

# **Dissertation**

Thema

**„Führungsauffassungen von Unternehmern in ländlichen  
Kleinbetrieben der westlichen Mongolei:  
Eine Analyse der Führungspraxis im Kontext neocharismatischer  
Theorieansätze.“**

vorgelegt von  
Heike Jung

am 10. Dezember 2013

zur Erlangung des Titels Dr. rer. pol. der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

betreut von Univ.-Prof. Dr. Dieter Wagner  
Professur für Betriebswirtschaftslehre  
mit dem Schwerpunkt Organisation und Personalwesen  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät  
Universität Potsdam

Online veröffentlicht auf dem  
Publikationsserver der Universität Potsdam:  
URL <http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2015/7245/>  
URN <urn:nbn:de:kobv:517-opus-72459>  
<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus-72459>

## Vorwort

An dieser Stelle möchte ich meinen Dank aussprechen an all diejenigen, die mich während meiner Dissertation begleitet haben. Mein Dank für die hilfreiche Unterstützung geht vor allem an meinen Doktorvater Prof. Dr. Dieter Wagner, der nicht nur in fachspezifischen, sondern auch in Gesprächen und Diskussionen über die Mongolei, mir mit Rat und Tat zur Seite stand. Mein Dank richtet sich an Prof. Dr. Rainhart Lang, der mich stets mit viel Geduld und Fachwissen unterstützt hat. Beide gaben mir mit ihrem fundierten Wissen, ihrer konstruktiven Kritik und ihren Ideen immer wieder den nötigen Aufschwung. Danke sage ich meinen Kollegen in der Mongolei, ohne deren Hilfe es nicht möglich gewesen wäre, diese Untersuchung durchzuführen. Ganz besonders möchte ich meinem mongolischen Untersuchungsteam Frau Togktoh Demchig, der Leiterin des „Sain Tus Business Centers Ulaangom“, den Organisatoren und Übersetzern Frau Bayartai Oonogoi und Herrn Munkhzul Jodonsambuu, danken.

Für die fachliche Beratung geht mein besonderer Dank an Frau Odgerel Byambajav, an Frau Zulkhuu Puntsagdorj von der Confederation of Mongolian Trade Union, an

Herrn Dr. Nyamtseren vom Mongolian Development Institut Ulan Bator und an Herrn Munkhbayar vom Industrial Trading Service Policy Department Uvs Aimak. Auch möchte ich meiner Mutter und meinen Freunden danken, die mich nicht nur tatkräftig unterstützt haben, sondern mich stets aufbauten und für die erforderliche Abwechslung sorgten.



# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	11
1.1	Problemstellung	11
1.2	Ziel der Untersuchung	14
1.3	Ablauf der Arbeit	14
1.4	Bezugsrahmen der Untersuchung	16
<b>2</b>	<b>Mongolei</b>	19
2.1	Historisch-kultureller Bezug	20
2.1.1	Tribal-feudale Epoche (1200 bis 1700)	23
2.1.2	Feudal-koloniale Epoche (1691 bis 1921)	25
2.1.3	Sozialistische Epoche (1921 bis 1990)	27
2.1.4	Transformationsprozess (1990 – )	32
2.1.4.1	Privatisierung	36
2.1.4.2	Industrielle Beziehungen	37
2.2	Wirtschaft auf dem Land	38
2.2.1	Rahmenbedingungen	39
2.2.2	Unternehmen	40
<b>3</b>	<b>Führung im Transformationsprozess</b>	44
3.1	Begriffe und Definitionen	44
3.1.1	Führungsmodelle	44
3.1.2	Das sowjetische Modell	45
3.2	Führung in post-sozialistischen Ländern	50
3.2.1	Führungstypen	50
3.2.2	Führungsverhalten	55
3.2.3	Training	57
3.3	Führung in asiatischen Ländern	59
3.3.1	Führungstypen	59
3.3.2	Führungsverhalten	62
3.3.3	Training	63
3.4	Zusammenfassung und Verortung der Arbeit	64
3.4.1	Zusammenfassung der Evaluierung post-sozialistischer Studien und Materialien	64
3.4.2	Zusammenfassung der Evaluierung asiatischer Studien und Materialien	65
3.4.3	Defizite	66
3.4.4	Verortung der Arbeit	68
<b>4</b>	<b>Neocharismatische Führungstheorien</b>	69
1.1	Traditionelle Ansätze der Führungsforschung	70
4.1.1	Führungsstilforschung	70
4.2	Theorien der charismatischen Führung	72
4.2.1	Charismatische Führung	73
4.2.1.1	Das pragmatische Modell von Conger und Kanungo	74
4.2.1.2	Transaktionale und transformationale Führung	76
4.3	Hauptannahmen der neocharismatischen Führungstheorie: neue Erkenntnisse	82

4.3.1	Bedeutung des Kontexts	82
4.3.2	Bedeutung der Persönlichkeit	86
4.3.3	Bedeutung der Mitarbeiter	88
1.4	Modell der Theorie und Untersuchung	90
1.4.1	Theorie	90
4.4.2.	Analyse	92
<b>5</b>	<b>Methodik</b>	<b>93</b>
5.1	Vorbereitung der Untersuchung	93
5.2	Auswahl der Unternehmen und der Gesprächspartner	94
5.3	Methodenwahl	94
5.4	Praktische Vorgehensweise	96
5.5	Limitierungen	97
5.6	Aufbereitung der Daten	98
5.6.1	Auswertungsschritte und Kategoriensystem	99
<b>6</b>	<b>Untersuchungsregion Uvs Aimak</b>	<b>103</b>
6.1	Sozialstruktur	103
6.2	Wirtschaft	104
6.2.1	Unternehmen	105
<b>7</b>	<b>Ergebnisse der Datenerhebung</b>	<b>107</b>
7.1	Unternehmen	107
7.1.1	Motive und Visionen	113
7.2	Betriebliche Organisation	117
7.2.1	Betriebsklima	118
7.3	Führung	118
7.3.1	Beruflicher Hintergrund der Person der Führungskraft	119
7.3.2	Eigenschaften und Fähigkeiten	121
7.3.3	Beziehung zu den Mitarbeitern	121
7.3.3.1	Kommunikation, Problemlösung und soziale Einstellung	121
7.3.3.2	Entscheidung, Mitsprache und Verantwortung	122
<b>8</b>	<b>Interpretation der Ergebnisse</b>	<b>124</b>
8.1	Unternehmen	124
8.1.1	Motive und Vision	125
8.2	Betriebliche Organisation	127
8.2.1	Betriebsklima	127
8.3	Führung	128
8.3.1	Beruflicher Hintergrund der Person der Führungskraft	128
8.3.2	Eigenschaften und Fähigkeiten	129
8.3.3	Beziehung zu den Mitarbeitern	130
8.3.3.1	Kommunikation, Problemlösung und soziale Einstellung	131
8.3.3.2	Entscheidung, Mitsprache und Verantwortung	132
8.4	Muster des Handelns	133
8.4.1	Betriebliche Organisation	134
8.4.2	Führung	136
8.5	Typen	140

<b>9</b>	<b>Einordnung und Diskussion in die Hauptannahmen neocharismatischer Theorien</b>	145
9.1	Bedeutung des Kontexts	145
9.2	Bedeutung der Persönlichkeit	147
9.3	Diskussion der Ergebnisse	148
9.3.1	Bedeutung des Kontexts	148
9.3.2	Person der Führungskraft	149
9.4	Zusammenfassung	155
9.5	Fazit	157
9.5.1	Wissenschaftliche Relevanz	157
9.5.2	Empfehlungen für die Praxis	158
	Literaturverzeichnis	159
	Anhang (siehe Seite 9)	171

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Untersuchungsziele der Arbeit	14
Abb. 2	Bezugsrahmen der Arbeit	17
Abb. 3	Historisch-kulturelle Voraussetzungen	18
Abb. 4	Mongolei (geographische Karte)	19
Abb. 5	Unternehmen im Übergang von der feudal-kolonialen in die sozialistische Epoche	26
Abb. 6	Charakteristik von Organisation, Führung/Herrschaft und Führungsbeziehung	29
Abb. 7	Qualifikationsfaktoren	31
Abb. 8	Führungsideale	32
Abb. 9	Verteilung der Beschäftigung in ausgewählten Sektoren	38
Abb. 10	Charakteristik des Transformationsprozesses	40
Abb. 11	Modelle des Managements	45
Abb. 12	Merkmale der Führung der Band and Tribal Leadership	49
Abb. 13	Typen post-sozialistischer Führung	54
Abb. 14	Typen asiatischer Führung	60
Abb. 15	Charakteristik von Führungspersonen in chinesischen Betrieben	61
Abb. 16	Beziehungsmodell Wu Lun	62
Abb. 17	Charakteristik post-sozialistisches und chinesisches Führungsverhalten	66
Abb. 18	Typologie von Managern	71
Abb. 19	Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale charismatischer und transformationaler Führung	81
Abb. 20	Theoretischer Bezugsrahmen der Untersuchung	91
Abb. 21	Untersuchungsmodell der Führungsauffassung im Kontext der Transformation	92
Abb. 22	Begriffsliste nach dem dritten Analyseschritt	101
Abb. 23	Kategorienhierarchie	101
Abb. 24	Untersuchungsregion Uvs Aimak	103
Abb. 25	Komponenten zur Förderung der Marktwirtschaft	106
Abb. 26	Charakteristik der untersuchten Unternehmen	111
Abb. 27	Gründungsmotive der untersuchten Unternehmer	114
Abb. 28	Visionen der untersuchten Unternehmer	116
Abb. 29	Gruppenstruktur betrieblicher Organisation	117
Abb. 30	Charakteristika des beruflichen Hintergrunds der untersuchten Unternehmer	120
Abb. 31	Interpretationsergebnisse der Führungsbeziehung	133
Abb. 32	Muster des Handelns: Betriebstypologie	134
Abb. 33	Muster des Handelns: Betriebliche Organisation und Führung	138
Abb. 34	Einordnung der Unternehmen nach ihren Merkmalen	139
Abb. 35	Tradition vs. Moderne	152
Abb. 36	Moderatoren und Mediatoren als Ergebnis theoretischer Einordnung	156

## **Anhang**

Interviewleitfaden für die Unternehmer  
Anschreiben und Forschungsgenehmigung Mongolei  
Anschreiben an die Aimak Regierung Uvs  
Anschreiben an die Unternehmer  
Übersicht der Unternehmen der Untersuchung  
Durchführungsplan der Untersuchung  
Firmenporträts – Analyse  
Zusammenfassende Protokolle  
Identifizierte Begriffe zu Management und Führung in den Gruppen

## **Abkürzungsverzeichnis und mongolische Termini<sup>1</sup>**

BPI	Bruttoinlandsprodukt
CMTU	Confederation of Mongolian Trade Unions
EU	Europäische Union
FDI	Foreign Direct Investment
HRM	Human Ressource Management
HRD	Human Ressource Development
ILO	International Labour Organisation
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
MBA	Master of Business Administration
MNC	Multi National Company
MOE	Mittel- und Osteuropa
MOEL	Länder Mittel- und Osteuropas
MVR	Mongolische Volksrepublik
MPSWTUF	Mongolian Private Sector Workers Trade Union Federation
NSMO	National Statistica Office of Mongolia
RGW	Rat für Gegenseitige Wirtschaftshilfe
SME	Small and Medium Enterprises
IWF	Internationaler Währungsfond
UdSSR	Union der sozialistischen Sowjetrepubliken; Kurzbezeichnung Sowjetunion

---

<sup>1</sup> ausführlich in: Lungwitz, Harcke (1988:288)

## Termini

Aimak	größte Verwaltungseinheit in der Mongolei vor und nach der Revolution; heute ist die Mongolei in 21 Aimaks gegliedert
Bag	von 1931 bis zum Ende der 50er Jahre bestehende kleinste Verwaltungseinheit in der Mongolei. Bis zu diesem Zeitpunkt waren die Bags in Arwans (jeweils 10 Jurten) unterteilt
Choroo	Stadtkreis, kleinste Verwaltungseinheit, früher in ländlichen Gebieten und Städten, heute nur noch in Ulan Bator und anderen größeren Städten wie Erdenet, Darchan u.a.
Düüreg	Stadtbezirk in Ulan Bator
Sum	ab 1931 Verwaltungseinheit innerhalb der Aimak
Tugrik	Währungseinheit

# 1 Einleitung

Die Mongolei, ein Land in Zentralasien mit Nomadenkultur und einer außergewöhnlichen politischen „Vita des Sozialismus“, soll Gegenstand der vorliegenden Arbeit sein und exemplarisch ein Grundproblem beleuchten, dass eng verbunden ist mit tief greifenden Umwälzungen der seit Ende der 80er Jahre stattfindenden Transformation in den Ländern Mittel- und Osteuropas (MOEL). Bisherige Erfahrungen zeigen, dass Reformen in politischen – rechtlichen Bereichen mehrere Jahre andauern und bei Veränderungen in ökonomischen – und sozialen Bereichen von Jahrzehnt(en) ausgegangen werden kann (Kollmorgen, 2006:3). Dabei stellen Wirtschaftsreformen „die wohl größte Herausforderung, welcher sich alle Staaten in Mittelosteuropa nach dem Machtwechsel gegenüber sahen“, dar (Kollmorgen, Spreckelsen, 2010:23; Fassmann, 1997:14ff). Der Umbau der mongolischen Planwirtschaft zur Marktwirtschaft wurde buchstäblich über Nacht als „Schocktherapie“<sup>1</sup> eingeläutet und ist nach wie vor ein Prozess von außerordentlicher Komplexität und Unvorhersehbarkeiten. Seit 1994 versucht die Regierung gemeinsam mit ausländischen Beratern das nötige Potential mit Hilfe verschiedener internationaler und staatlicher Programmen zu fördern. Evaluierungen bestätigen zwar erste Fortschritte im Bereich des öffentlichen Dienstes (Schairai, 2000:42), lassen jedoch Fragen der Neuformulierung von Aufgaben gegenüber der Privatwirtschaft offen, die neben staatlichen Regelungen und technischen Ressourcen, die Hauptprobleme in den Bereichen Managementkompetenz und fehlender Führungsqualifikation<sup>2</sup> sehen. Es wird eingeschätzt, dass nach wie vor spezifische Ressourcendefizite angestrebte Ergebnisfortschritte erschweren und aufgrund stetiger neuer Probleme sich als fast unlösbar zeigen.

## 1.1 Problemstellung

Als zentrales Problem wird nicht nur in der Literatur, sondern auch in Gesprächen mit Verantwortlichen, Experten und den betreffenden Unternehmern selbst, eine mangelnde Kompetenz im Bereich des Managements und der Führung gesehen. Dies wird einstimmig als stark ausgeprägtes Defizit auf dem Weg in eine erfolgreiche wirtschaftliche Transformation gesehen. Bisherige Befunde zeigen, dass ausbleibende Umsetzungserfolge nach wie vor Ratlosigkeit auslösen und die Suche nach neuen Modellen eine zentrale Bedeutung einnimmt. Die seit den 90er Jahren offensichtliche konzeptionelle Orientierungslosigkeit versucht man durch Importe westlicher Konzepte aufzufangen, wobei die Umsetzungsergebnisse eher als spärlich erfolgreich bis erfolglos zu bezeichnen sind und von daher ihre Nützlichkeit in Frage gestellt ist. Bedauerlicherweise wurden in den 90er Jahren Stimmen, die sich für eine Anpassung „importierter Konzepte“ an lokale und kulturelle Gegebenheiten ausgesprochen hatten, auch in der Mongolei überhört. Die Chancen der Integration des früheren Wissens und der bisher gemachten Erfahrungen reduzieren sich mit dem Fortschreiten der Jahre, da in den wenigen verbliebenen Wirtschaftsbereichen ausländische Konzerne ihre allumfassenden Denkmuster einbringen und mit finanzieller Vorgabe recht konsequent umsetzen. Insofern trägt diese Hilfe wenig zur Entwicklung eigenständiger Konzepte bei. Besonders dramatisch gestaltet sich dies für Gebiete und Regionen, für die die Regierung prinzipiell wenig Entwicklungsinteresse zeigt. Hier besteht zwar noch am ehesten die Chance, Wissen über

---

1 Man unterscheidet in der Literatur den gradualen Ansatz mit schrittweisen Reformbemühungen und den Ansatz des big bang, der auch als Schocktherapie bezeichnet wird, da alle Reformen gleichzeitig durchgeführt werden.  
2 Vor dem Hintergrund der vorliegenden Arbeit sei hier auf das „Management Development Program“ verwiesen, welches drei Komponenten umfasst: die Reformen des öffentlichen Sektors, Privatwirtschaft und Stärkung des Managementpotentials.

„authentisches betriebliches Leben“ wahrzunehmen, aber gleichzeitig bedeutet es Verarmung der ländlichen Regionen, wachsende Migration, massivste soziale Verschiebungen und demografische Katastrophen. Ein Dilemma, das auch die Untersuchungsregion Uvs Aimak im Westen des Landes gut beschreibt. Von daher kommt der wirtschaftlichen Entwicklung gerade in den entlegenen Steppengebieten eine zentrale Bedeutung zu. Eine Herausforderung, die den mongolischen Staat vor zusätzliche Aufgaben stellt.

Bisherige Erfahrungen im wirtschaftlichen Transformationsprozess zeigen, dass Umsetzungserfolge auf *betrieblicher Ebene* wesentlich davon abhängen, inwiefern nicht nur das ökonomische Potential durch technische Unterstützung gestärkt wird, sondern *ob* und *wie* die neuen und alten Unternehmen mit ihren bisherigen betrieblichen Strukturen, Mitarbeitern und Führungskräften diese Herausforderung bewältigen können.

Alle bisherigen Organisationsweisen wurden grundlegend ad acta gelegt, so dass den ehemaligen Kollektiven und ihrem Führungspersonal eine enorme gesellschaftliche und soziale Aufgabe übertragen wird. So versuchen die heutigen mongolischen „Manager der Praxis“ zunächst durch *learning by doing*<sup>3</sup> und durch Orientierung an russischen, chinesischen und auch japanischen Praktiken, die Situation zu bewältigen und auf diesem Wege für ihre neuen Aufgaben eigene Konzepte zu entwickeln. Dafür reisen sie in andere Länder, suchen Kontakte zu ausländischen Firmen und Institutionen, um Anregungen zu erhalten und einen eigenen Stil finden zu können. Einen nicht unerheblichen Einfluss haben die Arbeitsmigranten<sup>4</sup>, die Wissen und Methoden aus Arbeits- und Handelskontexten anderer Ländern mitbringen. Diese neu gewonnenen Erfahrungen stellen dabei zwar einen wesentlichen Schritt für die Entwicklung auf dem Weg zu einer Führungskraft dar (Büning et al., 2010:126), reichen aber allein nicht aus, um aus dieser individuellen Perspektive heraus neue *Modelle* und *Konzepte* entwickeln zu können. Des Weiteren zeigt die tägliche Praxis, dass die Anwendung klassischer westlicher Theorien auf den Bereich des Managements und der Führung sich schnell als wenig effektiv erwiesen hat, da die Umbruchssituation zu komplex ist, um sie mit normativen Konzepten bewältigen zu können. Zu unterschiedlich sind die Sozialisationserfahrungen, die kulturellen Werte und Normen anderer, westlicher Systeme, um sie übertragen zu können. Insofern müssen die Entwicklungskonzepte realistisch, der Situation und den Menschen angepasst sein, um dem Land, den Regionen und seinen Bewohnern eine sinnvolle Lebensperspektive überhaupt eröffnen zu können (Reißig, Thomas, 2005:23).

Nach wie vor stehen jedoch Fragen im Raum, die die Richtung der Veränderung des Verhaltens aufnehmen. *Was* sollte zum Beispiel gelernt und *was* verlernt werden, welche Eigenschaften und welches Verhalten sind nach wie vor nützlich, sogar unerlässlich und für die gegenwärtige Situation angemessen? Im Bereich der Führung ist dabei die Perspektive auf die menschliche Arbeit als wichtigster Aspekt bei der Umstellung von zentraler zu marktwirtschaftlicher Orientierung zu betrachten. Das Individuum erhält durch die Auflösung bisheriger gesellschaftlicher Strukturen einen zentralen Stellenwert. Das heißt, es wird erwartet, dass die Führungskräfte souverän und

---

3 „Learning by doing“ entspricht einer an Bedeutung zunehmenden Lernperspektive, auch für Länder der westlichen Welt. In dem Zusammenhang wird in der Literatur auch von „gelenktem Erfahrungslernen“ (Kammel, Oelsnitz, 2001:55f) gesprochen. Der Lernende nimmt durch die Verknüpfung von Lern- und Managementprozessen aus dem Arbeitsalltag eine aktive Rolle in der Aneignung durch Erfahrung ein, was ein „authentisches Lernarrangement“ (ebd.) zur Folge hat und Entwicklung fördert. Dieser Lernprozess spielt gerade im Transformationsprozess eine große Rolle, da neu gemachte Erfahrungen bei der Bewältigung des Umbruchs förderlich sind und dazu beitragen neue Muster herauszubilden. In dieser Hinsicht kann auch das von Gnahs (2007) beschriebene Lernen „en passant“ aufgefasst werden. Darunter versteht man „das beiläufige, nicht intentionale und häufig unbewusste Aufnehmen von Kenntnissen und Fertigkeiten.“ (Gnahs, 2007:30)

4 In Südkorea arbeiten laut der mongolischen Tageszeitung „UB Post“ (25. Mai 2010) 35.000 Mongolen. Die koreanische Regierung lockt mit einem Monatsverdienst von 1000 US\$ Arbeitsmigranten aus der Mongolei in die Klein- und Mittelbetriebe Südkoreas. Des Weiteren arbeiten viele Mongolen in England, Polen und Tschechien.

eigenverantwortlich handeln, was einer Denkweise entspricht, die sich wesentlich von einer sozialistisch-planwirtschaftlichen Haltung unterscheidet und für die heutige Gestaltung von Führungsbeziehungen einen neuen Aspekt formuliert. Eng damit verbunden ist das Erlernen neuer Denk- und Verhaltensmuster, die nach wie vor vom bisherigen System beeinflusst und geleitet werden. Die Praxis zeigt und Untersuchungen bestätigen, dass es wesentlich leichter ist, technisches Wissen zu vermitteln, als Denk- und Verhaltensweisen zu verändern. Insofern wird die Notwendigkeit der Veränderung von Verhalten und Handeln nach wie vor als zentral angesehen: „What they need is less cognitive and operational knowledge in form of checklists and basic principles but to develop new attitudes and value management.“ (Holtbrügge, Gurkov, 2002:1) Damit verbunden ist die Veränderung von Werten<sup>5</sup>, Normen und Einstellungen. Das heißt, dass Dauer und Qualität des Prozesses auch wesentlich davon abhängen, inwieweit sich Haltungen und Werte der Menschen verändern und in welchem Maße den Akteuren Aufmerksamkeit und Lernunterstützung zugebracht wird<sup>6</sup>. Des Weiteren zeigt die wissenschaftliche Diskussion, dass es zwischen den Ländern des ehemaligen Ostblocks erhebliche kulturspezifische Unterschiede in den Wertorientierungen und Führungsauffassungen, sowie im Führungsverhalten gibt. Betrachtet man die aktuellen Quellen, auf die die mongolischen Manager zurückgreifen können, so gibt es wenig empirische Erfahrung und Erfassung des früheren und laufenden Prozesses betrieblicher Untersuchungen. Es gibt bisher recht umfangreiche Untersuchungen über Führung in China, über Russland, aber keine bzw. kaum Erkenntnisse über die neuen Manager in der Mongolei.

Historisch-kulturell nimmt die Mongolei eine Stellung zwischen Russland und China ein und kann als „ehemaliges Ostblockland und Satellitenstaat der Sowjetunion“ betrachtet werden, das einerseits Strukturen eines Entwicklungslandes<sup>7</sup> aufweist und andererseits mit einem atemberaubenden Modernisierungstempo den Systemumbau auf Prinzipien eines Rentiersystems vorantreibt. Durch die Verbindung der Nomadenkultur mit der sozialistischen Wirtschafts- und Lebensweise unterscheidet sich die Mongolei prinzipiell nicht nur von anderen Ländern Mittel- und Osteuropas, sondern auch von ihren asiatischen Nachbarländern im „Osten“, sodass eine *kulturell-soziale Spezifik* vorausgesetzt werden kann, die erheblichen Einfluss auf den Reformprozess<sup>8</sup> und damit auch auf den Bereich der wirtschaftlichen Transformation künftig haben wird. Vor dem Hintergrund der vorliegenden Arbeit bietet Kultur zwar einerseits Ansätze aus geschichtlichem Handeln für aktuelles Verhalten, aber andererseits zeigt sich auch, dass durch ein wenig ausgeprägtes Bewusstsein und einer allgemein „mangelnden Reflexivität“<sup>9</sup> eine Blockierung für weitere Entwicklung erfolgt (Zimmer, 2005:125). Von daher ist es von grundlegendem Interesse, sich über die kulturelle Perspektive hinaus, sich konkret den Führungspersonen in ihrem betrieblichen Umfeld in Ulaangom zuzuwenden, um verstehen zu können, wie mongolische Führungskräfte unter den

5 Werte sind Grundsätze, auf die eine Gesellschaft, Menschen und auch Unternehmen das Zusammenleben ausrichten. Aus Werten leiten sich Regeln und Normen ab, die soziales Handeln bestimmen und die Richtung dafür vorgeben. Somit bieten Wertvorstellungen Voraussetzungen für Sinngebung auch in der täglichen Arbeit. Eine wertorientierte Führung verlangt besonders nach Werten, die soziale und personale Kompetenzen zur Umsetzung in konkretes Handeln beinhalten (Scheitler, Wetzler, 2007:15ff). Bisherige Untersuchungsergebnisse zeigen, dass allgemein nur langsam Veränderungen von Werten und Auffassungen im Führungsbereich erfolgen (Alas, Zernand, 2002:6; Pucko, 2002:2; Maly, 2002:6; Jesenko, Kovac, 2003:166).

6 ausführlich in: Johannson, B., Karlsson, Ch., Stough, R. (2001:101 ff).

7 Diese Struktur bezieht sich hier auf regionale und wirtschaftliche Disparitäten; Ungleichheitsstrukturen zwischen Stadt und Land, Einkommensungleichheit; ausführlich auch zu urban bias (Arme bleiben arm) und Theorien der Entwicklung und Unterentwicklung in: Wolff, J.H. (2003).

8 Schrader, H. (2001:4) führt aus „...“, dass diese Prozesse wenig rational ausgerichtet sind, sondern in Kultur eingebettet einer Logik folgen, die nach eigenen Lösungen verlangt.“

9 Zimmer (2005) führt in dem Zusammenhang aus, dass Interpretationen häufig den sozialistischen Mythos ausblenden; somit wird das heutige Bild indirekt aus der sowjetischen Zeit auf die heutige Situation und auf die Zukunft projiziert. Dabei werden Nachteile des alten Systems mit der dazugehörigen alten Wirtschaftsstruktur ausgeblendet und die Angemessenheit der regionalen wirtschaftlichen Anpassung nicht in Frage gestellt.

neuen Bedingungen versuchen die Herausforderungen zu bewältigen. Der Kontext, in dem die unternehmerische Entwicklung stattfindet, erfordert besondere Fähigkeiten wie Risikobereitschaft, die Fähigkeit Orientierung zu geben, zu motivieren, zu improvisieren sowie kontinuierlich selbstständig und eigenverantwortlich zu arbeiten. Von daher ist es anzustreben zunächst Verständnis für die gegenwärtigen Prozesse zu entwickeln, um neue Erkenntnisse zu erhalten, die Anregung für neue, nationale Modelle im Führungsbereich geben können. Dabei steht zunächst die Differenzierung der Gruppe neuer Unternehmer in Ulaangom im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit.

## 1.2 Ziel der Untersuchung

Die bisherige Praxis zeigt, dass eine rein kognitive Vermittlung von Führungs- und Managementwissen nicht ausreicht. Die Untersuchung bietet die Möglichkeit, Einblick in das reale Arbeitsleben und in die gegenwärtige Praxis alltäglicher Führungsbewältigung zu erhalten. Die Erfassung und Beschreibung des relevanten Verhaltens der Führungskräfte und damit verbundener Denkweisen als steuernder Mechanismus, stehen im Zentrum der Untersuchung. Die *wissenschaftliche Zielsetzung* der Arbeit besteht darin, Hinweise zu erhalten, die Ansatzpunkte für die Entwicklung neuer Modelle der Führung für den mongolischen Kontext identifizieren. Aus der Ableitung der Erkenntnisse für die Entwicklung von Training ergibt sich die *praktische Zielsetzung* der Untersuchung. Dabei konzentriert sich die zentrale Forschungsfrage nicht um das „Was passiert in dieser Interaktion?“, sondern um das „Wie passiert es?“ (Weik, Lang, 2005:126).

Daraus können folgende Untersuchungsziele formuliert werden:

1. die Führungssituation im Kontext der Transformation *charakterisieren*
2. die Führungstypen und Verhalten *herausarbeiten*
3. die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter *darstellen*
4. die Moderatoren, die die Entstehung neuer Führungsmodelle befördern *bestimmen*
5. die Empfehlungen für Führungskräfte-Training *ableiten*

Abb. 1: Untersuchungsziele der Arbeit (eigene Darstellung)

## 1.3 Ablauf der Arbeit

Idee und Interesse an der Bearbeitung des Themas der vorliegenden Arbeit basieren auf Erfahrungen während einer mehrjährigen Tätigkeit als Beraterin für einheimische Organisationen in der Untersuchungsregion Uvs Aimak. Im Zentrum damaliger Aktivitäten der Entwicklungshilfe standen die Unterstützung und der Aufbau zivilgesellschaftlicher Aktivitäten und demokratischer Strukturen in der westlichen Region. Im Ergebnis dessen wurden Wirtschaftsinitiativen auf dem Land gegründet, von denen sich einige im Laufe der Jahre zu kleinen und mittleren Unternehmen entwickelten. Dabei zeigte sich recht schnell, dass ein wesentlicher Erfolgsfaktor in denjenigen Personen zu sehen ist, die über Eigenschaften und Fähigkeiten verfügen, die in den chaotischen Wirren des Systemumbruchs Potential für Veränderung und Entwicklung aktivieren. Nach anfänglicher Euphorie über gewonnene Unternehmerfreiheit wurde schnell sichtbar, dass nach ersten technischen Voraussetzungen die Frage der praktischen Organisation der neuen Unternehmen mit ihrem Personal im Zentrum der Problematik stand.

Auf der inhaltlichen Suche nach Unterstützung und Förderung wurde im Laufe der Jahre immer deutlicher, dass es kaum Möglichkeiten gab, konkret etwas zu entwickeln, was den lokalen Akteu-

ren auch entsprach. Die *Unternehmerpersönlichkeiten* mit ihren Unternehmen erwiesen sich als zu unterschiedlich und boten somit wenig Ansatzpunkte einheitlicher Problembearbeitung und angemessener Trainingsangebote. Motiviert, darüber Wissen und Möglichkeiten für die Praxis erhalten zu können, wurde das Thema der Untersuchung zu *Management und Führung in Kleinbetrieben der westlichen Mongolei* entwickelt und in der vorliegenden Studie bearbeitet. Der Ablauf der Untersuchung wird im Folgenden dargestellt.

Im **Kapitel 1** werden Problemstellung sowie Ziel und Bezugsrahmen der Untersuchung dargelegt. Die Mongolei, als regionales Gebilde mit russischen und chinesischen Einflüssen, unterliegt der Problematik nomadisch-sozialistischer Ausrichtung in einem ländlichen Transformationskontext mit zeitlich versetzten Reformen und zwei wesentlichen Phasen der Privatisierung. Dabei zeigen bisherige Erfahrungen, dass auf betrieblicher Ebene technische Voraussetzungen allein nicht reichen, um wirtschaftliche Transformation erfolgreich bewältigen zu können, sondern die Veränderung von Denk- und Verhaltensmuster der neuen Unternehmer eine entscheidende Rolle spielt. Der Versuch, westliche Konzepte zur Management- und Führungsgestaltung im Transformationskontext anzuwenden, zeigt wenig Erfolg und verlangt nach eigenen national und kulturell angepassten Modellen. Dabei bilden der Kontext der Transformation mit historisch-kultureller Analyse und die Charakterisierung der Unternehmer in Beziehung zu ihren Mitarbeitern, den Bezugsrahmen der vorliegenden Arbeit. Im **Kapitel 2** werden Ergebnisse der Analyse zur Geschichte mit soziokulturellen Faktoren beschrieben. So wurde die Kultur des Nomadentums zu keiner Zeit durch andere Kulturformen des Zusammenlebens wirklich abgelöst. Dabei zeigt sich, dass durch alle gesellschaftlichen Epochen Verbunds- und Gruppenstrukturen existieren, die einhergehend mit effektiver Organisation der Menschen starke Führung verlangen und stets auf eine besondere Rolle der Gefolgsleute verweisen. Des Weiteren wird deutlich, dass es eine Vielzahl an Ressourcen gibt, die auf Qualifikationsfaktoren zur Bewältigung und Entwicklung hinweisen. Die Analyse zeigt, dass sich traditionell weder Mittelstand noch wirtschaftliche Eigenständigkeit herausbilden konnten und seit Jahrhunderten ausländische Dominanz und Interessen die mongolische Gesellschaft prägen. **Kapitel 3** bezieht sich auf die Analyse post-sozialistischer und asiatischer Studien zu Management und Führung, einschließlich Literatur zum Transformationsprozess in Osteuropa, sowie einem intensiven Studium einschlägiger Führungstheorien und deren Auswertung vor dem Hintergrund des zu bearbeitenden Themas. Gemeinsamkeiten chinesischer und mongolischer Unternehmer bestehen vor allem in der kulturellen Verankerung sozialen Lebens und Organisation, sowie hinsichtlich der Person der Führungskraft in der Vorbildwirkung mit gleichen bzw. ähnlichen Fähigkeiten. Unterscheidungen ergeben sich aus der Charakteristik des jeweiligen Wirtschaftssystems und dem Grad an Einflüssen religiös-philosophischer Ansätze auf Führung. Das Kapitel schließt mit der Verortung der Arbeit und einer Darstellung identifizierter Defizite bisheriger Untersuchungen ab. Im **Kapitel 4** werden Ansätze und Hauptannahmen neocharismatischer Theorien unter Einbeziehung von Gruppenprozessen, Stressoren und Ressourcen erläutert und ein theoretisches Modell für die vorliegende Untersuchung beschrieben. Des Weiteren wird auf angrenzende Konzepte des Shared Leadership und der Authentizität verwiesen, da für die mongolische Kultur ein integrativer Ansatz beibehalten werden sollte, welcher bei einer rein charismatischen Perspektive mitunter schwer möglich sein kann. Eine ausführliche Darstellung zur Wahl der Methodik der Typenbildung und zur praktischen Durchführung der Untersuchung erfolgt im **Kapitel 5**. Die Untersuchungsregion Uvs Aimak mit Sozial-, Wirtschafts- und Unternehmensstrukturen wird im **Kapitel 6** beschrieben. Dabei wird deutlich, dass 2/3 der untersuchten Unternehmen erst weit nach Abschluss der Massenprivatisierung entstanden sind, Arbeitslosigkeit und Diversifizierung der Aktivitäten zwar nach wie vor hoch sind, aber unternehmerisches Potential besonders auf lokaler, nationaler und bereits auf internationaler Ebene vorhanden ist. Die Ergebnisse der Untersuchung zur betrieblichen Ebene der Organisation und zur Führungskraft in

Beziehung zu den Mitarbeitern werden im **Kapitel 7** dargestellt. Deutlich wurde, dass die Muster traditionell weit zurückreichen können, da neben der nomadisch-sozialistischen Perspektive Merkmale von „Band and Tribal Leadership“ zu erkennen sind. Die Muster der betrieblichen Organisation und der Führung werden im **Kapitel 8** zusammengefasst und interpretiert. Zentrales Ergebnis der Analyse bilden drei Haupttypen: der traditionelle Typ, der Typ der täglichen Praxis und der Typ des neuen Wegs. Dabei verweist der traditionelle Typ auf zwei Nebentypen, die die traditionelle und moderne Perspektive stark polarisiert. Besonders der traditionelle Typ hat Merkmale die, wie im chinesischen Kontext, auf transformationale Führung hinweisen. Der Typ des neuen Wegs verweist eher auf transaktionale Führung und die Unternehmer des Typs der täglichen Praxis zeigen Merkmale, die eher auf „Band and Tribal Leadership“ Hinweis geben. Die Unternehmertypen werden im **Kapitel 9** in die Hauptannahmen neocharismatischer Theorien eingeordnet und ausführlich beschrieben. Im Anschluss werden die Ergebnisse der Untersuchung diskutiert und im Abschluss vor dem Hintergrund wissenschaftlicher und praktischer Relevanz formuliert. Zentrale Aussagen beziehen sich vor allem auf *Gruppenprozesse*, die Bedeutung der Mitarbeiter aus einer *Followerperspektive* und auf die Fähigkeiten der Führungspersonen, die authentisch zu sich und gegenüber ihrer Umwelt führen. Mögliche Moderatoren sind somit in der Person der Führungskraft als wichtige Kontextvariabel und auf der Beziehungsebene im Distanzverhältnis zu den Mitarbeitern zusehen. Das authentische Verhalten der Unternehmer verweist auf das *Konzept der Authentizität* und für Ehepaare mit ihren Mitarbeitern wird weiterführend auf das *Konzept der geteilten Führung* verwiesen. Für Training wird empfohlen, betriebliche Fallbeispiele zu nutzen und traditionell-kulturelle Elemente, wie bewusstes Zuhören, Beraten und die verankerte Form des Wettbewerbs als sozialistisch sozialisierten Ansatz von Gruppenförderung und Zusammenhalt aufzugreifen.

#### 1.4 Bezugsrahmen der Untersuchung

Der übergeordnete Rahmen der vorliegenden Arbeit ist der Prozess der Transformation Die Untersuchungsregion *Uvs Aimak* befindet sich weit entfernt von der Hauptstadt Ulan Bator auf dem Land. Damit unterliegt die Untersuchungsprovinz regionalen Besonderheiten und spezifischen Mechanismen der Transformation, die im Anschluss an die grafische Darstellung des allgemeinen Bezugsrahmens der Arbeit näher erläutert werden.

Im Mittelpunkt der Untersuchung steht die Führungsperson mit jeweiligen Eigenschaften und Fähigkeiten, die zunächst vor dem Hintergrund historisch – kultureller Epochen analysiert werden. Die identifizierten *Qualifikationsfaktoren* bilden den Rahmen weiterer Analyse der Unternehmen mit ihren Führungspersonen. Auf der Beziehungsebene wird das Verhalten der Führungskraft zu den Mitarbeitern als sich gegenseitig beeinflussender Prozess charakterisiert und beschrieben. Zum besseren Verständnis werden Aspekte beruflicher Entwicklung, Gründungsmotive und Visionen der Unternehmer in die Analyse eingeschlossen.

## Transformationskontext

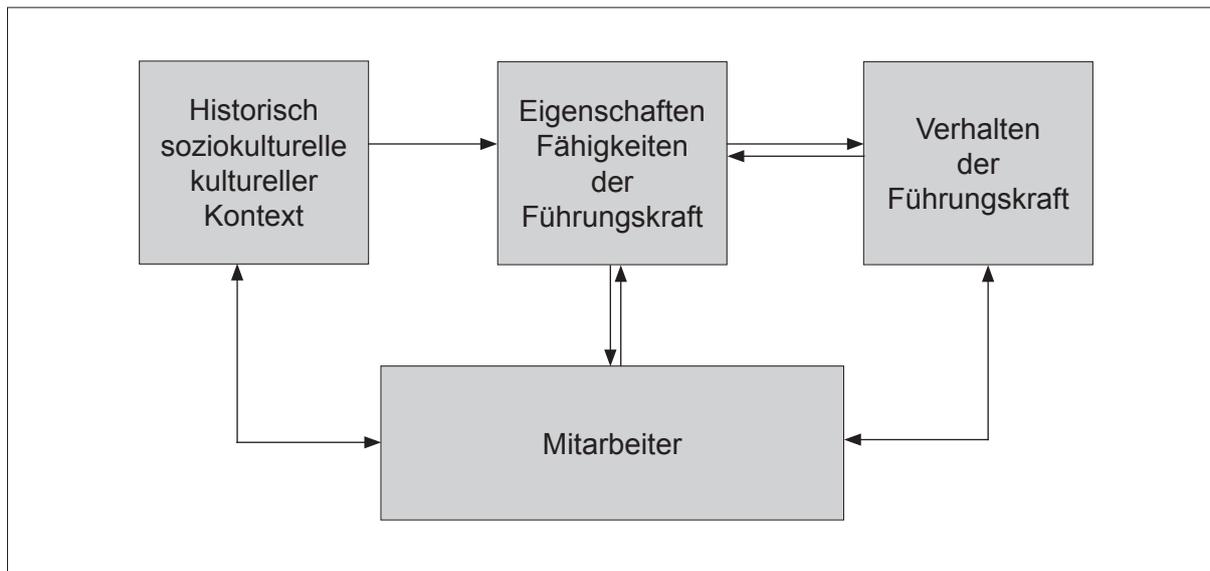


Abb. 2: Bezugsrahmen der Arbeit (eigene Darstellung)

Die Untersuchungsregion Uvs Aimak befindet sich im Westen des Landes und grenzt an Russland und China. Es gibt keine direkte Landesgrenze zu Kasachstan, aber eine „regional ausgedehnte Nachbarschaft ohne Grenzen“. Landläufig und im Alltagsdenken wird der „Westen“ der Mongolei als eher russisch dominiert empfunden und der „Osten“ eher als chinesisch geprägt erlebt. Somit ist die Identifikation mit einem starken regionalen Bezug und einer historisch-kulturellen Entwicklung in Verbindung zu setzen und vor dem Hintergrund von Alltagsdenken der Menschen gut nachvollziehbar. Eine Zuordnung außerhalb dieses „nationalen Empfindens“ gestaltet sich somit differenzierter und erfordert die Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven.

So verweisen die Autoren der GLOBE<sup>10</sup> Studie dabei auf die grundlegende Bedeutung von Geschichte und Kultur Osteuropas, die bei näherer Betrachtung recht unterschiedlichen Entwicklungspfaden folgte und über den „Soviet Factor“ (House et al., 2004:185) hinaus, auf fundamentale Elemente asiatischer Kultur verweisen. So entstand das „stepp empire“ (House et al.:186), das für die Völker, getrennt durch Wälder und Berge, für soziale Stabilität und Gruppenzugehörigkeit sorgte und die Grundlage zivilisatorischer Entwicklung des Gebietes der heutigen Mongolei darstellt. Zu den charakteristischen Merkmalen dieser Region gehörten Steppennomaden und Bauern, die sich „frei“ in diesem Gebiet bewegen, arbeiten, handeln und leben konnten. Aufgrund der mehr oder weniger ausgeprägten Merkmale des Balkans, Zentral- und Osteuropas sowie Zentralasiens, wurden diese Länder für die GLOBE Studie als „Osteuropacluster“<sup>11</sup> zusammengefasst. Des Weiteren verweisen die Autoren der GLOBE Studie darauf, dass das früher bereits erstellte „Cluster Asien“<sup>12</sup> einen Zusammenschluss von einzelnen Gesellschaften darstellt, das bei näherer

10 Die GLOBE Studie (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness Research Program) wurde von Prof. Robert J. House, Professor der Wharton Universität Pennsylvania (USA) initiiert. Die 1991 begonnenen Untersuchungen hatten ursprünglich zum Ziel, die Überprüfung der Generalisierbarkeit von „Charismatic Leadership“ zu erforschen. Heute ist es ein weltweites Forschungsprogramm, das den Zusammenhang zwischen der Kultur von Gesellschaften, der Organisationskultur und der Führung untersucht.

