften im Rahmen der Wirtschaftshilfe ein Projekt zur Qualifizierung von Banken (Bank Trading Center).

In diesem Rahmen habe ich einen Teilauftrag zur Führungskräfte-Qualifizierung übernommen.

Informationen zum Land

Die Mongolei ist in der Fläche mit 1,56 Mio. qkm mehr als viermal so groß wie Deutschland und das sechstgrößte asiatische Land. Das BIP hat sich in den letzten 3 Jahren fast verdoppelt (von 1.600 Mio. auf 2.800 Mio. USD), die Arbeitslosigkeit wird von offiziellen Stellen mit 3,3 % angegeben.

Mehr als die Hälfte der Bevölkerung ist jünger als 25 Jahre.

Die Mongolen sind traditionell ein Nomadenvolk, Familien bzw. Clans ziehen mit ihren Viehherden durchs Land, bauen ihre Gers (Jurten) in den jeweiligen Weidegründen auf. Bis in die heutige Zeit prägt diese Lebensweise die Menschen. Im Sozialismus, der ebenfalls starken Einfluss auf die Kultur der Mongolei hatte, wuchsen die wenigen Städte des Landes in starkem Maße. Seit der Wende in den 90er Jahren explodieren diese Städte, neben den Plattenbauten zieren Glaspaläste das Stadtbild, eingerahmt von Armenvierteln mit Holzbaracken und Gers.

Frauen spielen eine wichtige Rolle in der Kultur des Landes: in der frühen Geschichte gab es in der Nachfolge Dschingis Khans bereits einige Herrscherinnen, bei den Nomaden übernehmen sie in einer zentralen Rolle viele der anfallenden Arbeiten. Im

Sozialismus waren die Frauen in der Arbeitswelt integriert und auch heute prägen viele Frauen das Bild der berufstätigen Bevölkerung.

Zur Firmenkultur in mongolischen Banken

Die Kultur ist geprägt von starkem Hierarchiedenken. Der Umgangston zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ist eher „rau“, z.B. wird Kritik persönlich und – für unseren Geschmack – diskriminierend ausgesprochen. „Du Dreck“ ist eine durchaus gängige Formulierung.

Andererseits sind die Unternehmen und auch die Führungskräfte eher darauf bedacht, Fürsorglichkeit ihren Mitarbeitern gegenüber zu zeigen. Dies äußert sich in großem Verständnis für familiäre Probleme. Die Bank stellt ihren Mitarbeitern auch Uniformen zur Verfügung (weil angemessene Kleidung für viele Mitarbeiter auf Grund ihrer persönlichen Situation sehr teuer ist). Auch finden regelmäßige gesundheitliche Checks in der Arbeitszeit statt.

Die Mitarbeiter und Führungskräfte haben in der Regel eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen. Sie sind stolz darauf, bei der jeweiligen Bank zu arbeiten.

Die Inhalte des Seminars

In dem einwöchigen Seminar wurden die Themen Führung (Rolle und Aufgabe einer Führungskraft, Führungsstile, Motivation etc.) und Gesprächsführung behandelt. Die Arbeitsweise unterschied sich nicht wesentlich von deutschen Führungsseminaren. Es gab also einen Wechsel zwischen Inputs, Kleingruppenarbeit, Rollenspielen/ Gesprächssimulationen und Diskussionen.

Anmerkungen zu den Teilnehmern

Bei den Teilnehmern sind zum einen so „high potentials“, junge Akademiker, die bereits eine Führungsposition innehaben oder dafür ins Auge gefasst wurden, zum anderen bereits etablierte Führungskräfte der mittleren und höheren Ebenen. Die Teilnehmer sind zum größten Teil junge Menschen mit einer offenen Haltung gegenüber Europa und speziell Deutschland. Sie haben den Willen, im eigenen Land eine positive Veränderung zu initiieren und persönlich voranzukommen. Die Motivation ist nachvollziehbar: noch ist die Gesellschaft geprägt von niedrigem Einkommen.

Im Unterschied zu deutschen Seminarteilnehmern fällt folgendes auf:

Meine Teilnehmer hatten einen ungefähren Altersdurchschnitt von 26 Jahren, im Vergleich zu deutschen Teilnehmern sehr jung. Zudem gibt es einen starken Frauenanteil von ca. 26 Prozent. Alle duzen sich und die Trainerin (im normalen Sprachgebrauch gibt es in der Mongolei kein „Sie“).

Das Seminarklima ist einerseits von großer Offenheit und Neugierde geprägt. Die Teilnehmer zeigen ein hohes Interesse daran, wie sich Führungskräfte in Deutschland verhalten. Auch die Bereitschaft, die eigene Führungsaufgabe und damit verbundene problematische Situationen zu schildern ist sehr groß.

Dagegen fällt auf, dass die Feedback-Bereitschaft sehr gering ist, vor allem, wenn es darum geht, Kritisches anzusprechen. Auch Konfliktsituationen im Seminar werden eher tabuisiert.

Verhalten sich z.B: Teilnehmer entgegen der aufgestellten Regeln, dann wird das nicht offen angesprochen.

Ausgeprägt ist dagegen die Lust zu Spielen und auch spielerisch miteinander in den Wettbewerb zu gehen.

Das Arbeiten mit Dolmetscherin

Aufgrund der geringen Fremdsprachenkenntnisse der meisten Teilnehmer fand das Seminar in deutscher Sprache statt und wurde von einer Übersetzerin begleitet. Dies war eine völlig neue Erfahrung für mich. Es hat dank der guten sprachlichen und sozialen Kompetenz der Dolmetscherin gut funktioniert. Schwierig dabei ist, dass es häufig für deutsche Begriffe kein Äquivalent in der mongolischen Sprache gibt. Vieles muss also be- und umschrieben werden. Das ist zum einen mit höherem Zeitaufwand verbunden. Zum anderen erfordert es von der Dolmetscherin ein sehr gutes Verstehen der Inhalte. Auch die Abstimmung und das Verständnis zwischen Trainerin und Dolmetscherin ist ein erfolgskritischer Aspekt.

Ausblick

Nach meinem ersten Seminar im November 2007 habe ich die Teilnehmer im März noch einmal wiedergetroffen. Mit viel Stolz wurde mir berichtet, dass fast alle Teilnehmer des Seminars in der Zwischenzeit hierarchisch aufgestiegen sind. Von vielen wurden auch die Seminarinhalte noch mal reflektiert und auch im nachhinein als sehr hilfreich für die neue Position bewertet. Vieles von dem, was wir in der Woche erarbeitet hatten, wurde umgesetzt.

Die Seminarreihe wird in 2008 weitergeführt.