11 Dazu gehören Ungarn, Russland, Kasachstan, Albanien, Polen, Griechenland, Slowenien und Georgien; das Cluster wurde in dieser Zusammensetzung erstmals für die GLOBE Studie empirisch getestet und gebildet.

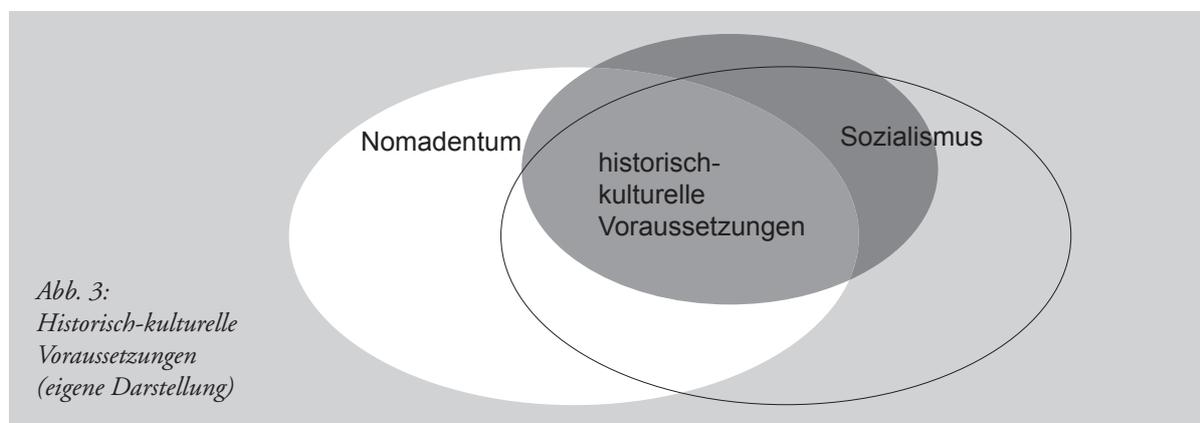
12 ausführlich in: House et.al. (2004:188ff)

Betrachtung als „artifactual“ (House et al., 2004:188) bezeichnet werden könnte, da die „Region Asien“ in zwei kulturelle Cluster: „Confucian and Southern Asia“ eingeteilt werden kann. Beide Kulturen unterscheiden sich durch eine grundlegend verschiedene Sicht auf die Welt. Die Lehre des Konfuzius hat signifikanten Einfluss auf die Entwicklung des konfuzianischen Clusters in China. In Südasien hingegen wirken Einflüsse des Brahmanismus, Buddhismus, des Islams und des Christentums. So sind, geschichtlich gesehen, die am ehesten zum Vergleich heranzuziehenden Länder China und Indien bei näherer Betrachtung kulturell so unterschiedlich beeinflusst worden, dass die Mongolei mit buddhistischer Prägung ab dem 16. Jahrhundert auf eine mehr oder weniger eigenständige kulturelle Entwicklung verweisen kann.

Nach Schrader (2010) kann Zentralasien als ein politisches Gebilde gesehen werden, das durch Fremdzuschreibung vorsowjetischen Kolonialismus und sowjetischer Staatspolitik entstanden ist. Die „Region Zentralasien“ wurde von Moskau aus planwirtschaftlich unterschiedlich gefördert und gesteuert, was sich nach dem gesellschaftlichen Zusammenbruch innersowjetischer Märkte fatal auswirkte und zu Deindustrialisierung mit tiefen Wirtschaftskrisen, insbesondere in strukturschwachen Gebieten, führte.<sup>13</sup>

Im Fall der Mongolei kann man davon ausgehen, dass es sich um ein politisch gewolltes Projekt „region building“ (Schrader, 2010:3) handelt und von einer recht hohen Wahrscheinlichkeit einer kulturellen Identität ausgegangen werden kann. Damit bezieht sich dieser Aspekt nicht nur auf Kultur und den Kult um Persönlichkeiten, sondern auch auf Politik, Präsidentenfamilien und Wirtschaft. Seitens der Sowjetunion war es erklärte Absicht, Zentralasien in eine ganz bestimmte Richtung nicht nur ökonomisch, sondern auch kulturell zu entwickeln. Ausdruck findet dies z. B. in der „Russifizierung“ der Sprache. Häufig war es so, dass Führer in Zentralasien aus sowjetischen Kadern bestanden und somit das gesamte Denken grundlegend für die sowjetische Herrschaft und Planwirtschaft bestimmend war und es nicht verwunderlich ist, dass „das Alltagsleben noch wesentlicher sowjetischer geprägt ist als in Russland selbst.“ (Schrader, 2010:7). Aufgrund dessen entwickelte sich in der heutigen „Region Mongolei“ eine einmalige Mischung aus historisch-kulturellem Nomadenleben und Jahrzehnte währender sozialistischer Staatsprägung.

Für die vorliegende Arbeit wird deshalb eine Untersuchungsperspektive eingenommen, die einerseits nomadisch-asiatische Kulturprägung und andererseits sozialistische Sozialisations- und Arbeitsweisen mit „Lenins zwiespältiger Taylorismus-Rezeption“<sup>14</sup> (Kößler, 2004:6) einschließt. Empirisch orientiert sich die Untersuchung am Osteuropacluster der GLOBE Studie.



13 ausführlich in: Schrader, H. (2010:3f).

14 Die Auffassung Lenins wurde nach der Revolution in die sowjetischen Arbeitswissenschaften übernommen und zog eine „Übernahme von Rationalitätskriterien des kapitalistischen Industriebetriebes und ihre Projektion auf die gesamtgesellschaftliche Ebene“ nach sich, ausführlich in: Kößler, R. (2004)

## 2 Mongolei

Die Mongolei liegt im Herzen Zentralasiens zwischen Russland im Norden und China im Osten, Westen und Süden. Die Mongolei umfasst 1.564.116 km<sup>2</sup> und hat eine Bevölkerung von 2,8 Millionen. Die Hauptstadt Ulan Bator liegt in der Mitte des nördlichen Teils des Landes und ist mit einer Einwohnerzahl von ca. 1,2 Millionen gesellschaftliches, kulturelles und wirtschaftliches Zentrum der Mongolei. Das Land ist in 21 Provinzen (Aimak) unterteilt (Auswärtiges Amt, 2011), die sich in Landkreise (Sum) und Kommunen (Bag) untergliedern. Die Hauptstadt Ulan Bator ist in Stadtbezirke (Düüreg) mit Stadtkreisen (Choroo) unterteilt.

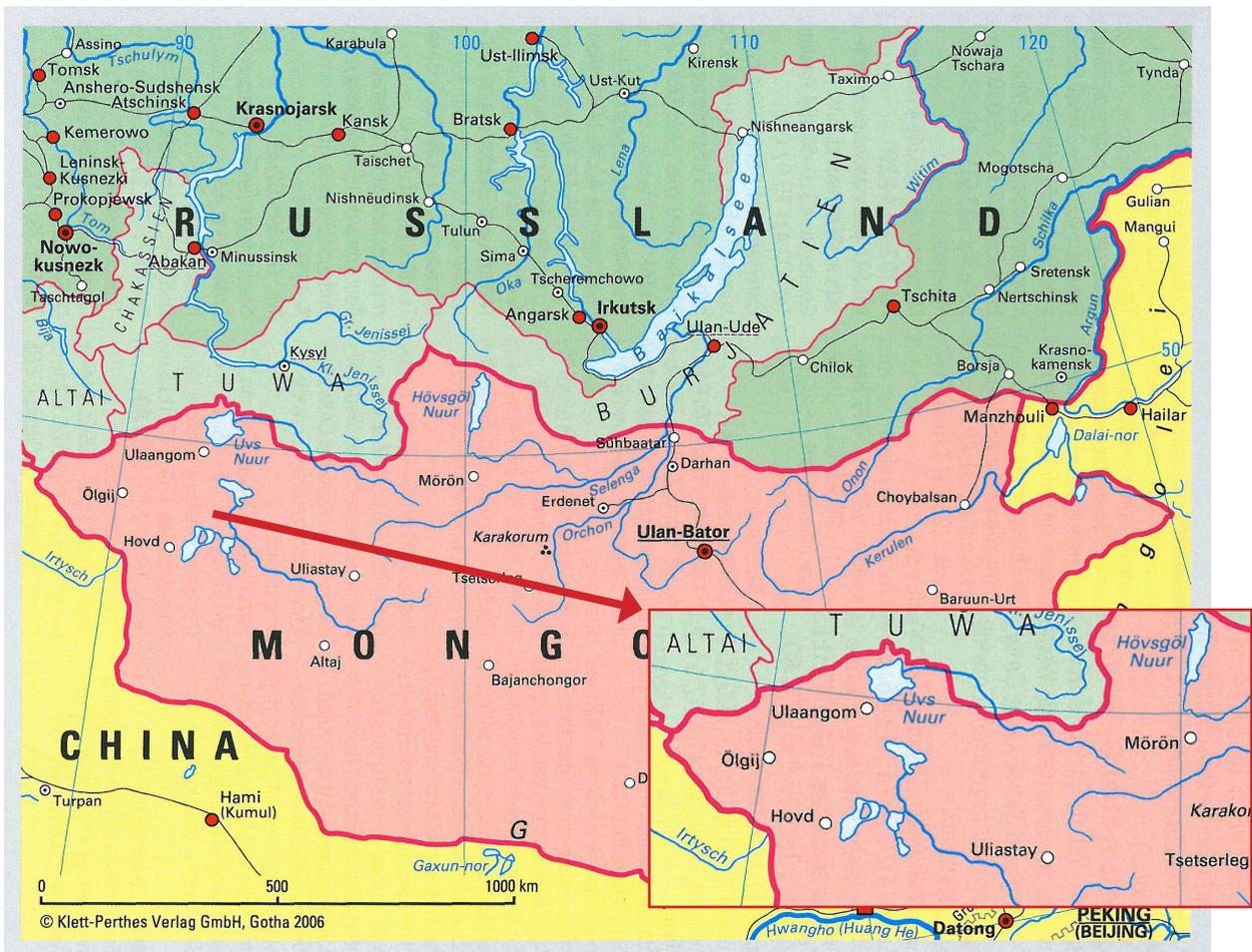


Abb.4: Mongolei Landkarte (Klett-Perthes Verlag GmbH, Gotha 2005 in SympathieMagazin Nr. 46:35)

Die West-Ost-Ausdehnung beträgt über 2.400 km, die Nord-Süd-Ausdehnung über 1.260 km. Im Westen des Landes befindet sich das Altaigebirge mit dem höchsten Berg des Landes im Grenzdreieck mit Russland und China. In der Mongolei herrscht Kontinentalklima mit regional erheblichen Unterschieden. Die Winter sind sehr kalt und trocken, die Sommer warm und niederschlagsarm. In der Zeit von 2000 – 2009 stieg die Bevölkerung pro Jahr im Durchschnitt um 2% an. Zu den Mongolen zählen Chalch-Mongolen (82,4%), Westmongolen (6,2%), Buriad- bzw. Nordmongolen (1,7%) und Daringanga (1,0%). Zu den turkstämmigen Mongolen gehören die Kasachen mit 3,9% und die Tuwiner mit 0,2%.

Im Jahre 2010 bezeichneten sich 61,4% als Gläubige, von denen sich 86,2% zum buddhistischen Lamaismus bekannten. Traditionell existieren Relikte des Schamanismus, zu dem sich 55.174 Personen bekennen. Die Kasachen gehören mit 57.702 Personen zu den sunnitischen Muslimen. Der von 1937 bis 1940 fast vollständige unterdrückte Lamaismus erlebt seit 1990 eine neue Entfaltung. Die Zahl der registrierten lamaistischen Klöster und Kirchen stieg von 154 (1997) auf 234 (2010). Das 1992 verabschiedete Grundgesetz garantiert Religionsfreiheit als Menschen- und Bürgerrecht (World Fact Book 2010, Mongolian Statistical Yearbook 2010).

## 2.1 Historisch-kultureller Bezug

Als traditionelles Heimatgebiet der Reiter- und Hirtennomaden turk-mongolischer Herkunft wird das zentralasiatische Hochland gesehen. Dieses grenzt im Norden an die sibirische Taiga, im Süden an China, im Osten an die Mandschurei und im Westen an Turkestan. Chinesische Quellen beschreiben in der *Älteren Geschichte* des letzten Jahrtausends v. Chr. drei dominierende nomadisierende Völker im Norden des Landes China. Dazu gehören die *asiatischen Hunnen* als Vorfahren der jetzigen Turkvölker Zentralasiens und Sibiriens, den *Tung-Hu*, den Vorfahren der Mongolen und der dritten Gruppe, den *Tung-i*, den Vorfahren der Tungusen, Mandschu und altasiatischen Stämme Nordchinas und Südsibiriens (Schenk, Haase, 1994:19). Das Ergebnis dieser drei wesentlichen Nomadengruppen ist ein Völkergemisch und die Erklärung für die heutigen Gemeinsamkeiten türkisch und mongolischer Völker Zentralasiens. Seit dem 5. Jh. v. Chr. gerieten diese reiternomadischen Gruppen in Bewegung und werden seit her als Beginn der Geschichte der Mongolen bezeichnet. Dieses Reitervolk wurde als Hunnen bezeichnet und unter der Führung ihres Königs Attila zum mächtigsten Machtherrscher der Region. Ihr Stammland war das der späteren Mongolen unter Dschingis Khan, der heutigen Ostmongolei, zwischen den Orchon- und Cheren Flüssen. In diesem Gebiet wohnten die Reiternomaden ohne feste Siedlungen in Zelten und zogen von dort aus auf Wanderschaft. Dieses Hunnenreich, das parallel zum Staat der Chinesen auf der anderen Seite entstand, war militärisch so stark, dass es die Chinesen tributpflichtig machte und sich bei Ausbleiben der Gegenwert in Form von Getreide und Seide durch Überfälle geholt werden konnte.

Charakteristisch für diese Anfangszeit ist eine straffe militärische Organisation, die auch den späteren Mongolen zugeschrieben wird. Prinzipien, die den Aufbau des ersten Reiternomadenreiches führten, lassen sich auch später für den Aufbau der Stammesföderation beobachten. Dabei standen eine erfolgreiche Militärstrategie und umsichtiges politisches Führen im Zentrum des Handelns. In dem auf diese Weise eroberten Reich wurden 25 unterschiedliche Völker mit verschiedenen Sprachen vereint. Die Rangstellung in diesem losen *Verbund* orientierte sich an erworbenen Verdiensten und der Loyalität gegenüber dem Führer.

In einem ersten Verbund innerhalb des Gebietes befand sich eine hohe Zahl sesshafter gefangener chinesischer Bauern aus Nordchina, die städtisches Gedankengut mitbrachten, welches einen gewissen Reiz auf die Nomaden ausübte. Waren und Lebensmittel nahmen recht schnell einen attraktiven Stellenwert ein. Die Tributforderungen der Hunnen an die Chinesen wurden immer höher, so dass sich die chinesische Seite mit mehreren Feldzügen gegen die Hunnen durchsetzen musste und sich von der Tributpflicht befreien konnte. Nach dieser entscheidenden Wende im Kräfteverhältnis gestaltete sich die Geschichte der heutigen Mongolei recht wechselhaft. Auf die asiatischen Hunnen folgten verschiedene mongolisch sprechende Nomadengruppen.

Im 6. Jahrhundert entstand ein erstes zentralasiatisches-türkisches Khanat, auf welches ein zweites folgte, was später zur Herrschaft der Uiguren und 840 zur Herrschaft der Kirgisen führte.

Diese Entwicklung brachte Gesellschaftsformen und kulturelle Charakteristiken hervor, die auch später auf die Mongolen übergingen. Dazu gehören Truppeneinteilung im Dezimalsystem, Kampftechniken, Postwesen, sowie die Tradition der Titel und die Rangstellung des Anführers.

Die Dominanz des türkischen Einflusses endete bis zum 10. Jahrhundert. Nach dem Untergang der türkischen Reiche standen die Stämme und Clans unter keiner Kontrolle mehr. Zu dieser Zeit (10. bis 12. Jahrhundert) übernahmen mongolisch sprechende Völker aus dem mandschurischen Norden die Herrschaft. Die *Kidas-Chinesen* verfügten über eine gut ausgestattete und ausgebildete Armee, mit der sie ein Reich eroberten, das einen Großteil des heutigen Chinas und das gesamte Gebiet der Mongolei umfasste. Im Gegensatz zum Leben der nicht sesshaften Reiternomaden, lebten die *Kidas* in festen Häusern, bearbeiteten den Boden, Rohstoffe und betrieben Handwerk. Sie errichteten Garnisonsstädte, legten Feldbewässerungssysteme an, kultivierten das Land bis zum Baikalsee und ins Altai Gebirge. Laut Veit soll sich seit Beginn des 12. Jahrhunderts die Existenz einer mongolischen Stammeseinheit belegen lassen (Veit, 1986b:158). Charakteristisch für diese Zeit sind nach wie vor eine Vielzahl von (kriegerischen) Stämmen, die Anfang des 13. Jahrhunderts von Dschingis Khan vereint wurden. Damit begann die Geschichte des mongolischen Reiches.

Das Gebiet, auf dem sich die Weiden befanden, war zu Beginn der Entwicklung recht dynamisch und seit dem 17. Jahrhundert zunehmend statisch. Ihre Herden erlaubten den Mongolen fast völlig selbstgenügsam zu leben. Die Tierhaltung ermöglichte Nahrung, Kleidung, Transport, Wohnung und Feuerungsmaterial. Das Hirtennomadentum bildete zwar die wichtigste, aber nicht die einzige Wirtschaftsform. Die Nutzung von Wald durch die Waldleute erfolgte im 12. und 13. Jahrhundert, Jagen und Sammelwirtschaft im 18. Jahrhundert. Der Ackerbau als dritte Wirtschaftsform gehört ebenfalls dazu. Zusammenfassend kann man sagen, dass die drei Wirtschaftsformen der Tierhaltung, des Jagens und des Ackerbaus drei gleichberechtigte Formen erträglichen Einkommens darstellten. Weitere Dinge des täglichen Lebens, wie Ziegeltee, Reis, Stoffe und Gebrauchsgegenstände wurden seit Mitte des 17. Jahrhunderts meist im Tausch aus chinesischen, muslimischen und russischen Nachbargebieten bezogen. Betrachtet man die ökonomischen Grundlagen dieser Zeit, so kann man seit dem 8. Jh. v. Chr. nachweisen, dass die mongolische Wirtschaftsstruktur auf einer extensiven, nomadisierenden Viehhaltung mit naturwirtschaftlichem Charakter beruht. Insofern ist die Mongolei ein traditionelles Land der sozioökologischen *Kulturweise des Nomadismus*.

Ursprünglich sind die Nomaden der Mongolei Anhänger des Schamanismus<sup>15</sup>. Da dies keine monotheistische Religion ist, kann jeder „an seinen Gott glauben“. Diese grundlegende Haltung der Mongolen prägte wesentlich ihre Einstellung des Glaubens an den Himmel und zu anderen Religionen, denen man tolerant gegenübersteht. Missionare, die versuchten, den Mongolen ihre Religion beizubringen, scheiterten oder hatten nur kurzfristigen Erfolg. Ein erster großer Einfluss kam

15 Die ursprüngliche Glaubensform zentralasiatischer Steppenvölker ist der Tengrismus, dem Ahnenverehrung als wichtiges Element des schamanischen Glaubenssystems zugrunde liegt und vor allem auf dem Land noch heute eine große Rolle spielt; Schamanismus ist eine frühere Glaubensform, die in der Mongolei und in Sibirien verbreitet ist. Dabei gilt der Schamane als Mittler zwischen den Menschen und „allen Welten“ mit ihren guten und bösen Geistern (Lungwitz, Harcke, 1988:289).

ca. im 9. Jahrhundert mit den Persern nach Zentralasien, auf den im 10. Jahrhundert eine kurze Phase durch Christen<sup>16</sup> erfolgte. Als Dschingis Khan aufstieg, existierten unterschiedliche Glaubensrichtungen der (zu) vereinigenden Stämme, die in Harhorin (Karakorum) frei und tolerant nebeneinander ausgeübt und gelebt werden konnten. Während Dschingis Khan kurz vor seinem Tod dem Taoismus zusprach, fanden seinen Söhne Gefallen am Christentum, dem Islam und dem tibetischen Glauben. Sein Sohn Khubilai Khan, von chinesischen Lehrern als Kind beeinflusst, wurde Zen Buddhist und wählte im 13. Jahrhundert bei der Errichtung der Yuan Dynastie den tibetischen Sakyapa Buddhismus als Staatsreligion „und nicht die chinesischen drei Hauptreligionen“<sup>17</sup> (Baabar, 2006:18).

Die Buddhisten übernahmen zu dieser Zeit in der Mongolei als Opferpriester eine führende Rolle, bevor sie nach einigen Jahrzehnten wieder völlig in Vergessenheit gerieten und erst im 16. Jahrhundert zum endgültigen Durchbruch kamen. Als geistiger Lehrer wurde das Oberhaupt der „Tibetischen Gelbmützen Schule“ ins Land geholt, der erneut den tibetischen Buddhismus zur Staatsreligion erklärte. Dieser integrierte schamanistische Elemente, die vor allem im Alltag nach dem gesellschaftlichen Umbruch 1990 eine regelrechte Renaissance erleben.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das zentralasiatische Hochland eines der traditionellen Heimatgebiete der Reiternomaden und viehzüchtender Völkerschaften turko-mongolischer und indio-arischer Herkunft ist. Archäologische Funde lassen darauf schließen, dass diese Lebensform seit dem 8. Jh. v. C. nachweisbar ist und für die turko-mongolischen Völker auf chinesischen Quellen seit dem 1. Jh. v. C. bezogen wird<sup>18</sup>. Seitdem entstehen Aufzeichnungen über das Leben der Reiternomaden, deren Leben als unveränderlich mit streng natürlich geographischer Einordnung betrachtet wird. Lange Zeit war diese Sicht dominierend und führte in den darauf folgenden Jahren zu der Erkenntnis, dass nicht allein die geographischen Bedingungen ausschlaggebend für die Entwicklung der Mongolei und Zentralasiens sind, sondern eher der Rahmen, in welchem das historische Geschehen stattfindet. Als kulturelles Kernelement der Mongolen wird der Nomadismus gesehen, der seit Jahrhunderten die Lebensweise der Menschen bestimmt und in allen gesellschaftlichen Etappen existierte. Im Laufe der Geschichte haben sich daraus zwei Kulturen entwickelt: die *nomadische* Kultur und die Kultur der *sesshaften* Mongolen. Auch in der heutigen Zeit wird die nomadische Kultur mit dem Leben auf dem Land in Verbindung gebracht. Tradition, Kultur und Verehrung ihres großen Führers Dschingis Khan sind im Alltag wieder verstärkt präsent und zeigen, dass die Prägungen dieser Epoche vermutlich nie ganz verschwunden waren. Selbst im Sozialismus existierten diese weiter und bekamen mit dem Beginn des Systemumbruchs 1990 eine erneute Bedeutung.

Es wäre unumwunden eine zu große Herausforderung die gesamte Geschichte in dieser Arbeit zu analysieren und einzuordnen. Deshalb werden zum besseren Verständnis der vorliegenden Arbeit und für die spätere Einordnung der Ergebnisse, wesentliche Aspekte der Geschichte in historisch-kulturellen Phasen betrachtet. Im Folgenden werden die tribal-feudale Epoche (12. bis 17. Jahrhundert), die feudal-koloniale Epoche (1691 bis 1921), die sozialistische Epoche (1921 bis 1990) und die Entwicklungen seit Beginn der Transformation 1990 vor dem Hintergrund der Identifizierung soziokultureller Faktoren analysiert.

---

16 So gab es jahrhundertlang nur wenige Christen in der Mongolei; heute gibt es einige Anhänger der russisch-orthodoxen und der katholischen Kirche; seit 1992 gibt es Beziehungen zum Vatikan. Die Rolle der Kirche wird vor allem in der Unterstützung sozialer Aufgaben gesehen; ausführlich in: Mongolei Verstehen-SympathieMagazin, 2000:24

17 diese umfassen den Taoismus, die Lehre des Konfuzius sowie K'ung-tzu und Ch'an Buddhismus

18 ausführlich in: Veit, V. (1986:155ff)

### 2.1.1 Tribal-feudale Epoche (1200 bis 1700)

Die Anfangszeit dieser Epoche ist geprägt von der Vereinigung und Führung der Stämme durch Dschingis Khan (1162–1227). Er einte im ausgehenden 12. Jahrhundert türkische und mongolische Stämme und schuf damit das Volk und den Staat der Mongolen. Damit legte er die Grundlage für ein Weltreich, das vom Pazifik bis an das Schwarze Meer reichte. Heute würde man all die Stämme und Clans der damaligen Gebiete als Mongolen bezeichnen. Dabei gelang es ihm, mehrere nordchinesische und innerasiatische Gebiete zu vereinnahmen und somit seine Macht, auch territorial, erheblich auszudehnen. Seine Söhne und Enkel setzten die Eroberungskriege fort. In der Literatur wird diesem Reich eine außerordentliche Stabilität bestätigt und dies als *pax mongolica* bezeichnet. Damit wurde ermöglicht, außer Handelswaren, Ideen und Erfindungen zwischen Ost und West auszutauschen und einen Umschlagplatz für ein offenes und tolerantes Miteinander zu errichten. Dies trug wesentlich dazu bei, dass im 13. Jahrhundert die Welt „kleiner“ wurde. Besonders hervorzuheben ist die religiöse Toleranz, die Dschingis Khan all seinen Untertanen verordnete und damit zu gegenseitigem Respekt und Achtung vor dem anderen zwang. Dabei sollte keine Religion bevorzugt werden (Riasanovsky, 1929/1979:58). Nach seinem Tod wurden die Gebiete unter seinen Söhnen aufgeteilt. Sein Sohn Khubilai Khan (1215–1294) verlegte die alte Reichshauptstadt von der Mongolei nach Peking in China und begründete dort die Yuan-Dynastie. In den verbliebenen Teilreichen herrschten zwar nach wie vor mongolische Dynastien, aber als Gesamtreich hatte es aufgehört als Einheit zu existieren. Im Jahre 1368 endete mit dem Sturz des letzten Kaisers dieser Dynastie die Herrschaft der Mongolen in China, das daraufhin bis 1644 von der Ming-Dynastie regiert wurde. In Folge herrschten weiterhin zahlreiche Fürsten auf mongolischem Territorium, aber keiner war in der Lage, wie einst Dschingis Khan, eine Herrschaft über alle Mongolen zu haben und auf längere Zeit zu herrschen. Diese Situation führte die Gruppen bis 1691 zu Kämpfen um die Vormachtsstellung, die letztlich die Unterwerfung der Ostmongolen unter mandschurische Herrschaft zur Folge hatte.

Die Schrift „Die geheime Geschichte der Mongolen“, ist die einzig überlieferte Aufzeichnung, die Auskunft über das Leben und die Zeit des Dschingis Khan gibt. Als Halbweise aufgewachsen, durchlebte er Zeiten großer Entbehrungen und sozialer Isolation. Nach dem Tod des Vaters, eines einflussreichen Fürsten jener Zeit, verlor seine Familie die Führungsrolle und verarmte. Gemeinsam mit seiner Mutter und den fünf Geschwistern begann ein Kampf ums Überleben. Eine vermutlich unkonventionelle Erziehung des jungen Dschingis Khan<sup>19</sup> gaben ihm Mut und Kraft zum Durchsetzen und Kämpfen, sowie einen klaren Blick für das Wesentliche menschlichen Überlebens und Organisation. Schon bald zeichnete sich ein erneuter sozialer Aufstieg ab und es entstanden unter seiner Führung Strukturen, die noch heute prägend sind und vor allem auf dem Land gelebt werden.

Die gesellschaftlichen Grundlagen und Basis des Zusammenlebens der Mongolen bildet das Clansystem. Die Clans bilden nicht nur einen blutsmäßigen Verbund, sondern auch eine politische Einheit, in der der ältere Sohn besondere Rechte hat. Diese basieren auf dem Zusammenschluss patrilinearer Verwandtschaftsgruppen, die sich von einem gemeinsamen väterlichen Vorfahren ableiten (Veit, 1986b:161). Jedes Clansystem hat einen Namen, ist hierarchisch gegliedert und hat jeweils einen Führer. Unter Dschingis Khan konnten die Mitglieder des gleichen Clans nicht untereinander heiraten. Ausschlaggebend für die Rangstellung eines Volkes innerhalb des Verbundes der Clans waren die Verdienste und die Loyalität gegenüber dem Führer. Familien und Clans, die sich ihm ergaben, konnten sich ohne Probleme in die neue Gesellschaft einfü-

---

<sup>19</sup> Der Name des Dschingis Khan ist Temüjin und heißt übersetzt: der Schmied.

gen. Leistung wurde honoriert und konnte sogar zum Aufstieg in den Clan Dschingis Khans führen. In der Gliederung der Clans (Adlige, Freie, Leibeigene und auch Sklaven) und ihrer damit verbundenen verankerten Hierarchie, wurde die spätere feudale Struktur der Gesellschaft bereits angelegt (Veit, 1986b:162f; Weiers, 2004:30). Zur Steppenaristokratie zu gehören war keine Frage der Geburt, sondern Stärke, Kraft, Geschick und die Fähigkeit zu führen. Dadurch wurde die Positionen im Clansystem, welches noch keinen Staat bildete und die gewählten Fürsten noch keine Herrscher waren<sup>20</sup> bestimmt. An der Spitze einer Gruppe stand der Khan und jede Stammesgruppe war in mehrere Banner unterteilt, die wiederum von den Adligen<sup>21</sup> regiert wurden. Diese aristokratischen Positionen konnten weitervererbt werden, eine Tatsache, die sich noch heute im weit verbreiteten Nepotismus in der Mongolei findet. Des Weiteren bestanden starke persönliche Abhängigkeitsverhältnisse und eine Verpflichtung zur Dienstleistung. In der Literatur wird diese spezielle Form als „nomadischer Feudalismus“ bezeichnet (Hartwig, 2007:91) und unterscheidet sich vom Feudalismus in anderen Gesellschaften insofern, da neben den Stammesfürsten, die zwar Kontrolle und Zuweisung ausübten, auch alle Untertanen Zugang zum Weideland und zu Ressourcen hatten. Diese befanden sich in Besitz der Großfamilien, die das Land und ihre Jurtenlager bewirtschafteten. Der Unterschied zu anderen feudalen Gesellschaften bestand darin, dass „soziale Mobilität und geringere Abgabe- und Dienstleistungsverpflichtungen“ vorherrschten (Jagchid, Hyer, 1979:284). Als Grund dafür verweist Latimore (1947:37f) auf die Gesellschaft des Adels, der in der nomadischen Gesellschaft stärker auf die Anerkennung ihrer Untertanen angewiesen war als in sesshaften Kulturen. Auch in ihrem Verhältnis zu ärmeren und verwundbaren Gesellschaftsmitgliedern findet diese Haltung ihren Niederschlag. So verabschiedeten die Herrschenden Gesetze, die die Versorgung der Armen und Bedürftigen regelte<sup>22</sup>. In diese Zeit ist auch die Regelung Dschingis Khans zur Gastfreiheit und zum Teilen der Lebensmittel einzuordnen. Gewohnheiten, die zum Überleben in der Steppe unerlässlich waren und sich später zum Gesetz entwickelten. Dies entsprach einer Haltung, die die Lebenssituation der armen Bevölkerung verbesserte und verlässliche Unterstützung bot. Dies findet man auch heute noch als Teil eines sozialen Fürsorgesystems, besonders auf dem Land. So setzten sich unter der Herrschaft Dschingis Khans allmählich neue Sozialstrukturen durch. Des Weiteren ließ er ein Strafrecht erarbeiten, baute eine Reichsverwaltung auf und führte das Dezimalsystem im Militär ein. Anführer wurden ungeachtet der Herkunft die loyalsten und verdientesten Krieger. Mit dem Sieg über die Türken übernahm er das uigurische Alphabet, um Gesetze verfassen zu können und Beamte, um eine Verwaltung seines Reichs aufzubauen.

Im Zentrum der Erfolge dieser Epoche steht die Erschaffung des Clansystems als gesellschaftliche Grundlage und Basis sozialer Ordnung. Dschingis Khan schuf damit eine Gesellschaftsform, die neue Regeln des Zusammenlebens hervorbrachte.

1259 löste sich das Großreich auf. Wirtschaftlich wurde das Gebiet gegliedert und von den Fürsten und den neuen Herrschern, den Mandschus, regiert. Zu dieser Zeit bildete sich ein charakteristischer Feudalstaat mit Förderation, Zersplitterung und schwacher Zentralregierung heraus. Damit wurde eine Phase eingeleitet, die im nächsten Abschnitt als *feudal-koloniale Epoche* beschrieben wird.

20 erfolgreiche Anführer wurden von der Ratsversammlung qurilta (eine Art Familienrat) zum Khan gewählt

21 ausführlich in: Hartwig, J. (2007)

22 ausführlich in: Jan, W.(1953:39ff)

### 2.1.2 Feudal-koloniale Epoche (1691 bis 1921)

Politische Auseinandersetzungen im 17. Jahrhundert zwangen die Mongolen, sich den Mandschus zu unterwerfen. Dieses Ereignis stellt einen Wendepunkt in der Geschichte der Mongolen dar, da damit die Unabhängigkeit der Mongolen beendet und eine Epoche kolonialer Abhängigkeit eingeläutet wurde. Mit der kompletten Einverleibung des mongolischen Gebietes durch die Mandschus hörte das Wirken alter Clanstrukturen als politische Einheit auf. Dabei versuchte man die militärische Macht der Reiternomaden mit einem Verwaltungssystem zu verbinden, das eher sesshaften Gesellschaften entlehnt war. Dies war für die mongolischen Nomaden zu fremd, da es nicht ihrer Lebenskultur und ihrem Weltbild entsprach. Nachteil und Schwäche des neu etablierten Herrschaftssystems war eine unzulängliche institutionelle Basis<sup>23</sup>. Dabei war es erklärtes Ziel der mandschurischen Verwaltung, den nomadischen Charakter der mongolischen Gesellschaft zu konservieren und keine eigenständige Entwicklung zuzulassen (Radloff, 1884b:250; Bawden, 1968:81ff; Barkmann, 1999:50).

Als Ergebnis der Durchsetzung verschiedener politischer Interessen seitens Chinas, Russlands und Japans änderte die mandschurische Verwaltung ihre Zielsetzung und die Mongolei wurde mit Beginn des 20. Jahrhunderts Objekt geostrategischer Interessen ihrer mächtigen Nachbarstaaten. Damit begann eine ökonomische Ausbeutung, die eine ungleiche Integration der Mongolei in das Weltwirtschaftssystem zur Folge hatte. Landestypische Produkte wie Sättel, Leder, Filz, die von den Nomaden bisher selbst hergestellt wurden, mussten von nun an käuflich erworben werden. Das mongolische Handwerk stagnierte und wurde durch Importe verdrängt. In Folge stiegen Armut und Unterdrückung, der Widerstand gegen die kolonialen Unterdrücker wuchs und führte schließlich zum Zusammenbruch des chinesischen Kaiserreiches. Mit Hilfe russischer Unterstützung gelang es den Mongolen sich zu befreien und ihre Unabhängigkeit zu erlangen. Im Jahre 1924 wurde die Mongolische Volksrepublik ausgerufen.

Somit entstand nicht nur politisch, sondern auch wirtschaftlich eine interessante Umbruchszeit. Die politischen Wege der Mongolen trennten sich von den Chinesen. Einerseits bestand die Möglichkeit einen eigenen unabhängigen Weg gehen zu können und andererseits bedeutete dies einen historischen Entwicklungsrückschritt, da eine Situation für die Mongolen entstand, die von ihnen nicht genutzt werden konnte. Es gab keine „Hilfsquellen, die Organisationen und die Persönlichkeiten zur Wahrnehmung der Belange eines unabhängigen Staates“ (Lattimore, 1964:71) eröffneten. Russland verhalf in dieser Situation nur zur Autonomie, aber nicht zur Unabhängigkeit. Trotzdem konnte politisch das „neue mongolische Unabhängigkeitsgebilde“ einerseits den Schutz des russischen Protektorats in Anspruch nehmen und andererseits verstärkte die neue politische Situation das Protektoratsklischee. Es wurden zwar Ministerien und ein Kabinett gegründet, die jedoch nur als Plattform für Machtkämpfe ehemaliger Adliger und kirchlicher Würdenträger diente und in ihrer Funktion nicht darüber wegtäuschen konnte, dass es „eine unglaubliche Ignoranz in wirtschaftlichen Dingen und die Unreife der Mongolen als Nation“ (Lattimore, 1964:74) zeigte und ein Mittelstand fehlte. In dieser Periode waren fast alle Handwerker und Händler Chinesen und Russen. Lattimore schätzt ein, dass der Mongole sich nicht nach der Stellung als Kaufmann, sondern anhand der Achtung, die ihm die Gesellschaft zuspricht, definiert „er sei jemand, auf den es ankomme“ (ebd). Immer wieder wird betont, dass auch in dieser Zeit auf die Tradition der früheren Stämme zurückgegriffen wird. Dabei wurden die Stämme als Organisation der Männer und der Fürst als „Führer“ gesehen, dessen Stellung aufgrund einer Vererblichkeit zwar unantastbar,

---

23 In der Literatur wird dieses Ereignis insofern als ausschlaggebend für die weitere Entwicklung beschrieben, da damit das Reich aufhörte spezifisch mongolisch zu sein.

aber auch stark auf die Sanktionierung *seiner Folgsleute* angewiesen war. Das wurde besonders in Zeiten der Rebellion sichtbar, wo aufgrund dieser Tatsache die Führer nicht ausgetauscht, sondern eher durch einen Tüchtigeren aus der gleichen Familie ersetzt wurden (Lattimore, 1964:76).

Eine charakteristische Form der beschriebenen Organisationsformen ist der „Duguilang“, ein Kreis, in dem jemand bei Aufdeckung der Organisation nicht als Anführer identifiziert werden konnte (ebd.). Dabei gab es eine ganz klare Hierarchie der Feudalpyramide: die Oberen erhielten ein Amt mit rechtlicher Kraft, die Unteren, Söhne und andere Mitglieder der Familienlinie Titel und Status, aus denen ein gesellschaftlicher Anspruch auf Unterhalt und Versorgung hervorging und die als „Mitgift- oder Gefolgschaftsfamilien“ bezeichnet werden können. Auf diese Weise gab es innerhalb des Feudalprinzips ständige Hilfsquellen mit der Folge, dass nach dem Tod eines Fürsten noch mehr Familien und Leute einer Person zugeteilt wurden, um ihm allein zu dienen und damit immer weniger allgemeine, öffentliche Aufgaben übernehmen konnten. Die in der Mongolei vorherrschende Feudalstruktur des „gelben Buddhismus“ hatte damit zur Folge, dass es eher zur Ansammlung und zum Kollektiveigentum von Hab und Gut kam, als zur Parzellierung und Individualisierung (Lattimore, 1964:120).

Im Übergang von der feudal-kolonialen in die sozialistische Epoche war die Mongolei in den 1920er Jahren wirtschaftlich betrachtet ein Markt freier Spekulationen, mit dem selbst westliche Unternehmer Schwierigkeiten hatten. Die Wirtschaft dieser Zeit bestand hauptsächlich aus Spekulationshandel und mongolische Händler waren fast ausschließlich Mittelsmänner, die nur in bescheidenerem Umfang Geschäfte tätigten. So wurden für diese Periode folgende Unternehmungen registriert:

1922	1923	1924
863 chinesische Firmen 29 sowjetische Firmen 234 mongolische Händler	1553 chinesische Firmen 57 sowjetische Firmen 286 mongolische Händler	1443 chinesische Firmen 166 sowjetische Firmen 635 mongolische Händler
5 englische, amerikanische und deutsche Firmen	26 englische, amerikanische und deutsche Firmen	62 englische, amerikanische und deutsche Firmen

Abb. 5: Unternehmen im Übergang von der feudal-kolonialen in die sozialistische Epoche (eigene Darstellung nach Lattimore, O., 1964:133)

Ein Großteil der registrierten Unternehmen bestanden jedoch als Einmannbetrieb. Der Rückgang der Betriebsregistrierungen im Jahre 1924 erklärt Lattimore damit, dass ausländische Firmen neben den chinesischen Firmen ihre Position festigen konnten. Diese Erfolge sind auch damit zu erklären, dass die sowjetischen Unternehmungen (und auch die mongolischen Bemühungen Genossenschaften aufzubauen) noch nicht in der Lage waren, die neue Wirtschaft im Griff zu haben. Planung und Kontrolle waren schwer möglich. Diese Situation nutzte der alte Adel und verschaffte sich damit sichere Positionen im neuen Wirtschaftsgefüge und bildeten somit erste Grundlagen für einen neuen, bisher unbekanntem Mittelstand, der erste Ansätze einer kapitalistischen Klasse bildete, indem er sich vor allem durch Handel bereicherte. Dabei kamen die meisten dieser neuen Kapitalisten aus dem alten Adel und dem einflussreichen Klerus.

Infolge der kolonialen Gesellschaftsordnung und der ökonomischen Abhängigkeiten konnte sich keine signifikante Klasse von Industriearbeitern, Kaufleuten und Unternehmern herausbilden. Eine eigenständige, ökonomische Entwicklung und das Entstehen einer Mittelschicht wurden dadurch verhindert. Der Weg zum Staatsvolk war für die Mongolen nicht geplant und nicht vorausgesehen. Mit dem Einfluss der Sowjetunion zu Beginn des 20. Jahrhunderts wurden diese Feudalstrukturen ohne Erfahrung kapitalistischer Ordnung direkt in ein sozialistisches System übergeleitet.

### 2.1.3 Sozialistische Epoche (1921 bis 1990)

Für das Verständnis der sozialistischen Epoche und um die prägende wirtschaftliche Entwicklung der 40er und 50er Jahre nachvollziehen zu können, ist es unerlässlich, sich zunächst vor Augen zu halten, in welcher Situation sich die Mongolei in der Zeit des Übergangs von der feudalen zur sozialistischen Epoche befand und vor welchen grundlegenden Problemen sie stand. Schon in dieser Zeit wurde es als problematisch empfunden, dass ein Mangel an Menschen vorhanden war. Im Gegensatz zu anderen asiatischen Ländern mit hoher Bevölkerungszahl, wo der Einsatz von Maschinen eher nachteilig war (da ohne ihren Einsatz mehr Menschen beschäftigt werden konnten) wurde dieser Aspekt für die Mongolei als krisenbeschwörend empfunden. Man brauchte moderne Maschinen, um einen revolutionären Umbruch mit wenigen Menschen und modernen Maschinen in der Wirtschaft erzielen zu können. Problematisch dabei war schon in der damaligen Zeit, inwieweit die Mongolen in der Lage sein können, diese Maschinen zu bedienen und in Stand zu halten. Der gesamte Umgestaltungsprozess sollte nach Lattimore (1964) „als eine Funktion von Erziehung und Übung betrachtet“ werden und wurde als ein nötiges Zwischenstadium von ausschlaggebender Bedeutung auf dem Weg zu einer neuen Wirtschaft mit Mechanisierung gesehen, zumal die Mongolei gerade im Bereich der Landwirtschaft große Anfangsschwierigkeiten hatte. Im industriellen Bereich gab es noch wenig hochmoderne Ausrüstung, so dass der Übergang allmählich und angepasster erfolgen konnte. Neben diesen beiden Aspekten der anfänglich überfordernden Mechanisierung der Landwirtschaft und der langen Anpassung industrieller Fertigung gibt es noch zwei weitere Besonderheiten, die im fehlenden Handwerkertum und im fehlenden Mittelstand zu sehen sind. Damit unterscheidet sich die Mongolei von anderen asiatischen Ländern. Es gab zwar vereinzelt Handwerker, auch Kaufleute und Unternehmer, die Mittelstand verkörperten, aber diese waren überwiegend Chinesen, die in den 30er Jahren abgezogen und eine nicht unerhebliche Lücke als Arbeits- und Wissensressource hinterließen. Insgesamt bestand ein großes Arbeitskräfteproblem (Thiel, 1958:325), was einerseits an der geringen Bildung lag und andererseits an der allgemein niedrigen Bevölkerungszahl mit wenig Ausbildungspluralismus und Analphabetentum. Der Mangel an Arbeitskräften zwang zu Methoden einer gezielten Suche. Während sich früher die Mongolen freiwillig meldeten, mussten Arbeitskräfte jetzt organisiert und vertraglich rekrutiert werden. Besonders im 2. Weltkrieg spitzte sich die Situation zu und es wurde ein 2-jähriger Arbeitsdienst eingeführt.

Bis 1921 kann die Mongolei als Kolonialwirtschaft bezeichnet werden. Rohstoffe wurden zu niedrigen Preisen verkauft und Fertigwaren zu hohen Preisen ins Land geholt. Für eine Großzahl der Mongolen in den 20er und 30er Jahren war es schwer, alte Denkgewohnheiten zu überwinden. Regeln und Muster des Verhaltens, die über Generationen von Vorfahren gelebt wurden, passten zum alten Gesellschaftsschema. Es zeigte sich, dass es eher leicht ist, gegen Missstände zu rebellieren, aber schwer ist, gesellschaftlich Neues aufzubauen und vor allem mit eigenen Vorstellungen

zu füllen. Es gab auch keine Arbeiterklasse im Sinn eines kapitalistischen Verständnisses und somit keine bzw. eine wenig ausgeprägte Tradition von gewerkschaftlichen Engagement und Klassenkampf: „Gegen Missbräuche in dieser Gesellschaft zu rebellieren, war leicht; darauf auszugehen, sie durch eine andere Art von Gesellschaft, andere Formen des Eigentums, des individuellen Verhaltens und der Anpassung des einzelnen an seine Familie, seine Gruppe und die Nation zu ersetzen, war schwierig, gefährlich und störend.“ (Lattimore, 1964:179). Bis zur Gründung der MVR gab es kaum eine entwickelte Industrie. Innerhalb der Wirtschaft hatte sich zwar eine beschränkte Anzahl von kleinen Heimwirtschaften herausgebildet, doch diese produzierten überwiegend für den eigenen Bedarf. Das System der Bestellung z. B. war bis dahin unbekannt und stand am Beginn einer Entwicklung. In der Mongolei dieser Zeit herrschte eine einfache Landwirtschaft, die kaum als bäuerlich bezeichnet werden konnte, vor. Insgesamt hieß das, dass neue Tätigkeiten erst geschaffen werden und sozialisierte Landwirte und Industriearbeiter erst hervorgebracht werden mussten. Ansätze, die nomadische Tierhaltung abzuschaffen, um die Mongolen sesshaft zu bekommen, scheiterten und wurden zurückgenommen, da die Tierschlachtung aus Panik der Tierhalter zu großen Versorgungslücken und wirtschaftlichen Problemen führte. Dieser gesamte Prozess verlief ohne Vorankündigung und hastig, ohne zu berücksichtigen, dass neue staatliche Systeme noch nicht tragfähig und noch zu unterentwickelt waren, um alte Strukturen abzuschaffen und durch neue zu ersetzen. Den Menschen wurde befohlen, sich einem Kollektiv anzuschließen, obwohl sie nicht verstanden, warum sie dies tun sollten. Man wollte „... durch Kopieren sowjetischer Wirtschaftsformen den unmittelbaren Übergang zur sozialistischen Wirtschaft erzwingen.“ (Thiel, 1958:182) Man musste erkennen, dass weder die Industrialisierung noch Kollektivwirtschaften den Bedingungen des Landes gerecht wurden. Die überstürzte zwangsweise Kollektivierung, der Kampf gegen Religion und Maßnahmen, die eine sozialistische Wirtschaftsweise etablieren sollten, scheiterten und führten dazu, dass zu Beginn der 30er Jahre Bemühungen starteten, die die Wirtschaft zunächst wieder normalisieren sollte. Dabei sollte die Politik wieder „stärker auf den mongolischen Gedanken und die nationale Selbständigkeit des eigenen Staates ausgerichtet sein.“ (Thiel, 1958:184)

In der sozialistischen Epoche manifestierte sich die sowjetische Dominanz in allen Bereichen des politischen und gesellschaftlichen Lebens. Die Parallelen zwischen den Vorgängen und Entscheidungen in der Sowjetunion und denen der Mongolei sind so offenkundig, dass die gesamte Entwicklung der MVR als eine von Interessen der Machthaber in Moskau abhängige Entwicklung interpretiert werden muss (Bawden, 1968:272f). In der Folge wurde das Land ein Satellitenstaat<sup>24</sup> der UdSSR. Der Begriff des Satellismus wird in der Literatur umfangreich diskutiert, wobei es sich im Fall der Mongolei um Unterscheidungsversuche zwischen Protektorat, Kolonie und allgemeinen Einflusssphären handelte. *Politisch* wollte man an Hand der Mongolei demonstrieren, dass es möglich ist, den Übergang von einer feudalen- zu einer sozialistischen Gesellschaftsordnung vollziehen zu können, ohne die Wirtschaftsform des Kapitalismus erfahren zu haben. *Wirtschaftlich* wird in dieser Zeit die Mongolei durch die Sowjetunion nicht nur durch Maschinen unterstützt, sondern auch durch Hilfe beim Aufbau großer Industrieunternehmen nach tayloristischen Prinzipien. *Lenins zwiespältige Taylorismus Rezeption* verkörperte dabei eine Grundhaltung, die wesentlichen Einfluss auch auf die später Entwicklung hatte und auf die zu einem späteren Zeitpunkt ausführlicher Bezug genommen wird.

Zusammenfassend kann eingeschätzt werden, dass die MVR zum Gegenstand sowjetischer Machtpolitik wurde und fast 70 Jahre eine Funktion ausübte, die ihr von der Sowjetunion zugewiesen

---

<sup>24</sup> ausführlich in: Lattimore, O. (1964:172f). Bei Satellismus geht es stets um die Beschreibung des (Abhängigkeits-) Verhältnisses zwischen Ländern.

war. Eine Zeit, die auch heute noch unterschiedlich interpretiert und bewertet wird. Nichtsdestotrotz gibt es eine Reihe von Erfolgen der sozialistischen Zeit: der Aufbau einer einfachen Industrie, das Gesundheits-, Bildungs- und Wissenschaftssystem, sowie Grundlagen sozialer Sicherung und Alphabetisierung zählen zu den positiven Leistungen des Sozialismus. Dazu gehören ebenso die Entwicklung des Sozialwesens, gesicherte Arbeitsverhältnisse mit Vollbeschäftigung und regelmäßiger Lohnzahlung, sowie Kindergarten- und Ferienplätze. Diese Erfolge, die auch eine starke Gebundenheit der Mongolei nach sich zog, sind in erster Linie der kontinuierlichen Unterstützung durch die Sowjetunion und anderer sozialistischer Länder zu verdanken. Als negativ zu bewerten sind der verordnete Bruch mit Traditionen, Religion und der Kultur der Nomaden. So fielen der Diktatur Stalins ca. 30.000 Mönche und ein hoher Anteil der Intelligenz des Landes zum Opfer. Freiheitliche Grundrechte existierten nicht.

Industrialisierung, Kollektivwirtschaft und Sesshaftmachung der Mongolen waren künstliche Konstrukte, die in der Praxis schwer umsetzbar waren. Letztlich zeigte sich auch in dieser gesellschaftlichen Phase, dass nomadische Lebenskultur „überdeckt“ wurde und nie wirklich abgelöst oder gar modernisierend ersetzt werden konnte.

Die folgende Übersicht stellt die Charakteristik von Organisation und Führung der analysierten gesellschaftlichen Phasen dar:

	bis 1200	tribal-feudale Epoche 1200 bis 1700	feudal-koloniale Epoche 1621 bis 1921	sozialistische Epoche 1921 bis 1990
Organisation	Verbund	Verwandtschaftsgruppen Clans	Auflösung der Clans in Gruppen und Banner	Kollektiv Brigaden
Führung/ Herrschaft	religiös traditionell	dominant – hierarisch	institutionelle Elemente, Übergang zu bürokratisch	bürokratisch
Führungs- beziehung	familiär	dominant- charismatisch	charismatisch- autoritär	fachlich- ideologisch

Abb. 6: Charakteristik von Organisation, Führung/Herrschaft und Führungsbeziehung (eigene Darstellung)

## Exkurs zu den Wertvorstellungen<sup>25</sup> der Mongolen

Da Untersuchungen zu Wertvorstellungen im mongolischen Kontext sich erst am Beginn befinden, wird im Folgenden kurz beschrieben, wie sich das Leben der ländlichen Mongolen auch heute noch darstellt, auf welchen Prinzipien familiäres und gemeinschaftliches Leben aufgebaut sind und welche Schlussfolgerungen vor dem Hintergrund der vorliegenden Arbeit zusammengefasst zur weiteren Analyse beitragen können.

Die Familie und Gemeinschaft stehen für die Mongolen an oberster Stelle. Obwohl dieses recht idealisierte Bild sich seit dem gesellschaftlichen Umbruch in ständiger Veränderung befindet, so trifft man in der ländlichen Untersuchungsregion Uvs Aimak nach wie vor auf diese Formen und Strukturen des Zusammenlebens. Das Leben in einer Jurte ist für die mongolische Familie Lebensmittelpunkt und wird als *kulturelles Phänomen* bezeichnet. Oft sind viele Personen auf engem Raum körperlich sehr nah und gedrängt, sodass das physische Distanzempfinden wenig ausgeprägt ist.

Als mongolische Familie zu leben heißt, sich einem geltenden Protokoll unterzuordnen: Alter vor Jugend, Männer vor Frauen. Die Arbeiten der Frau sind traditionell umfassend und in der täglichen Bewältigung sehr schwer (Melken, Tierprodukterarbeitung, Versorgung der Tiere und der Familie), der Mann zieht mit den Herden von Weide zu Weide und kehrt nur gelegentlich zurück zur Familie. Die Kinder helfen der Mutter bei der Versorgung der Tiere und im Haushalt. Ältere Angehörige leben gemeinsam in der Jurte und werden von der Familie unterstützt. Innerhalb der Familie gibt es eine stark ausgeprägte Hierarchie: Großvater – Vater, Großmutter – Mutter. Der Einfluss der Frau in der Familie nimmt in der heutigen Zeit zu, der Mann behält jedoch weiterhin das Sagen. Kinder müssen sich unterordnen und dürfen nicht widersprechen.

Innerhalb der mongolischen Familie besteht ein Ahnenkult mit einer Abstammung über die männliche Linie. Eine besondere Rolle kommt dem Clanältesten in Bezug auf alle wichtigen Entscheidungen und als Repräsentant der Gemeinschaft zu. In außergewöhnlichen Situationen kann dies auch von einem Jüngeren oder von einer Frau wahrgenommen werden. Vom jüngsten Sohn wird erwartet, dass er als Stütze zuhause bleibt und die Altersversorgung der Eltern gewährleistet. Das Leben in der Steppe ist hart und unsicher, sodass soziale Unterstützung und gegenseitige Hilfe überlebenswichtig sind.

Mongolen mit nomadischen Wurzeln leben in der Regel ruhig und abgeschieden. Sie sind sehr naturabhängig und fühlen sich der Natur verpflichtet. Häufig als „Einzelkämpfer“ sind Mongolen allgemein ruhig und beherrscht. Bei unangenehmen Themen wechseln sie schnell Gesprächsinhalte und bei gar anderer Meinung erfolgt häufig keine Äußerung. Die Mongolen leben ihre Religion. Buddhismus ist aus ihrem Alltag nicht wegzudenken. Die lamaistische Lehre sagt, dass alles vorbestimmt ist und Abwarten in Demut auf bessere Lebensumstände hoffen lässt. Man lebt eine ausgeprägte abwartende Haltung, besonders auf dem Land. Die Haltung zu dieser Idealvorstellung vom Leben und den Menschen verändert sich jedoch seit Beginn der Transformation auch auf dem Land langsam. Man erkennt, dass nichts passiert, keine Hilfe kommt, wenn man nicht von selbst aktiv wird. Des Weiteren haben Mongolen ein entspanntes Verhältnis zur Zeit. Eile und Hektik sind unbekannt und vieles läuft ritualisiert. Bei Treffen und Gesprächen geht es in erster Linie um die Frage nach dem Wohlbefinden der Familie und der Tiere. Fremde werden nach dem Alter,

---

<sup>25</sup> Wertvorstellungen stellen wichtige Qualifikationsfaktoren dar, da diese Regeln beinhalten, die Hilfe zur Daseinsbewältigung und besonders in komplexen Konstellationen Orientierung zum Zusammenleben geben (Rückle, 1994:72). Zentral dabei ist, dass sich Wertvorstellungen nur durch persönliche Beziehungen aufbauen und bestehen können.

deren Familie, dem Woher und Wohin befragt. Nach wie vor sind diese Dinge des Lebens existenziell. Mongolen sind Neuem gegenüber prinzipiell aufgeschlossen, pflegen jedoch ein natürliches Misstrauen, sind bequem und wenig selbstkritisch. Des Weiteren sind Mongolen selbstbewusst, offen und vermeiden das Zeigen von Gefühlen gegenüber Fremden. Ein Nomade verlässt sich auf seine eigenen Kräfte und ist unabhängig.

Die Wertvorstellungen der Mongolen deuten auf Merkmale, die vor dem Hintergrund der Arbeit auf *Qualifikationsfaktoren*<sup>26</sup> verweisen, die nachfolgend zusammengefasst werden:

Merkmal	Charakteristik
das Zusammenleben der Mongolen in Familien und Gemeinschaft ist auf traditionelle Weise geprägt	Gruppen- bzw. Wir-Gefühl.
innerhalb der Familie bestehen Aufgabenregelungen	klare Rollen- und Arbeitsverteilung
es existiert ein strenges Regime zur Unterordnung, nicht nur in der Familie, sondern auch in der Gruppe	Hierarchieprotokoll
der Älteste ist Repräsentant der Gruppe	Entscheidungshoheit
Persönlichkeit	selbstbewusst, individualistisch, wenig selbstkritisch, offen, natürlich misstrauisch, unabhängig, auf eigene Kräfte verlassend, naturabhängig, religiös und häufig Einzelkämpfer

Abb. 7: Qualifikationsfaktoren (eigene Darstellung)

### Zusammenfassung

Die bisherigen Erkenntnisse geben erste Hinweise darauf, wie im Laufe verschiedener historisch-kultureller Phasen sich Organisation und Führung der Mongolen darstellt. Schon die geschichtlichen Anfänge verweisen auf starke Führung durch Familie und mit einer effektiven Organisation der Menschen. Für die *tribal-feudale Epoche* können für den Bereich der Führung Merkmale wie: Respekt, Toleranz, Stärke und vor allem die Fähigkeit zu führen als zentrale Merkmale zusammengefasst werden. Die Führungsperson wird als charismatisch mit Mut, Kraft, Durchsetzungsvermögen und Konzentration auf das Wesentliche, dargestellt. Die *feudal-koloniale Epoche* vernachlässigt mongolische Führung in dem Sinne, da neue Machthaber fremdbestimmt - kolonial, führen. Starke Kontrolle, Anweisungen, ausgeprägte Hierarchien der Rangordnung bzw. Unterordnung sind Kennzeichen der Führung, für die jedoch auch, wie in den vorangegangenen Epochen, Fürsorgepflicht zentral war. Die *sozialistische Epoche* wurde zunächst wesentlich stärker durch ein *Organisationsideal* als durch Führungsideale bestimmt. Anfängliche Formen der Produktionskommunen und Brigaden ermöglichten bis zur Errichtung von Großbetrieben Freiräume und Eigeninitiative der Arbeiter, die eher traditionell implizit geführt wurden. Das Führungsideal in den sozialistischen Betrieben war eher *formal* politisch auf die Herausbildung einer sozialistischen Persönlichkeit und

<sup>26</sup> ausführlich in: Rückle, H. (1994:72 ff)

auf *Pseudoleitung* ausgerichtet. Zu den Führungsidealen gehörten das Bemühen um Integration und Mitsprache, Disziplin und Kontrolle.

Folgende Übersicht fasst wesentliche Merkmale der Führungsideale der analysierten Epochen zusammen:

tribal-feudale Epoche	feudal-koloniale Epoche	sozialistische Epoche
<ul style="list-style-type: none"> <li>• persönliche Stärke</li> <li>• Fähigkeit zu Führen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charisma</li> <li>• starke Führungsqualitäten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formal (politisch) und einheitlich</li> <li>• Pseudoleitung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respekt vor dem Führenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• starke Führung</li> <li>• starke Abhängigkeit vom Führenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bemühungen um Integration</li> <li>• Disziplinierung</li> <li>• Kontrolle</li> </ul>

Abb. 8: Führungsideale (eigene Darstellung)

Betrachtet man *Führung*, so ergeben sich stets auch Aussagen über die Beziehungen zu den *Mitarbeitern*. So sind über die Epochen hinweg Loyalität, Achtung, Respekt, Anerkennung und Fürsorge zentrale Elemente der *Führer-Geführtenbeziehung*.

#### 2.1.4 Transformationsprozess (1990 – )

Der Zusammenbruch der Sowjetunion und des Ostblocks 1990 leitete auch für die Mongolei einen Prozess radikaler politischer, sozialer und wirtschaftlicher Umwälzungen ein. Seitdem befindet sich das ehemalige sozialistische Land auf dem Weg von einer Plan- zur Marktwirtschaft. Die Voraussetzungen dafür waren denkbar ungünstig, da bisherige Exportprodukte im Wesentlichen aus unverarbeiteten landwirtschaftlichen Erzeugnissen sowie mineralischen Ressourcen bestanden und weder formelle noch informelle Institutionen existierten, die für die Entwicklung einer sozialen Marktwirtschaft Voraussetzung sind.

Mit dem Wegfall der UdSSR zerbrach der bisher größte Absatzmarkt des Rates für gegenseitige Wirtschaftshilfe (RGW), mit dem die Mongolei 95% des Außenhandels (Schenk, 2003:78) abwickelte. Die Einstellung der Moskauer Wirtschaftshilfe (30% des Bruttosozialproduktes), der Abzug aller osteuropäischen Experten und das Fehlen jeglicher marktwirtschaftlicher Strukturen führten zur offenen Krise. Ehemals stabile Handelsbeziehungen mit Russland und China änderten sich schlagartig, kehrten sich ins Gegenteil um und unterliegen auch heute noch je nach politischer Lage und Diskussionen um Rohstoffförderung, ausgehandelten Wirtschaftsmechanismen.

Zu diesem Zeitpunkt erklärten sich internationale Geberorganisationen bereit, den Transformationsprozess zu unterstützen und forderten Strukturanpassungsmaßnahmen buchstäblich über Nacht. Eine zügige Einführung marktwirtschaftlicher Mechanismen sollte die Effektivität der Produktion steigern und somit den auf niedrigstes Niveau gesunkenen Lebensstandard möglichst rasch und wirkungsstark steigern. Um dies möglichst schnell zu erreichen, wurde der Mongolei eine exportorientierte Wirtschaftsentwicklung auf der Basis von wettbewerbsbedingten Kostenvorteilen empfohlen.

Dafür wurden 1991 Strukturanpassungsmaßnahmen durch den Internationalen Währungsfond (IWF) vorgegeben, die gekürzt in folgenden Forderungen zusammengefasst sind:

- Privatisierung der staatlichen und kollektiven Betriebe
- Marktöffnung und Liberalisierung des Außenhandels
- Freigabe der Preise und der Währungskurse
- Senkung der Staatsausgaben
- Anpassung der Fiskalpolitik
- Privatisierung des Bildungs- und Gesundheitssektors
- Arbeitsmarktreform
- Günstige Investitionsbedingungen für ausländische Firmen

Der neue Markt war lukrativ und zog eine hohe Anzahl von „Transformationsmanagern“ in die Mongolei. Ziel war es, den Übergang zur Marktwirtschaft möglichst schnell zu vollziehen. Dies entsprach im Gegensatz zu einem „gradual approach“ mit schrittweisen, institutionellen und administrativen Maßnahmen einem „big bang“ Ansatz, mit dem nötige Reformen auf allen Ebenen gleichzeitig durchgeführt werden sollten und der, wie sich schnell zeigte, einen längerfristigen Erfolg damit in Frage stellt. Die Mongolei ist ein klassisches Beispiel für eine Schocktherapie und stellt die mongolische Regierung bis heute vor große Herausforderungen in allen Bereichen des gesellschaftlichen Umbruchs.

Seit 1990 ist die wirtschaftliche Entwicklung der Mongolei von einer außerordentlich hohen Dynamik gekennzeichnet. 1991 bis 1993 schrumpfte das Volkseinkommen um 20%, die Exporte fielen um die Hälfte, Investitionen um 70%. Nach einer Talfahrt mit sozial katastrophalen Auswirkungen erholte sich die Wirtschaft in der Mitte der 90er Jahre. Von 1995 bis 1999 stieg die jährliche Zunahme des Bruttoinlandsprodukts von 3,3% auf 6,3%. Seit 2000 entwickelte sich die Wirtschaft rasant mit einem Wachstum von 9,9% im Jahre 2007. Nach wie vor machen hohe Vorkommen an Kupfer, Gold, Molybdän die Mongolei als Ressourcenland attraktiv und sie zählt zu den zehn rohstoffreichsten Ländern der Welt. Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) wuchs im Jahre 2010 um 6,4%; der Viehbestand beläuft sich auf Grund der harten klimatischen Verhältnisse und damit verbundener Verluste im extremen Winter 2009/2010 auf 32,8 Millionen Stück (2009:44 Millionen Stück).

Neben der nomadischen Tierhaltung ist der Abbau von Kupfer- und Molybdänvorkommen eine wirtschaftlich tragfähige Komponente (Stadt Erdenet). In der Ausbeutung der Rohstoffe sehen auch Chimeddagva, Jargalsaikhan und Walters (2000:69) die Möglichkeit des Exports, der für die Wirtschaft der Mongolei unerlässlich ist. Ebenfalls vielversprechend sind arbeitsintensive Produkte, wie Textilien aus Kaschmir, die für den mongolischen Export zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Die Förderung der Rohstoffe löst einen regelrechten Interessens- und Investitionsboom aus. Die hohe Exploration von Rohstoffen ist zur zentralen wirtschaftlichen Komponente im Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft geworden und lässt Ansätze eines Rentiersystems<sup>27</sup> erkennen. Gleichzeitig weist die Mongolei neben Bergbau und dem Export von wertvollen Rohstoffen, Merkmale der Diversifizierung auf, die allgemein typisch für Entwicklungs- und Transformationsländer sind. Es ist erklärtes Ziel der Regierung, die Erstverarbeitung der Rohstoffe im Land vorzunehmen und dafür die entsprechenden Voraussetzungen einer entwickelten Infrastruktur (Straßen, Eisenbahn), besonders für das verarbeitende Gewerbe zu schaffen.

---

27 Staaten mit diesem System haben Wirtschaftsformen, in denen weniger die Eigenleistung der Wirtschaftsakteure zum Erfolg führt, sondern dieser durch die Ausnutzung von strukturell bedingter Knappheit oder durch Monopole zum Wohlstand kommen. Das heißt, dass Rohstoffe ausverkauft werden, ohne dass von dem Erlös in den Aufbau einer modernen Industrie investiert wird. Für Rentierstaaten ist eine extraktive Wirtschaft typisch.

Trotz Aufschwung und wirtschaftlicher Erfolge spürt auch die Mongolei die gegenwärtigen Auswirkungen der Weltfinanzkrise. Sinkende Weltmarktpreise für Rohstoffe, konträre Auffassungen über Ausbau und Nutzung des Bergbaus, anschwellender Preisauftrieb mit einer Inflation von 10,2% im Jahre 2010<sup>28</sup>, eine offizielle Arbeitslosenrate von 8,6%<sup>29</sup> (NSOM, 2011) und 1,1 Millionen „arme oder sehr arme“ Mongolen<sup>30</sup> (Bormann, 2011) beschwören neue Risiken hervor, die sich vor allem im Rückgang der Umsetzungsmöglichkeiten der Entwicklungsstrategie<sup>31</sup> widerspiegeln. Gegenwärtige ökonomische Aktivitäten begrenzen sich auf einige wenige Zentren, so ist in der Hauptstadt Ulan Bator ca. die Hälfte der gesamten industriellen Landesproduktion angesiedelt. In den letzten Jahren hat sich der Anteil der Hauptstadt am BIP weiterhin gesteigert (2005 ca. 55%). In den anderen Teilen des Landes bestehen erhebliche Ungleichheiten wirtschaftlicher Aktivitäten und demzufolge auch stark schwankende Einkommensverhältnisse. Der Charakter der Arbeitsaktivitäten, vor allem in der West- und Ostmongolei, ist nach wie vor traditionell durch Tierhaltung geprägt. Der Produktion und dem Export von Kaschmirwolle und herstellungsintensiven Produkten wie Textilien steht eine reiche Palette an importierten Produkten, hochwertiger Technik und Handelsgüter gegenüber.

Davon abgesehen, dass die Verteilung recht unterschiedlich erfolgt, gestalten sich auch die wirtschaftlichen Aktivitäten als solche recht unterschiedlich. Während die extrem ländlich geprägten Regionen der West- als auch der Ostmongolei ca. 70% des BIP aus dem primären Sektor erwirtschafteten, so werden in der Khangai-Region etwa 52% des BIP im sekundären Sektor erwirtschaftet. In Ulan Bator nimmt der Anteil von Dienstleistung und Service dagegen zu. Dies hat zur Folge, dass sich Disparitäten mehr und mehr ausprägen, was nicht nur Auswirkungen auf Wirtschaftsmöglichkeiten und Einkommen hat, sondern Ungleichheit bei der Förderung von Infrastruktur in allen Bereichen nach sich zieht. Arbeitslosigkeit und Armut sind bisher zentrale Ergebnisse des Transformationsprozesses im sozialen Bereich. Die Arbeitslosigkeit ist enorm, der Anteil der Menschen, die keine Möglichkeit haben, mit Arbeit ein Einkommen zu erzielen, steigt stetig, was zur Folge hat, dass der informelle Sektor einer ständigen Dynamik unterliegt, die die mongolische Regierung vor nahezu unlösbare Herausforderung stellt.

Das BIP<sup>32</sup> pro Kopf lag 2010 in den Städten mit 3.423 US Dollar erheblich höher als auf dem Land. Hier liegt das BIP bei 1.245 US Dollar. Insgesamt entwickelte sich das reale BIP von -1,3% im Jahre 2009 auf 11,5% im Jahre 2011 (Munzinger Archiv, 43/11: A-3). Nach Einschätzung von „Germany Trade and Invest“ (2011) wird es für eine positive Entwicklung ausschlaggebend sein, inwieweit die Regierung in der Lage sein wird, tatsächliche Anreize für ausländische Investitionen zu schaffen und Wertschöpfung im Land zu behalten. Es ist erklärtes Ziel der Regierung, dass sich die Mongolei bis 2021 „zu einer auf dem Wissen seiner Bürger basierenden Dienstleistungswirtschaft nach dem Vorbild Singapurs entwickelt“ (KfW, 2009). Aktuell unterteilt sich die Wirtschaft hauptsächlich in die Sektoren Dienstleistungen (40%), Landwirtschaft (32%) und Industrie (28%), wobei der industrielle Bereich zu 70% aus Bergbau besteht (Asien auf einen Blick, 2009).

---

28 für 2011 wird eine Inflationsrate von 16,4% prognostiziert

29 die inoffizielle Arbeitslosenrate liegt bei ca. 36%

30 2010 wurde geschätzt, dass 39,2% der Bevölkerung als arm eingestuft werden muss. Davon entfallen 32,2% auf die Städte und 47,8% auf das Land.

31 Die mongolische Regierung verabschiedete für den Zeitraum 2007 bis 2021 ein Budget von 29 Mrd. US\$ zur Entwicklung des Landes und zur Minderung von Armut (Botschaft der Mongolei, 2011).

32 Anteile am BIP: Land- und Forstwirtschaft 15,9%, Bergbau 22,7%, Versorgungswirtschaft 8,5%, Baugewerbe 1,7%, Handel und Reparaturen 15%, sowie Lagerhaltung und Kommunikation mit 8,3% (Munzinger Archiv, 43/11: A-3).

Die VR China ist aktuell der größte Außenhandelspartner mit 84,9% der mongolischen Exporte und 30,5% der Importe im Jahre 2010. Des Weiteren ist China der größte Investor im Land. Insgesamt stellt sich wirtschaftlich die Situation zwischen den klassischen Ländern Mongolei, Russland und China in den Jahren nach der Privatisierung so dar, dass sich die Richtung der Hauptaktivitäten der Mongolen nach China verlagert hat. Derzeit ist die Mongolei mit einem Anteil der verarbeitenden Industrie von 10% jedoch das Schlusslicht in Asien (Germany Trade and Invest; 2009:6). China und Russland, beide Länder historisch prägend für die Mongolei, positionieren sich außenpolitisch seit Beginn der Transformation besonders vor dem Hintergrund wirtschaftlicher Aktivitäten gegenüber der Mongolei neu<sup>33</sup>. Nach wie vor scheint für die VR China die Unabhängigkeit der Äußeren Mongolei noch immer Gegenstand außenpolitischer Diskussion zu sein<sup>34</sup>, zumal seit Beginn der 90er Jahre in der Mongolei ein verstärktes Nationalbewusstsein zu erkennen ist und somit die chinesische Seite um Kontrolle über die Innere Mongolei bangt. Ein weiterer Gesichtspunkt ist die Sicherung der Mongolei als wirtschaftlicher Absatzmarkt für die Chinesen und den Zugang zu Rohstoffen. Vor diesem Hintergrund wurden neue Verträge ausgehandelt, wobei für die mongolische Seite der sicherheitspolitische Aspekt eher im Vordergrund stand.

Für Russland stellt die Mongolei nach wie vor einen wichtigen Handelspartner dar. Die infrastrukturellen Anlagen in der Mongolei basieren noch auf russischer Technik, so dass zur Instandhaltung, zumindest in naheliegender Zukunft, die Mongolei auf Lieferung von Ersatzteilen und auch auf „Know how“ angewiesen sein wird. Auch ist das beidseitige Interesse an einer Wiederaufnahme bzw. Weiterführung der Zusammenarbeit in den letzten Jahren gestiegen. Für Russland ist dies insofern wichtig, da die Mongolei die Versorgung des ost- und mittelsibirischen Raumes mit Lebensmitteln gewähren muss. Parallel dazu benötigt die Mongolei immer noch die Industrie Sibiriens, da ihre eigene, gerade in der westlichen Region, zum Erliegen kommen würde.

Dies umfasst insbesondere existenzielle Versorgung mit Strom und Wärme, die stets aus Russland geliefert wurde und nach wie vor ganze Regionen abhängig hält. Dass die Mongolei tatsächlich wieder in das Blickfeld russischer Interessen rückte, wurde auch im Jahre 2000 durch den Staatsbesuch von Wladimir Putin bekundet. Neben alten Abhängigkeiten und historisch-politischer Symbiose, so spielen auch hier Interessen an reichen Rohstoffvorkommen eine zentrale Rolle.

Trotz allgemeiner Normalisierung der Beziehungen konnten sich weder Russland, noch China endgültig von einem Großmachtsanspruch auf die Mongolei lösen. Möglich ist, dass Russland nicht nur wirtschaftlich, sondern auch geostrategisch eine Verbindung zum nordasiatischen Raum behalten möchte. Dem chinesischen Partner gegenüber werden alte Ängste wach. Einerseits versorgt das Nachbarland mit Waren des täglichen Bedarfs und schürt jedoch andererseits Vorstellungen, dass das Land vereinnahmt werden könnte. Diese Vermutung ist nicht ganz unbegründet, da es offensichtlich ist, dass die Wirtschaft der Mongolei zunehmend in die Abhängigkeit des chinesischen Nachbarn gerät.<sup>35</sup> Somit wird die Wirtschaft auch in Zukunft von der besonderen geopolitischen Situation abhängen. Die Mongolei, als kleines Land zwischen den Großmächten Russland und China, ist nach wie vor wirtschaftlich von ihren Nachbarstaaten abhängig.

---

33 ausführlich in: Häberlein, T.(2002)

34 Die völkerrechtliche Anerkennung der Mongolei war von Seiten der VR China zwar schon 1960 geleistet worden, musste aber nach 1990 durch eine Neudefinition der bilateralen Beziehungen nochmals ausgehandelt werden (edb).

35 Das von der „Sant Maral Foundation“ im April 2010 durchgeführte Politbarometer befragte 1.200 Menschen darüber, welches Land aus ihrer Sicht der beste Partner für die Mongolei sei. Auf die Frage Which country is the best partner for Mongolia? gaben landesweit 75,7% (Land: 86%; Stadt: 60,5%) der Befragten Russland als favorisierten Partner an. China folgte mit landesweit 18,8% und erst danach die USA mit 27,4% als bester Partner (The Mongol Messenger vom 7.5.2010:11).

#### 2.1.4.1 Privatisierung

Die Privatisierung der Produktionsmittel ist von grundlegender Bedeutung, da ohne diesen Prozess keine Transformation des alten Systems hin zur Marktwirtschaft möglich sein kann. Sie muss durchgeführt werden, um einen Wettbewerb unter neuen, marktwirtschaftlichen Bedingungen anzuregen. Je nach Methode entstanden im mongolischen Prozess der Transformation Betriebe mit unterschiedlichen Hauptanteilen am Unternehmenseigentum. Die Literatur unterscheidet im Wesentlichen 6 Methoden der Privatisierung<sup>36</sup>: „organic privatisation, management/employee buyout, mass or voucher privatisation, flotation on a stock exchange, privatisations via state privatisation agencies, and privatisation via Foreign Direct Investment (FDI)“ (Cox, et.al., 1998:356).

Die Methode der Massenprivatisierung, ursprünglich als schnelle „soziale Maßnahme“ für die Gesamtbevölkerung angelegt, hat zur Folge, dass die auf diese Weise umstrukturierten Unternehmen unterschiedlich erfolgreiche Entwicklungswege einschlagen. Die Erfahrungen zeigen, dass jede Methode der Privatisierung neben vielen anderen Faktoren hauptsächlich vom *Modus der Durchführung* abhängt und eine realistische Umsetzungszeit „a decade or more“ (Blanchard et al., 1991:35) andauert. Sie stellten in ihren Untersuchungen fest, dass es im Umbruch keinen generellen Weg der Privatisierung gibt und allgemein ein Prozess der „spontaneous privatization“ (Blanchard et al., 1991:33) in den MOEL zu beobachten war, der zum Teil zu katastrophalen Verhältnissen geführt hat.

Mit dem Prozess der Verlagerung vom staatlichen zu privatem Eigentum gingen dem Staat enorme sichere Einnahmen verloren, die vor dem Hintergrund des Aufrechterhaltens wirtschaftlicher Stabilität des Landes sofort ersetzt werden mussten. Zumindest mussten Regelungen und Mechanismen geschaffen werden, die diese Talfahrt abfedern konnten. Neben vielen, für andere Länder diskutierten Möglichkeiten, (Verkauf, die kostenlose Verteilung an Investoren oder die Übergabe an die alte Belegschaft) wurde für die Mongolei der Modus einer „breiten und kostenfreien Verteilung des gesamten kollektiven und staatlichen Eigentums“ (Finke, 2004:125) gewählt. Für die erste Phase, der „kleinen Privatisierung“ (1991 bis ca. 1992) mit den Bereichen Landwirtschaft und Viehzucht, wurde der Gesamtwert des Eigentums durch die Bevölkerungszahl geteilt, so dass jeder Bürger drei rote Kupons für einen symbolischen Wert von 1000 Tugrik<sup>37</sup> erhielt und kleinere Betriebe, Kooperativen oder Viehbestände kaufen konnte. In der zweiten Phase (1992 bis 1995) erhielt jeder Bürger einen blauen Kupon im Wert von 7000 Tugrik, der den Kauf von Anteilen an ehemaligen Staatsbetrieben ermöglichte.<sup>38</sup> Die Privatisierung erfolgte in zwei wesentlichen Bereichen: dem industriellen, der den Kauf von Staatseigentum ermöglichte und für die Entstehung des Unternehmertums, auch auf dem Land, eine entscheidende Rolle gespielt hat und dem landwirtschaftlichen Bereich, der die Auflösung der bäuerlichen und tierischen Genossenschaften zur Folge hatte. Die ehemaligen Mitglieder konnten Tierbestände zurückkaufen oder neu erwerben.

In diese Phase der „Massenprivatisierung“ wurde die Bevölkerung ohne Orientierung und strukturelle Voraussetzungen geschickt. Der Wegfall regionaler Anlauf- und Verteilungsstellen führte zu völliger Desorganisation, Verunsicherung und Chaos unter den Nomaden. Clevere Geschäftsmänner nutzten die Gelegenheit und erwarben ehemaliges Eigentum zu einem Spottpreis. Nicht selten legten auch Arbeiter eines Betriebes ihre Kupons zusammen und verkauften diese kollektiv an ihren alten Chef, der somit Unternehmer und Eigentümer wurde.

36 ausführlich in: Cox et.al (1998)

37 1 EUR = 1900 Tugrik (Stand 12/201)

38 ausführlich in: Finke (2004)

Als „Vorteil“ wird eingeschätzt, dass die rasche, großflächige Verteilung des Staatseigentums nicht wieder rückgängig zu machen ist und somit eine gewisse Sicherheit für Investition und privates Wirtschaften vorausgesetzt werden kann.

Inzwischen sind ca. 80% der Wirtschaft in privater Hand (Wirtschaftshandbuch Asien-Pazifik 2009/2010). Im Jahre 2009 waren insgesamt 63.752 Unternehmen (von denen 36.426 als aktiv und 27.326 als nicht aktiv) registriert. Im Vergleich dazu waren 2007 54.517 und 2008 61.225 Betriebe registriert (National Statistical Office of Mongolia, 2009). Der Anteil der Privatwirtschaft am BIP wird auf 75 – 80% beziffert (Deutsche Botschaft Ulan Bator, 2009). Im Ergebnis der Privatisierung stellt sich das Eigentümerbild der Mongolei, wie in den anderen Ländern Osteuropas, gemischt dar.

#### 2.1.4.2 Industrielle Beziehungen

Die Verlagerung der Arbeit von der staatlichen auf die private Ebene ist das wichtigste Ergebnis der Privatisierung. Damit einher geht eine radikale Neugestaltung der Beziehungen zwischen Management und Mitarbeitern. Von nun an hängen arbeits- und mitarbeiterbezogene Entscheidungen häufig vom Ermessen eines Einzelnen, in der Regel nur vom Eigentümer, ab. Wie in allen anderen Ländern des ehemaligen Ostblocks, so gab es auch in der Mongolei offiziell keinen Privatsektor<sup>39</sup>, sondern zentral gesteuerte Betriebe mit klaren Rechten und Pflichten einer organisierten Arbeitswelt. Die Mitgliedschaft in der staatlichen Gewerkschaft war automatisch und nicht hinterfragt.

Am 14.5.1999 verabschiedete die Mongolei den „Labour Code“, der sich an der Arbeitsgesetzgebung Deutschlands und den Richtlinien der International Labour Organisation (ILO) orientiert. Die sich im Aufbau befindliche nationale Gewerkschaft Confederation of Mongolian Trade Union (CMTU)<sup>40</sup> versucht wieder Grundstandards in den Betrieben einzuführen. So führen 47 offizielle Inspektoren jährliche Arbeitsplatzinspektionen im gesamten Land durch. Inzwischen gibt es für jeden Betrieb einen Beauftragten, der für Berufs- und Arbeitsplatzsicherheit zuständig ist. Nach gegenwärtigem Kenntnisstand sind 160.000 Menschen im informellen Sektor und in Familienbetrieben ohne gewerkschaftliche Vertretung beschäftigt (Bormann, 2011). Diese Betriebe sind vertraglich verpflichtet, sich durch gewerkschaftliche Behörden einmal jährlich kontrollieren zu lassen.

Die Inflationsrate im Land ist hoch und die Gewerkschaften sehen zunächst ihre Hauptaufgabe darin, Mindestlöhne durchzusetzen. Im Vergleich zum Vorjahr sind die monatlichen Durchschnittslöhne um 13,6%, im Vergleich zu 2009 um 41% auf 341.500 Tugrik<sup>41</sup> gestiegen.

Die höchsten Einkommen werden im Finanzdienstsektor und im Bergbau erzielt, die niedrigsten in der Landwirtschaft (Bormann, 2011). Verhandlungen zum Lohn und zur Durchsetzung von Rentenansprüchen werden im Abstand von 2 Jahren durchgeführt. Das allgemeine Interesse der Bevölkerung an gewerkschaftlicher Mitgliedschaft und Vertretung ist gering. Es wird geschätzt, dass 19,7% (450.000) Arbeitnehmer registrierte Mitglieder einer Gewerkschaft sind (CMTU,

<sup>39</sup> als Form der sozialistischen Privatwirtschaft wird hier von „Schattenwirtschaft“ gesprochen

<sup>40</sup> Die Konföderation Mongolischer Gewerkschaften ist 1990 aus der 1927 gegründeten Einheitsgewerkschaft (Zentralrat der Mongolischen Gewerkschaft) hervorgegangen. Die 1990 gegründete Mongolian Employers Federation hat 8.100 Mitglieder (Munzinger-Archiv, 43/11:A -1). Es gibt mehrere Arbeitgeber- bzw. Unternehmerorganisationen, z. B. Genossenschaftsverbände. Zu diesem Verbund gehören die 1991 gegründete Freie Gewerkschaft Blaue Mongolei und der 1990 gegründete Vereinigter Verband Freier Gewerkschaften.

<sup>41</sup> 1 EUR= 1900 Tugrik (Stand 12/2011)

2010). Die Gewerkschaften „verfügen über keinen nennenswerten politischen Einfluss“ (Munzinger Archiv, 2011, B-3). Insgesamt wird ihre Macht als schwach eingeschätzt.<sup>42</sup>

Die mongolische Organisation des Privatsektors (MPSWTUF) ist mit 0,6% aller Mitglieder mit Abstand am geringsten vertreten. In der Untersuchungsregion Uvs ist die Gewerkschaft im Landesvergleich mit 4% gut vertreten.

Die Zahl der Erwerbstätigen betrug 2010 1.033.700 Personen. Damit stellt sich die Verteilung der Beschäftigung in ausgewählten Sektoren wie folgt dar:

Land- und Forstwirtschaft	346.600
Bergbau und verarbeitendes Gewerbe	98.900
Baugewerbe	48.000
Handel und Reparaturen	146.200
Transport, Lagerung und Kommunikation	76.500
Gastronomie	27.700
Öffentlicher Dienst	148.200

Abb. 9: Verteilung der Beschäftigung in ausgewählten Sektoren (CMTU, 6/2010)

Der öffentliche Dienst stellt damit den größten Arbeitgeber dar. Ein Großteil der Menschen ist in der „Schattenwirtschaft“ tätig. Amerikanische Untersuchungen gehen von einer Quote von 30% bis 40% aus. Der monatliche Durchschnittslohn beträgt ca. 100 US\$, ein durchschnittliches Familieneinkommen umgerechnet 330 US\$. 2010 stieg die Inflationsrate, vor allem durch einen drastischen Preisanstieg bei Lebensmitteln und Benzin an.

## 2.2 Wirtschaft auf dem Land<sup>43</sup>

Die Transformationsbemühungen gelangen nur langsam in entlegene Regionen und bestimmen einen eigenen Umsetzungsmechanismus mit ländlichem Tempo. Der Prozess verläuft schleppend<sup>44</sup>, da weder marktwirtschaftlicher Erfahrungshintergrund vorhanden ist, noch ausländische Konzepte und Ansätze, gerade auf dem traditionell geprägten Land greifen. Bisherige Erfolge werden als „nicht zufriedenstellend“<sup>45</sup> eingeschätzt (CEval, 2008:3). Durch die zunehmende Konzentration wirtschaftlicher Aktivitäten in einigen wenigen Zentren wächst das Gefälle von Stadt und Land. Soziale Differenzierung, die Zunahme sozialer Probleme, eng verbunden mit steigender Arbeitslosigkeit und wachsender Armut sind gravierende Rückschläge. So sind Unternehmungen und

42 Interview mit CMTU Ulan Bator am 10.06.2010).

43 ausführlich in: Jordan, P. (2000:37ff); er beschreibt drei wesentliche Indikatoren, die für alle Länder des ehemaligen Ostblocks fast nahezu zur Einordnung als „ländlicher Bereich“ herangezogen werden können: Anteil der ländlichen Bevölkerung an der Gesamtbevölkerung, Anteil der in der Landwirtschaft Tätigen an der Gesamtbevölkerung und Anteil der Landwirtschaft am Bruttonationalprodukt; auf die Mongolei kann diese Einordnung nur bedingt angewandt werden, da es weniger Landwirtschaft und einen hohen Anteil an Steppengebiet zur Tierhaltung gibt; ausführlich auch in: Windhorst, H.-W. (2000:115ff): für die vorliegende Arbeit wird seine Klassifikation vom *ländlichen Peripherieraum* übernommen. Dieser berücksichtigt schlechte Bodenbedingungen, ungünstiges Klima, unzureichende Infrastruktur und aufgrund dieser Rahmenbedingungen einen erschwerten Zugang, um auf Märkten konkurrieren zu können.

44 Dies bezieht sich auf lokale Transformation und bedeutet, dass Privatisierung als Transformationsmaßnahme implizit erhebliche räumliche Auswirkungen haben kann. Damit wird darüber entschieden, ob ein Standort auf- oder abgewertet wird, sich Disparitäten vergrößern und sich Erfolge der Transformationsbemühungen zeigen können ausführlich in: Mayr, A. (1997). Im Fall der Mongolei wurde auf räumliche Besonderheiten keine Rücksicht genommen.

45 seit 1990 haben ca. 60% der Unternehmen ihre Tätigkeit wieder eingestellt (Deutscher Entwicklungsdienst, 2009)

wirtschaftliche Initiative auf dem Land für die Menschen überlebenswichtiger denn je. Damit rückt für den mongolischen Staat wirtschaftliche Entwicklung zunehmend in den Mittelpunkt politischer Herausforderungen.

Als ländliche Regionen sind Regionen abseits der genannten Wirtschaftszentren Ulan Bator, Darchan und Erdenet zu verstehen. Das heißt, der „große Rest“ des Landes hat nicht nur Schwierigkeiten mit der Versorgung disperser Siedlungsstrukturen mit technischer und sozialer Infrastruktur<sup>46</sup>, sondern ist darüber hinaus dünn besiedelt und tendenziell dauerhaft benachteiligt.<sup>47</sup> Dies bestätigt auch Jordan (2000) auf der Grundlage seiner Untersuchungsergebnisse zu aktuellen Merkmalen<sup>48</sup> für eine Entwicklungstendenz des ländlichen Raumes in ehemaligen Ostblockländern. Insofern kann man von einer „doppelten Gefahr“ sprechen, bei der es dringend erforderlich ist, mit starken Maßnahmen gegenzusteuern, um einen Ausgleich räumlicher Unterschiede bewältigen zu können. Einerseits bestehen diese in staatlichen Maßnahmen und andererseits in den Akteuren in den Regionen, wo „Unternehmen die entscheidende Zielgruppe der Wirtschaftsförderung“ (Hahne, 1995:9) darstellen müssen.

### 2.2.1 Rahmenbedingungen

Die Regierung verabschiedete im Jahre 2007 und 2009 Gesetze zur Förderung kleiner und mittlerer Betriebe, insbesondere für Unternehmen auf dem Land. Dafür wurde eine Gesamtsumme von 16,5 Milliarden Tugrik zur Verfügung gestellt. Mit einem breit angelegten staatlichen Programm soll versucht werden, zunächst Interesse an Unternehmensgründung zu wecken. Dafür stellte die Regierung für die 21 Provinzen<sup>49</sup> 750 bis 800 Millionen Tugrik als Kreditmöglichkeit für 3 Jahre mit 12% Zinsen zur Verfügung. Bisher als Möglichkeit auf dem Land völlig unbekannt, soll damit ein neuer, unternehmerischer Grundgedanke transportiert werden und recht schnell zum Aufbau von Arbeitsplatzmöglichkeiten führen. Insgesamt wurde eine Kredithöhe von 30 Milliarden Tugrik zur Verfügung gestellt (Ministerium für Nahrung, Landwirtschaft und Leichtindustrie, Ulan Bator, 10.06.2010).

Mit dem Parlamentsbeschluss vom 16.12.2009 sollen per Gesetz besonders Unternehmensgründungen in ländlichen Regionen unterstützt werden, wobei vor allem die Dörfer außerhalb der Provinzhauptstädte industrialisiert werden sollen. Neben Kreditangeboten erhalten die Unternehmen Zoll- und Steuerfreiheit für Technik und Ausstattung bis 2012. Insgesamt stellten bisher landesweit 4.600 Einzelpersonen einen Kreditantrag, von denen 1.500 bewilligt wurden. Die Initiierung und Umsetzung des Aufbaus des KMU Sektors soll eine systematische Unternehmensgründung zur Folge haben, die die wirtschaftlichen Unterschiede zwischen den Sums ausgleicht, Einkommen gerecht verteilt und eine gesellschaftliche Balance anstrebt, die Arbeitslosigkeit und Armut senken und somit die Gesellschaft stabilisiert. Man verspricht sich davon, dass bei positivem Verlauf ausländische Investoren aufs Land geholt werden können, die einen Wechsel von Landwirtschaft zu industrieller Wirtschaft unterstützen.

---

<sup>46</sup> ausführlicher zur Problematik dünn besiedelter, benachteiligter Regionen in: Akademie für Raumforschung (1985), Band 90 – „Ziele und Wege zur Entwicklung dünn besiedelter ländlicher Regionen“

<sup>47</sup> Gorzelak bezieht damit auf regionale Entwicklungspotentiale und die allgemeine Unterschiedlichkeit der Entwicklung zwischen Stadt und Land. Schon zu sowjetischen Zeiten galt das „Land“ in der Mongolei im Gegensatz zu den wenigen industriellen Ballungszentren als schwach entwickelt.

<sup>48</sup> dazu gehören z. B. weniger Investitionen im ländlichen Raum, da die in den Großstädten getätigten Investitionen in Infrastruktur, Bildung, Verkehr und Wohnen schnellere Gewinne aus investiertem Geld versprechen (Jordan, P., 2000: 38)

<sup>49</sup> dies umfasst in den Aimaks insgesamt 212 Sums mit 1045 Unternehmen

Die folgende Übersicht stellt die wesentlichen Merkmale des Transformationsprozesses dar:

Transformationsprozess	Merkmale
Einleitung durch Schocktherapie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rohstoffförderung (Verarbeitung im Land)</li> <li>• hoher Export von Mineralien und Bodenschätzen</li> <li>• Ansätze eines Rentiersystems</li> </ul>
Privatisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Massenprivatisierung als soziale Maßnahme</li> <li>• keine Orientierung für Bevölkerung</li> <li>• keine strukturellen Voraussetzungen</li> </ul>
Industrielle Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• öffentlicher Dienst nach wie vor größter Arbeitgeber</li> <li>• starke Präsenz des informellen Sektors</li> <li>• Einfluss und Macht der Gewerkschaften kaum ausgeprägt</li> </ul>
Rahmenbedingungen auf dem Land	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wenig staatliche Unterstützung</li> <li>• keine Infrastruktur</li> <li>• kein marktwirtschaftlicher Erfahrungshintergrund</li> <li>• langsame Umsetzung</li> </ul>

Abb.10: Charakteristik des Transformationsprozesses (eigene Darstellung)

### Zusammenfassung

Der Transformationsprozess wurde durch Schocktherapie mit gleichzeitigen Reformen auf allen Ebenen eingeleitet. Zentrales Ergebnis der Massenprivatisierung des ehemals staatlichen Eigentums ist die Verlagerung der Arbeit von der staatlichen auf die private Ebene. Damit gehen unterschiedlich erfolgreiche Entwicklungswege betrieblicher Gründungen mit einer starken Präsenz des informellen Sektors der Beschäftigung einher. Die Umsetzung der Reformen im ländlichen Bereich erfolgt verzögert, da der Zugang zu Krediten neben fehlender Infrastruktur, hartem Klima und insgesamt wenig staatlicher Unterstützung eine denkbar schlechte Ausgangslage bildet. Das Fehlen marktwirtschaftlicher Erfahrung, sowie unsichere gesetzliche und finanzielle Voraussetzungen bilden den Rahmen, in dem Management und Führung stattfinden.

### 2.2.2 Unternehmen

Positiv wird durch das Ministerium für Nahrung, Landwirtschaft und Leichtindustrie Ulan Bator eingeschätzt, dass durch staatliche Bemühungen ein Netzwerk der Kreditvergabe für sich neu entwickelnde KMU entstanden ist. Das allgemeine Interesse ein Unternehmen aufzubauen ist damit gewachsen. Durch die finanzielle Hilfe ist es möglich geworden, die Industrialisierung der Aimaks und Soums zu initiieren und somit eine Möglichkeit zu schaffen, auch auf dem Land Unternehmen und damit neue Arbeitsplätze aufzubauen. Es entstanden 370 neue Unternehmen, 950 erhielten

Zuwendungen zur Ausstattung. Mit dieser Maßnahme konnten 5.500 neue Arbeitsplätze geschaffen und 19.000 gesichert werden.<sup>50</sup>

Bisheriger Erfahrungen zeigen jedoch, dass trotz staatlicher und internationaler Bemühungen die Umsetzung von einer Reihe an Problemen begleitet wird. Der Prozess verläuft aus einer Vielzahl von Gründen schleppend, da weder marktwirtschaftlicher Erfahrungshintergrund vorhanden ist, noch ausländische Konzepte und Ansätze, gerade auf dem traditionell stark geprägten Land, greifen. Häufig müssen Dörfer erst wieder elektrifiziert werden, um überhaupt den Anschluss an die Zivilisation halten zu können. Harte klimatische Bedingungen fordern Jahr für Jahr hohe Verluste innerhalb der Tierbestände. Verkehrsinfrastruktur und Stromversorgung sind schwierig abzusichern und stellen eine permanente Herausforderung dar. Viele Unternehmen können deshalb nicht ganzjährig tätig sein. Auch zeigen erste Erfahrungen, dass das Gesamtbudget der staatlichen Förderung nicht ausreichend ist und laut Regierung auf 150 Millionen Tugrik angehoben werden müsste. Insgesamt sehen diese Programme Lösungen vor, die auf der theoretischen Ebene recht erfolgversprechend scheinen, aber in der Praxis von erheblichen Schwierigkeiten begleitet werden. Somit stellt die Etablierung des KMU-Sektors<sup>51</sup> eine enorme Herausforderung dar.

Die Auszahlung des Geldes durch internationale Geber erfolgt häufig verzögert, so dass die gesamte Abwicklung sich schwierig gestaltet und ca. 20% der bereits bewilligten Maßnahmen verspätet anfangen, dadurch Motivation zur Gründung verloren geht und erneute Orientierung stattfinden muss. Problematisch sind auch die riesigen Entfernungen im Land, die geringe Bevölkerungszahl und ein insgesamt hoher organisatorischer Aufwand. In den Dörfern, für die die finanzielle Unterstützung in erster Linie gedacht ist, gibt es weder Experten für KMU Entwicklung noch lokale Pläne und Vorstellungen über Unternehmensaufbau. Es werden viele Anträge gestellt, die nicht bewilligt werden können, weil es keine Kenntnis darüber gibt, wie man Projektanträge schreibt und welche Ziele und Wege dabei zu berücksichtigen sind. Finanzplanung ist ein großes Problem, ebenso die fehlende Erfahrung im Umgang mit sich neu strukturierenden Behörden.

Einziges bisheriges Ergebnis ist die Auszahlung des Geldes an die Rathäuser der Provinzzentren, die letztlich über lokale Banken die Zuschüsse auszahlen. Die Bearbeitung der Kredite vor Ort verläuft in der Regel langsam und verzögert. Die Laufzeit der Kredite beträgt 3 Jahre und wird mit 12% verzinst. Insofern ist es fraglich, inwieweit dieser Ansatz wirkliche Hilfe darstellt. In der Praxis wird immer wieder diese hohe Hürde als Gründungshemmnis beklagt. Die Banken bewilligen schwer, da es nur wenige Sicherheiten gibt. Zu Absicherung fordern sie möglichst Betreuung und Supervision durch ausländische Organisationen, die nun seit 2009 auch übernommen wird.

Aus diesen Erfahrungen heraus plant man das 2009 verabschiedete Gesetz zu ändern. Zunächst soll eine Produktübersicht erstellt werden, da viele Aktivitäten zur Verwirrung führen. Es gibt keinen Überblick, was überhaupt hergestellt wird. Dazu fehlen statistische Techniken und Wissen, um erfassen zu können. Seit 2010 wird versucht über Kooperationen der internationalen Zusammenarbeit behördliches Personal zu schulen und entsprechende Technik zu implementieren. Des

---

50 aus: übersetzte Fassung vom Ministerium für Nahrung, Landwirtschaft und Leichtindustrie, Ulan Bator, 10.06.2010. Die Maßnahmen verteilen sich auf folgende Bereiche: Landwirtschaft 749, Leichtindustrie 698, Lebensmittelindustrie 538, Baumaterialien 330, Haushalt 361, Dienstleistung 210, Pharmaindustrie 67.

51 in Anlehnung an die Arbeit von Ivanochkine, S., Meyer, J.A. (2004) zu „Rahmenbedingungen der KMU in: Russland – ein Vergleich mit Deutschland“ werden gemäß gültiger mongolischer gesetzlicher Bedingungen Klein- und Mittelunternehmen nicht als statistisch messbare Gruppe angesehen. Unternehmen haben keine Tradition, die Etablierung erfolgt langsam, regional – und branchenbezogen recht unterschiedlich, sodass keine allgemeinen Vergleichskriterien, wie zum Beispiel in Deutschland oder im Rahmen der EU, vorhanden sind. Die in der vorliegenden Arbeit untersuchten Unternehmen orientieren sich an der Mitarbeiterzahl.

Weiteren greift man auf die tradierte Erfahrung der positiven Wirkung des sozialistischen Wettbewerbs zurück: KMU, die neue Arbeitsplätze schaffen, sollen wieder Preise erhalten. Sehr entlegene Dörfer werden bei der Steuereinnahme berücksichtigt und erhalten Begünstigungen. Des Weiteren sollen KMU, die Import durch Export ersetzen, finanziell unterstützt werden. Dies soll sich auch in steuerlichen Vorteilen niederschlagen. Ziel ist es, einen Wechsel von landwirtschaftlicher zu industrieller Wirtschaft zu bewältigen. Man ist zu der Überzeugung gelangt, dass die Aktivitäten beim Aufbau eines tragfähigen KMU Förderkonzeptes in Zusammenarbeit mit internationalen Projekten im Rahmen einer Studie begleitet werden sollte, um eine Strategie aufzubauen und den Ausbau des informellen Sektors regulieren zu können. Ein Hauptproblem ist, dass die lokale Wirtschaft nicht zum Aufbau erträglicher Industrien führt. Rohstoffe müssen eingeführt werden, sind teuer und führen vom Ziel, hochwertiger produzieren zu können, weg. Die allgemeine Kaufkraft ist niedrig, das Angebot an Billigware aus chinesischer Produktion ist hoch und verführt eher zum „Kopieren“ als zur eigenständigen Entwicklung. Des Weiteren gibt es (zu) viele Geschäftsideen, die nicht systematisch erfasst werden und auch nicht in Marktanalysen einfließen.

Management und Führung wird als größtes Problem angesehen, da kein Bewusstsein für marktwirtschaftliche Zusammenhänge vorhanden ist und keine Vorstellung darüber, wie Wirtschaft und Menschen dafür organisiert werden müssen. Es gibt keine Vorstellungen darüber, was ein Unternehmen, ein Manager ist. In der Regel werden diese Begrifflichkeiten den sozialistischen Zeiten zugeordnet und auf die neuen Situationen nicht nur unwissend übertragen, sondern auch individuell neu interpretiert.

Gleichzeitig steigt das Ausmaß an familienwirtschaftlichen Strukturen mit traditioneller Arbeitsteilung. Dabei geht es vorrangig um Existenzsicherung bzw. um eine Überlebensstrategie, eine Verhaltenslogik, die sie von geldwirtschaftlichen Unternehmungen unterscheidet und nicht wachstumsorientiert ist. Die Familienwirtschaften werden eher als Subsistenzwirtschaft betrieben (Ochirpurev, 2008:47ff). Charakteristisch ist hier der Umgang mit Geld, da dies den Unterschied von *familiengeführt* zu *unternehmerisch geführt* ausmacht, wobei in letzter Zeit erste Umdenkensprozesse zu erkennen sind.<sup>52</sup>

Die Wirtschaft in den westlichen Untersuchungsprovinzen ist überwiegend von Familienführung durch Ehepaare und Clans geprägt. Die Hauptaktivitäten liegen im Bereich lokaler Lebensmittelproduktion, Restaurants und Cafés. Es gibt nur einige wenige größere und stabil arbeitende Betriebe, die überregional wirken. Für alle Unternehmungen stellt sich das Problem angemessen ausgebildeter Mitarbeiter, da mit dem Abzug der russischen Fachkräfte 1990 eine wesentliche Ressource verloren ging. Die Unternehmen brauchen vor allem fachlich gut ausgebildete Arbeiter und nur wenige Akademiker. Der Bildungsboom der letzten Jahre brachte viele Hochschul- und Universitätsabsolventen hervor, die in ihre Dörfer zurückkehren möchten und keine Arbeitsmöglichkeit vorfinden. Auch hier ist wieder die Regierung gefragt, um Mechanismen zur Regulierung zu entwickeln.

52 Das Prinzip des Haushaltens nach Max Weber (Maurer, 2010:22f) als wichtige Form des wirtschaftlichen Lebens rückt hier aus wirtschaftssoziologischer Sicht wieder in den Vordergrund. Traditionell waren die Mongolen eher am Haushalten: „der auf den Konsum und die Bedürfnisse seiner Mitglieder ausgerichtet ist“ (Maurer, 2008: 23) und nicht an Gewinnchancen durch Erwerb, orientiert. Mongolen sind traditionell an Macht und Reichtum interessiert und nicht an Kapital im wirtschaftlichen Sinne.

### *Zusammenfassung*

Insgesamt wird die Bedeutung eines funktionierenden KMU Sektors erkannt und unterstützt. Jedoch darf bei aller Wertschätzung nationaler und internationaler Förderbemühungen nicht außer Acht gelassen werden, dass es ein allgemein niedriges politisches Interessenniveau an der Gesamtentwicklung von Klein- und Mittelunternehmen gibt und sich marktwirtschaftlich gewünschte Entwicklungstendenzen sich eher als „Wild-West-Kapitalismus“ darstellen. KMU bringen gesamtwirtschaftlich zu wenige Steuereinnahmen und im Gegensatz zu den hohen Einnahmen aus dem Bergbau kaum merklichen ökonomischen Wirtschaftsaufschwung. Es noch nicht abzusehen, wie und wohin sich die KMU entwickeln werden. Insofern nehmen die neuen Unternehmen und ihre Führungskräfte eine Schlüsselfunktion ein, da sie Organisations- und Arbeitsform im Wesentlichen bestimmen und es letztlich von ihnen abhängen wird, wie die komplexen Herausforderungen bewältigt werden und in welche Richtung wirtschaftliche Entwicklung stattfindet.

### 3 Führung im Transformationsprozess

Untersuchungen zu Führung und Management in der Mongolei stehen erst am Anfang, sodass empirische Arbeiten und Datenmaterial nicht ausreichend zur Verfügung stehen können. Aus diesem Grund stützt sich die folgende Analyse auf Studien und Materialien zu den ehemaligen Ländern Mittel- und Osteuropas und aufgrund der kulturellen Nähe der Mongolei, ausgewählt zu China und Russland.

#### 3.1 Begriffe und Definitionen

In der Literatur gibt es je nach Untersuchungsperspektive eine Fülle an Definitionen, Auffassungen zum und um den Begriff der Führung. Vor dem Hintergrund der vorliegenden Arbeit wurden Definitionen zu Führung und Führungsmodellen gewählt, die den Kontext der Transformation als Prozess einbeziehen. So nimmt Lindert (1993,1997) eine prozessorientierte Sicht ein und bezieht Führung einmal auf den gesellschaftlichen- und des Weiteren auf den sozialen Prozess.

„Der Führungsbegriff ist auf die gesellschaftliche Tätigkeit der politischen Führung bezogen. Die Leitung der sozialen Prozesse richtet sich – im Unterschied zur Managementlehre – auf das Kollektiv.“ (Lindert, 1993:18)

Bea und Schweitzer (2011) sehen in Führung zielorientierte Gestaltung: „Führung ist zielorientierte Gestaltung von Unternehmen (= Unternehmensführung) bzw. zielorientierte Beeinflussung von Personen (= Personalführung).“ (Bea, Schweitzer, 2011:24) Dabei soll Führung Ziele vorgeben, koordinieren, motivieren und repräsentieren (Bea, Schweitzer, 2011:28).

Der Inhalt von *Führungsmodellen* wird wesentlich vom grundsätzlichen Verhalten der Führungskräfte bestimmt. Die dazugehörigen Muster werden als Stil der Führung bezeichnet: „*Führungsmodelle* (auch Führungskonzepte oder Führungsprinzipien genannt) sind Aussagesysteme, die theoretische und instrumentale Aussagen über die Struktur und die Funktion zielorientierter Gestaltungsprozesse enthalten.“ (Bea, Schweitzer, 2011:29)

Unter *Führungskraft* wird in der vorliegenden Arbeit eine Person verstanden, die die definierte Aufgabe des *Führens* übernimmt. Bei den Führungskräften der vorliegenden Untersuchung handelt es sich um Unternehmer kleinerer privatwirtschaftlicher Betriebe im ländlichen Bereich, sodass die Eigentümer in der Regel auch die Führungskräfte sind.

##### 3.1.1 Führungsmodelle

In der Literatur werden traditionelle Managementmodelle beschrieben, die im Folgenden kurz erläutert werden und mit einer ausführlicheren Darstellung des *sowjetischen Modells* abschließen. So steht z. B. das *Anglo-Saxon Model* in der Tradition Englands und Irlands. In diesem Modell sind Begrifflichkeiten und Auffassungen vom Management traditionell stark verankert und seit den 60er Jahren durch höhere Bildung gefördert. Das *Romanic Model* beruht hingegen eher auf

formaler Ausbildung und nur „die Besten“<sup>53</sup> erhalten die Möglichkeit nach formaler Ausbildung den Weg höherer Managementqualifikation einschlagen zu können. Eine ähnliche Situation findet man in Spanien vor, gefolgt von Italien. Das *Nordic Model*, zu dem auch Deutschland gehört, ist gekennzeichnet von hoher Spezialisierung, wogegen die Niederländer eher einen „Allrounder“ bevorzugen. Jedes Land verfügt über eine eigene Managementtradition. Allen Modellen ist jedoch gleich, dass Management und Training auf vorhandenen Traditionen aufbauen müssen: „Each European Country has developed a distinctive managerial cadre. This distinctiveness is reflected in each particular version of capitalism, which is politically, socially and culturally embedded.“ (zitiert nach Zeleny, 1993:46, in: Edwards, 1999)

Folgende Übersicht stellt in kurzer Form wesentliche Aspekte der Modelle vor:

Anglo-Saxon Model	Romantic Model	Nordic Model	Soviet Model
traditionell verankert	intellektuell verankert	technisch verankert	ideologisch verankert
Generalmanagement	Topmanagement	Produktmanagement	Produktionsmanagement
<i>gifted amateur</i>	<i>high flyers</i>	<i>specialist</i>	<i>poltician</i>

Abb. 11: Modelle des Managements (eigene Darstellung in Anlehnung an Edwards, 1999)

Edwards vergleicht die unterschiedlichen Modelle in Hinblick auf Ansatzpunkte, die einem neuen Verständnis von Management in den ehemaligen Ostblockländern entsprechen und hilfreiche Hinweise für Modellentwicklung geben können. Er empfiehlt, dass die Entwicklung von Trainingsprogrammen auf Kultur aufbauen muss: „Existing cultural traditions need not only to be recognized but also built upon.“ (Edwards, 1999:2). So schlägt er vor, dass z. B. Ungarn, Polen und Slowenien auf Grund einer eher individualistischen Kulturperspektive sich am angelsächsischen Modell orientieren sollten; in einer eher kollektivistischen Struktur mit einer langen Tradition technischer Entwicklung, wie man sie z. B. in Tschechien vorfindet, bietet sich eine Orientierung am technisch ausgerichteten nordischen Modell an. Das romanische Modell schlägt er für Länder wie Rumänien vor.

### 3.1.2 Das sowjetische Modell

Dieses Modell wird in der Literatur als ideologisch verankert mit Fokus auf Produktionsmanagement beschrieben. Dabei unbestritten sind der Einfluss des „Scientific Management“ Taylors auf die sowjetische Diskussion und die Implikationen für betriebliche Abläufe und Organisationsprinzipien. Kernelement seiner Vorstellungen ist die Beseitigung von „Verschwendung“, die aus dem Missverhältnis zwischen aufgewendeter Arbeit und erzielttem Resultat erwächst, wobei er die Ursachen mit einem Missverhältnis zwischen *Betriebsleitung und Mitarbeitern*<sup>54</sup> begründet. Dabei sieht er die Lösung der damit verbundenen Aufgaben als „vollständige Umwälzung der geistigen

53 ausführlich in: Edwards, V.(1999) – nur 15% der Absolventen kommen aus der Arbeiterklasse; die Auslese erfolgt streng und überwiegend aus intellektuellen Familien. Von 200 Firmen in Deutschland kommt ein Viertel der Manager aus reichen bzw. intellektuellen Familien, für die USA bezieht sich dies auf ein Zehntel und für Frankreich auf zwei Drittel der Manager.

54 in der Literatur werden die im heutigen Sinne verstandenen Mitarbeiter als Arbeiterschaft bezeichnet

Auffassung und den Lebens- und Arbeitsgewohnheiten aller in der Verwaltung Tätigen wie der Arbeiter“ (Süß, 1981:25). Ziel war es, das geistige Potential in der Betriebsleitung zu konzentrieren, das heißt, dass alle Abläufe von der Betriebsleitung bestimmt werden sollten.<sup>55</sup> Damit wird ein Grundproblem Taylors in Bezug auf den Sozialismus beschrieben, der sich in der generellen Auffassung von Trennung zwischen *Betriebsleitung und Mitarbeitern* ausdrückt.

Betrachtet man den Zeitraum von 1917 bis 1932 als Übergang vom Kapitalismus zum Sozialismus<sup>56</sup>, so ist dies eine Periode, die Managementstrukturen in Übergangsgesellschaften neu beschreibt. In dieser Zeit findet man eine verschärfte materielle Situation durch Krieg und Krisen vor, die Veränderungswürdigkeit und allgemeine Möglichkeit prinzipiell alternativer Entwicklung eröffnet. Erstmals wird deutlich, wie hierarchische Ordnung, Spezialisten und Führungspersonen gerade in Krisenzeiten nötig sind, da sonst wirtschaftliches Überleben kaum möglich wäre und auch einen totalen Zusammenbruch von Städten zur Folge hätte (Süß, 1981:31). In dieser Situation erfolgte eine neue Bewertung betrieblicher Organisation, da sich die Logik insofern ändert, dass nicht mehr die Minimierung von Aufwand und Ertrag im Zentrum stehen, sondern eine Maximierung des Outputs. Das heißt, das bisherige Leistungskriterium rückt in den Hintergrund und Managementhandeln bekommt einen „relativ selbstständigen und auch kaum mehr ökonomisch direkt messbaren Stellenwert ...“ (Süß, 1981:32). In dieser Umbruchphase erfolgte eine Polarisierung zum betrieblichen Gesamtarbeiter. Dieser Prozess beinhaltet Rationalität hinsichtlich Marktorientierung, da Tauschwerte produziert werden, die dem Hersteller nur insofern wichtig sind, indem sie sich verkaufen lassen und damit den entscheidenden Prüfstein für den Markt darstellen. Hierin ist ein objektives Erfolgskriterium für erfolgreiches Management zu sehen. Letztlich hatten die Manager damit auch einen Punkt der Orientierung, der sämtliche Bereiche des Betriebes umfasst.

Den kapitalistischen Kern des Taylorismus bildet die Neubestimmung des Managements, den Lenin aufnahm und besonders Kontrolle und Disziplin verstärkte, sowie Macht begrenzte. Eine betriebliche Arbeiterselbstverwaltung war nicht vorgesehen. Ergebnis war eine Zentralisierung nach dem *Moskauer Modell*, aber auf keinen Fall Intentionen, die eine Entwicklung von *unten nach oben* zuließen.

Hervorzuheben ist die Bedeutung der Manager in diesen Krisen- bzw. Umbruchssituationen, da sie im wesentlichen Orientierung, Stabilität und Führung vermitteln und wirtschaftlichen Zusammenbruch zunächst verhindern. Eng damit verbunden sind Entfremdungserscheinungen, das heißt die Situation verlangt nach angemessenen Steuerungsmechanismen, damit das ökonomische Potential aller Beteiligten am besten genutzt werden kann. Die Managementstrukturen im Übergangsstadium 1917 bis 1932 zeigen Aspekte, die durchaus mit den Bedingungen und Konstellationen heutiger mongolischer Manager verglichen werden können.

In dem Zusammenhang sei auf die *Produktionskommunen* verwiesen, die Ende der 20er Jahre entstanden und als Eigeninitiative der Arbeiter gesehen werden (Süß, 1981:386). Sie entstanden spontan vor Ort und ohne jede Führung. Argwöhnisch betrachtet und ohne jede Unterstützung ermöglichte diese Form der Organisation Freiräume, die die Arbeiter nutzten, um das gängige sowjetische Modell zu kritisieren und damit eine Alternative zeigten. Das Modell der Kommunen

55 ausführlich in: Süß, W. (1981) Der Betrieb in der UdSSR.

56 ausführlich in: Berchin, I.B. (1971) Geschichte der UdSSR 1917 – 1970, erster Teil: Die große sozialistische Oktoberrevolution. Der Übergang vom Kapitalismus zum Sozialismus 1917 – 1937.

bezog sich nicht nur auf gleiche Lohnzahlung, sondern auch auf die Umgestaltung der Arbeitsverhältnisse. Ansätze, die auch heute in der mongolischen unternehmerischen Landschaft sichtbar werden.

Gängiges, sich durchsetzendes Modell dieser Zeit sind die *Funkcionalkas* (der Betrieb als Maschine und als Funktionalsystem), die mit der Erweiterung von Produktion und Massenherstellungen entstanden und die Prinzipien Taylors erneut zur Diskussion stellten. Die Sowjetunion und Amerika standen sozusagen vor einem ähnlichen Problem: wie kann man die hohe Anzahl der häufig schlecht oder nicht ausgebildeten und auch unmotivierten Arbeiter zur Leistungssteigerung bringen und *Leistungszurückhaltung* reduzieren? Die Antwort lag in der Orientierung an amerikanischen Betrieben, mit Kurzqualifikationen, sich wiederholender, einfacher Anlerntätigkeit, Fließbandproduktion und scharfer Differenzierung der Arbeit. Die administrative Struktur dieser Betrieb war geprägt von einem *Liniensystem*, das sich im realen Alltag bereits in einzelne Kompetenzbereiche gliederte, da die Kompetenz der Fachleute gegenüber dem politischen Direktor bereits an Gewicht zunahm. Insgesamt kann man jedoch sagen, dass Radikalität und Verwertungsrationalität der *Funkcionalicas* in der Realität wenig mit den rationalen Vorstellungen der sowjetischen Manager zu tun hatte. So wurden z. B. nicht einfach Mitarbeiter entlassen, Lohn eingespart oder willkürlich disziplinarisch sanktioniert. Vorteil des Funktionalsystems war es, das Sachkenntnis und Technik vor politischer Kaderpolitik stand, nichtsdestotrotz zeigten sich „... Vorstellungen von einer Organisation, in der jeder nur als reibungslos funktionierendes Rädchen im Gesamtmechanismus tätig wird und ganz in dieser Funktion aufgeht – ohne sich mit eigenen Interessen, Wünschen, Vorstellungen oder Gedanken zu Wort zu melden.“ (Süß, 1981:403) In dieser Zeit entstand die Idee der *Fünfjahrpläne* als Instrument der Wirtschaft. Etwa zeitgleich gab es staatliche Bemühungen, den bisherigen Planungshorizont auszuweiten, indem betriebliche und überbetriebliche Sozialpläne<sup>57</sup> entwickelt werden. Ziel war es, Produktions-, Arbeits- und Lebensbedingungen zu verbessern, sowie die Entwicklung der Persönlichkeit des Arbeiters<sup>58</sup> zu fördern. Kritisch wird angemerkt, dass in den neuen Plänen keine Aussagen zu Verbesserung der Führung enthalten sind: „Nicht mehr enthalten ist in den neusten Empfehlungen ein Abschnitt über sozialpsychologisch angeleitete Maßnahmen zur Verbesserung des Führungsstils und des Gruppenzusammenhaltes in den primären Arbeitskollektiven.“ (Tatur, 1983:32) Dies sollte jedoch nicht überbewertet werden, da auch schon in früheren Plänen dieser Aspekt nur gering berücksichtigt und mit der *kommunistischer Erziehung* abgedeckt werden sollte. In diesem Zeitraum stand die Organisation der Arbeitskollektive<sup>59</sup> im Vordergrund. Eine spezifisch sowjetische Form der Organisation bestand in *Brigaden*, deren Anfänge bis in die vorrevolutionäre Frühphase der Industrialisierung reichen. Hier organisierten sich Arbeitsverbände unter Anführung eines Ältesten, die als Gruppe bei den Fabrikbesitzern arbeiteten und eine zeitlang die Hauptform der Organisation primärer Produktionskollektive bildeten. Die Brigaden arbeiteten anfänglich relativ autonom, wurden später aber in strukturierte Organisationsformen integriert. Hauptziel und Merkmal ist die „Anhebung kollektiver Verantwortung für das gemeinsame Arbeitsergebnis.“ (Tatur, 1983:97) In dem Zusammenhang soll auf die *Integrationsfunktion* als Leitungsfunktion eingegangen werden, die in den 70er Jahren eher als Funktionalisierung der *Partizipation* mit fiktiver Wirkung gelebt wurde. Darin wurde eher ein Instrument gesehen, welches die Disziplinierung der Partei verstärken und Garant gesellschaftlicher Entwicklung verkörpern sollte. Obwohl der Begriff der Partizipation sich in verschiedene Formen wandelte, kann man davon ausgehen, dass in dieser Periode Partizipation *demonstrativ* und weniger aktiv verstanden

57 Gegenstand der Sozialpläne waren z. B.: Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Gesundheitsvorsorge, Lohn- und Sozialpolitik, Wandel der Sozialstruktur der Arbeitskollektive und kommunistische Erziehung der Mitarbeiter.

58 zur Persönlichkeit ausführlich in: Faber, E., John, E. (1967)

59 ausführlich in: Vorweg, M. (1966).

und Leitung insgesamt eher als *pseudo* aufgefasst werden kann. Trotzdem entstanden Gremien, die vor allem an der praxisbezogenen Basis Mitspracherecht ermöglichten (Arbeiterversammlungen, Produktionsberatungen, Gesellschaft der Erfinder und Aktivisten). In Bezug auf die Leitungsorganisation war eine Zentralisierung der arbeitsvorbereitenden Funktionen und Hilfstätigkeiten charakteristisch.

So leiteten Betriebe die Kompetenzen des Managements aus der staatlichen Verfügungsgewalt über die Produktionsmittel ab. Somit hatte der Staat formal unbegrenzte Möglichkeiten, in das betriebliche Handeln mit indirekten und direkten Mitteln einzugreifen. Dabei kam es zu einer Diskrepanz zwischen staatlichem Wollen und praktischem Ausführen: „Auch in der Sowjetunion gibt es aber insofern ein Umsetzungsproblem, als die Auflagen der Verwaltungszentrale auf betrieblicher Ebene sinngemäß realisiert werden müssen und die Betriebsleitungen Partikularinteressen entwickeln, die es ihnen zweckmäßig erscheinen lassen, die Anweisungen der Zentrale zu unterlaufen.“ (Tatur, 1983:11)

Die *Führungsideale* können mit dem Bemühen um Integration und Mitsprache einerseits und Disziplinierung, Kontrolle andererseits zusammengefasst werden. Dabei war es Ziel, durch ein möglichst weitgehendes Lohnsystem angepasstes Verhalten zu erzeugen und eine hohe Arbeitsintensität sicherzustellen. Die Arbeitsrealität zeigte, dass die Betriebsleiter über genügend Möglichkeiten und Strategien verfügten, um sich zentralen Anweisungen zu entziehen und damit häufig auch von einer *Pseudoleitung* (Lewikow, A. 1981:46 ff) ausgegangen werden kann.

Seit Anfang der 50er Jahre investierten die Sowjetunion und andere sozialistische Staaten, auch im Rahmen des RGW, in den Aufbau der mongolischen Wirtschaft, die überwiegend auf Leichtindustrie und dem Export von Bodenschätzen basieren sollte. Größere Betriebe und Kombinate wurden als Staatsbetriebe geführt. Daneben gab es eine Vielzahl genossenschaftlich organisierter Gewerbebetriebe, deren Aufgabe darin bestand, den Bedarf der lokalen Bevölkerung mit Gebrauchsgegenständen zu decken. Sie erinnerten in ihrem Produktsortiment an die früheren Klosterwirtschaften und die subsistenzorientierte Fertigung der nomadischen Haushalte (Hartwig, 2007:142). Ansätze, die nomadische Tierhaltung abzuschaffen, um die Mongolen sesshaft zu bekommen, scheiterten und wurden zurückgenommen, da es große soziale und wirtschaftliche Probleme gab. Des Weiteren erkannte man, dass weder Industrialisierung noch Kollektivwirtschaft den Bedingungen des Landes gerecht wurden. Industrialisierung, Kollektivwirtschaft und Sesshaftigkeit waren künstliche Konstrukte und schwer umzusetzen, wobei Vollbeschäftigung, sichere Arbeitsplätze, Lohn- und Rentenzahlungen, sowie gesundheitliche Vorsorge als Erfolge bewertet werden müssen. Die Industrialisierung der 1960er bis 1980er Jahre hatte eine umfangreiche Urbanisierung zur Folge. Seit den 70er Jahren begannen auch in der Mongolei Aktivitäten, die durch Arbeitsplanung und mobilisierten Produktionsreserven Arbeitskräfte einsparen sollten und Wirtschaft gezielt geplant werden konnte.

Vor dem Hintergrund bisheriger Erkenntnisse stellt sich für die Unternehmer in Ulaangom die Frage, in welche Richtung künftige Modellgestaltung gehen könnte und welche Perspektiven zusätzlich zur historisch-kulturellen Prägung und sozialistischer Sozialisierungserfahrungen sinnvoll sind. So verweisen von Van Vugt, Hogan, Kaiser (2008) mit ihrer Studie „*Leadership, Followers, and Evolution – Some Lessons from the Past*“ auf die Entwicklung von Führung aus einer evolutionären Perspektive. Damit wird

eine zusätzliche Dimension eingeschlossen, die auf den Ansatz des *Band and Tribal Leadership* verweist und vor dem Hintergrund von Clan- und Nomadisierungsstrukturen im mongolischen Führungskontext zur Betrachtung und Interpretation hinzugezogen werden kann.

Van Vugt, Hogan, Kaiser (2008:187) gehen davon aus, dass Menschen ursprünglich in halbnomadischen Jäger-Sammlergruppen (Bands) und Sippen (Clans) zusammenlebten und dies als ein Grundmodell sozialer Organisation angesehen wird, das auch heute noch die Entwicklung von *Leadership* beeinflusst. In diesem System bestand fundamental eine Art Gleichheit, die ohne formale Führung existierte. Die besten Jäger und Sammler (big men) übten unverhältnismäßig Druck auf Gruppenentscheidungen aus, aber nur in dem Rahmen, der sie als Experte auswies und in dem Maße, wie ihnen Vertrauen ausgesprochen wurde. Die Aufgabe des *big men* bestand vor allem darin, jedem die Möglichkeit der freien Rede und Gedankenäußerung zu ermöglichen.

Denken, Sprache und Kultur haben möglicherweise *Banden* unter dem Druck von Gruppenstreitigkeiten sich zu Stämmen entwickeln lassen (Van Vugt, Hogan, Kaiser, 2008:188). Man geht davon aus, dass fundamentale Strukturen immer wirken, sich jedoch die Organisationsstrukturen mit Beginn der Landwirtschaft verändert haben, da es zu Sesshaftigkeit in Dörfern kam, in denen Führungskräfte eine „neue Aufgabe“ erhielten: die der Verteilung von Ernte und Produkten. Damit entstanden bisher unbekannte, neue Konfliktarten, deren Lösung eine nun formale Rolle der Führung, mit autoritären Strukturen nach sich zog. Ergebnis waren Anführer und erste Königreiche. Mit der Möglichkeit von Zu- und Verteilung von Ressourcen erfolgte eine langsame Etablierung von Gruppen und damit von Gefolgsleuten. Ausgehend vom Big Man (the leader), wird die Gruppe durch einen Führungsstil dominiert, der als *dominance hierarchie* bezeichnet wird und als Norm für primäre Gruppen angesehen werden kann. Durch Zusammenarbeit von Untergeordneten kann dieser Stil umgekehrt werden und zum *demokratischen Führungsstil* führen.

In diesem ursprünglichen Modell der *Band and Tribal Leadership* zeigen sich Merkmale einer Entwicklung, die im Folgenden zusammengefasst werden:

ursprüngliche Form	mit Beginn der Landwirtschaft
Zusammenleben als Grundmodell sozialer Ordnung Gleichheitsprinzip ohne formale Führung Aufgabe des Führenden bestand darin, jedem die Möglichkeit der freien Rede und Gedankenäußerung zu gewähren	Gruppe Gefolgsleute Verteilungsprinzip formale Rolle der Führung mit autoritären Strukturen Dominanzhierarchie als Gruppennorm

Abb. 12: Merkmale der Führung der *Band and Tribal Leadership* (eigene Darstellung)

## 3.2 Führung in post-sozialistischen Ländern

Management und Führung in den ehemaligen Ländern Osteuropas sind seit dem Umbruch in den 90er Jahren Gegenstand zahlreicher Studien. Für die Untersuchung in der Mongolei wurde Literatur überwiegend für den Zeitraum 1998 bis 2009 zu Ländern MOE hinsichtlich *Führungstypen*, *Führungsverhalten* und *Training*, analysiert. Die Recherche zeigt, dass es anfänglich überwiegend um die Ermittlung des betrieblichen Status Quo und Überlegungen zur Übertragung westlicher Modelle des Managements unter den neuen Bedingungen im Zentrum standen. Untersucht wurden zunächst ehemalige Staatsbetriebe mit dem Fokus auf Restrukturierung und HRM Praxis. Die Führungsperson erhielt zusätzliche Aufmerksamkeit, als sich internationale Unternehmen für den Kauf oder die Übernahme von sozialistischen Betrieben interessierten. Hier war es von außerordentlicher Wichtigkeit, Kenntnisse zur vorherrschenden Führungspraxis zu erhalten, um lokal erfolgreich arbeiten zu können. Im Ergebnissen dessen wurden Cluster gebildet und Unternehmertypen identifiziert (Edwards, 2003; Kalantaridis Labrianidis, Vassielev, 2006; Dalton, Kennedy, 2007; Grachev, Rakitski, Rogovsky, 2007; Dittich, Schrader, Stojanov, 2007), die erste Ansatzpunkte für Weiterbildungsmaßnahmen und Training boten.

Insgesamt verlagert sich das anfänglich recht enthusiastische Forschungsinteresse der letzten Jahre mehr und mehr auf Joint Ventures, Grenzhandel und internationale Kooperationen. Dieser Trend vernachlässigt den Blick für das Konkrete hinsichtlich Lokal- und Individualorientierung, obwohl gerade diese Erkenntnisse von zentralem Interesse sind. Vereinzelt Studien wurden zur individuellen Betrachtung der Person des Managers (Kovac, Jesenko, 2003), dem Wert der Arbeit (vgl. Borgulya, Hahn, 2008), zu Untersuchungen auf dem Land (Kalantaridis, Labrianidis, Vassielev, 2007; Dittich, Schrader, Stojanov, 2008) und zum Training von Führungskräften (Grancelli, 2003; Edwards, 1999; Holtbrügge, 2002) durchgeführt. Eine Studie von Chatterjee und Pearson 1999: „*Work goals in a country in transition: a case study of Mongolian managers*“ über die Arbeitsziele mongolischer Manager konnte analysiert werden. Die Evaluierung der Literatur und Studien wurde hinsichtlich Führungstypen (im ländlichen Raum), Führungsverhalten, Führungsstile und Wertvorstellungen sowie Training durchgeführt und zusammengefasst:

### 3.2.1 Führungstypen

Dalton und Kennedy (2007) überprüfen in ihrer Studie zur Managementkultur in Rumänien, inwiefern sich Restrukturierung auf den Stil der Führung auswirkt, welche Veränderungen sichtbar werden und in wie weit sich historisch-kulturelle Prägung niederschlägt. Ihre Untersuchungen wurden in MNC und ausländisch geführten Unternehmen per „snowball sampling“ und Interviews mit Experten aus Politik und Wirtschaft durchgeführt. Um die Vorgänge und Prozesse besser verstehen zu können, wurde die Studie qualitativ durchgeführt (Dalton, Kennedy, 2007:234ff). Nach erster Analyse wurden die Themen standardisiert und in den kulturellen Kontext eingeordnet. Vor diesem Hintergrund wird festgestellt, dass der Aspekt der fehlenden historischen Möglichkeit eine unternehmerische Schicht zu entwickeln, als „key historical theme“ gesehen wird (Dalton, Kennedy, 2007:246). Das im Sozialismus dominierende System der Arbeitsorganisation entsprach dem Modell des „Fordist-Taylorist“, welches auch heute noch in unterschiedlichsten Ausprägungen praktiziert wird. Nach wie vor erfolgt die Organisation in formellen Strukturen mit Zentralisation, geringem Vertrauen und wenig Offenheit. Sie beobachten, dass Manager recht autoritär auftreten und Zusammenkünfte eher als eigene Plattform, denn als partizipierende Versammlung, sehen. Sie beziehen sich in ihrer Auswertung auf Hofstede's (1980) kulturelle Perspektive, der einen hohen Faktor an Machtdistanz, Angst vor Verantwortungs- und Initiativübernahme, Zurückhaltung und

Misstrauen beschreibt. Dabei dominierte früher ein autokratischer Stil. Heute herrscht im mittleren Management nach wie vor eine „wait and see“ und „strategic ambivalence“ Haltung vor. Vor allem Manager in den unteren Hierarchieebenen werden oft als „good father figure ... red patriarch ... paternal boyar ...“ gesehen (Dalton, Kennedy, 2007:243). Betrachtet man die Mitarbeiter, so fühlen sie sich nicht motiviert für die Organisation zu arbeiten: „People don't advance ideas for the good of the organisation as a whole.“ (Dalton, Kennedy, 2007:242) Jüngeren Mitarbeitern gelingt dabei der Wandel besser als Älteren, da letztere noch stark emotional verwurzelt sind. Ein weiteres Ergebnis ist, dass einige Unternehmen dezentralisierte Teams gründen, um einen (schein-)partizipativen Ansatz zu demonstrieren. Dalton und Kennedy sprechen von „Potemkin Villages“<sup>60</sup>, um den Gesamtzustand der Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit zu beschreiben. Des Weiteren ist allen untersuchten Unternehmen gemein, dass sie kulturelle Blockaden und Widerstand in der Belegschaft zu überwinden haben: „cultural blocks or resistance“ (Dalton, Kennedy, 2007:237). Sie entwickelten eine Typologie von Managern, die langsame Veränderungen sichtbar werden lassen, da sich altes Denken als wenig erfolgreich zeigt. Die Manager haben die Erfahrung gemacht, dass ausländische Konzeptideen nicht greifen, da sie weder in den eigenen noch in den historischen Kontext passen. Nach wie vor dominiert die kollektive Haltung: man macht etwas und dafür bekommt man etwas. Eine Haltung, die auch als *selling* in anderen Studien analysiert wird. Man nahm autoritäre Kontrolle in Kauf und bekam dafür klare Orientierung. Die damit bisher einhergehende gewohnte *Balance* muss heute mit anderen Mechanismen hergestellt werden und gehört sicher mit zu den schwersten psychologischen Hürden bei der Bewältigung. Dieser als *kognitive Dissonanz*<sup>61</sup> beschriebene Umstand wird besonders in den folgenden Untersuchungen zum Managerverhalten aufgegriffen und immer wieder diskutiert.

Die analysierten „neuen Manager“ der Studie entwickeln weder Visionen, noch unterstützen sie die Entwicklung einer positiven öffentlichen Moral. Die von Dalton und Kennedy entwickelten Typen werden als: traditional, entrepreneurial, paternalistic, missionary and selfseeking managers (Dalton, Kennedy, 2007:254f) charakterisiert und am Ende der Ausführungen in einer Tabelle näher beschrieben. Edwards (2003) hebt in seiner Studie „Organisational Leadership in transforming economies“ ebenfalls die Bedeutung von Kultur hervor: „Culture represents both a resource for and a constraint on social and economic development. In this respect culture may be both functional and dysfunctional.“ (Edwards, 2003:3) Der kulturelle Zusammenhang wird an Hand von drei Faktoren (Artefakt und Verhalten, Werte und Glauben, unbewusste Annahmen als Grundlage von Beziehungen) analysiert. Eine seiner Hauptaussagen ist, dass nationale Kultur Managerverhalten wesentlich prägt und es länderspezifische Typen (country based) gibt, die einen starken Zusammenhang zwischen Nationalkultur und dem Verhalten der Manager aufweisen. Das Ergebnis seiner Befragung zum Verständnis von Management und Leadership zeigt, dass die Befragten keinen Unterschied zwischen beiden Begriffen formulieren können. Im Gegensatz zu Dalton und Kennedy stellt Edwards in seiner Studie heraus, dass Untersuchungen in MOE Ländern keinen Beweis dafür liefern, dass sich nur jüngere Manager auf die neuen Bedingungen einstellen können, Ältere sind genauso erfolgreich, und stellt fest, dass es keine eindeutigen „Veränderungszuweisungen“ gibt.

---

<sup>60</sup> Dieser Ausdruck steht im übertragenen Sinne für: oberflächlich ausgearbeitet wirkend, beeindruckend, aber es fehlt die Substanz. <http://wikipedia/14.09.2012>

<sup>61</sup> Damit ist das Streben nach einem Gleichgewicht zwischen Kognitionen sowie Kognition und Verhalten gemeint. So führen Krisen und belastende Situationen zu emotionalem Unwohlsein, das erst durch Wiederherstellung eines psychischen Gleichgewichts zum Ausgleich führt. Die „Theorie der kognitiven Dissonanz“ nach Leon Festinger (1957) beschäftigt sich mit den unterschiedlichen Bewältigungsstrategien. Dabei geht es um das Bestehen von nicht zueinander passenden Beziehungen und der Auseinandersetzung des Menschen mit seiner Umwelt. Ausschlaggebend dabei ist es, welcher Bewältigungstendenz der Mensch in diesem Prozess folgt. Im Prozess der Transformation wird häufig durch die Beschreibung von Diskrepanzen im Bereich der Wahrnehmung auf Denken und Handeln Bezug genommen.

Die von ihm erstellte Typologie bezieht sich auf die von Hoffmann et al. erstellte Typologie tschechischer Manager, die in 4 Managerarchetypen: Manager – entrepreneur, Manager – professional, Manager – passenger und Manager – speculator (Edwards, 2003:2) unterschieden werden. Dabei beschreibt er die gängige Praxis des Managementverhaltens als „Day to Day“ Praxis.

Grachev, Rakitski, Rogovsky (2007) führten im Rahmen des GLOBE Projektes eine Untersuchung zu russischen Unternehmern durch. Auch sie kommen zu dem Ergebnis, dass die Entwicklung der Charakteristiken der Manager „... depend on their past history and practices, that generation gaps differentiate certain groups of business people ...“ (Grachev, Rakitski, Rogovsky, 2007:809). Vor dem Hintergrund kultureller Einordnung sind hier hohe Werte des „Institutional Collectivism“ und „In-Group Collectivism“ sowie ein hoher Wert an „Powerdistanz“ als zentrale Merkmale des Kollektivismus ehemals russisch-sozialistischer Kulturen hervorzuheben. Der Wert der Fähigkeit zur Vision wird als wesentliches Merkmal hervorgehoben. In ihrer Untersuchung schlussfolgern sie, dass für die Entwicklung des Managements drei wesentliche Aspekte ausschlaggebend sind: Rolle von Tradition und Kultur, die totalitären Einflüsse des 20. Jahrhunderts und schließlich der noch andauernde Prozess der Systemtransformation im 21. Jahrhundert. Abschließend entwickeln die Autoren ebenfalls eine Typologie von Managern: *Old Guard, New Wave und International Corps* mit Charakteristiken des „bureaucratic, pragmatic, predatory and socially responsible“ (Grachev, Rakitski, Rogovsky, 2007:808).

Kalantaridis, Labrianidis und Vassilev (2007) führten eine Studie im ländlichen Russland und der Ukraine durch. Anliegen war es, Unternehmer in ländlichen Regionen auf ihre Charakteristik hin zu untersuchen. Grundlage der Analyse waren zwei semistrukturierte Fragebögen, wobei ersterer sich auf die gesamte Untersuchungsgruppe mit persönlichen, biografischen Angaben bezog und der Nachfolgefragebogen per Zufall Unternehmer auswählte, die an einer Befragung teilnehmen. Auf Grund der geringen Anzahl von Unternehmen und ihrer Bereitschaft teilzunehmen, bedeutete es letztlich sich damit zu arrangieren, dass handhabbare, robuste Mittel der Befragung zugelassen werden mussten: „However, the small number of practising entrepreneurs in the countryside of all three regions meant that more or less everyone who fell within the boundaries of working definition, and were willing to participate in the study, was interviewed.“ (Kalantaridis, Labrianidis und Vassilev, 2007:18) Es war unerlässlich für die Untersuchung „... existing networks of contact and snowballing techniques ... who operated in the semi-illegality“ (ebd.) zu nutzen. So wurden 100 Interviews in jeweils drei Regionen durchgeführt, um als Ergebnis eine Typologie der Unternehmer zu erhalten. Die Aufbereitung der qualitativen Daten erwies sich als zu schwierig, deshalb entschied man sich, die Auswertung auf der Basis von „Case Studies“ vorzunehmen. Die Ergebnisse wurden in Clustern zusammengefasst und beinhalteten im Wesentlichen folgend Aspekte: Bildung, Arbeit und Beschäftigung im Sozialismus; Branche und Größe des Unternehmens und dem Geschlecht vor dem Hintergrund des lokalen sozioökonomischen Milieus. Ergebnis sind 4 Cluster (old soviet director, petty traders, petty entrepreneur und new capitalist entrepreneur), die ebenfalls am Ende dargestellt werden.

Ausgangsbasis ihrer Untersuchung war die Annahme, dass die ländliche Unternehmerlandschaft überwiegend von Individuen geprägt ist und Familienmodelle nach wie vor leiten „... conditioned by the defining characteristics of the process of post-socialist transformation and rurality. On the supply side, the absence of positive role models in the family and the society, the inability to accumulate capital and the skills necessary to engage in the process of enterprise, and the historical hostility towards private business.“ (Kalantaridis, Labrianidis, Vassilev, 2007:10) Sie kommen zu dem Ergebnis, dass städtische und ländliche Unternehmer unterschiedlichen Pfaden folgen und ländliche Unternehmer „... are more closely attached to traditional norms and behaviours that

are also linked with the old institutional setting.“ (Kalantaridis, Labrianidis, Vassilev, 2007:11) Des Weiteren schlussfolgern sie, dass es auf dem Land keine positiven Modelle aus Familien gibt, sondern sich eher an traditionellen Regimen in den Dörfern orientiert wird. Die Autoren charakterisieren die Unternehmer im ländlichen Bereich insgesamt als individuell.

Dittrich, Schrader und Stojanov (2008) untersuchten Kleinunternehmen in Bulgarien, Tschechien und Russland auf Basis quantitativer und qualitativer Daten mittels Fragebogen und Interviews. Die von ihnen eingenommene Perspektive der Untersuchung bezieht sich übergeordnet auf den Bereich der Lebensführung der Unternehmer. Grundlage der Studie bildeten folgende Dimensionen: Unternehmensinformationen, Mitarbeiter, Kapital, Netzwerke und Kundenbeziehungen, Gründungsinformationen, ökonomischer Rahmen, Unternehmenserfolg sowie Bedingungen in Gründungs- und Alltagssituationen. Die Ergebnisse der quantitativen Studie zeigen, dass 26% der Unternehmen auf individueller Gründung basieren. Das heißt, sie entstanden entweder durch eigene, familiäre Finanzierung oder durch Anleihe bei Freunden. Die Motivation zur Gründung werden überwiegend in der Möglichkeit zur Unabhängigkeit, in der Umsetzung eigener Ideen, eigener Entscheidungsfreiheit, höherer ökonomischer Sicherheit so wie im Umgehen des schlechten staatlichen Geschäftsklimas gesehen. Von den Unternehmern haben  $\frac{3}{4}$  einen Universitätsabschluss im technischen Bereich, in Sozialwissenschaften oder in der Ökonomie. Als auffälliges Ergebnis werden die „gebrochenen Biografien“ mit wenig oder keiner Karriereplanung identifiziert. Zur Etablierung des Unternehmens werden soziale Beziehungen nach wie vor als wichtig angesehen. Inoffizielle Zahlungen sind die Regel, allgemein sieht man persönliche Eignung und Fähigkeiten für Erfolg als unerlässlich an.

Die Ergebnisse der qualitativen Studie beschreiben die neuen Manager eher als unternehmerische Laien, denn als Profis. Wichtig ist ihnen, sich selbst verwirklichen zu können (noch vor der Verlockung des Geldes) und Karriere als eigener Meister anzustreben. Unternehmertum wird somit eher als „Hobby“ gesehen. Insgesamt wird eine hohe Familien- und Freundestendenz bestätigt; man sieht sich nicht als korrupt, obwohl Bestechung offensichtlich ist. Des Weiteren kommen die Autoren zu dem Schluss, dass informelle und soziale Netzwerke einen hohen Stellenwert einnehmen: „... our and other researchers' experience shows the importance of horizontal networks of personal relations in economic and every day life.“ (Dittrich, Schrader, Stojanov, 2008:130) Zusammenfassend wird eingeschätzt, dass bisher weder eine Identitätsformation, noch eine Entwicklung Richtung Marktmodell zu erkennen ist.

Die folgende Übersicht stellt die wesentlichen Typen mit ihren Merkmalen zusammen:

Rumänien (Dalton, Kenmedy, 2007)	Russland und Ukraine (Kalantaridis, Labrianidis, Vassilev, 2006)	Russland (Grachev, Rakitski, Rogovsky, 2007)	Tschechien (Edwards, 2003)
<i>traditional Manager</i> Administration, Bürokratie, Hierarchie Verhalten nach alten Mustern Staatsunternehmen	<i>old soviet director</i> Staatsunternehmen Handel und Landwirtschaft Männer langjährige Arbeitserfahrung und hohe Positionen im Sozialismus Universitätsabschluss	<i>old guard</i> kommen aus Großunternehmen der Technik und Militärindustrie langjährige Arbeitserfahrung und hohe Positionen im Sozialismus Bürokratie und Kontrolle heutige Unternehmen in Großindustrie Öl, Gas, Schiffsbau, Weltraumforschung	<i>entrepreneur</i> professional passenger speculator
<i>entrepreneurial manager</i> Innovation Verhalten sich flexibel, dynamisch Neugründungen	<i>petty traders</i> im Grenzverkehr, lokaler Markt keine großen Unternehmen 1-5 Angestellte (Familie) (jüngere) Frauen keine oder wenig Arbeitserfahrung Schulabschluss	<i>new wave</i> kommen aus früherer Schattenwirtschaft, kommunistischer Jugend und Militär jüngere Manager, die Erfolg suchen und jüngere Manager, die keine andere Wahl haben	
<i>paternalist manager</i> Wille zum Wandel Verhalten sozial und menschlich Staats- und Privatunternehmen	<i>petty entrepreneurs</i> keine großen Unternehmen 1-5 Angestellte Männer Landwirtschaft Dienstleistungen Arbeitserfahrung im Sozialismus technische Ausbildung	<i>international corps</i> Manager multinationaler Konzerne starke Verbindung zu Staat und Politik	
<i>missionary manager</i> Wissenstransfer aus Ausland Verhalten modernisierungsbemüht	<i>new capitalist entrepreneur</i> erfolgreiche Unternehmensführung bezahlte Arbeitsangebote größere Unternehmen Handel und Dienstleistungen (ältere) Männer langjährige Arbeitserfahrung im Sozialismus niedrige oder keine Ausbildung $\frac{3}{4}$ „old soviet directors“		
<i>self-seeking manager</i> erkennen „die Zeichen der Zeit“ und nutzen diese zum eigenen Vorteil Netzwerker für schnelle Gewinne			

Abb.13: Typen post-sozialistischer Führung in MOEL (eigene Darstellung)

Das allgemeine Bild der „Manager“ lässt eindeutig erkennen, dass in der Gruppe der analysierten und zusammengefassten Typen zwar ein breites Verhaltensspektrum vorherrscht, aber *traditionelle* und *moderne* Muster augenscheinlich zwei charakteristische Merkmale darstellen, die eine weitere Differenzierung zunächst vernachlässigt. Die Muster des Handelns werden eher hypothetisch formuliert, stereotyp zugeordnet und erfordern eine vertiefende Analyse des Führungsverhaltens.

### 3.2.2 Führungsverhalten

Alas und Zernand (2002) untersuchten 218 Unternehmen des privaten und öffentlichen Sektors und kamen zu dem Ergebnis, dass Planungsprozesse wesentlich optimiert wurden, obwohl auf Grund der sich ständig ändernden Bedingungen nur kurzzeitige Planung für ein Jahr bestätigt wurde. Größere Defizite im Planungsbereich sind in produzierenden Unternehmen vorzufinden. Bezüglich organisatorischer Strukturveränderungen wird das Ergebnis von Pucko (2002) bestätigt, dass formale Strukturen und Bürokratie des alten Systems weitestgehend beibehalten wurden. „The structures tend to be rather narrow than wide and it shows still a small delegation of management.“ (Alas, Zernand, 2002:6) Untersuchungen des Führungsstils in 14 Unternehmen (nach Hersey-Blanchard's situational leadership theory) ergab, dass „selling“ der primäre Managementstil ist und Mitarbeitern Vorgänge genau erklärt werden sollten. Eine weitere Untersuchung ergab: „... the Estonian successful managers indicates directive, as the most used management style. Consulting style is used less. After that come negotiating, participating and finally delegating style.“ (ebd.)

Maly (2002) führte in der Tschechischen Republik eine Untersuchung durch, die hauptsächlich Gebiete des Wandels im Management analysierte. Als charakteristisch und wesentlich neu im Bereich des Managements wird offensives strategisches Verhalten hervorgehoben. Zur Analyse des Managementstils wurden in der Zeit von 1991 bis 1999 in Abstand von jeweils 2 Jahren 559 Personen befragt. Ergebnis dieser Studie ist, dass der am meisten praktizierte Stil einen autoritären Charakter trägt und sich im Untersuchungszeitraum nicht geändert hat. „... the Czech managers demonstrate absolutly no significant change when comparing the data of the whole period and there is no significant change as far participativeness and main effects are concerned.“ (Maly, 2002:10) Ebenso schätzt Maly, wie seine Kollegen aus Slowenien und Estland ein, dass sich die organisatorischen Grundstrukturen kaum verändert haben. Maly spricht von einem „Managerial conservatism“ (ebd.) und schlägt vor, einerseits durch Fachwissen (MBA Business School) und andererseits mit direktem Lernen diesem Defizit Rechnung zu tragen. Bewährt haben sich zum Beispiel Tandem- und distant learning Systeme und „in-company training“.

Kume, Leskaj und Llací (2002) kommen zu dem Ergebnis, dass essentielle Bereiche wie Planung nur kurzfristig bedacht werden, nur 60% der Unternehmen einen Finanzierungsplan erstellen und die allgemeinen Funktionen des Managements nach wie vor nicht bewusst sind. „This is reflected in the inflexible organization structure with a high level of centralization ... modern organization structures such as matrix or project structures are almost unknown ...“ (Kume, Leskaj, Llací, 2002:15). Der Managementstil in diesen Unternehmen ist nach wie vor autoritär. Der Besitzer hat alleinige Kontrolle über alle Vorgänge, kontrolliert selbst bis ins Detail und erlaubt keine Mitsprache, was zur Folge hat, dass Mitarbeiter sich nicht zum Unternehmen dazugehörig fühlen und dies negative Auswirkungen auf Motivation und Arbeit hat. Familienzusammenhalt und Loyalität sind nach wie vor dominierende Elemente der Arbeitsbeziehungen.

Im Zentrum ihrer Untersuchungen steht der Wechsel vom *Alten* zum *Neuen*. Sie stellen fest, dass nach wie vor ein Rückgriff auf traditionelle Praktiken erfolgt. Bei der Überprüfung des praktizierten Managementstils in drei Ländern, stellten die Autoren fest, dass innerhalb der letzten 8 Jahre kein Wechsel erfolgte. Die Manager denken nach wie vor, dass die Probleme von *außen* kommen

(z. B. Mangelware, Staatsvorgaben) und haben bisher keine Vorstellung darüber entwickelt, dass dies auch von ihnen, von *innen*, kommen könnte. Das Managerverhalten ist nach wie vor stark geprägt von familiären Grundwerten, starker Kontrolle und finanziellen Anreizen: „Money as the best motivation“.

Lungwitz (2001) bezeichnet das Handeln der Manager im Prozess der Umstrukturierung „in starkem Masse pragmatisch“ (Lungwitz, 2002:2), da man im organisatorischen Alltag bei knappen Ressourcen, hoher Unsicherheit und konkreten Problemen nach Lösungen suchte, die in westlichen Konzepten mit Modernisierungsgedanken zunächst wenig Umsetzungsorientierung bot.

Oft hätten die Manager auch keine andere Wahl und Pragmatismus „ist die einzig mögliche Handlungsweise“ (Kovac, 2002:4). Auch im Zusammenhang mit Entwicklungen in westeuropäischen Ländern setzt Lungwitz auf das „pragmatische Element“, da flexible Anpassungsleistung auch von Managern außerhalb des ehemaligen Ostblocks gefordert wird. Ergebnis dieses Prozesses ist eine „zunehmende Pluralität von Organisationsformen“ (Lungwitz, 2002:3) mit innovativen Ansätzen und möglichem Vorbildcharakter „als Alternative zur Übertragung von modischen ‚modernen‘ Organisationskonzepten, die sehr bald an Attraktivität einbüßen.“ (Kovac, 2002:4)

Jesenko und Kovac (2003) untersuchen die Wechselwirkung der Wertorientierung in Bezug auf die jeweiligen Führungsstile im Abstand von 5 Jahren bei 100 Managern in Slowenien. Auf der Basis von 4 Indikatoren kamen die Autoren zu dem Ergebnis, dass es einen Zusammenhang zwischen individuellen Werten und Führungsstil gibt (Jesenko, Kovac, 2003:355ff). Basis ihrer Untersuchung ist die prozessorientierte Sicht der Entwicklung von Management nach Lindert (1997:91). Die Autoren gehen davon aus, dass die Werte der Manager wichtig für das Verhalten als Führungskraft sind. Besonders in der komplexen Situation des Umbruchs wird die Wahrnehmung von Situationen, Problemen, Entscheidungen, Lösungen, sowie ethischem und moralischen Verhalten, wesentlich bestimmt. Die Autoren stellen eine große Diskrepanz zwischen dem wahrgenommenen und dem durchgeführten Stil fest. Führungsverhalten wird in der Regel als partizipativ wahrgenommen, erfolgt aber in der Realität eher autoritär.

Diese Diskrepanz zwischen Wahrnehmung und Realität des eigenen Führungsstils beschreiben ebenso Voß und Wilke (2003) in ihrer Studie zu Arbeitsbeziehungen und Unternehmenskulturen in Tschechien, Ungarn und Polen. Ergebnis ihrer Analyse sind vier an der Praxis orientierte Managementstile: rückwärtsgewandt, paternalistisch autokratisch, formal kooperativ und kooperativ partnerschaftlich mit einem *allgemein pragmatischen Umgang* zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Auch sie verweisen auf länderspezifische Entwicklungspfade und neue Handlungsspielräume, die letztlich durch die jeweilige Führungskraft ausgefüllt eine neue Unternehmenskultur kreieren.

Hahn und Borgulya (2008) vergleichen 14 Länder der Europäischen Union<sup>62</sup> auf Basis arbeitsbezogener Werte von Mitarbeitern zu ihren Vorgesetzten vor und nach dem Systemumbruch. Die Studie hat hervorgebracht, dass die untersuchten Länder Mittel- und Osteuropas nicht homogen sind. Bezüglich des Mitarbeiterverhältnisses zeigt die Studie, dass ungarische Manager einen patriarchalischen, nicht überformalen Stil, ausüben (Borgulya, Hahn, 2008:233). Des Weiteren zeigt die Analyse, dass es auch hier eine Diskrepanz zwischen Sagen, Denken und Handeln gibt und so z. B. offene Konfrontation vermieden wird. Nichtübereinstimmung mit dem Vorgesetzten wird verbal nicht geäußert, sondern eher durch stille Sabotage zum Ausdruck gebracht. Dies bestätigt die Studie allgemein auch für russische Arbeitnehmer und für weitere Länder Osteuropas. Ein

---

62 Die Untersuchung wurde im Rahmen der EVS (European Value Study) durchgeführt und umfasste 33 Länder der EU, davon 14 Länder in Mittel- und Osteuropa.

direkter Bezug zu Ergebnissen der GLOBE Studie konnte für (starke) Familien- und Gruppenkohäsion und Gruppenorientierung identifiziert werden. Beide Dimensionen werden als hoch bewertet. Außerdem steht Familie an erster Stelle, gefolgt vom Wert der Arbeit.

Auer-Rizzi, Maly und Reber (2004) vergleichen das Führungsverhalten österreichischer und tschechischer Manager. Die Untersuchung ist ebenfalls eng mit den theoretischen Grundlagen der GLOBE Studie verbunden. Die Ergebnisse zeigen, dass das Führungsverhalten in der Tschechischen Republik nach wie vor stark autokratisch ist. Grundlage ihrer Untersuchung war das Entscheidungsmodell von Vroom/Yetton /Jago (1976). Dafür wurden 30 Entscheidungsfälle aus dem realen Arbeitsalltag getestet<sup>63</sup>.

Die Ergebnisse zeigen, dass die tschechischen Manager weniger konsultative Gruppenprozesse und übereinstimmende Strategien in ihrem Arbeitsalltag nutzen und somit insgesamt weniger *Partizipation der* Mitarbeiter besteht. Die Autoren erklären die insgesamt signifikanten Unterschiede zu den österreichischen Managern ebenfalls durch die Dominanz nationaler Kultur. Die Schwächen der Manager der „alten Zeit“ werden im fehlenden unternehmerischen Denken und einer Abneigung gegenüber Verantwortungsübernahme gesehen. Nach wie vor stellen sie sich als Befehlsempfänger mit konservativen Haltungen dar. Sie vermeiden Risiko und sind in ihren Handlungen unbeweglich. Zentral sind starke persönliche Bindungen und ein direkter Kontakt. Die Autoren bewerten das Verständnis von Flexibilität als positiv, in dem sie diese Charakteristik auf früheres Improvisationstalent mit schnellen Reaktionen und Handlungen beim Bezug von Mangelware beziehen. Eine Fähigkeit, die vor allem mit der Behebung von Misständen verbunden war und im heutigen Kontext mitunter als „innovationsfördernd“ betrachtet wird. Bezüglich des Entscheidungsverhaltens wird folgende Äußerung eines interviewten Managers als recht repräsentativ zitiert: „I would like to include my subordinates in the decision-making process, but they expect from me to make the decisions alone.“ (Auer-Rizzi, Reber, Maly, 2004:426)

Die Mehrzahl der Autoren kommt zu dem Schluss, dass bisher wenig oder kaum Veränderungen im Führungsverhalten zu erkennen sind und es im Bereich der Wahrnehmung zwei wesentliche Problemansätze gibt. Das sind einerseits eine Diskrepanz hinsichtlich Eigenwahrnehmung des Führungsstils und andererseits eine prinzipielle Verschiebung der Wahrnehmung zwischen Denken und Handeln.

### 3.2.3 Training

Mansfield (2004) fasst in seiner Studie zu Kompetenzen und „core skills“ zusammen, dass die Berufsausbildung im Sozialismus grundlegend *mechanisch* war. Seine Auffassung von neuen Anforderungen (Mansfield, 2004:299) steht den realen Bedingungen der Unternehmen in den MOEL entgegen. Maschinen und Lehrbücher waren 1990 alt, überholt und in keiner Weise den neuen Bedingungen gerecht. Das Prinzip Marktwirtschaft wurde noch nicht verstanden und von daher weiß man nicht *was* man benötigt und wenn ja, *wie* man es vermittelt. Die heutige Ausbildung ist komplexer und hängt mit der Entwicklung von Statistik und Standardisierung zusammen. Bereiche, die in den Ländern der Transformation erst langsam aufgebaut und eingeführt werden müssen. Ein Hauptproblem ist, dass man neues Denken den einheimischen Trainern nicht vermit-

<sup>63</sup> Der „praktische Test“ bestand darin, dass man 100 reale Manager im Gegenzug trainierte, also in dem Sinne nicht reale Manager die gesammelten Fälle gegentesten ließ. Gab es bei 8 von 10 trainierten Managern eine übereinstimmende Sicht zur Entscheidungslage, so wurde dieser Übungsfall als gültig und zur Erhebung zugelassen.

teln kann (ähnlich wie bei Managern). Zusammen mit Mitchel (1996) entwickelte Mansfield ein „Job Competence Model“, welches allerdings durch Definitionsunklarheiten mehr Durcheinander verursacht als Klarheit bringt. Trotzdem identifiziert er als eine Hauptschwäche, dass man nicht genau sagen kann, wie sich die *Arbeitsrollen* ändern und demzufolge ausgebildet werden sollte: „... the performance of tasks is inadequate to meet the demands of broader, changing roles – in short, it is deficient.“ (Mansfield, 2004:304) Er schlägt vor, zu den bisherigen Fähigkeiten „something else“ in Form von core skills hinzuzufügen und vor allem auf Übertragungsmöglichkeiten von Training auf lokaler und nationaler Ebene zu achten.

Holtbrügge und Gurkov (2002) identifizierten in ihrer Untersuchung russischer Manager, dass Veränderungen über den rein kognitiven Aspekt hinausgehen müssen. Es hat sich gezeigt, dass neues Verhalten und neue Werte in gewissem Maße wichtiger sind, als die Vermittlung von technischem Wissen. Das heißt, alte Denkmuster müssen ersetzt werden, was nach Einschätzung der Autoren in den meisten Fällen, zumindest kurz- und mittelfristig, schwer bzw. nicht möglich ist. Sie schlagen vor, zur Vermittlung neuer Inhalte interaktive Methoden des Lernens einzusetzen und speziell dafür erstellte Fallstudien und Spiele mittels Rollenspiel zu trainieren.

Ziel muss es sein, die neuen Manager zu aktiver Mitgestaltung zu motivieren „... to enable the participants to develop their own methods of thinking and acting.“ (Holtbrügge, Gurkov, 2000:2) Die besten Ergebnisse wurden bisher durch *In-house Kurse* erzielt, da dadurch konkrete Probleme am Arbeitsplatz aufgenommen, diskutiert und bearbeitet werden können. Die Erfahrungen zeigen, dass die Teilnehmer durch die Methode des *On-the-job Trainings*, neue theoretische Konzepte besser mit ihrem Arbeitsplatz und neuen Aufgaben verbinden können. Als ebenfalls vielversprechend wird die Ausbildung im *Tandem* oder *Parallel Management* vorgeschlagen. Letzteres trifft vor allem für ausländische Unternehmer zu, die in den neuen Ländern tätig werden möchten und ihren neuen Counterparts durch „Day to Day“ Praxis operationalisierende Vorgänge vermitteln wollen. Wie auch Pieper (1993)<sup>64</sup>, so merken beide kritisch die Haltung ausländischer Consultants an, die nur einen kleinen Ausschnitt der Gesellschaft und des Landes, in dem sie unterrichten, kennen und nicht die realen Bedingungen und Bedürfnisse der Menschen. Man unterschätzt die Rolle der Mentalität. Sie gehen in der Regel davon aus, wie die Dinge sein müssten und nicht davon, wie diese funktionieren und umgesetzt werden können. Zum schwierigen Problem der ausländischen Consultants sei zu bemerken, dass auch einheimische Akademiker und Wissenschaftler hilflos sind, weil auch sie weder Mittel noch Vorstellung von den desolaten Bedingungen haben, unter denen die neuen Unternehmer ihren Weg finden müssen. Ihre Bezahlung ist schlecht, die Arbeitsbedingungen sind chaotisch, unambitioniert und von daher kann wenig akademisches Engagement vorausgesetzt werden, um aktiv auf nationaler Ebene die Probleme anzugehen. Wie auch immer, ein wesentliches Grundproblem wird z. B. in der Annahme gesehen, dass die neuen Manager bereits wissen, was Marktwirtschaft bedeutet und ihnen bekannt ist, wie Kapitalismus funktioniert. Die Erfahrungen zeigen jedoch, dass allgemein die Wechselbeziehung zwischen Markt – Unternehmertum – Management noch nicht bekannt ist. Wie Gurkov (2002) beschreibt, wird Markt in Russland häufig als Basar<sup>65</sup> interpretiert und unbewusst als Ausdruck für ein neues Handelssystem verwendet.

Die gegenwärtige Wirtschaftssituation lässt Fragen offen, ob und wen man überhaupt ausbilden sollte, und vor allem welchen Typ Manager, da gängige Praxis vorwiegend im Bereich des Spekulantentums gefunden wird: soll man Spekulanten oder doch Unternehmertum ausbilden?

64 ausführlich in: Pieper, R.(1993:255ff) Er sieht in der Ausbildung von Trainern und Ausbildern, statt von Managern, eine zentrale, neue Zielsetzung.

65 Basar: Betriebsform des Handelns mit vorwiegender Verbreitung im Orient. Kennzeichen sind ein breites Warenangebot an Konsumgütern (z. B. Fleisch, Fisch, Obst, Gemüse, Textilien, Schuhe) durch zahlreiche Kleinhändler; die Präsentation als einzelne Stände in Basarhallen oder auf offener Straße und die freie wort- und gestenreiche Verhandlung der Preise (GABLER Wirtschaftslexikon, 2012).

Zusammenfassend konstatieren Holtbrügge und Gurkov, dass die Ausbildungsmethoden den neuen Managern angepasst werden müssen und spezielle Programme als *Nationale Managementkurse* mit regionalem Einzelbezug nötig und am sinnvollsten sind. Dies ermöglicht eine praxisorientierte Ausbildung der Manager für die konkreten Gegebenheiten für einzelne Regionen des Landes (Gurkov, 2002 in Holtbrügge, Gurkov, 2002).

Dies wird auch von Grancelli (2003) unterstützt, der 20 Projekte zum Managementtraining in Russland evaluierte. Dabei weist er auf einen wesentlichen Aspekt hin, der häufig in der Erarbeitung von Trainingsprogrammen vernachlässigt wird. Er identifiziert als eine der wichtigsten Voraussetzungen für die Entwicklung von Training ein „understanding of local environments“ (Grancelli, 2003:214). Er kommt zu der Erkenntnis, dass es einen Unterschied gibt, ob es sich um ein *sich entwickelndes städtisches Gebiet* mit wirtschaftlicher Differenzierung handelt oder eher um abgelegene, einfach strukturierte, *zurückgezogene Regionen*. Erstere wollen jede Art von Programmen, während letztere kurze, praktisch orientierte Programme wünschen. Diese Manager, wie schon Lungwitz (2002) feststellte, sind eher daran interessiert, organisatorische Probleme zu lösen und keine Vorträge über westliche Konzepte zu hören zu bekommen. Ein weiteres Problem sieht Grancelli darin, dass es ein Missverhältnis zwischen den theoretischen Projektinhalten und dem praktischen lokalen Entwicklungsstand der Unternehmen gibt: „... the problem is how to match a project with the local stage of development.“ (Grancelli, 2003:213) Aus diesem Grund schlägt er vor, künftige Projekte unter regelmäßiger Beteiligung aller Akteure zu reflektieren und anzupassen. Diese Charakteristik bezeichnet er als eine Kombination von „flexibility of blueprint“ und „flexibility of process“ (Grancelli, 2003:215). Dies wird auch von Ardichvili (2001) unterstützt, der in seiner Untersuchung vor dem Hintergrund des Zusammenhangs zwischen Management und Kultur ebenfalls zu dem Schluss kommt, dass für jedes Land, jede Region, jedes Unternehmen/Organisation unter Hinzuziehung weiterer, spezifischer Faktoren, ein *separates Trainingsprogramm* benötigt wird (Ardichvili, 2001:379).

### 3.3 Führung in asiatischen Ländern

Dieser Abschnitt evaluiert Untersuchungen zum wirtschaftlichen Reformprozess im asiatischen Kontext. Als Nachbarland der Mongolei nimmt China eine zentrale Position ein und wird von daher im Mittelpunkt der Analyse stehen. Bisherige Erkenntnisse verweisen auf Ansätze einer gemeinsamen historisch-kulturellen Entwicklung, sodass neue Erkenntnisse zur Einordnung und Interpretation der Gesamtergebnisse beitragen können. Die Evaluierung der Literatur wurde anhand der Aspekte *Führungstypen*, *Führungsverhalten* sowie *Training* durchgeführt und zusammengefasst

#### 3.3.1 Führungstypen

Taylor, Kai und Qi (2003) beschreiben die Entwicklung früherer Kader der Planwirtschaft zu Managern im Reformprozess in China. Dabei unterscheiden sie in zwei grundlegende Charakteristiken: „towards efficiency and profit seeking“ und „promoting some form of political agenda“ (Taylor, Kai, Qi, 2003:64). Sie analysierten die Tätigkeit eines Managers als nach wie vor sehr komplex und vor allem als widersprüchlich. Des Weiteren stellen sie fest, dass sich eine *Klasse der Manager* unter neuen wirtschaftlichen Verhältnissen allmählich herausbildet: „However, a new and distinguishable management class is beginning to form within China.“ (Taylor, Kai, Qi, 2003:69) Dabei unterscheiden sie 4 Typen: den *cadre manager*, den *owner manager*, den *professional manager* und den *foreign expert*. Dazu bemerken sie, dass man in der chinesischen Wirtschaftslandschaft davon ausgehen kann, dass Staats- und Privatunternehmen streng getrennt sind und dass Klein- und Mittelunternehmen am stärksten am Markt vertreten sind und die höchste Zahl an Mitarbeitern

aufweisen. Als Besonderheit wird bemerkt, dass KMU, obwohl sie in großer Zahl vorkommen, am Markt relativ „unsichtbar“ sind und somit auch ihre Aktivitäten und internen Operationen in der Regel nicht im Detail wahrgenommen werden (können). So verweist diese Untersuchung auf eine grundlegende Einteilung zwischen „Entrepreneurs“ und „Managern“, die in folgenden Typen unterschieden und in ihrer Charakteristik zusammengefasst werden können.

Cadre Manager	Owner Manager	Professional Manager	Foreign Expert
in öffentlichen Unternehmen oder Partner in Joint Ventures	in ihren Organisationen müssen sie vor allem staatliche Regelungen einhalten	arbeiten überwiegend in kleinen Privatunternehmen und in wenigen Fällen auch in staatlichen Unternehmen	werden als Gäste empfangen, fühlen sich durch „good will“ chinesischen Partner verbunden
in kleineren Unternehmen erfolgreicher, da klare ökonomische Ausrichtung	verfügen über managerial power	unterscheidet sich oft nicht von den Cadre Managern, wird aber als die neue Managerklasse favorisiert, da eindeutig Profitinteressen im Vordergrund stehen, sehen Ökonomie vor Politik	
agieren nach wie vor im staatlichen Interesse, werden ernannt und versetzt	relativ selbstständiges Arbeiten möglich häufig Familienunternehmen, die sich über längere Zeit ausdehnen, auch außerhalb der Landesgrenzen: overseas firms	capitalist management orientation	
in größeren Unternehmen nach wie vor Hauptaufgabe der Manager eine Balance zwischen Geschäft und Politik herzustellen		beziehen sich auf westliche HRM Praktiken	sind meist nicht direkt in HRM Praktiken involviert
alten Manager halten zu ihren Mitarbeitern, verstehen sie			
sie vermeiden Entscheidungen, um der Kritik durch Mitarbeiter aus dem Weg zu gehen			
übernehmen wenig Risiko	meist ältere Leute	meist junge Leute	
stellen die größte Gruppe der Manager dar, welche sehr gut ausgebildet ist			

Abb. 14: Typen asiatischer Führung (eigene Darstellung in Anlehnung an Taylor B., Kai, Ch., Qi, L. (2003:70ff)).

Um widersprüchlichem Handeln der Manager entgegenzuwirken, wurde vom Staat eine Agenda von „fourteen autonomies“<sup>66</sup> entwickelt, um den neuen Managern eine Art Orientierungs- und Entscheidungshilfe, letztlich für Verhalten, geben zu können. Insofern ist fraglich, ob und in welchem Ausmaß überhaupt eigenständiges Verhalten möglich ist. Des Weiteren sprechen Taylor, Kai, Qi, (2003:77) von einer *Post Mao Generation* mit einer ausgeprägten Klasse der Arbeiter in klarer Hierarchie: Arbeiter am niedrigsten – Manager am höchsten.

Rowley und Ulrich (2012) untersuchen in ihrer Studie „*Introduction: setting the scene for leadership in Asia*“ den Stil der Führung auf Basis verschiedener historischer Stile wie Confucianism, Daoism, Mohism und Legalism<sup>67</sup> an Hand von ausgewählten betrieblichen Fallbeispielen in China, Malaysia, Japan, Thailand und Kambodscha. Dabei stellen sie fest, dass allgemein eine Koexistenz vieler verschiedener Führungsphilosophien besteht, die eng auf soziale Systeme bezogen sind: „... it may be the best to view Asian Leadership as a system embedded within a larger social organizational system.“ (Rowley, Ulrich, 2012:455) Für den chinesischen Kontext wird ein Führungsverhalten beschrieben, das als „autocratic, family-based, dynastic“ (Rowley, Ulrich, 2012:454) charakterisiert wird. Des Weiteren verweisen sie auf den Einfluss des Konfuzianismus, welcher den moralischen Kompass vorgibt, Zusammenhalt, Harmonie und Fürsorge einschließt, sowie paternalistische und verwandtschaftsbezogene Führung im Kern bewahrt. Ihre Untersuchungen ergaben, dass traditionelle Führungsstile häufig mit transformationalem und transaktionalem Stil in Beziehung stehen und vom persönlichen Erfahrungshintergrund, der Unternehmensausrichtung und dem Entwicklungsstand abhängig ist.

Abschließend schlagen sie vor, dass die neuen Manager erfolgreicher arbeiten können, wenn sie ihren Stil an persönliche, organisationale – und vor allem an kulturelle Traditionen anpassen würden. In dem Zusammenhang verweisen sie auf den Stil der *authentischen Führung*, da die Manager zu sich selbst und im Verhalten zu ihrer Umwelt authentisch erlebt werden. Die Authentizität, die von diesen Managern ausgeht, wird als *real* erlebt und bedient innerhalb des Führungsstils die Komponenten „self-authenticity und relational authenticity“ (Rowley, Ulrich, 2012:461).

Wind, M. (2006) analysiert für die Zusammenarbeit in den Betrieben drei unterschiedliche Gruppen, die zwar keine Typisierung darstellen, aber eine differenziertere Sicht unterstützen.

Altgediente	Junge Erfolgreiche	Kleine Kaiser
45 Jahre und älter in der Kulturrevolution aufgewachsen, meist ohne Ausbildung	25 bis 45 Jahre alt	unter 25 Jahren
früher in Staatsbetrieben beschäftigt	Sozialisierung in Zeiten der marktwirtschaftlichen Orientierung	werden oft von der Familie verwöhnt
kaum Fremdsprachenkenntnisse vorhanden	Generation, die in den Wohlstand hineinwächst	beherrschen Fremdsprachen und sind gut ausgebildet, oft im Ausland
	streben wissenschaftliche Ausbildung, berufliche Karriere und privates Glück an	international interessiert

Abb. 15: Charakteristik von Führungspersonen in chinesischen Betrieben (eigene Darstellung in Anlehnung an Wind, M., 2008:19)

66 ausführlich in: Taylor, B., Kai, Ch., Qi Li (2003: 64ff)

67 ausführlich in: Chao-Chuan Chen und Yueh-Ting Lee (2008)

### 3.3.2 Führungsverhalten

Gruchmann (2008) identifizierte an Hand der Dimensionen von Hofstede in seiner Untersuchung zum Führungsverhalten<sup>68</sup> in chinesischen Betrieben, dass ein hohes Maß an Machtdistanz vorhanden ist, aus dem Aussagen zum Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern abgeleitet werden können. Zentral herrscht eine starke Hierarchie vor, die von den Unterstellten Gehorsam und Loyalität verlangt. Die Ausprägung der Machtdistanz lässt ebenso Schlüsse zu, die auf einen patriarchalischen oder paternalistischen Führungsstil hinweisen. Unter Hinzuziehung des Individualismusindex zeigt sich eine deutlich kollektivistische Prägung mit einem erweiterten Verantwortungsbereich des Vorgesetzten seinen Mitarbeitern gegenüber. Dies drückt sich vor allem in Fürsorgepflicht und Schutz aus. Diese Perspektive relativiert die Beschreibung des autoritären Systems: „Als patriarchalische Führung ist ein Führungsstil zu verstehen, bei welchem, in einer familienähnlichen Organisationsstruktur, die Entscheidungsbefugnis und Verfügungsgewalt über die Ressourcen, auf eine Person konzentriert ist.“ (Gruchmann, 2008:48) Dabei ist eine familiäre Organisationsstruktur so zu verstehen, dass ein hoher Grad an Loyalität existiert, der das Verhältnis untereinander durch Vertrauen und Respekt prägt. Die Führungsrolle innerhalb des Kollektivs wird dabei vom Ältesten eingenommen. Die Zuweisung dieser Rolle erfolgt nicht durch Beschluss, sondern wird hierarchisch bestimmt. Dem ältesten (männlichen) Mitglied obliegt die Führung, die im Rahmen der Nachfolgeregelung weitergegeben wird. Ziel dieses Verfahrensweges ist es, etablierte Ansprüche zu sichern. Basierend auf dem Konfuzianismus wurde ein Führungsstil entwickelt, der die Kernelemente der Lehre wiedergibt. Dazu gehören das *wu lun* Beziehungssystem, welches im Anschluss dargestellt wird, Gehorsamkeit, Bescheidenheit, Zurückhaltung und eine Geisteshaltung, die Menschlichkeit und Gewissenhaftigkeit umfasst. Prinzipiell wird davon ausgegangen, dass Charakterstärke und persönliche Festigung Grundlage der Führungsbefähigung sind. Werte, wie Weisheit und Tugend, werden durch die Familie sowie durch ein vorbildliches Verhalten der Führungskraft den Mitarbeitern vermittelt und weitergeben. Dieses Ziel vereint Vorgesetzte und Mitarbeiter. Dabei herrscht eine große Wertübereinstimmung, Harmonie und eine vertrauliche Grundlage, die eine effektive Führung ermöglicht.

Wind (2006) beschreibt in seinem Buch „*Mit Chinesen arbeiten*“ den Führungsstil als autokratisch, autoritär und paternalistisch (Wind, 2006:74). Prinzipien wie Loyalität und Fürsorge sind wesentliche Elemente der Führung, ebenso das Problemlösungsverhalten, welches spontane Lösungsfindung nach sich zieht und in der Regel mit der Lösung von privaten Problemen verbunden wird.<sup>69</sup>

Das Beziehungsmodell ist ein familienorientiertes auf der Grundlage von 5 Prinzipien, die auf Konfuzius basieren und das soziale Verhältnis des Zusammenlebens vorgeben. Darin spiegelt sich das Hierarchiebild wieder (Wind, 2006:44, Ying, 2000:4), das im Beziehungsmodelle *wu-lun* zusammengefasst folgend dargestellt wird.

Menschliche Beziehung	Prinzip
Meister und Folgender	Loyalität und Pflicht
Vater und Sohn	Liebe und Gehorsam
Ehemann und Ehefrau	Verpflichtung und Unterwerfung
Älterer und jüngerer Bruder	Ranghöherer und Vorbild
Freund und Freund	Vertrauen

Abb. 16: Beziehungsmodell *Wu lun* (eigene Darstellung in Anlehnung an Ying, F., 2000:4)

68 ausführlich in: Gruchmann, A. (2008:46ff)

69 Eine mögliche Erklärung für diese ungeplante und spontane Lösungsstrategie bezieht sich auf die Zeit vor und während der Kulturrevolution; hier war aufgrund sich ständig ändernder Umstände keine zukunftsorientierte Konzeption möglich, ausführlich in Wind, M. (2008:77f) und zum Denkverhalten der Chinesen Seite 114f

### 3.3.3 Training

Wind (2006) empfiehlt für Trainings<sup>70</sup> das Aufgreifen kultureller Aspekte, da nach seinen Erfahrungen häufig nicht nur allein ausschlaggebend ist *was* sondern vor allem *wie* vermittelt wird. Zum Beispiel zeigen Evaluierungen bisheriger Trainings, dass es besonders wichtig ist, die Zusammenstellung der Zielgruppe zu berücksichtigen, da Status und Ansehen außerordentlich wichtige Werte sind, die in jedem Bereich zum Tragen kommen. Er empfiehlt: „... die Installation einer weiterer Trainingsreihe, die sich ausschließlich altgedienten Führungskräften und deren Weiterbildung widmen. Dadurch könnte die Entsendung zu Trainings weiterhin als *Incentive* für ältere Mitarbeiter genutzt werden und gleichzeitig unter Status- und Gesichtswahrung<sup>71</sup> die Schulung wirklicher Nachwuchs-Führungskräfte ermöglichen“ (Wind, 2006:165). Als positiv eingeschätzt werden Lernbereitschaft, Wille zum Erfolg und starkes Interesse an Wissenserwerb.<sup>72</sup>

In der konkreten Durchführung sollten besonders Informations- und Kommunikationstechniken bedacht werden, da Ein-Weg-Kommunikation und Mitschreiben der Wissensinhalte prägend für die Vermittlungsatmosphäre sind. Trotz einiger Erfolge stellt sich auch für ihn die Frage, ob die Vermittlung von Führungsverhalten die erwarteten Resultate bringt und in der Realität tatsächlich umgesetzt werden kann. Fragen wie Wirksamkeit und Nutzen stehen im Raum, da der allgemein autokratische Führungsstil nach wie vor weit verbreitet ist.

Rowley und Ulrich (2012) untersuchen, *wie* und *welche* philosophischen Einflüsse und traditionellen Werte<sup>73</sup> auf die Entwicklung des heutigen *modernem Managements* denkbar sind. Sie empfehlen für Training, z. B. Elemente des Konfuzianismus, wie Gütigkeit, Harmonie, Menschlichkeit und Gegenseitigkeit aufzunehmen und Ansätze für neue Theorien abzuleiten. Besonders heben sie Aspekte des „longstanding relational and collective philosophies“ (Rowley, Ulrich 2012:456) hervor, um auf das Potential der Verbindung westlicher und nationaler Theorien hinzuweisen. Ihre Sichtweise umfasst unterschiedliche Philosophien, wie Han Fei, Daoism, Legalism, sowie authentische und paternalistische Führung. Für das Konzept authentischer Führung wird z. B. vorgeschlagen, eine Prozessperspektive zu nutzen, da die Führungskräfte häufig als authentisch wahrgenommen werden. Im Unterschied zu westlichen Theorien, die im Wesentlichen eher eine Konzentration auf das *Selbst* vornehmen, sind chinesische Führungskräfte nicht nur zu sich selbst, sondern auch gegenüber der Umwelt und in Beziehungen authentisch. Chao-Chuan Chen, Yueh-Ting Lee (2008) schlagen ebenfalls vor, traditionelle mit modernen Elementen zu einer neuen Theorie zu verbinden und zu trainieren. Sie beschreiben ein künftiges Model als *Ying und Yang* welches unterschiedliche Wertvorstellungen ergänzen und nicht ausschließen soll.

Ulrich (2012) empfiehlt „Learning by Doing“, eine Praxis, die er mit einer „Just Do It“ Kultur bezeichnet und alle Mitarbeiter in die Lösung von Problemen involviert (Ulrich, 2012:185). Positive Erfahrungen gibt es mit *Focus Group Meetings* und *bewusstem Zuhören*. Gallo (2008) empfiehlt z. B. hinsichtlich kollektiver Entwicklung die Form des *Wettbewerbs* als Brücke in Trainings zu berücksichtigen, da diese sehr beliebt und traditionell verankert sind.

70 ausführlich in Wind, M. (2006:162ff). Mit Chinesen arbeiten – Kapitel 5: Nachwuchsführungskraftetraining in Beijing,

71 gemeint ist damit ein ausgeprägtes Senioritätsprinzip

72 die Erweiterung des Wissens wird nach Konfuzius als wertvoll erachtet und hat von daher einen hohen Stellenwert

73 ausführlich in: Chao-Chuan Chen, Yueh-Ting Lee (2008)

### 3.4 Zusammenfassung und Verortung der Arbeit

#### 3.4.1 Zusammenfassung der Evaluierung post-sozialistischer Studien und Materialien

Eine der zentralen Voraussetzungen für die Herausbildung von Unternehmertum wird in der historischen Erfahrung von Handwerk, Klein- und Mittelbetrieben, sowie in der früheren Bewältigung gesellschaftlich-wirtschaftlicher Umbruchssituationen gesehen. Dabei spielen der Zugang zu Ressourcen, Netzwerken und Vertrauen eine wesentliche Rolle. Die Möglichkeit, sich unabhängig vom Staat entwickeln und eigene Entscheidungen treffen zu können, haben häufig Vorrang vor materiellen Interessen. Einhellig wird argumentiert, dass die *Kultur* eines Landes Management beeinflusst und das Verhalten der Manager maßgeblich prägt. Kulturvergleichende Studien zu Wertvorstellungen bestätigen für Osteuropa ausgeprägte Machtdistanz, Kollektivität, Familienzusammenhalt und grundsätzlich Loyalität<sup>74</sup>. Allgemeine Übereinstimmung besteht darin, dass in den untersuchten Ländern bis heute neue *Managementfunktionen* kaum bewusst angewandt werden und insgesamt nur in wenigen Fällen und in Ansätzen ein Umdenken stattfindet. Nach wie vor zentral sind sozialistische Modelle, die entweder dem früheren sowjetischen Modell entsprechen oder sich an diesem stark orientieren und Merkmale fordistisch-tayloristischer Arbeitsorganisation aufweisen. Die Organisation erfolgt nach wie vor überwiegend in formellen Gruppen mit wenig Offenheit und auch Misstrauen. Besonders hinsichtlich Verantwortungs- und Initiativübernahme besteht weiterhin Zurückhaltung.

Hinsichtlich *Führungsverhalten* wird eingeschätzt, dass es häufig eine große Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit im Verhalten gibt. Allgemein herrscht ein pragmatischer Umgang mit starker Kontrolle und wenig Mitsprachemöglichkeiten für Mitarbeiter vor. Empirische Ergebnisse hinsichtlich des *Führungsstils* bestätigen nach wie vor die Dominanz eines überwiegend autoritären Führungsstils, wobei zu Bedenken gegeben wird, dass dieser häufig von den Befragten als partizipativ wahrgenommen wird. Es wird bestätigt, dass es einen Zusammenhang zwischen individuellen Werten und dem Führungsstil gibt und bisher kaum Veränderungen, selbst über einen langen Zeitraum, zu erkennen sind. Die Umbruchssituation ist nach wie vor schwierig und lässt den Managern meist keine andere Wahl als den bisherigen „erfolgreichen Stil“ beizubehalten. Häufig als bürokratisch, pragmatisch, räuberisch, aber auch als sozial verantwortlich werden *Unternehmertypen* beschrieben, wobei besonders für russische Manager ausgeprägte, marktwirtschaftlich orientierte Aktivität und die Fähigkeit zur *Vision* als wesentliche Merkmale benannt werden. Insgesamt werden Visionen eher als Bewältigungsmechanismus charakterisiert und weniger als Strategievorgabe künftiger Zielerreichung.

Die Evaluierung zum Bereich *Training* verweist auf mechanische, statische Wissensvermittlung im Sozialismus. Heutige Anforderungen dagegen sind komplex und dynamisch, deshalb ist es für Veränderungen vor allem notwendig, bisherige Denkmuster aufzugeben bzw. anzupassen. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass eine rein kognitive Vermittlung nicht ausreicht, auch Arbeitsrollen unklar sind und neu definiert werden müssen. Deshalb wird vorgeschlagen, interaktive Methoden, Fallbeispiele, Rollenspiele, in-house-Kurse, On the Job training, so wie Tandemausbildung und Parallelmanagement zur Wissensvermittlung einzusetzen. Des Weiteren sollten die Ausbildungsprogramme unter Beteiligung aller Akteure vor dem Hintergrund des jeweiligen Entwicklungsstandes des Unternehmens und den lokalen Bedingungen erarbeitet werden. Ziel soll es sein, separate Trainingsprogramme und nationale Managementkurse zu entwickeln, auch weil die Untersuchungen zeigen, dass Unternehmer auf dem Land anderen *Entwicklungspfaden* folgen als Unternehmer in der Stadt.

---

74 Im Gegensatz zur westlichen Welt wird Loyalität eher auf moralische Werte und nicht auf Geschäftsbeziehungen bezogen.

### 3.4.2 Zusammenfassung der Evaluierung asiatischer Studien und Materialien

Einheitlich wird auch hier in der Literatur darauf verwiesen, dass es wesentlich von historisch-kulturellen und politischen Einflüssen abhängt, wie und in welche Richtung sich *Unternehmertum* entwickelt. Familiärgeführte Klein- und Mittelunternehmen sind im chinesischen Wirtschaftssystem gut etabliert und in hoher Zahl vorhanden. Die evaluierten Materialien geben Hinweise darauf, dass zwar einerseits bereits Vorstellungen über moderne *Managementfunktionen* bestehen, aber es nach wie vor Umsetzungshindernisse gibt, die wissenschaftlich recht engagiert aufgenommen werden. Einerseits wird politische (Management-) Ausrichtung nach wie vor vom Staat vorgegeben und andererseits besteht starke Orientierung auf Familien mit tradierten Unternehmensstrukturen. Die aktuelle Praxis zeigt, dass eine Reihe von westlichen Managementtheorien recht erfolgreich vermittelt werden können, jedoch bei der weiteren Entwicklung verstärkt landesspezifische *Kultur* integriert werden sollte.

Dafür werden besonders philosophische Einflüsse herangezogen, die in Kombination mit westlichen Theorien Synergieeffekte erzeugen können und die Ableitung kulturangepasste Theorien ermöglichen würden. Dabei handelt es sich um ein breites Spektrum an Basisphilosophien, die auf eine Art *Brückenfunktion* hin getestet werden. Eigenschaften wie Optimismus, Inspirations- und Kommunikationsfähigkeit, Vertrauenswürdigkeit, Integrität und ein insgesamt mitarbeiterbezogenes Führungsverhalten verweisen auf die Möglichkeit Ansätze *transformationaler* und *transaktionaler Führung* zu entwickeln. Für den asiatischen Kontext konnte bereits ein konfuzianisches Führungsmodell entwickelt werden.

Hinsichtlich des *Führungsverhaltens* wird auf einen überwiegend autokratischen und autoritären Stil verwiesen. Das Modell der familiären, paternalistischen Führung ist besonders in einer hohen Anzahl von Familienbetrieben zu finden. Dabei stehen Loyalität, Zusammenhalt, Harmonie, Gegenseitigkeit, Vertrauen und Fürsorge im Zentrum der Wertvorstellungen. Für China wird hohe Machtdistanz, stark ausgeprägte Hierarchien, Gehorsam der Untergebenen und eine starke kollektivistische Prägung angegeben. Netzwerke, Loyalität und Vertrauen gehören zu den Basiselementen für Verhalten und Handeln. Für Führende und Geführte existiert eine große Übereinstimmung in den Wertvorstellungen. Von der Führungsperson jedoch wird vor allem Charakterstärke und persönliche Festigkeit im *Führungsstil* erwartet. In der Literatur wird die Gruppe der Unternehmer in zwei wesentliche *Typen* unterschieden: das ist der *effektive und profitsuchende* – und der *politisch orientierte* Typ. Die Tätigkeit der Unternehmer wird allgemein als recht komplex und widersprüchlich charakterisiert. Des Weiteren wird eine neue Klasse der Manager sichtbar, die eine Unterscheidung zwischen Unternehmer und Manager allmählich zulässt.

Für *Training* wird empfohlen, kulturelle Aspekte in die Programme aufzunehmen und besonders Art und Weise der Wissensvermittlung zu bedenken. Als wichtig wird das Training von Informations- und Kommunikationstechniken angesehen. Es wird empfohlen, die Gruppen so zusammenzusetzen, dass jeweils Status und Alter Berücksichtigung finden und alle Mitarbeiter einbezogen werden. Aktives Zuhören, Fokus Gruppe und Wettbewerb sind gute praktische Trainingsansätze, da damit an traditioneller Verankerung angeknüpft werden kann. Bezüglich des Lerneffekts wird ausgesagt, dass neue Techniken relativ schnell erlernt und auch umgesetzt werden. Ein ausgeprägtes Interesse an Status, Erfolg und Wissenserweiterung lässt kurzfristig professionelle Ansätze erkennen.

Abschließend werden im Folgenden die evaluierten *post-sozialistischen* und *asiatischen* Materialien hinsichtlich wesentlicher Merkmale in Bezug auf das *Führungsverhalten* zusammengefasst.

	post-sozialistisch	chinesisch
Führungsverhalten	familiär patriarchalisch wenig formell  Loyalität Anerkennung Gegenseitigkeit Fürsorge	familiär paternalistisch  Loyalität Harmonie Zusammenhalt Fürsorge
Führungsstil	hohe Machtdistanz starke Hierarchien  autoritär	hohe Machtdistanz starke Hierarchien  autokratisch autoritär

Abb.17: Charakteristik post-sozialistisches und chinesisches Führungsverhalten (eigene Darstellung)

Die Zusammenstellung zeigt, dass es im Wesentlichen Übereinstimmungen im Führungsverhalten und im Stil der Führung gibt. Hinsichtlich der Person der Führungskraft wird in beiden kulturellen Kontexten erwartet, dass sie *charakterstark* ist und die *Fähigkeit zum Führen* hat. Der Stil ist in beiden Systemen überwiegend autoritär.

### 3.4.3 Defizite

#### *Theoretische Defizite*

Besonders zu Beginn der Forschungsaktivitäten in den 90er Jahren orientierte man sich an übergeordneten Theorien und Perspektiven, wie Modernisierungs- und Wirtschaftstheorien, um die Vorgänge des Transformationsprozesses analysieren, einordnen und vor allem um die Richtung der Entwicklung mit möglichst konkreten Maßnahmen vorgeben zu können. Dies führte zum Teil zu unbefriedigenden Ergebnissen, da sich die Einordnung im Kontext der Transformation mit logischen Erklärungen als schwierig bis unmöglich gestaltete. Für Untersuchungen, die sich mit dem Verstehen der „neuen Welt“ und ihrer darin lebenden Akteure, wurden an Hand systemtheoretischer Ansätze durchgeführt, um z. B. Managementsysteme im Umbruch analysieren zu können. Häufig anzutreffen sind besonders im Kulturvergleich Analysen auf Basis von Konzepten und Dimensionen. Zu nennen sind hier vor allem Arbeiten von Hofstede und Trompenaar.

#### *Methodische Defizite*

Betrachtet man die Untersuchungsinstrumente der Studien, so häufen sich methodische Ansätze des Vergleichs von Projektergebnissen, Dokumentenanalyse und Fragebogenerhebung. Allgemein überwiegt ein *deskriptiver* Charakter besonders auf Basis quantitativer Studien. Fraglich ist, ob diese Methoden ausreichen und nicht eher qualitative Methoden geeigneter scheinen. Der qualitative Ansatz empirischer Erhebung ist unterrepräsentiert und lässt darauf schließen, dass wenige Untersuchungen im realen Leben bzw. Arbeitsalltag durchgeführt werden. Besonders

hervorzuheben ist die Notwendigkeit Untersuchungen auf dem Land durchzuführen, da sich gerade dort die Probleme gesellschaftlicher Transformationskonsequenzen niederschlagen und nach Lösungen verlangt. Bisherige empirische Erhebungen auf dem Land sind in der Regel *qualitativ* ausgerichtet, da Untersuchungen noch unbekannt sind und sich die Teilnehmer in den seltensten Fällen auf „Papierbefragung“ einlassen. Sie benötigen die direkte Kommunikation, was wiederum die Erfassung und Auswertung recht schwierig gestaltet. Häufig werden aus dieser Notwendigkeit heraus Typen und Cluster gebildet (Balykbaev, Duisenbekov, Roberts, Tholen, 2003; Dalton, Kennedy, 2007; Dittrich, Schrader, Stojanov, 2008; Kalantaridis, Labrianidis, Vassilev, 2007), um einen Einstieg in die Problematik zu erhalten. Besonders für Forschungen auf dem Land sind neue, kreative Instrumente von Nöten, da sonst die Gefahr besteht, dass durch Limitierungen der Erkenntnisgewinn stark eingeschränkt wird. Methodische Instrumente wie Beobachtung und weitere Interviewtechniken sollten entwickelt werden. Insgesamt wäre es wünschenswert, wenn diesbezüglich pragmatische, robuste Instrumente und Denkansätze wissenschaftlich eine höhere Akzeptanz finden würden.

Die größte Schwäche besteht allerdings im Fehlen einer Überblicksdarstellung wesentlicher Aspekte des Managements und der Führung im betrieblichen Kontext, sowie die prozessorientierte Erfassung von Vorgängen zum Verstehen der Akteure. Dies ist unbedingt notwendig, um ein Verständnis für Situation und Denken der Akteure zu gewinnen. Häufig werden gerade in Hinblick auf zu erwartende Handlungen voreilig Schlüsse gezogen und übertragen. In diesem Zusammenhang wären somit Längsstudien von Vorteil, um Prozessverläufe analysieren zu können. Die am meisten praktizierten Querschnittsstudien haben in der Regel nur einen kurzzeitigen Effekt und verfügen über ein nur geringes Motivationspotential, um sich diesen Entwicklungen auch weiterhin engagiert widmen zu können.

Untersuchungen zum Führungsverhalten sind relativ selten an Basistheorien angelehnt und methodisch aufwändig konzipiert. Zu nennen wären hier vereinzelte Studien von Jesenko, Kovac, (2003) und Ardichvili (2001) auf der Basis eines national angepassten Fragebogens des *Transformational Leadership von Bass* oder die Untersuchung von Auer-Rizzi, Reber und Maly (2004) zum Entscheidungsverhalten nach dem *Vroom/Yetton Model* oder nach *Hersey-Blanchards Situations Theorie* (Alas, Zernand (2002). Vorteil dieser Studien ist es, dass sie über den beschreibenden Charakter hinaus statistisch auswertbare Ergebnisse generieren.

### *Inhaltliche Defizite*

Die Inhalte der Untersuchungen im Führungsbereich konzentrieren sich stark auf Führungsstile, Wertvorstellungen und deren Veränderung und weniger auf *konkrete Beziehungen* im Führungsalltag. Es gibt allgemein kaum Darstellungen betrieblicher Abläufe. Von daher wäre es wünschenswert, wenn kleinere Prozesseinheiten mit Fokus auf Lokalität, Betrieb, Management und Mitarbeiter verstärkt Berücksichtigung finden. Die Person des Managers als Schlüsselträger erfolgreicher wirtschaftlicher Transformation sollte mehr Beachtung finden, da seine Wertvorstellungen und damit verbundenes Handeln wesentlichen Einfluss auf den Erfolg des Unternehmers haben. Bisher sind konkrete Fragestellungen der Führer-Geführtenperspektive, die gerade vor dem kulturellen Hintergrund Zentralasien/Asien (Followerperspektive) unterrepräsentiert.

In dem Zusammenhang sind interaktive Veränderungen innerhalb des Arbeitsprozesses und die Wechselwirkung von Individuum und Organisation interessant. Außerdem sind Untersuchungen zur Informationsaufnahme und Techniken des Wissenstransfers ebenso notwendig, wie das Lernen durch Scheitern und Kopieren als Alltagsform der Bewältigung. Ein großer Kritikpunkt ist die praktische Weiterführung der Untersuchungen. Zwar gibt es vereinzelt Studien zum Training,

aber keine Ableitungen, die auf einer vorherigen Studie basieren. Bisher orientieren sich diese Erkenntnisse an Praxis- und Erfahrungsberichten. Es gibt wenige Erkenntnisse, die aufgrund eines Erhebungsergebnisses den Zusammenhang zur Praxis herstellen.

#### 3.4.4 Verortung der Arbeit

Im Zentrum stehen die Person der Führungskraft und ihre Beziehungsgestaltung zu den Mitarbeitern, so dass das empirische Interesse auf der individuellen Akteursebene zu sehen ist. Zunächst ist ein Bild allgemeiner Management- und Führungsauffassung im speziellen Kontext einer sich etablierenden unternehmerischen Landschaft im Transformationsprozess von Interesse. Dabei soll es nicht um erwünschtes und exakt nachweisbares Verhalten gehen, sondern um ein erstes Verständnis von *Denkweisen*, orientiert am realen Arbeitsalltag in privatwirtschaftlichen Kleinbetrieben der ländlichen Mongolei.

Theoretisch orientiert sich die Arbeit an charismatischer und transformationaler Führung *Neocharismatischen Theorien*. Ursprünglich auf dem Status der „Besonderheit des Charismas auserwählter Menschen“, handelt es sich in der vorliegenden Arbeit „eher um ein spezifisches Führungsverhalten, das mehr oder weniger stark praktiziert wird“ (Felfe, 2006:23) und damit dem Übertragungsgedanken aktueller Führungsforschung entspricht. Die Untersuchung erfolgt als Querschnittsstudie auf der Basis einer *qualitativen Methodik* durch Interviews und teilnehmender Beobachtung. Die Analyse erfolgt durch die Auswertungsmethode der *Typenbildung* mit einem deskriptiven Ansatz. Die Charakteristik der identifizierten Typen wird an Hand der evaluierten Ergebnissen aus den MOEL und dem asiatischen Kontext eingeordnet, sodass Erkenntnisse abgeleitet werden können, die Hinweise auf neocharismatische Führungsansätze und Empfehlungen für weitere *Modellentwicklung* und *Training* ermöglichen.

## 4 Neocharismatische Führungstheorien

Der von Bryman in den 70er Jahren entwickelte neocharismatische Ansatz des *New Leadership Approach* bündelt Theorien, die durch gemeinsame Merkmale einen neuen Trend in der Konzeptualisierung und Forschung darstellen. *Neo* deshalb, weil sich erstens diese Theorien explizit oder implizit am Charismakonzept von Max Weber nicht nur orientieren, sondern weiterentwickelt werden und zweitens das Charismakonzept auch auf Organisationen übertragen wird. Seit Mitte der 80er Jahre konzentriert sich ein Teil der Forschung auf den Ansatz transformationaler und charismatischer Führung, da es diesen Führern in besonderem Maße gelingen soll, herausragende Leistungen zu vollbringen. Kernaussage ist, dass sich diese Theorien mit der Änderung bzw. Transformation von Individuen beschäftigen (Northouse, 2007). Dieser Prozess umfasst dabei charismatische und visionäre Aspekte, die auf bestimmte Eigenschaften und Verhaltensweisen von Führungskräften bezogen und erklärt werden. Das Erkenntnisinteresse bezieht sich u. a. auf Aspekte der Leistungsmotivation, emotionale Stabilität, Kontrollüberzeugung, Selbstwirksamkeit, Optimismus und Risikobereitschaft. Bisherige Ergebnisse zeigen einen positiven Zusammenhang zwischen charismatischen Verhaltensweisen und unternehmerischen Erfolg. Eine wesentliche neue Sicht erfolgte in der Unterscheidung von Manager und Leader, die Repräsentanten zweier neuer Führungsstrategien darstellen und als Ansatz einer veränderungsorientierten Führung gesehen wird. Später unterschied Bass analog zu dieser Einteilung und Charakterisierung, aufgrund einer zunächst politischen Führungsperspektive, in *transaktional* und *transformational* in Bezug auf das Führungsverhalten. Neocharismatisch ist dabei als übergeordneter Begriff für eine Reihe von Theorien aufzufassen. Besonders in Zeiten des Umbruchs, tief greifender Veränderungen und Krisen sind Anstrengungen nötig, um Prozesse positiv zu lenken und Entwicklung zu fördern. Vor diesem Hintergrund stehen Konzepte, die sich erneut auf die Person des Führenden richten, wieder im Fokus der Betrachtung (Bass, 1985; Conger, Kanungo, 1987; House, 1977; Tichy, Devanna, 1986). Transformationale charismatische Führer vermitteln attraktive Visionen, kommunizieren Wege der Zielerreichung und unterstützen Mitarbeiter in ihrer Entwicklung (Bass, 1985).

Das Interesse an charismatischer Führung wächst in Zeiten des Umbruchs gleichermaßen wie an transformationaler Führung. So erfordert der Transformationsprozess beim Übergang von einer sozialistischen Planwirtschaft in eine demokratische Wirtschaftsordnung eher visionäre Führer statt administrativ orientierte Manager. In diesem Zusammenhang sind Konzepte des Charismas sowie Erkenntnisse über individuelle Unterschiede in Bezug auf die Persönlichkeit der Führungskraft von erneutem Interesse (Weinert, 2004). Persönlichkeitseigenschaften erfolgreicher Unternehmer werden zunehmend interessanter und schaffen ein wissenschaftliches Klima für das Überdenken bereits überwunden geglaubter Theorien (Neuberger, 2002) wie Eigenschaftstheorie, Begriffe wie Charisma, Visionen und Unternehmenserfolg, der einerseits mit persönlichen Charakteristika und andererseits mit speziellen Verhaltensweisen erklärt wird. Neuere Ansätze verweisen gar auf eine radikalere Rückbesinnung im Sinne von „back to the roots“ (Avolio, Gardner, 2005), die wieder verstärkt auf *traditionelle Theorien* verweisen und zu Beginn der theoretischen Betrachtung im nachfolgenden Abschnitt kurz erläutert werden sollen.

## 1.1 Traditionelle Ansätze der Führungsforschung

Die vorliegende Untersuchung betrachtet die Person des Unternehmers mit seinen Eigenschaften und Fähigkeiten. Diese Betrachtungsweise fokussiert frühe traditionelle Ansätze der Eigenschaftstheorie, deren Grundannahme darin besteht, dass personelle Eigenschaften einen Führer auszeichnen. Man geht davon aus, dass erfolgreiche Führungskräfte über eine bestimmte Kombination an wechselnden Eigenschaften verfügen, die über Erfolg und Misserfolg entscheiden und nicht erlernbar sind. Dabei sollen angeborene oder früh in der Sozialisation erworbene Eigenschaften eine große Rolle spielen. Als Eigenschaften werden zeitlich stabile Dispositionen zu bestimmten Verhaltensweisen, die konsistent in verschiedenen Situationen auftreten, umschrieben (Delhees, 1995:898). Hervorzuheben sind die Untersuchungen Stogdills, da seine Ergebnisse auf die Stabilität von Eigenschaften in *jeder Situation* verweisen. Die Ergebnisse verschiedener Studien wurden auch von Mann (1959) zusammengefasst, der u. a. Intelligenz, Maskulinität, Dominanz und Extraversion als Eigenschaften, die zum Erfolg führen, identifizierte. Dieses Ergebnis wurde von Lord, Alliger, De Vader, (1986) insofern bestätigt, dass Maskulinität und Dominanz einen großen Einfluss auf die Geführten haben und diese Merkmale den Unterschied zwischen Führenden und Geführten deutlich macht und diese beiden Gruppen voneinander unterscheidet. Heutige Auffassungen gehen davon aus, dass Führungspersönlichkeiten in der Regel Eigenschaften wie Intelligenz, Ausdauer und Extraversion haben (Wegge, Rosenstiel, 2004). Die Eigenschaftstheorie nimmt neben anderen Theorien eine wichtige Rolle ein, da Eigenschaften für die Vorhersage, vor allem für komplexes, weniger spezifisches, Führungsverhalten eine wichtige Rolle spielen (Delhees, 1995:904). Seit den 90er Jahren erfährt dieser Ansatz eine Renaissance und findet in der charismatischen und transformationalen Führung neue Bedeutung.

### 4.1.1 Führungsstilforschung

In der Diskussion um Führung geht es stets auch um den Führungsstil. Es wird angenommen, dass die Situation maßgeblichen Einfluss darauf hat, ob eine bestimmte Verhaltensweise zum Erfolg führt oder nicht. Dieser Ansatz rückt neben der Führungskraft auch das Verhältnis zwischen Führenden und Geführten in den Blick der Forschung. Dabei wird versucht, Stile der Führung zu bestimmen, die in einem bestimmten Kontext zu effektiver Führung führen können.

Einen wichtigen Impuls zur Entwicklung von Führungskräften gab Henry Mintzberg, der den Ansatz eines *Mindsets* – Geisteshaltung, von Führungskräften beschreibt. Dieser Ansatz folgt den Gedanken einer lernenden Reflexion, über sich selbst, über persönliche Beziehungen und über das organisatorische Umfeld. Dabei geht man davon aus, dass die Führungskräfte bereits über Erfahrungen im Umgang mit zu Führenden haben und nicht über den Weg der reinen Wissensvermittlung durch Ausbildungen (z. B. MBA) in den Prozess der Führungskräfteentwicklung einsteigen. Insgesamt lässt sich der gegenwärtige Forschungsstand als eine Phase pragmatischer Konzepte bezeichnen, die zwar keine Lösung für fortwährende Veränderungsprozesse im wirtschaftlichen und organisatorischen Umfeld anbieten, aber im Sinne von innovativen Problemlösungen und Strategien sich den Herausforderungen stellen kann und muss. Zaleznik (1977) entwickelte in Anlehnung an das *New Leadership Approach* vor dem Hintergrund, wie zukünftige Aufgaben bewältigt werden können, zwei Führungsstrategien, denen jeweils ein Typ zugeordnet wird und klar zwischen Manager und Leader unterscheidet. Dabei nehmen Manager eine eher unpersönliche und allgemein distanzierte Rolle im Unternehmen ein.

Etwas komplexer ist die Typologie von Margerison und Kakabadse (1984), die Persönlichkeitsmerkmale aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchteten. Für das Führungsverhalten sind dies Wahrnehmungs- und Handlungsprozesse. Ihr Modell kombiniert innen- und außengeleitete Wahrnehmung mit einfachen und komplexen Handlungsweisen. Daraus sind vier Führungstypen entstanden. Die Typen der *Traditionalisten* bevorzugen einfache und übersichtliche Handlungsabläufe. Ihre Wahrnehmung ist nach außen, auf die Organisation gerichtet. Prinzipiell steht dieser Typ für Loyalität und Stabilität. Diametral gegenüber befindet sich der Typ des *Visionärs*, der komplexere Handlungsmuster bewältigt. Er verfolgt eigene Ziele und treibt unabhängig von anderen Ideen voran. Hier richtet sich die Wahrnehmung nach innen. Der dritte Typ des *Teamcoachs* orientiert sich ebenfalls an eigenen Maßstäben, aber konzentriert sich in der Handlung auf das engere Umfeld, das Team. Veränderungsprozesse werden hier durch informelle und persönliche Beziehungen unterstützt. Der letzte Typ ist der *Company Baron*, der auf opportunistischer Art und Weise, sich an äußeren Maßstäben orientiert und eher generalistisch in komplexen Handlungen wirkt. Die nachfolgende Übersicht fasst die wesentlichen Handlungsmuster der beschriebenen Typen zusammen:

Traditionalist	Visionär	Teamcoach	Company Baron
einfache, übersichtliche Handlungsabläufe	komplexe Handlungsmuster	konzentriert Handlungen auf engeres Umfeld	generalistisch in komplexen Handlungen
Loyalität und Stabilität	treibt Ideen voran unabhängig von anderen	eigene Maßstäbe	opportunistisch

Abb. 18: Typologie von Managern (eigene Darstellung in Anlehnung an Margerison und Kakabadse, 1984)

Bei einem Vergleich der Typologien von Margerison & Kakabadse sind Überschneidungen zwischen den Typen des *Visionärs* und des *Gamesman* zu erkennen. Beide Typen stehen für Wettbewerb, Innovation, Leistung, Autonomie und komplexe Handlungen. Weitere Überschneidungen sind bei dem Typ des *Craftsman* und des *Traditionalisten* zu erkennen. Ähnlichkeiten bestehen zwischen dem *Company Baron* und dem *Jungle Fighter*.

Die bisher vorgestellten Typen wurden auf Grundlage von qualitativen Analysetechniken durchgeführt. Im Jahre 1988 haben Luthans, Hodgetts und Rosenkrantz die Häufigkeit von typischen Aktivitäten von 248 Managern analysiert. Ergebnis sind der Erfolgs- (successful manager) und der Leistungstyp (effective manager). Während der Erfolgstyp karrierebewusst ist, sich eher der Beziehungspflege und weniger den Alltagsaufgaben und der Mitarbeiterfürsorge widmet, ist das Ergebnis beim Leistungstyp entgegengesetzt. Die in den Typologien verankerten wesentlichen Merkmale werden im Konzept der transformationalen und charismatischen Führung aufgegriffen und entwickelt, basieren aber auf einer „eher schwachen empirischen Basis“ (Felfe, 2005:22) und dienen in erster Linie der Orientierung.

## 4.2 Theorien der charismatischen Führung

Der Begriff des Charismas kommt ursprünglich aus dem Griechischen und setzt sich aus den beiden Teilen *Charis* und dem Suffix *ma* zusammen. *Charis* bedeutet soviel wie „Gnade, Gunst oder Anmut“ und erlangt durch das Suffix *ma* sinnbildliche, göttliche Bedeutung „göttliche Gabe, erworbene Fähigkeit, Gott und der Kirche zu dienen“ (vgl. Felfe, 2005:22). Max Weber (1922, 1976) übertrug diesen Begriff auf die Bereiche Politik und Führung und unterscheidet dabei drei Formen von Herrschaft (traditionell, rational-legal und charismatisch) und definiert Charisma folgendermaßen: „Charisma soll eine als außeralltägliche geltende Qualität der Persönlichkeit heißen, um derentwillen sie als mit übernatürlichen oder übermenschlichen oder zumindest spezifischen außeralltäglichen ... Kräften oder Eigenschaften als gottgesandt oder als vorbildlich und deshalb als Führer gewertet wird.“ Laut dieser Definition ist der Begriff charismatischer Herrschaft gleichzusetzen mit dem Begriff charismatischer Führung. Geltung erlangt Charisma jedoch erst, wenn eine Anerkennung durch die Beherrschten erfolgt und schwindet wieder, wenn sich die Geführten nicht angenommen und als nicht gut geführt empfinden. Charismatische Autorität kann somit als Gegentypus geltender Herrschaftsnormen des 20. Jahrhunderts gesehen werden, welche in der Regel auf rational-legaler Legitimation aufgebaut ist. Dabei erfolgen Veränderungen nicht durch Amtspersonen, sondern durch Menschen mit Mut zu besonderen Handlungen. In dem Zusammenhang spricht er die Befürchtung aus, dass in dem Sinn, wie sich rational-legale Formen der Herrschaft durchsetzen, charismatische Formen abnehmen, was zur Folge haben könnte, dass Freiheit, Kreativität und Emotionen zurückgedrängt werden. In der Endkonsequenz befürchtet er, dass soziale und emotionale Bereiche so von rationalen Ansätzen überlagert werden könnten, dass die Gefahr von Sinnkrisen und Stagnation aufkommt. Den gedanklichen Ansatz aktueller Herrschafts- und Autoritätsformen überträgt Weber auf die Frage, welche Kräfte für Veränderung, Wandel und Neugestaltung nötig sind bzw. welche Kräfte Stagnation und Stabilität bewirken. Diese Sichtweise, dass Charisma Veränderung, Innovation und Wandel auf der Grundlage individueller Verantwortung und Kreativität bewirken kann, wird von der Wissenschaft als Konzept aufgenommen und entwickelt. Felfe (2005) stellt fest, dass es bei Aufkommen des gedanklichen Konzepts von Weber bereits eindeutig nachweisbar war, dass charismatische Führung zum Erfolg führt. Besonders hervorzuheben ist der Kontext mit Veränderungen, Sinnfragen und rationalen Strukturen. Hier sind Aspekte der Führungspersönlichkeit und der emotionalen Bindung entscheidend. Das zum Teil mystifizierende und irrationale Verständnis von Charisma ist heute eher einer verhaltensorientierten pragmatischen Perspektive gewichen (Felfe, 2006:164). Dabei handelt es sich bei den „neo-charismatischen Ansätzen“ eher um ein unterschiedlich stark praktiziertes Führungsverhalten (Bass, 1985). Das impliziert, dass die aktuellen Konzepte beliebige Abstufungen ermöglichen und davon ausgegangen werden kann, dass dieses Verhalten erlernbar ist. Damit schwindet eine bisher statische Sicht auf die Persönlichkeit.

#### 4.2.1 Charismatische Führung

Robert J. House hat 1977 mit seinem Beitrag den bereits vergessenen Begriff des Charismas wiederbelebt. Dabei orientierte er sich am Verständnis Webers, erweiterte aber seine Theorie um den bisher vernachlässigten Aspekt psychologischer Wirkung charismatischer Führung<sup>75</sup>. House wollte in seinen Untersuchungen das Verhalten, die Motive und die Charaktereigenschaften der Führenden untersuchen. Mit der Integration von Situations- und Wirkungsvariablen gelang es ihm einen neuen Ansatz zu schaffen, der „Ausgangspunkt und Inspiration für eine Fülle neuer und umfassender Führungstheorien [wurde].“ (Hauser, 1999:48) Seine Untersuchungen kamen zu dem Ergebnis, dass bestimmte persönliche Eigenschaften spezifische Verhaltensweisen charismatischer Führung kennzeichnen. Diese sind: extrem hohes Selbstvertrauen, Dominanz, eine starke Überzeugung in die moralische Rechtmäßigkeit eigener Überzeugungen und den Drang andere zu beeinflussen. Darauf bauen sich vier Verhaltensweisen auf, die charismatische von nichtcharismatischen Führern unterscheidet. Dieses schließt Zielformulierung, Erweckung des Eindrucks von Kompetenz und Erfolg, Stimulierung der Motive der Geführten, Vorbildfunktion durch Kongruenz, Setzen von hohen Erwartungen und Ausdruck von Vertrauen, dass diese erfüllt werden, ein. Die Wirkungen auf die Geführten beschreibt House folgendermaßen: Bindung an die Führungskraft, Identifikation mit der Führungskraft, Nacheifern und Vertrauen. Zielvorstellungen bleiben eher moralisch begründet und haben eine Vision. Wichtig ist die Vorbildfunktion der Führungskraft für die Geführten. Diese wird besonders geschätzt, wenn der Vorgesetzte als positiv, sozial und erfolgreich wahrgenommen wird. Ideal ist die Konstellation, wenn Werte und Vorstellungen der Führenden mit denen der Geführten übereinstimmen. Tritt dieser Zustand ein, dann sind der Effekt der Vorbildwirkung und die Übernahme in das eigene ICH am größten und wahrscheinlich. Das Setzen von hohen Zielen und eine stete Formulierung von Zuversicht und Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter fördert Leistung und Einsatzbereitschaft bei der Zielerreichung. Zentral ist hier, dass die Erfüllung der Erwartung emotional positiv begleitet wird sowie Ziele und Aufgaben so formuliert werden sollten, dass sie möglichst mit den Motiven der Mitarbeiter verbunden werden können.

Shamir, House und Arthur (1993) entwickeln dieses Konzept weiter und finden heraus, dass eine wesentliche Ursache für die Motivation der Geführten in der Veränderung des Selbstkonzeptes liegt. Die *Self-Concept Based Theory* von Shamir et al. versucht den Erfolg charismatischer Führung durch die Veränderung des Selbstkonzeptes der Geführten durch den Führer zu erklären. Damit ermöglichen sie somit einen Erklärungszusammenhang zwischen Verhaltensweisen und Wirkmechanismen. Grundannahme dieses Ansatzes ist es, dass das menschliche Verhalten nicht nur rational ist, sondern auch Werte, Einstellungen und Gefühle eine wichtige Rolle spielen.

Darüber hinaus sind Menschen allgemein bestrebt, ihr Selbstbild zu verwirklichen, ihren Selbstwert zu erhalten und zu steigern (Shamir et al, 1993:580). Eine Vielzahl von Komponenten bildet letztlich das Selbstkonzept eines Menschen, das dahingehend beeinflusst werden kann, dass bestimmte motivationale Mechanismen angeregt werden und diese sich dann in den Einstellungen und Verhaltensweisen der Geführten niederschlägt (Shamir et al., 1993:590). Der Erfolg der charismatischen Führung liegt somit in einer guten Verknüpfung von Motiven/Intentionen der

---

75 In der Literatur werden zwei Typen charismatischer Führung unterschieden: *socialized charismatic leadership* und *personalized charismatic leadership*; der wesentliche Unterschied besteht in der Intention der Führungskraft in der Ausübung von Macht und Einfluss auf andere und ihre Umwelt. Während *socialized charismatic leadership* sich auf den Erfolg einer Gruppe orientiert, konzentrieren sich die Bemühungen der *personalized charismatic leadership* auf den alleinigen Erfolg des Führenden; ausführlich in: Doh, J.P., Stumpf, S.A. (2005:202). Eng damit verbunden sind ethische Standards, ein Aspekt, der in der aktuellen Führungsdiskussion große Beachtung findet.

Zu moralischen Aspekten ausführlich in: Judge, T. A., Woolf, E.F., Hurst, Ch., Livingston, B. (2006:211)

Geführten mit Aufgaben und Zielen, die durch die Fähigkeiten des Führenden von den Geführten verinnerlicht werden. Diese Verinnerlichungen können dabei durch die Erhöhung intrinsischer Belohnungen zu Lasten der extrinsischen Belohnungen verstärkt werden (Neuberger, 2002:165).

#### 4.2.1.1 Das pragmatische Modell von Conger und Kanungo

Ab Mitte der 80er Jahre entwickelten Conger und Kanungo aufbauend auf den Arbeiten von House ebenfalls ein Modell charismatischer Führung. In ihrem Modell steht dabei der von House bisher nicht berücksichtigte Aspekt der Attribution durch die Geführten im Mittelpunkt. Demzufolge ist Charisma keine mythische, innewohnende Eigenschaft des Führers, sondern Charisma wird erst dann wirksam, wenn die Geführten es ihm zuschreiben – attributieren. Conger und Kanungo charakterisieren charismatische Führung anhand von sechs verhaltensbezogenen Merkmalen: attraktive Vision, glaubwürdige, überzeugende Kommunikation, unkonventionelles Verhalten, Vorbildfunktion und Empowerment sowie politisches Gespür. Sie entwickelten zudem ein 3-stufiges Modell, das den Veränderungsprozess, den eine charismatische Führungskraft auslöst und gestaltet, idealtypisch darzustellen versucht (Felfe, 2005:27). Dabei wird betont, dass dieser Prozess nicht einmalig durchlaufen wird, sondern die Phasen auf unterschiedlichen Ebenen stetig durchlaufen werden müssen. Der von ihnen entwickelte modellhafte Prozess verläuft in drei Stufen. In der *ersten Stufe* erfolgt die Analyse des Status quo, die Einschätzung der Kontextbedingungen, sowie der Bedürfnisse und Fähigkeiten der Geführten. Charismatische Führer sind in der Lage, Grenzen und Möglichkeiten der Organisation und ihrer Mitarbeiter zu erfassen und daraufhin Veränderungen auszulösen. Dabei streben sie radikale Lösungen an, um ihre Idealziele umzusetzen und beeinflussen dabei stark die Mitarbeiter (Conger, Kanungo, 1998:51ff). Im *zweiten Schritt* werden neue Zielvorstellungen entwickelt und formuliert. Diese werden mit einer Vision verbunden, mit der sich die Mitarbeiter identifizieren und motivieren können. Die Erreichung der Ziele durch den Einsatz verschiedener unkonventioneller und innovativer Maßnahmen und Möglichkeiten werden im Schritt drei aufgezeigt. Charismatische Führer setzen dabei ein hohes Vertrauen in ihre Mitarbeiter, kommunizieren überzeugend, demonstrieren Risikobereitschaft und Verzicht. Conger und Kanungo betonen den praktischen Anwendungscharakter ihres Konzeptes für Training und Personalauswahl. In diesen können Rollenspiele, Fallstudien und Demonstrationsbeispiele mit kritischen Ereignissen zum Einsatz kommen. Im Rahmen von Personalauswahl ist die Identifizierung von Bewerbern mit einem charismatischen Potential als wichtige Aufgabe anzusehen. Im Gegensatz zum Konzept von Shamir et al. ist in den Vorstellungen von Conger und Kanungo ein stärkerer Verhaltensbezug und weniger Bindung an stabile Persönlichkeitskonstrukte<sup>76</sup> vorhanden.

Die bisherigen Ausführungen zum Ansatz charismatischer Führung vermitteln eine durchweg positive Sicht und Wirkungsweise dieses Ansatzes. Obwohl sich insgesamt der Begriff des Charismas in den letzten Jahren zu Gunsten pragmatischer Verhaltensansätze relativiert hat, steht man diesem nach wie vor kritisch gegenüber. Positiv hervorzuheben ist, dass es innerhalb der charismatischen Führung eine Erweiterung der Sichtweise hinsichtlich des Führungsprozesses gegeben hat. Während bei House den Geführten eine überwiegend passive und weniger bedeutende Rolle zugeschrieben wurde, werden über den Ansatz der Selbstkonzepttheorie Veränderungen mit orga-

---

76 In dem Zusammenhang sei das Modell von Merton zur Persönlichkeit erwähnt; er vertritt: „dass Veränderungen der Persönlichkeit individueller Organisationsmitglieder auf Faktoren in der Organisationsstruktur zurückzuführen sind.“ (March, J. G., Simon, H. A., 1976: 40) Dabei bezieht sich Persönlichkeit auf den Zusammenhang zwischen Stimuli und charakteristischen Reaktionen darauf. Der Begriff der „Persönlichkeit“ ist mit einem solchen Muster der Reaktion verbunden, wenn sich dieses Muster schnell oder nicht leicht ändert.

nisationalen Effekten nur über die Änderung des Selbstkonzeptes der Mitarbeiter möglich. Somit werden Führer und Geführte in den Führungsprozess einbezogen. Damit rücken *Gruppenprozesse* vermehrt in den Fokus des Interesses. Untersuchungen zeigen, dass charismatische Führer Gruppenkohäsion und kollektive Wirksamkeit fördern (Judge et al., 2006:207).

Weibler (2012) spricht in diesem Zusammenhang ein spezifisches relationales Führungsverständnis an: das *Konzept der Shared Leadership*. Weibler führt dazu aus, dass sich diese aktuell für neue Formen der Zusammenarbeit diskutierte Sicht von bisher allgemeingültigen Zuschreibungen lösen muss, da somit „ein Spezialfall wechselseitiger Beeinflussungen, der in einen gemeinsam geteilten sozialen Einflussprozess mündet und somit eine Führer-Geführten-Zuordnung in traditioneller Sichtweise nicht mehr als sinnvoll erscheinen lässt“ (Weibler, 2012:19), eintritt. Damit wird eine Sichtweise zur Diskussion gestellt, die zwar ungewohnt und offen ist, aber völlig neue Perspektiven zur Beschreibung von Führungsphänomenen und von Führungsverständnis bietet.

Des Weiteren wird als positiv erachtet, dass charismatische Menschen vertrauensbildend wirken und gut geeignet sind, neue Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen zu identifizieren (Hentze, Kammel, 1996:69). Kritiken zu diesem Ansatz sind wesentlich weniger vertreten und setzen an unterschiedlichen Aspekten an. Ein Gesichtspunkt ist die politisch-ideologische Fragwürdigkeit. Mit der Vorstellung, dass eine charismatische Person andere förmlich in den Bann zieht, sie stark beeinflussen kann, liegt es nahe, dass dieses Verhalten ein hohes Potential der Manipulation und Beherrschbarkeit der Geführten in sich birgt. Diese bewundern ihren Vorgesetzten, da er der Retter in der Not ist und Lösungen hat. Sie selber werden in eine Situation gebracht, die von ihnen Unterwerfung und Gehorsam verlangt. Außerdem verweist Neuberger (1995, 2002) darauf, dass charismatische Führer sich nicht legitimieren und erklären müssen, auch lassen sich Visionen und Begeisterungspotential nicht nachweisen (Felfe, 2005:43). Des Weiteren gibt er zu bedenken, dass es nicht auszuschließen ist, dass charismatische Führer selbst dazu beitragen, eine krisenhafte Situation zu vermitteln, um sich weiterhin legitimieren zu können. Felfe sieht in dieser ganzen Diskussion um das Thema Charisma eine letztlich gesellschaftliche Entwicklung, die bisherige bewährte Instrumente wie Kontrolle und Regeln eher auf Wünsche und Werte der Geführten als Lösungsweg orientieren soll: „Statt eines äußerlichen Zwangsregimes erfolgt eine innere Kolonialisierung, weil die fremden Werte zueigen gemacht werden sollen.“ (Neuberger, 2002:142 in Felfe, 2005:44) Als wesentliche Risikopunkte führt Neuberger Fehlentscheidungen durch die Überschätzung des Führenden, Vernachlässigung von Verwaltungs- und Organisationsaspekten und die Belastung der zwischenmenschlichen Beziehungen durch eine permanente Atmosphäre außergewöhnlichen Verhaltens an.

Allgemein als problematisch wird die Machbarkeit charismatischer Führung eingeschätzt, da es schwer möglich ist, zu erfassen, wie verbreitet dieser Ansatz ist. Auch wenn dieser Ansatz eine Vielzahl positiver Möglichkeiten des Agierens verspricht, so kann man doch nicht leugnen, dass das Konzept mitunter recht „einfach“ klingt, da man es eben nur machen sollte und alles wird gut. Dazu kommt, dass es bisher eine relative kleine Zahl an Untersuchungen gibt, die trotz guter statistischer Absicherung im Ergebnis nur einfache Kausalbeziehungen zwischen Eigenschaften des Führenden, seinem Verhalten und dem Erfolg herzustellen vermögen (Steyrer, 1995:115). Wunderer (2001) hält aber die Tatsache, dass bei charismatischer Führung mitunter bei den Geführten die „Lager der Anhänger und Gegner“ entstehen, für wesentlich problematischer (Wunderer, 2001:278). Somit hat dieser Ansatz keine wirklich integrative Wirkung. Dabei wird dem Führer eine zu große Bedeutung beigemessen, die an die „Great Men“ Theorie erinnert. Kernpunkt der Kritik ist nach wie vor der Aspekt des möglichen Machtmissbrauchs. Ergebnis dieser ganzen Diskussion der letzten Jahre ist, dass sich charismatische Führung (auch die im nächsten Abschnitt folgende Theorie transformationaler Führung) an ethischen Standards orientieren soll (Bass, Steidl-

meier, 1999). Gibt es keine leitenden ethischen Vorstellungen und Handlungen, so wird Führen nur auf egoistische Ziele hinauslaufen. Dies wird als „personalisiertes Charisma“ bezeichnet. Das Gegenteil dazu ist das „sozialisierte Charisma“, welches auf ethischen Normen basiert. Beides lässt sich jedoch schwer nachweisen, wird aber nichtsdestotrotz immer wieder als sehr kritisch eingeordnet. Hentze und Kammel (1996) betonen, dass das Konzept der charismatischen Führung auch den Forderungen nach mehr Autonomie für die Geführten entgegensteht.

In gewissem Sinne könnte dies sogar ein Rückschritt sein, da Mitarbeiter die bisher mühsam erworbene Autonomie zu Gunsten charismatischer „Einzelanleitung mit Vorgabe“ wieder aufgeben müssten. Ein weiterer Kritikpunkt ist im Auftreten und der Lernbarkeit charismatischer Führung (Wunderer, 2001:278). Da davon ausgegangen wird, dass charismatische Führung besonders in Krisen und unsicheren Zeiten auftritt und nach Überwindung die Wirkung nachlässt, vertreten House, Conger und Kanungo hingegen die Meinung, dass dieser Ansatz zeitlich stabil und universell anwendbar ist. Außerdem ist problematisch, dass der charismatische Führungsansatz keine konkreten Handlungsgestaltungsempfehlungen geben kann. Insgesamt kann zusammengefasst werden, dass charismatische Führung mit wichtigen und erkenntnisreichen Diskussionen um die Bedeutung von Führung für die heutige Wirtschaft beiträgt, es aber abzuwarten bleibt, ob bisherige Erklärungsmuster ausreichen, um sich damit künftigen Herausforderungen stellen zu können.

#### 4.2.1.2 Transaktionale und transformationale Führung

Den Ausgangspunkt für die Entwicklung der Theorien transformationaler und transaktionaler Führung bilden die Arbeiten des Politologen James McGregor Burns aus dem Jahre 1978. Er beschrieb erstmals diese Unterscheidung, die ursprünglich auf politische Führung bezogen, als „transformationale und transaktionale Führung“ im Sinne von Gegenpolen verstanden werden konnte.

Dabei argumentiert Burns, dass transaktionale Führung auf der Befriedigung der Bedürfnisse Einzelner basiert und nicht das Ziel verfolgt, dem Wohl der Allgemeinheit zu dienen. Im Kern heißt das: Wenn ein Führer den Geführten eine Belohnung in Aussicht stellt, die als erstrebenswert eingeschätzt wird und motiviert: „... when one person takes the initiative in making contacts with others for the purpose of an exchange of value things. The exchange could be economic or political or psychological in nature.“ (Burns, 1978: 19) Transformationale Führung hingegen liegt vor: „... when one or more persons engage with others in such a way that leaders and followers raise one another to higher level of motivation and morality.“ (Burns, 1978:20) Transaktionale Führung ist also als ein Austauschprozess zwischen Führenden und Geführten zu sehen (Felfe, 2005). Dabei handeln beide Seiten Leistung und Belohnung im gegenseitigen Einverständnis aus. Damit folgt man dem Prinzip gegenseitiger Verstärkung, das Leistungen und Verhalten mit positiven und negativen Konsequenzen zur Folge haben kann. Mitarbeiter verhalten sich im Umgang mit Vorgesetzten gehorsam, geben Unterstützung und erweisen Respekt als Anerkennung und Gegenleistung dem Vorgesetzten gegenüber, der auf der anderen Seite die Organisation der Arbeit und der Mitarbeiter übernimmt. Damit wird durch ihn eine Situation geschaffen, die es ihm ermöglicht, in unpopulären Situationen Entscheidungen durchzusetzen. Die Führungskraft kontrolliert sowohl den Weg als auch das Ziel. Dieser Ansatz weist damit auf die konzeptionelle Nähe der *Weg-Ziel Theorien* hin. An diesem Punkt spielen Wahrnehmung und Zuschreibung von Situationen, Ursachen und Erklärungen bei Mitarbeitern und Vorgesetzten eine wesentliche Rolle.

Die Beurteilung bzw. Zuschreibung durch Attribution hat entscheidenden Einfluss auf das Verhältnis des Austausches. Aus diesem Grunde werden Attributionstheorien den transaktionalen Ansätzen zugeordnet (Felfe, 2005:30).

Einen tieferen Einblick im Sinne von differenzierter Betrachtung transaktionaler Beziehungen spiegelt sich im *Modell der Führungsdyaden* von Graen und Scandura (1987) wieder. Dieser Ansatz stellt die Austauschbeziehung mit dem einzelnen Mitarbeiter in den Mittelpunkt und ermöglicht somit die Berücksichtigung von Unterschieden zwischen den Mitarbeitern. In der Konsequenz kann das zu zwei unterschiedlichen Verhaltenspolen führen, die auf der einen Seite partnerschaftliche Interaktion und auf der anderen Seite formale Autorität von Führenden zum Geführten bedeuten. Kernelement ist hier der Verhandlungsspielraum und wie viel davon der Vorgesetzte seinen Mitarbeitern einräumt. Untersuchungen zeigen, dass Mitarbeiter mit einem großen Handlungsspielraum weniger Probleme mit dem Vorgesetzten haben und umgekehrt. Entscheidend ist auch hier in jedem Fall die Qualität der Beziehung, die durch Förderung und Verständnis und insbesondere durch Vertrauen dem Mitarbeiter gegenüber, bestimmt wird. Dabei bilden sich in- und out-group Konstellationen heraus, die Führungskräfte mit der Fähigkeit erfordert, positiven und sozialen Kontakt zu möglichst allen Mitarbeitern pflegen zu können. Führungskonzepte, die die Qualität des Austausches zwischen Führenden und Geführten in den Mittelpunkt stellen, werden als transaktional bezogen bezeichnet.

Transformationale Führung setzt an dem Punkt an, wo die Wirkung transaktionaler Führung aufhört. Während transaktionale Ansätze möglichst eine Balance mit stabilen Austauschbeziehungen anstreben, ist der Wandel von Organisationen zentraler Bestandteil der transformationalen Führung. Gerade weil Umbrüche bzw. Wandel mit vielen Unabwägbarkeiten und großen Unsicherheiten verbunden sind, müssen Bewältigungsstrategien identifiziert werden, die sinnvermittelnd sind. Transformationale Führung ist dadurch gekennzeichnet, dass die Führungskraft eine Vision für die gesamte Organisation entwickelt. Dabei sollen diese Vorstellungen auf den Grundwerten der Organisation aufbauen und vor allem langfristig die aktive Mitgestaltung durch die Mitarbeiter einschließen (Empowerment).

Dies bedeutet, dass die damit einhergehenden Veränderungen in der Beziehung zwischen den Führenden und den Geführten in Betracht gezogen werden müssen und sich die Qualität insofern ändert, da menschliches Handeln nicht nur rational sondern auch die Steigerung von Selbstwert und Selbstwirksamkeit anstrebt (Shamir et al,1993).

Das Konzept der transformationalen Führung geht nicht nur von aktuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter aus, sondern hebt Wünsche und Denken auf ein neues Anspruchsniveau. Damit werden die rationalen Elemente, die in den Austauschbeziehungen des transaktionalen Ansatzes bestimmend sind, zu Gunsten der Erfüllung höherer Bedürfnisse abgelöst. Die Geführten werden hinsichtlich ihrer Bedürfnisse und Ansprüche so motiviert, dass sie sich für Ziele jenseits ihres Eigeninteresses einsetzen. Es ist dabei Aufgabe der Führungskraft sie darin zu unterstützen, zu motivieren und letztlich mehr Leistungsbereitschaft zu erreichen. Dieser Prozess wird als Transformation bezeichnet und erfolgt durch die Prinzipien der Anhebung des Bewusstseinsniveaus, der Zurückstellung eigener Interessen und der Veränderung von Bedürfnissen. An dieser Stelle ist es sinnvoll und notwendig zum Konzept des Charismas zurück zu kehren. Charisma stellt ein Kernelement transformationaler Führung dar und wird als voraussetzende Eigenschaft des Führenden gesehen, um die Geführten im Prozess der Transformation zu begleiten, sie zu „transformieren“. Robert House spricht charismatischen Persönlichkeiten spezielle Eigenschaften wie Dominanz, starkes Machtstreben und Selbstbewusstsein zu (Northouse, 2007), die an bereits vorgestellte Eigenschaftstheorien erinnern und aktuell eine Renaissance erleben.

House führt weiter aus, dass charismatisch Führende den transformierenden Prozess mit moralisch starken Rollenbilder, Kompetenz, Mut und Risikobereitschaft zielgerichtet beschreiben und die Geführten durch Stärkung des Vertrauens in die eigenen Kräfte und hohen Erwartungen bei der Erreichung unterstützen. Diese Verhaltensweisen und Eigenschaften fördern das Vertrauen der

Geführten und den „Glauben“ an die Führungsperson, sodass sie ihr folgen und sich emotional identifizieren.

Dieser Gedanke wird von Shamir, House und Arthur (1993) aufgegriffen und um die Annahme, dass charismatische Personen das Selbstkonzept der Geführten verändern, erweitert. Somit wird die individuelle Identität der Geführten mit der Identität der Organisation verknüpft; die Geführten betrachten sich als Teil der Organisation. Bass (1995) erweitert diesen Ansatz durch das Einbeziehen emotionaler Bedürfnisse der Geführten. Er vertritt die Ansicht, dass ein Geführter ein starkes Vorbild benötigt, mit dem er sich verbunden fühlt, sich orientieren kann und auch als Einzelperson wahrgenommen wird. Laut Bass und Avolio (1994) und Bass (1985, 1999) ist dafür Charisma allein nicht ausreichend. Bass entwickelte ein Führungskontinuum, das von einem Ende (transformationale Führung) über die Mitte (transaktionale Führung) bis zum anderen Ende (Laissez-Faire) führt. Dabei ordnete er jeder Führungsart bestimmte Attribute zu. So umfasst transformationale Führung idealized influence (Charisma), inspirational motivation (Inspiration und Motivation), intellectual stimulation (intellektuelle Stimulation) und individualized consideration (individualisierte Fürsorge).

*Idealized influence* bezieht sich auf die besondere Vorbildfunktion transformationaler Führer. Diese Vorbildfunktion wird durch die Mitarbeiter zugesprochen (attribuiert). Risiken übernimmt der Führende oder teilt sie mit den Geführten. Dafür wird ihnen Anerkennung und Vertrauen, Respekt und Bewunderung entgegengebracht. Die Führenden orientieren sich an ethischen und moralischen Prinzipien und sind in der Lage, Erwartungen, die sie an Mitarbeiter stellen, selbst vorzuleben. „Klarheit und Eindeutigkeit“ stehen hier im Vordergrund. Diese Merkmale wurden ursprünglich als charismatisch bezeichnet.

*Inspirational motivation* bezieht sich auf die Vermittlung von Visionen. Transformational Führende begeistern, überzeugen und geben alltäglichen Sachverhalten und Aufgaben erhöhte Bedeutung, die sie in einen größeren Sinnzusammenhang stellen können. Dabei vermitteln sie den Geführten Hoffnung und Zuversicht und stärken sie in ihrem Selbstbewusstsein, hohe Erwartungen erfüllen zu können. Das Verfolgen eines gemeinsamen Zieles unterstützt das Gefühl der Gruppe und des Zusammenhalts als Team.

*Intellectual stimulation* bezieht sich auf die Anregung der Mitarbeiter zu kreativem und innovativem Denken. Dabei unterstützt die Führungskraft, gibt Hinweise, lässt Fehler zu, erklärt und motiviert stets nach neuen Lösungswegen zu suchen. Durch dieses Verhalten fühlen sich die Mitarbeiter ernst genommen und in ihrer Selbstständigkeit gefördert.

*Individualized consideration* bezieht sich auf das Verständnis der Führungskraft als Berater und Coach des Geführten. Dabei werden die individuellen Bedürfnisse und Gründe der Motivation erkannt, gefördert und systematisch entwickelt. Mitarbeiter sollen gefördert und gefördert werden, sich jedoch als nicht kontrolliert und sich gegenüber dem Führenden als Gesamtperson wahrgenommen und geschätzt fühlen.

Geht man an dieser Stelle zu dem von Bass (1985, 1999) entwickelten Führungskontinuum zurück, so können zu den bisher genannten Dimensionen noch drei weitere hinzugefügt werden. Dabei handelt es sich um contingent reward (leistungsorientierte Belohnung), Management by Exception (proaktive Kontrolle und Eingreifen im Bedarfsfall) und Laissez-Faire (Nichtführung).

*Contingent Reward* (leistungsbezogene Belohnung): Kurz zusammengefasst geht es bei dieser Dimension um eine Zielvereinbarung und die Entlohnung bei Erfüllung des Angestrebten. Diese Strategie ist in der Interaktion zwar sehr effektiv, aber hat wenig Bezug zum Grundcharakter trans-

formationaler Strategien und kann von daher dem transaktionalen Spektrum des Kontinuums zugeordnet werden. Die Dimension *Management by Exception* unterscheidet sich in eine passive und eine aktive Version.

In der aktiven Managementdimension versteht sich die Führungskraft als „Monitor“, um Abläufe reibungslos verlaufen lassen zu können. Dabei kontrolliert er die Prozesse, um aktiv bei Abweichungen eingreifen zu können. Für besondere Situation wird diese Strategie als wenig effektiv eingeschätzt, für Routineaufgaben jedoch als unterstützend erachtet.

Der passive Ansatz des *Managements by Exception* ist eine Strategie der Zurückhaltung durch die Führungskraft. Erst wenn Bedarf besteht, wird durch sie eingegriffen und reguliert. Der auf dem Kontinuum letzte Verhaltenstil des *Laissez-Faire* stellt mit einem passiven, ineffektiven Führungsverhalten den negativen Endpunkt des Full range of leadership dar. Dieser Stil verzichtet weitestgehend auf Führung und „lässt die Dinge laufen“. Insgesamt demonstrieren die 7 Bereiche die möglichen Varianten an Führungsverhalten. Man geht davon aus, dass Führungskräfte jeden der Verhaltensauffassung im Alltag anwenden. Die Frage ist hier, wie Verhalten und einzelne Dimensionen, gewichtet werden können.

Wie die kritische Einschätzung charismatischer Führung am Ende schlussfolgert, ist der Begriff des Charismas häufig negativ bewertet und kritisch hinterfragt worden. Aus diesem Grund haben Bass und Avolio den Begriff Charisma durch *Idealized Influence* ersetzt, auch um eine Abgrenzung der beiden Konzepte charismatische und transformationale Führung zu erreichen. Obwohl beide Ansätze Überschneidungen aufweisen, legen sie Wert auf die Anerkennung als zwei eigenständige Konstrukte. Sie argumentieren, dass Charisma eine enge emotionale Bindung zu anderen Menschen beinhaltet, aber nicht bedeutet, dass diese eine Veränderung bewirkt. Sie sagen, dass Charisma zwar notwendig, aber nicht hinreichend Bedingung für transformationale Führung ist. Conger und Kanungo erkennen den Aspekt der Überschneidung ebenso an, bleiben aber bei ihrem Ansatz, Charisma im Mittelpunkt theoretischer Erarbeitung zu stellen und fordern eine wissenschaftlich exaktere Erarbeitung des Charisma Konzepts, auch um die „mysteriöse Aura“ durch pragmatische Verhaltensansätze zu relativieren. Felfe (2005:36) fasst zusammen, dass für Conger und Kanungo Charisma einen expliziten Wert und für Bass und Avolio einen impliziten Wert darstellt, wobei Charisma jedoch einen zentralen Wert verkörpert.

Einen für die Praxis interessanten Ansatz liefert Bass (1999), der davon ausgeht, dass transformationale Führung erlernbar ist. Er greift dabei auf Mechanismen der Sozialisation zurück, wie z. B. auf die Eltern-Kindbeziehung und damit verbundene Verhaltensweisen und anerzogene Regeln: „These individuals are driven, often from an early age, by a very strong need for achievement and success. They are self-confident and believe that they can truly make a difference to the world.“ (Forster, 2005:27) Andere Aspekte für weitere Modellentwicklung und Überlegungen zum Konzept Charisma finden sich in Untersuchungen hinsichtlich Phasenverlauf, Interaktionsprozessen, Abgrenzungen zu anderen Konzepten und zu ethischen und moralische Grundlagen.

### *Phasenverlauf*

Tichy und Devanna (1986) unterteilen den Prozess der transformationalen Führung in drei Phasen. Die erste Phase enthält als prinzipielle Elemente die Anerkennung der Veränderungsnotwendigkeit, die Akzeptanz der Gegebenheiten und die Notwendigkeit die Vergangenheit loszulassen und keine voreiligen Schritte einzuleiten. Die zweite Phase umfasst die gemeinsame Entwicklung einer Vision. Zentrales Element ist hier die Fähigkeit offen zu kommunizieren und Glaubwürdigkeit vermitteln zu können.

In der dritten Phase müssen die Veränderungen institutionalisiert werden, also so verinnerlicht sein, dass sie im realen Arbeitsalltag als neue Struktur den Anforderungen entsprechend gelebt werden können.

#### *Erkenntnisse aus dem Interaktionsprozess*

Gardner und Avolio (1998) haben ein „Dramaturgical Model of the Charismatic Relationship“ entwickelt, welches das „Impression Management“<sup>77</sup> des Führenden in den Mittelpunkt stellt. In dieses Modell sind Elemente von House (image building) und Conger und Kanungo (vision und articulation) übernommen. Wesentliche Komponenten beziehen sich auf das Impression Management (z. B. framing, casting, staging, performing) das zum Ziel hat, die Richtigkeit der Vision und die Führungskraft an sich und besonders ihre Glaubwürdigkeit, zu bestätigen. In Analogie zum Beispiel der Theaterinszenierung kann das „Modell des Feuers“ von Klein und House (1995) angeführt werden. Dabei wird die interaktionistische Perspektive eines Funkens beschrieben. Im übertragenen Sinne soll dies soviel bedeuten wie Initialzündung, Ansteckung als Ergebnis der Kombination der Elemente Material, Sauerstoff und Charisma in einer möglichst intensiven Form. Das Material ist in dem Fall der Mitarbeiter, der Sauerstoff die Umwelt/Organisation und das Feuer die Führungskraft mit Charisma, Begeisterung und Visionen. Für eine hohe Intensität werden als wichtig angesehen, dass die Führungskraft einen guten Kontakt zu möglichst vielen/allen Mitarbeitern hat und die Mitarbeiter gleich behandelt werden, sich einander möglichst ähnlich sind und Kooperation erfordern.

#### *Abgrenzung zu anderen Konzepten*

Bass (1999) grenzt sich mit dem Konzept der transaktionalen – transformationalen Führung insofern ab, als er vorschlägt, je nach Entsprechung der Situation in das Konzept eine Mischung aus direktivem und partizipativem Verhalten einzuarbeiten. Studien zeigen, dass die Kombination von transaktionalen und transformationalen Konzeptelementen sich als positiv mit hohem Zusammenhang bestätigt (Basu, Green, 1997; Howell, Hall-Merenda, 1999).

#### *Erkenntnisse ethischer und moralischer Grundlagen*

Es wird immer wieder betont, wie wichtig es gerade für das Wirken transformationaler Führungskräfte ist, ein moralisch und ethisch glaubwürdiges Verhalten zu haben. Erst wenn dieses authentisch ist, kann man von transformationaler Führung sprechen, ansonsten würde es sich um pseudo-transformationale Führung handeln. Damit verbundene Werte werden weitestgehend in größeren, recht allgemeinen positiven menschlichen Grundhaltungen formuliert (z. B. Weltfrieden, Vaterlandsliebe, Tugenden). Konkreter beschreibt Kanungo was er unter ethischen Werten versteht. Für die Unterscheidung von transaktional und transformational nimmt er unterschiedliche Perspektiven ein, die er anhand von einheitlichen Grundwerten (Motive, Selbstkonzept, Rechtsnorm, Beziehungen zu anderen, Ziele, Perspektive, Kriterien, Einfluss) einordnet. Ciulla (2004) argumentiert, dass Führungsethik und Führungsergebnis untrennbar miteinander verbunden sind. Sie sieht Führungskräfte als nicht effektiv an, solange sie sich nicht ethisch verhalten. Sie argumentiert weiter, dass eine ethische Basis unerlässlich für tragende menschliche Beziehungen sei und appelliert an eine moralische Verpflichtung, die Vorgesetzte ihren Mitarbeitern gegenüber haben. Im Ergebnis schlägt sie vor, ethische Grundsätze der Führungskraft, der Beziehung zwischen Führenden und Geführten, des Führungsverhaltens und zu dem, was eine Führungskraft zu tun hat und was nicht, zu analysieren. Ulrich (1995) bezieht sich u.a. in seinen Ausführungen zur Führungsethik

---

<sup>77</sup> Dieser Ansatz bedeutet im Wesentlichen, bewusste und unbewusste Versuche von Individuen und Organisationen Images so einzusetzen, dass sie damit die Eindrücke der Partner kontrollieren können. Gründe dafür können im Schutz des Selbstkonzeptes, im Erreichen von Unternehmenszielen und auch in der Manipulation der Umwelt gesehen werden.

auf eine „identitäts-orientierte Arbeits- und Beziehungsgestaltung“ (Ulrich, 1995:567f), die es den Mitarbeitern über ihre elementaren Persönlichkeitsrechte hinaus ermöglicht, sinnvolle Arbeit, mit fairer Bezahlung und Mitsprache zu erhalten.

Konzepte, die Ethik und moralische Werte in Zusammenhang mit Führung untersuchen, nehmen an Bedeutung zu, zumal sich Charisma und transformationale Führung erneut zum theoretischen Kernelement gegenwärtiger Forschung herausbildet. Charisma ist eng mit Ethik und Moral verbunden und gehört damit zu den zentralen Komponenten charismatischer und transformationaler Konzepte. So ist zum Beispiel das *Konzept der Authentizität* in den letzten Jahren erneut recht populär und Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchung geworden, da authentischen Führern ein hohes Maß an ethischem Verhalten zugeschrieben wird. „... self-actualizing people ... have strong ethical convictions.“ (Avolio, Gardner, 2005:320) Authentizität ist in Zusammenhang mit Führung auf die Selbstwahrnehmung gerichtet. Die zugrunde liegenden Werte, Ansichten und Einstellungen des „Selbst“ bilden den so genannten moralischen Kompass einer Person (Cooper et al., 2005). Führungskräfte gelten als authentisch, wenn sie ihren eigenen inneren moralischen Kompass ergründet haben und sich entsprechend verhalten. Nach dem Ansatz von Avolio und Gardner liegt Authentizität im Bereich des positiven psychologischen Kapitals. Ziel dieses „Root Constructs“ (Avolio, Gardner, 2005:328) ist der Versuch durch positive psychologische Ansätze die Reflexion und das Selbstverständnis der Führungskraft so anzuregen, um als integrative, ganzheitliche Person gemeinsam mit den Mitarbeitern die Ziele erreichen zu können. Weibler (2012) bemerkt, dass im Konzept der *authentischen Führung* der selbige Begriff über die Konzentration auf den Führer hinausgeht und sich als *relational Führung* nicht nur auf die Einzelperson, sondern ebenso auf die authentische Beziehung zwischen Führer und Geführten bezieht. Insgesamt unterscheiden sich die Konzepte von Bass, Conger und Kanungo nicht wesentlich. Auch die von Tichy und Devanna entwickelten Phasen decken sich weitgehend mit den Ansätzen. Jedoch ist zu bemerken, dass das besondere Hervorheben des Konzeptes Charisma in beiden Ansätzen nicht explizit zu finden ist.

Zusammenfassend kann man sagen, dass beide Konzepte sich sehr ähneln und eine recht große Anzahl an Übereinstimmungen von Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmalen aufweisen, die in folgender Übersicht zusammengefasst sind:

Merkmale der Person	Merkmale des Verhaltens	Beziehung zu Mitarbeitern
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Glaubwürdigkeit</li> <li>• Vorbildfunktion</li> <li>• Autonomie</li> <li>• Risikobereitschaft</li> <li>• Zuversicht</li> <li>• moralische Integrität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung und Vermittlung einer Vision</li> <li>• Wertorientierung</li> <li>• Gestaltung von Veränderung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respekt</li> <li>• Loyalität</li> <li>• Vertrauen</li> <li>• Emotionale Beziehung</li> <li>• Förderung der Mitarbeiter</li> </ul>

Abb. 19: Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale charismatischer und transformationaler Führung (eigene Darstellung in Anlehnung an Felfe, 2005:42)

## 4.3 Hauptannahmen der neocharismatischen Führungstheorie: neue Erkenntnisse

### 4.3.1 Bedeutung des Kontexts

Es gibt weitestgehende Übereinstimmung, dass die Entwicklung transformationaler Führung in unsicheren Situationen und Krisen auftritt bzw. durch einen unsicheren Kontext begünstigt wird. So empfinden Menschen, die ihre Situation als soziale Notlage wahrnehmen hohe Unsicherheit und Stress. Für diese Notlage wird von charismatischen Führungskräften erhofft, dass sie einen Ausweg aus dieser Krise zeigen, Lösungen anbieten und durch eine Vision ein Ziel vorgeben, dass sich die negative Situation in eine positive gestaltet. „Der entscheidende Moderator für die Beziehung zwischen der transformationalen Führung und dem ökonomischen Erfolg liegt in der wahrgenommenen Umweltunsicherheit.“ (Gebert, 2002:209) Dabei sprechen die Führungskräfte Gefühle und Werte der Geführten an, um sie zu aktivieren und zum Handeln zu beeinflussen.

Yukl (1999) bezeichnet dieses Phänomen als *strong leadership*, das eher in unstrukturierten Situationen, dem *weak context*, auftritt als umgekehrt. Shamir et al. (1993) benennen Kontextvariablen, die Aufkommen und Wirkung charismatischer Führung fördern. Dem nach begünstigen Situationen, die überhaupt Möglichkeiten für moralisches Handeln bieten. Die Ziele des Handelns müssen offen, unsicher und abstrakt sein und in einer unstrukturierten Situation stattfinden, sowie die Notwendigkeit besonderer Anstrengung erfordern. Charismatische Führung tritt jedoch nicht nur in außergewöhnlichen Krisen und Umbrüchen auf, sondern auch in Situationen, in denen Mitarbeiter unter unsicheren und vagen Bedingungen arbeiten müssen. Emotionale Sorge und die Notwendigkeit der Reduzierung von ambivalenten, uneindeutigen negativen Gefühlslagen sind ebenfalls Situationen, die charismatische Führung begünstigt. Dies findet man zum Beispiel auch in Gründungsphasen und Veränderungen in Unternehmen (Shamir, Howell, 1999). Kritische Situationen erfordern, dass transaktionale Beziehungen auf Grund der Krise von ihrer Bedeutung her in den Hintergrund treten und auf das Niveau transformationaler Führung zwangsläufig gehoben werden müssen. Dabei nimmt nach Shamir & Howell (1999) der Begriff der Krise nicht ausschließlich auf „dramatische“ Ereignisse Bezug, sondern auch auf offene, kollektive Strukturen mit hoher Komplexität, Umbrüchen und Unsicherheit. Demnach ist das Entstehen charismatischer Führung in Krisen und auch in normalen Situationen möglich.

#### *Unsicherheit und Veränderung*

In Zusammenhang mit Führungsverhalten und Geschäftsentwicklung wurden Effekte gefunden, die auf eine Verbindung zwischen einer unsicheren Situation und charismatischer Führung hinweisen (Waldmann, et al, 2001). Wie bereits angenommen, bestätigt sich, dass eine als unsicher eingeschätzte Situation, einen höheren Zusammenhang zwischen Charisma und Erfolg zeigt. Somit werden Führungskräfte in bereits erfolgreichen und etablierten Unternehmen weniger transformational eingeschätzt als in Unternehmen, die sich gerade gründen. „Während in großen, öffentlichen und etablierten Organisationen das Ausmaß und der Einfluss transformationaler Führung gering ist, werden Führungskräfte in kleinen, privaten und jungen Unternehmen als wesentlich transformationaler eingeschätzt und ihr Einfluss auf z. B. Commitment ist deutlicher größer ausgeprägt.“ (Felfe, 2005). Ähnliche Ergebnisse finden Javidan und Waldmann (2003) bei Untersuchungen in öffentlichen Verwaltungen. Dort wurden keine Zusammenhänge zwischen Leistung und Führung gefunden. Begründet wird dieser Befund damit, dass in starren, etablierten Strukturen zwar Führung ebenso notwendig sei, aber der Handlungsfreiraum doch wesentlich eingeschränkt ist. Insofern hat Führung in diesen Organisationen kein großes Einflusspotential.

Felfe (2006) zieht in Erwägung, dass zusätzlich zum Aspekt der Unsicherheit auch andere Effekte Berücksichtigung finden sollten. So haben Führungskräfte in höheren Etagen andere Möglichkeiten zu führen und können somit einen transformationalen Stil bevorzugt ausüben.

Herrmann, Felfe, Hardt (2012) untersuchten *Stressoren* und *Ressourcen*, die in Situationen der Um- und Neugestaltung förderlich bzw. hinderlich sind. Ziel ist es, Veränderungsbereitschaft zu unterstützen. Das setzt zunächst voraus, dass Mitarbeiter die Situation auch als veränderungsnotwendig erachten. Hier kommt Führung eine besondere Bedeutung zu, da durch transformationale Führung eine Vision aufgezeigt werden kann, mit der sich die Mitarbeiter identifizieren und Veränderung akzeptieren können. Gleichzeitig wird dadurch die Möglichkeit geschaffen, dass Mitarbeiter Selbstvertrauen, Eigenmotivation und Anstrengungsbereitschaft steigern. Die Autoren untersuchten, welche Kontextbedingungen transformationaler Führung die Bereitschaft zur Veränderung beeinflussen. So liegen Rollenkonflikte vor, wenn gegensätzliche Erwartungen an eine Person gerichtet und diese nicht erfüllt werden. Insgesamt stellen Rollenkonflikte Zielunsicherheit dar. Konflikte und Spannungen zwischen Mitarbeitern gehören zu einem Bereich zwischenmenschlicher Probleme, der recht stressintensiv werden kann. Ebenso stellen Informationen die unklar, unvollständig oder nicht vermittelt und weitergegeben werden, einen erheblichen Stressfaktor dar. Die Auflösung all dieser damit verbundenen Probleme kostet Kraft, Zeit und Ressourcen, die der Führungskraft dann nicht mehr für andere Dinge zur Verfügung stehen: „... Stressoren<sup>78</sup> binden Kapazitäten und Aufmerksamkeit der Mitarbeiter, die dann nicht mehr für die Führungskraft zur Verfügung stehen.“ (Herrmann, Felfe, Hardt, 2012:73) Zwar kann die Führungskraft möglicherweise erfolgreich Einfluss nehmen, aber häufig sind Stressoren vom organisationalen Kontext vorgegeben und schwer änderbar. So fördern hierarchische Kommunikationsstrukturen Unsicherheit und Konkurrenz, die zu sozialen Spannungen führen kann. All dies beeinflusst den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Veränderungsbereitschaft insofern negativ, dass Mitarbeiter ihren Vorgesetzten gegenüber weniger Vertrauen schenken und diese Haltung von hilfreich gedachten Beratungen zurückhält. Ergebnis ist, dass allgemein Motivation, Durchhaltevermögen und auch betriebliches Engagement sinken. Die Ergebnisse weisen aus, dass „... insbesondere Rollenkonflikte und informatorische Erschwerungen das Potenzial von transformationaler Führung mindern.“ (Herrmann, Felfe, Hardt, 2012:82)

Umgekehrt ermöglichen arbeitsbezogene Ressourcen<sup>79</sup> eine positive Einflussnahme auf Ziele und reduzieren Stress. So kann *soziale Unterstützung* Ressourcen zwischen Mitgliedern oder Mitarbeitern so aktivieren, dass sich eine Situation und/oder das Wohlbefinden der Akteure verbessert, Rückschläge verkraftet werden (Vakola, Nikolaou, 2005), genügend Handlungsspielraum, sowie Mittel und Zeit zur Verfügung gestellt werden können. Dies alles kann Freiheit und auch kreative Möglichkeiten bringen. Gerechtigkeit innerhalb der Organisation bedeutet in erster Linie die Wahrnehmung von Behandlung, ob diese fair oder anders durch die Mitarbeiter wahrgenommen wird. Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass vor allem Ressourcen den Effekt transformationaler Führung hinsichtlich Veränderungsbereitschaft verstärken. Dies trifft besonders auf den Handlungsspielraum und die organisationale Gerechtigkeit zu. Für die Praxis wird deshalb empfohlen, sich insbesondere für den Erhalt und die Förderung von Ressourcen einzusetzen (Herrmann, Felfe, Hardt, 2012:83).

---

78 als Stressoren wurden hier untersucht: Rollenkonflikt, Spannungen zwischen den Kollegen und informatorische Erschwerungen

79 als Ressourcen wurden hier untersucht: soziale Unterstützung, Handlungsspielraum und organisationale Gerechtigkeit

## *Distanz*

Ergebnisse von Untersuchungen zeigen, dass es einen größeren Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Leistung bei geringer Distanz gibt. Erhöhte Distanz wirkt sich demzufolge negativer auf ein positives Ergebnis aus (Howell, Hall- Merenda, 1999). Man geht davon aus, dass *direkter Kontakt* und *offene Kommunikation* wesentliche Bedingungen für transformationale Führung sind. So stellte Madzar (2001) fest, dass Mitarbeiter, die ihren Vorgesetzten „transformationale“ wahrnehmen, sich häufiger an ihn wenden, Fragen stellen, Probleme äußern und somit Feedback regelrecht einfordern. Die gesamte Kontaktsituation mit dem Vorgesetzten fördert die Wahrnehmung des Mitarbeiters über die Person des Führenden in entscheidender Weise. Somit wirken auch „nonverbale Merkmale“, die in der Wahrnehmung des Mitarbeiters Charisma bestätigen. Insgesamt wird eingeschätzt, dass allgemein Kommunikation und Präsenz für transformationale Führung wichtig ist und sich Distanz ungünstig auswirkt.

## *Kulturelle Unterschiede*

Bezüglich des kulturellen Einflusses auf Führung wird in den evaluierten Untersuchungen deutlich, dass es begründete Unterschiede in Ländern und Regionen gibt. Ansatz möglicher Erklärungen bieten hier implizite Theorien, die davon ausgehen, dass implizite Auffassungen Verhalten und Handeln leiten. Lord bezeichnet implizite Theorien im Wesentlichen als Wahrnehmungskategorien, wobei die Führungskraft eine Kombination spezifischer Merkmale, die typisch für einen Führenden sind, darstellen sollte. Untergebene haben bestimmte Erwartungen, die in mentalen Vorannahmen formuliert werden, auf Erfahrungen basieren und mit aktuellem Verhalten verglichen und somit unterscheidbar gemacht werden (Lord, Maher, 1993). Führende und Geführte agieren dabei auf Grund von Mustern und tradierten Werten, die durch Kultur und Sozialisation, insbesondere durch das Beobachten des Führungsverhaltens anderer Vorgesetzter geprägt sind. Menschen unterscheiden dabei Führer von Nicht-Führern. Dabei wird der Einfluss des Führers größer, je mehr Eigenschaften wahrgenommen werden können. „... individuals have implicit beliefs, convictions, and assumptions concerning attributes and behaviours that distinguish leaders from followers, effective leaders from ineffective leaders, and moral leaders from evil leaders.“ (House, 2004:16)

Basierend auf der Annahme von Bass (1999), dass transformationale Führung individualistisch ausgerichtet ist, wird angenommen (Steyrer, 1999), dass transformationale Führung in individualistisch geprägten Gesellschaften stärker ausgeprägt ist als in kollektivistischen Gesellschaften. In erstgenannten dominiert das Prinzip der höheren Unsicherheitsvermeidung mit Regel- und Strukturvorgaben, welches voraussetzt, dass der Einfluss einer einzelnen Person als nicht hoch zu erwarten ist. Hofstede (2001) analysierte, dass zum Beispiel in den USA eher individualistische Orientierung vorherrscht, während in europäischen Ländern kollektivistische Ausrichtung und Unsicherheitsvermeidung zentral sind. Untersuchungen in den USA und Deutschland zeigen, dass amerikanische Mitarbeiter ihre Vorgesetzten als transformationaler einschätzen als deutsche. Diese werden eher als transaktional beschrieben (management by exception active) und als Führungserfolg positiver bewertet als in den USA. Dazu bemerkt Felfe (2006) jedoch, dass diese Aussagen einer zurückhaltenden Interpretation bedürfen, da bisherige Ergebnisse recht spärlich sind und auch die Gründe für diese Aussage anders liegen können (z. B. auf Organisationsebene). Trotzdem scheint es so, dass Individualismus, bezogen auf die Landesebene, transformationale Führung beeinflusst.

Um Führungsverhalten und Effizienz beurteilen und einordnen zu können, werden vor dem Hintergrund nationaler und soziokultureller Faktoren kulturvergleichende Untersuchungen durch-

geführt, die Aufschluss über Einstellungen und Verhaltensweisen von Führung geben.<sup>80</sup> Wertebasierende Kulturvergleichsstudien wurden u. a. von Hofstede in der Zeit von 1968 bis 1972 in 53 Ländern mit 116.000 IBM-Mitarbeitern durchgeführt. Hofstede (1983) kommt zu dem Ergebnis, dass Führungsverhalten vor allem auf die Dimension Macht und Individualismus/Kollektivismus zurückzuführen ist. Trompenaars und Hampden Turner untersuchten im Zeitraum von 1984 bis 1994 30.000 Führungskräfte in 55 Ländern und Schwartz von 1988 bis 1992 25.000 Lehrer in 38 Ländern (Kühlmann, 2008:39). Des Weiteren kritisiert er den Mangel an Übereinstimmung in den Klassifikationsdimensionen und dem Fehlen eines bisher allgemein akzeptierten Merkmalarasters mit dem Unterschiede von Landeskulturen beschrieben werden können. Auf den Modellen Hofstedes (1980) und Kroeber & Kluckhohn (1952) aufbauend, wurde anhand von neun Kulturdimensionen (Machtdistanz, Mitmenschlichkeit, institutioneller Kollektivismus, gruppenbezogener Kollektivismus, Selbstbehauptung, Gleichbehandlung der Geschlechter, Zukunftsbezug, Unsicherheitsvermeidung und Leistungsorientierung) (Kühlmann, 2008:40) der Zusammenhang zwischen Landeskultur, Mitarbeiterführung und Führungserfolg aller bedeutenden Wirtschaftsgebiete der Welt untersucht und in regionalen Clustern zusammengefasst. Dabei stellten House et al. (2004) fest, dass es analog zu kulturellen Unterschieden zwischen den Ländern, auch Unterschiede in den Führungsauffassungen gibt. House et al. ermittelten dabei in den Untersuchungen wahrgenommenes und erwünschtes Verhalten. Insgesamt zeigen die Befunde, dass wesentliche Elemente wie Inspiration, Motivation und Vision als universell förderlich angesehen werden: „The portrait of a leader is one who exhibits charismatic/value based attributes by inspiring, and motivating followers toward a defined mission or vision. To accomplish this, the leader should be a team builder by using diplomacy in an administratively competent and human manner.“ (House, 2004:26)

Als eines der wichtigsten Projekte und Erkenntnisquellen sind hier bisherige Ergebnisse der GLOBE Studie zu nennen, die von Prof. Robert J. House initiiert wurde. Unter seiner Leitung untersuchten von 1994 bis 2005 170 Forscher in 60 Ländern in 950 Unternehmen 17.000 Führungskräfte der mittleren Ebene. Diese Untersuchung ist darauf ausgerichtet, Beziehungen zwischen Landeskultur und Führung in Organisationen zu untersuchen. Dabei wird der Einfluss der Organisationskultur und damit verbundener Indikatoren berücksichtigt. Ziel dieser Aktivitäten ist es, eine empirisch fundierte Theorie herzuleiten, die es ermöglicht, den Einfluss kultureller Variablen auf Organisation und Führung sowie damit verbundenen Effekten zu erfassen, zu erklären und vorherbestimmen zu können. Zentral ist dabei die Frage, ob es universelle Führungseigenschaften gibt, die für herausragende Führung stehen und inwiefern Kultur Führungsideale und deren Wahrnehmung prägen.

Im Vergleich mit anderen Länderclustern sind im *osteuropäischen Kontext* starker Kollektivismus, hohe Machtdistanz, wenig Partizipation und ein selbst schützender Führungsstil zentrale Ergebnisse. Vorrang haben Teamorientierung vor humaner und partizipative Führung (House, 2002). Ardichvili untersuchte 2001 in einer Studie Kultur -und Führungsdimensionen von 2.900 Führungskräften und Mitarbeitern in Russland, Georgien, Kasachstan und Kirgistan. Zu den zentralen Ergebnissen gehört, dass in allen vier Ländern ein hoher Wert an Fatalismus und Paternalismus besteht und damit frühere Studien (Aycaan et al., 1999, 2000) bestätigt werden. Bezüglich der Führungsdimensionen wurde

---

80 Keller (1995:1398) analysierte 200 implizite und explizite Studien zum Führungsverhalten von Managern aus aller Welt. Bei direkter Befragung konnten die Präferenzen partizipativer und autoritärer Führung zunächst nur zu 20 bis 30% auf die Nationalität zurückgeführt werden, wobei andere Erhebungsinstrumente den Einfluss der Kultur auf den Führungsstil wesentlich deutlicher werden ließen. Zu den am häufigsten identifizierten soziokulturellen Hintergrundfaktoren gehören Autoritarismus, individuelle vs. kollektive Orientierung, Unsicherheitsvermeidung, interne vs. externe Kontrolle und zwischenmenschliches Vertrauen (Keller, 1995:1400ff).

analysiert, dass russische Führungskräfte und Mitarbeiter ein niedrigeres Niveau an transformationalem Führungsinteresse anstreben, als in den anderen drei Ländern der Untersuchung. Obwohl in diesen Ländern der Wert charismatischer Führung höher liegt als in Russland, wird in allen vier Ländern Charisma insgesamt niedrig bewertet. Im Gegenteil dazu wird *Management by Exception* als transaktionales Element in drei von vier Ländern als hoch bewertet (Ardichvili, 2001:378). Erklärungsansätze liegen in historisch unterschiedlichen Erfahrungen und regionaler Verschiedenartigkeit. Besonders führt er Größe, Lage und den politisch-ökonomischen Stand des Landes als nicht unwesentliche Einflussgrößen an (Ardichvili, Kuchinke, 2002:379). Des Weiteren zeigen ihre Untersuchungen, dass in den analysierten Ländern der ehemaligen UdSSR (Russland, Georgien, Kasachstan und Kirgistan) die Dimensionen *contingent reward* und *inspirational motivation* hoch bewertet werden: „This shows that in these countries there is no clear preference for one of two major leadership styles (transactional or transformational), and elements of both styles are being used.“ (Ardichvili, Kuchinke, 2002:113), wobei Georgien noch die höchste Präferenz eines transformationalen Stils zeigte. Wenig ausgeprägt sind *laissez-faire* und *management by exception* leadership styles. Des Weiteren kommen sie zu dem Schluss, dass es noch andere Einflüsse als soziokulturelle Faktoren geben muss, da sich empirisch widersprüchliche Aussagen zeigten (ebd.). Die Autoren erklären dieses Phänomen mit zwei Aspekten: das erstens andere Faktoren einen höheren Einfluss auf Führung haben als soziokulturelle Faktoren oder/und das zweitens die verwendeten klassischen Dimensionen nach Hofstede nicht alle Aspekte umfassen, die für Führung relevant sind. So wäre eine mögliche Erklärung darin zu sehen, dass Individualismus und Kollektivismus aus mehreren Komponenten bestehen und nicht als *unique construct* zu verstehen sind.

Im *asiatischen Kontext* dominieren Kollektivismus und Machtdistanz als zentrale Orientierung von Führung (Wasti, 2003). Dabei lässt sich der Einfluss von Kollektivismus nicht nur auf Länderebene, sondern auch auf individueller Ebene innerhalb einer Kultur nachweisen. Erste Erkenntnisse zeigen, dass in kollektivistischen Kulturen ein höherer Zusammenhang im Bindungsverhalten zwischen Führer und den Mitarbeitern besteht, als bei geringerer kollektivistischer oder individualistischer Ausrichtung. Bestätigt wird diese Aussage durch Untersuchungen in China, Indien und Kenia von Walumba, Lawler (2003) und für Deutschland durch die Untersuchungen z. B. von Felfe (2006). Rowley und Ulrich (2012) gehen davon aus, dass China, Malaysia, Japan, Thailand und Kambodscha kulturelle und philosophische Einflüsse (z. B. Daoismus, Konfuzianismus, Legalismus) sich positiv auf die Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter auswirken. Hier herrschen kollektivistische Strukturen vor, die auf Beziehungen basieren und auf traditionelle Werte wie Vertrauen, Loyalität, Harmonie und Unterordnung zurückzuführen sind. So ist es empirisch bewiesen, dass es ein effektives *konfuzianisches Führungsmodell* gibt, das sich wesentlich von westlichen Modellen unterscheidet und funktioniert: „Evidence of leaders who manifested Confucianism are found. Four exemplars are profiled as illustrative from Mainland China, Hong Kong, Taiwan and Malaysia/Singapore.“ (Rowley, Ulrich, 2012) Für China wird dieser Stil als Confucian inheritance (Warner, 2011; Steers 2012) beschrieben, welches als ein zentrales Führungsmodell angesehen werden kann. Für Kambodscha wird der Einfluss der Dharmic Werte als Teil des Theravada Buddhismus bestätigt.

#### 4.3.2 Bedeutung der Persönlichkeit

Wie bereits in vorangegangenen Abschnitten ausgeführt, spielt die Person des Führenden eine zentrale Rolle und rückt somit wieder näher in den Mittelpunkt wissenschaftlicher Betrachtung und eigenschaftstheoretischer Ansätze. Aufgrund bisheriger Untersuchungen wird eingeschätzt, dass charismatische Führungskräfte selbstbewusst, extrovertiert, emotional stabil, offen, pro aktiv und

sozial kompetent sind (Felfe, 2006:169). House und Howell (1992) führen aufgrund empirischer Untersuchungen weitere Eigenschaften an, die die bisherige Charakteristik ergänzen. Dazu gehören Selbstsicherheit, Ausdauer, Entschlossenheit, Risikobereitschaft und der Glaube, dass man „das Richtige tut“. Untersuchungen, die allgemein den Zusammenhang von Erfolg und Leistung zu den Persönlichkeitsmerkmalen analysieren, zeigen, dass insbesondere das Konzept der *Big Five* häufig als Grundlage empirischer Erkenntnisse dient. Dieses Konzept umfasst die Bereiche Neurotizismus, Extraversion, Offenheit, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit. In umfangreichen Untersuchungen wurde nachgewiesen, dass es deutliche Zusammenhänge zwischen den Persönlichkeitsmerkmalen, Leistung und Erfolg gibt. Zentrale Aussage dieser Analysen ist, dass der Kontext als Moderatoren-variable starke Berücksichtigung finden sollte. „Zusammenhänge sollten von daher nicht pauschal zu allen Persönlichkeitsmerkmalen analysiert werden. Stattdessen sind in Abhängigkeit des Kontextes die Persönlichkeitsmerkmale auszuwählen, die für den spezifischen Anforderungshintergrund von Bedeutung sind.“ (Felfe, 2005:71)

Untersuchungen, die sich ausschließlich auf die Analyse der Führungskraft konzentrieren zeigen z. B., dass Führungskräfte mit einer hohen physischen Fitness und Führungserfahrung karrierebewusster und effektiver als andere eingeschätzt werden (Atwater et al., 1999). Silverthorne (2001) untersuchte den Zusammenhang von Führungserfolg und den *Big Five* in unterschiedlichen kulturellen Kontexten. Er kam zu dem Ergebnis, dass sich erfolgreiche von nicht erfolgreichen Führungskräften durch eine hohe Ausprägung der bestimmenden Faktoren zeigt. Einen insgesamt positiven Zusammenhang von transformationaler Führung und dem Konzept der *Big Five* identifizierten Judge und Bono (2000), wobei sie schlussfolgern, dass „das Konzept der transformationalen Führung nicht als Trait-Ansatz einzuordnen ist, da nur ein geringer Teil der Unterschiede im Führungsverhalten auf stabile Persönlichkeitsmerkmale zurückzuführen ist.“ (Felfe, 2005:73) Hofmann und Jones (2005) beziehen sich ebenfalls auf die Theorie der *Big Five* und untersuchten in ihrer Studie „Leadership, Collective, Personality, and Performance“ Zusammenhänge zwischen der Führungspersönlichkeit und ihren Mitarbeitern. Die Ergebnisse zeigen, dass transformationale Führung sich positiv auf „collective openness“ auswirkt (Hofmann, Jones, 2005:518) und die Mitarbeiter intellektuell stimuliert. Die Autoren gehen damit über die „individuelle Persönlichkeit“ der Führungskraft hinaus und betrachten auf der kollektiven Ebene die „kollektive Persönlichkeit“ und den gegenseitigen Einfluss beider Persönlichkeitsaspekte. Kernpunkte sind hier die Herausbildung von Regularien, Normen und neuen Werten. „These expectations and norms, in turn, result in forms of social control that reinforce and strengthen the behavioral regularities within the collective.“ (Hofmann, Jones, 2005:511)

Im Zusammenhang mit Merkmalen sind auch die Motive der Führungskräfte von Interesse, da sie der Motor des Handelns sind und erfolgreiche von weniger erfolgreichen Führern unterscheidet. McClellands Theorie „Leader Motive Profile Theory“ (1985) sieht als Hauptmotive erfolgreichen Handelns insbesondere drei Motive.

Das sind das Bedürfnis nach Macht, ein geringes Bedürfnis nach Zugehörigkeit und der sorgfältigen moralischen Anwendung von Macht (House, Spangler, Woycke, 1991). Die Autoren integrierten den Ansatz von McClelland und der Theorie charismatischer Führung von House in einem neuen Modell und kamen zu der Erkenntnis, dass die genannten Motive notwendig sind, um auf erfolgreiche charismatische Führung schließen und Vorhersagen treffen zu können (House, Howell, 1992:90). Insofern wurde bestätigt, dass es einen Zusammenhang von Motiven und Charisma gibt.

Neueste Studien weisen auch auf Merkmale emotionaler Intelligenz und Zusammenhänge von Extraversion (positiv) und Neurotizismus (negativ) hin. Dies bezieht sich jedoch nur auf Studien, die Führung und Person in der Analyse trennen: Führung durch Mitarbeiter oder Kollegen und durch die

Persönlichkeit der Führungskraft selbst. Eine Erfassung der Dimensionen auf Grundlage der Persönlichkeitskategorien der *Big Five* ergaben hohe Werte für ein kombiniertes Maß aus *Idealized Influence* und *Inspirational Motivation*. Eine Beziehung zu transaktionalem Verhalten zeigt sich eher niedriger. Insgesamt moderate Einflüsse zeigen sich bei demografischen Faktoren. Frauen führen demzufolge weniger transformativ als Männer, was damit zwar einen prinzipiellen Einfluss auf Persönlichkeit und Führung zeigt, aber auch, dass andere Faktoren vermutlich eine wichtigere Rolle spielen. In dem Zusammenhang wird nochmals auf die Bedeutung von Kontext, Interaktion mit den Geführten und der letztlich angestrebten Praktikabilität der Erkenntnisumsetzung in Trainings, verwiesen.

#### 4.3.3 Bedeutung der Mitarbeiter

Neuere Forschungen zeigen, dass die Persönlichkeit der Mitarbeiter auf die Gestaltung des transformationalen Führungsprozesses wesentlichen Einfluss hat. Neben einer bisher dominanten Führerzentrierung gilt es somit, der Geführtenperspektive mehr wissenschaftliche Zuwendung zu gewähren, da es bisher wenig erforscht ist, welche Merkmale Mitarbeiter der Akzeptanz transformationaler Führung zuschreiben (Klein, House, 1995). In engem Zusammenhang damit stehen auch die Beurteilungen des Führungsverhaltens durch den jeweiligen Mitarbeiter, das heißt, inwiefern ihre Einschätzungen realen Führungsalltag widerspiegeln oder ihre Zuschreibungen erklärt und interpretiert werden können. Man erwartet daraus Hinweise auf die Merkmale der Mitarbeiter, ihre Bedürfnisse, Wünsche und (impliziten) Gedanken.

Bei entsprechender Übereinstimmung wäre entweder eine höhere oder bei Nichtübereinstimmung eine entsprechend niedrige Akzeptanz transformationaler Führungspraktiken denkbar. In der Endkonsequenz könnte das entweder zu einer positiven Annahme dieser Führungsform oder im negativen Fall zu Widerständen und sogar Ablehnung führen. Der Führende muss also erkennen, dass die Erwartungen der Geführten an ihn unterschiedlich sind und die Mitarbeiter in ihrem Handeln beeinflussen: „... followers have also changed. Often they are knowledge worker – informed, enlightened, and often knowing more than the leader about how to get the task done.“ (Bass, Riggio, 2006:225) „They are empowered, have varied and more numerous needs, and want to be able to see how following the leader is consistent with their own personal goals.“ (ebd.) Conger und Kanungo wenden sich ebenfalls dieser bisher wenig erforschten Perspektive zu und konzentrieren dabei auf Fragen nach dem Eigenverständnis und dem Ziel der Geführten: „... followers are attempting to resolve a conflict between who they are and what they wish to become. They accomplish this by substituting their leader as their ideal, or in psychoanalytic terms, their ego ideal.“ (Conger, Kanungo, 1998:19)

Diese Perspektive führt erneut zu Theorien impliziter Führung und sozialkognitiver Prozesse (Lord, Maher, 1993). Wie in den Ausführungen zur GLOBE Studie belegt, besteht eine universelle Auffassung von visionärer und charismatischer Führung als Idealvorstellung (House et al., 2004). In dem Zusammenhang wird darauf verwiesen, dass eine *romantisierende Sicht der Führung* als eine Form impliziter Theorien in Verbindung mit transformationaler Führung zu sehen ist (Meindl, 1990). Dieser Frage gehen Klein und House (1995) mit ihrem Ansatz der Ähnlichkeits- und Komplementaritätshypothese nach. Bei Letzterer gehen sie davon aus, dass unsichere Mitarbeiter sich eher an transformationaler Führung orientieren, um Defizite zu kompensieren und sichere Menschen dies weniger tun. Außerdem lehnen selbstbewusste Menschen Führungsanspruch an sich schon ab und haben damit folgerichtig auch wenig Interesse an transformationaler Führung(vorgabe). Die Ähnlichkeitshypothese hingegen sagt aus, dass Mitarbeiter ihre Merkmale in anderen wahrnehmen und sich zu Führungskräften hingezogen fühlen, von denen sie meinen,

dass sie ihnen ähnlich sind und aufgrund dessen deren Stil und Verhalten bevorzugen. Dieser sich bestätigende Umstand wird einerseits darauf zurückgeführt, dass für Mitarbeiter somit die Möglichkeit besteht ihr Selbstkonzept zu bestätigen (Shamir et al. 1993) und ebenso die eigene Attraktivität durch ähnliche Merkmale des höhergestellten Gegenübers widerspiegelt zu bekommen. Untersuchungen bestätigen die Annahme, dass Ähnlichkeit bestärkt und das Selbstkonzept positiv unterstützt wird. Zahlreiche Befunde unterstützen die Aussage, dass Führungskräfte und Mitarbeiter aufgrund der Ähnlichkeitshypothese transformationale Führung verstärkt wahrnehmen und auch positiver beurteilen (Judge, et al. 2002). Ähnliche empirische Verweise existieren auch für die Bereiche Unabhängigkeit, Leistungsorientierung, Selbstbewusstsein und Extraversion. Eine aktuelle Studie von Schyns und Felfe (2006) zeigt, dass Extraversion Führung beeinflusst und unterschiedliche Merkmale in der Wahrnehmung erklärt. Eine Erweiterung dieses Ansatzes um das Mitarbeitermerkmal Intelligenz führte zu dem Ergebnis, dass unsichere und abhängige Mitarbeiter nicht zwangsläufig transformationale Führung bevorzugen (Felfe, 2006:171).

Wie bereits im Abschnitt der Persönlichkeit beschrieben, ist *Motivation* für erfolgreiche Führung und Gestaltung von Arbeitsbeziehungen von zentraler Bedeutung. Mit den motivationalen Effekten der Wahrnehmung charismatischer Führungspersonen haben sich Shamir, House und Arthur (1993) beschäftigt. Dabei ist von Interesse, welche Verhaltenstendenzen bei den Geführten aktiviert werden, wenn sie charismatische Führung wahrnehmen. Eng damit verknüpft ist die bereits beschriebene positive Wirkung auf das Selbstkonzept, da durch die Führungskraft Selbstachtung und Selbstvertrauen vermittelt wird und diese im Gegenzug bereit sind, Visionen und Ziele zu verinnerlichen und in das eigene Selbstkonzept zu integrieren. Zu den wesentlichen Kernprozessen der Motivation durch Aktivierung charismatischer Personen gehört zum Beispiel die Überzeugung, dass es eine bessere Zukunft geben wird. Ebenso gehören eine Erhöhung des Selbstvertrauens, des Selbstwertgefühls und der Anerkennung der eigenen Leistung genauso dazu wie der Aufbau einer starken Bindung und Identifikation an und mit Zielen und Visionen. Wichtig ist die Aktivierung bisher unbewusster Strategien, die die Zielerreichung unterstützen können. Diese Prozesse sind insofern von zentraler Bedeutung, da an dieser Stelle eine Verschiebung von extrinsischen zu intrinsischen Werten auf der Basis einer emotionalen Führer-Geführtenbeziehung erfolgt. Damit wird der Führungskraft ein erhebliches Maß an Vertrauen entgegengebracht und zu hohen, außergewöhnlichen Leistungen motiviert.

Zusammenhänge von charismatischer Führung und *Gruppenprozessen* wurden bisher in einer kleinen Zahl an Studien durchgeführt. Bisherige Ergebnisse beschreiben, dass sich transformationale Führung positiv auf Problemlösung, kollektive Erwartungen und Arbeitsergebnisse auswirkt (Hoffmann et al., 2011:793). So fördert dieser Ansatz kreativere Ideen und Vorschläge zur Verbesserung mehr als transaktional geführte Gruppen dies vermögen.

Insgesamt rückt der *Gruppengedanke* zunehmend wieder in den Vordergrund, da der Aspekt des Zusammenhaltens zu den zentralen Bewältigungsmechanismen gehört. Für die Mongolei zeigt die Untersuchung von Upton (2008), dass „The collective-era emerges as one in which norms and networks of social obligation remained important ...“ (Upton,2008:186)

Boerner und Streit (2006)<sup>81</sup> untersuchten den Zusammenhang von transformationaler Führung, Stimmung der Gruppenmitglieder und dem Erfolg der Arbeitsgruppe. Die Ergebnisse bestätigen einen positiven Interaktionseffekt und gute Ergebnisse, wenn die Führungskraft transformational führt. Als ausschlaggebendes Element wird hier eine positive Gruppenstimmung angeführt (Boerner, Stein, 2006:6). Begründet wird dies u. a. damit, dass Arbeitsgruppen über Prozesse der kognitiven Selbstregulierung eine spezifische Stimmung, *work group mood*, erzeugen (Boerner, von Streit, 2006:3), die eine Atmosphäre schafft, die förderlich ist. Die Autoren kamen des Weiteren zu dem Ergebnis, dass im Gegensatz zur direktiven Führung, der Führende nicht nur eine Konzeption vorgibt, sondern durch seine Handlung eine Vision vermittelt, die *intellektuell stimuliert*. Dabei entsteht *inspirierende Motivation* je klarer und eindeutiger die Konzeption vermittelt wird (Boerner, 2002). Beides, intellektuelle Stimulation und inspirierende Motivation, erhöht die Überzeugungskraft und die Verbindlichkeit für die Mitarbeiter. Insgesamt zeigt es sich als bedeutsam „dass die erfolgsförderliche Wirkung transformationaler Führung nicht voraussetzungslos, sondern an die Bedingungen einer positiven Stimmung der Geführten gebunden ist.“ (Boerner, Von Streit, 2006:7) Ebenso wird positiv unterstellt, dass Mitarbeiter in schwierigen Situationen unter charismatischen Führungsbedingungen eher bereit sind zu kooperieren und eine verträglichere Lösung finden, als unter reiner Sachführung (De Cremer, 2002). Ebenso wird angenommen, dass transformationale Führungskräfte auch stärker in informelle Netzwerke und soziale Organisationen involviert sind und somit ihre Einflussnahme erleichtert wird. Im Zusammenhang mit Gruppenprozessen werden, wie bereits erwähnt, aktuell Konzepte geteilter Führung (shared leadership) und transformationaler Führung diskutiert.

Mit Bezug auf die Praxis schlägt Felfe (2005:48) deshalb vor, Verhalten zu trainieren und dafür z. B. Kompetenzen wie *Einstellungen* zu nutzen. Zu klären wäre hier, welcher Bereich der Verhaltensbeeinflussung angesprochen werden soll. Dabei müssen Vorüberlegungen der Art getroffen werden, die festlegen, auf welche Art und Weise die Beeinflussung erfolgen soll. Weibler (2012) nennt dafür den Weg über die Anweisung, durch Überzeugung und durch Vorleben (Weibler, 2012:19). Des Weiteren bemerkt er, dass eine Beeinflussung aber nur erfolgen kann, wenn diese prinzipiell akzeptiert wird, intentional und (un)mittelbar ist.

## 1.4 Modell der Theorie und Untersuchung

### 1.4.1 Theorie

Die nachfolgende Abbildung stellt das theoretische Modell der Untersuchung dar. Dabei orientiert sich die Analyse an drei Hauptannahmen neocharismatischer Theorien: dem Kontext, der Persönlichkeit und an den Mitarbeitern.

Für die Einordnung in die erste Hauptannahme wird analysiert, in welchem *Kontext* Führung stattfindet. Wie bereits dargestellt, stellt der Prozess der Transformation den übergeordneten Rahmen dar. Die bisherigen Erkenntnisse zeigen, dass es sich dabei um eine recht komplexe und schwierige Führungssituation handelt, die besondere Anstrengungen erfordert. Die Handlungen sind offen und fordern zunächst starke Führung, da die Situation unstrukturiert ist. Da der Kontext eine wichtige Moderatorenvariable darstellt, werden hinsichtlich „Unsicherheit und Veränderung“ vor allem Stressoren und Ressourcen aus dem Gesamtkontext identifiziert. Erkenntnisse zum „Distanzverhalten“ werden u. a. durch Analyse des Kontakt- und Kommunikationsverhaltens analysiert. Der Einfluss von „Kultur“ wird hinsichtlich soziokultureller Faktoren betrachtet.

---

81 ausführlich in: Boerner, S., von Streit, C.(2006)

Die zweite Hauptannahme zur *Bedeutung der Persönlichkeit* konzentriert sich in der Analyse auf die Person der Führungskraft, ihren Eigenschaften, Fähigkeiten so wie auf ihre Motive und Visionen als Vorstellung künftiger Entwicklung der eigenen Person und des Unternehmens. Des Weiteren gehört die Analyse von Informationen, die Aufschluss über die Wirkung der Führungsperson (Ausstrahlung und Präsenz) im Unternehmen und im Umgang mit den Mitarbeitern geben, zur Einordnung in den neocharismatischen Kontext.

Für die dritte Hauptannahme zur *Bedeutung der Mitarbeiter* als großen Einflussfaktor wird analysiert, welche betriebliche Atmosphäre vorherrscht, wie sich Respekt und Akzeptanz zwischen Führungskraft und Mitarbeiter darstellt und Leistung insgesamt anerkannt wird. Das nachfolgende Schema stellt den *theoretischen Bezugsrahmen* grafisch dar und führt im Anschluss zum Untersuchungsmodell der vorliegenden Arbeit.

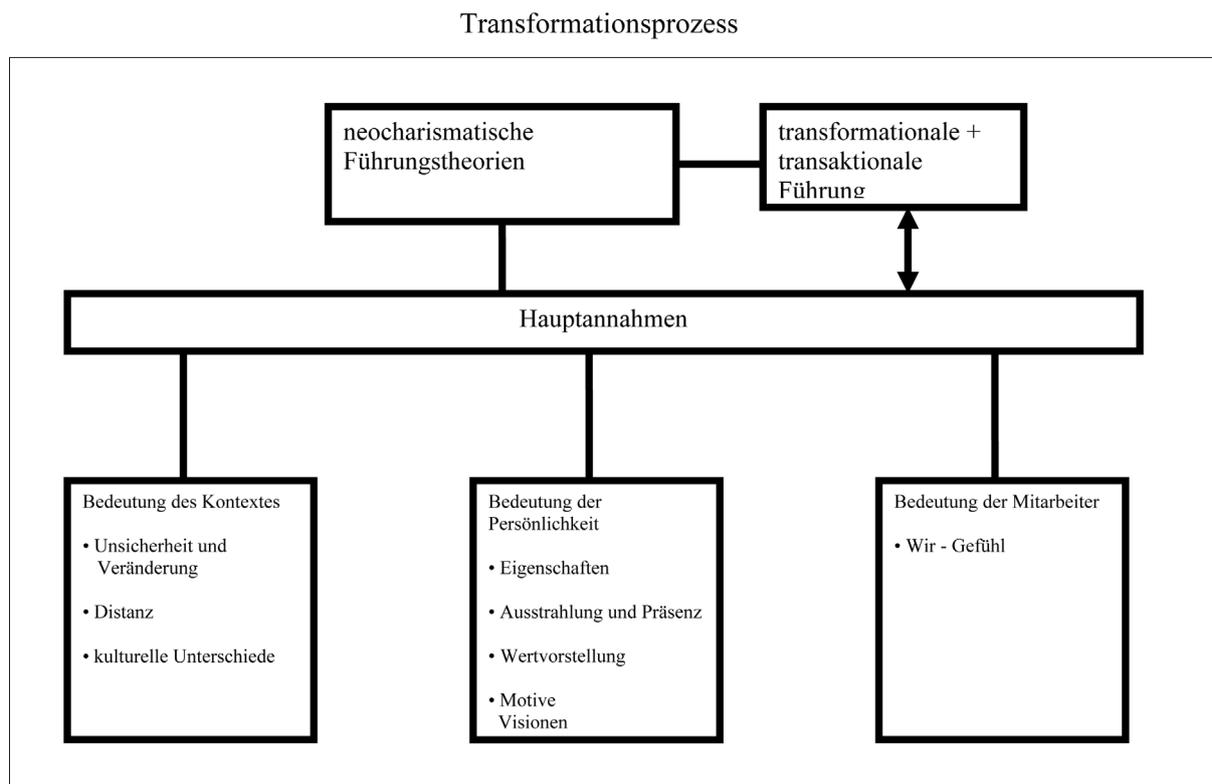


Abb. 20: Theoretischer Bezugsrahmen der Untersuchung (eigene Darstellung)

#### 4.4.2. Analyse

Die Analyse der Person des Unternehmers beginnt mit einer zusammenfassenden Darstellung der Unternehmen, die entsprechend der Leitfragen strukturiert als *Firmenporträt* zusammengefasst werden. Im Zentrum steht die Persönlichkeit des Unternehmers, die vor dem Hintergrund beruflicher Erfahrung, persönlicher Charakteristika sowie seinen Motiven und Visionen analysiert wird. Beide Dimensionen geben erste Aufschlüsse zum Führungsverhalten, welches in der weiteren Analyse einerseits die Ebene der betrieblichen Organisation mit Arbeitsabläufen und Personaleinsatz betrachtet und andererseits die Ebene der Mitarbeiter mit den Beziehungsaspekten der Kommunikation, Problemlösung, Fürsorge und dem Komplex

Verantwortung, Entscheidung und Mitsprache. Die Analyseergebnisse der Dimension *Betriebliche Organisation* werden zu *Mustern des Managements* und die *Beziehung zu den Mitarbeitern* in den *Muster der Führung* der Dimension zusammengefasst. Die daraus abgeleiteten *Typen* werden charakterisiert und in die Hauptannahmen neocharismatischer Theorien eingeordnet.

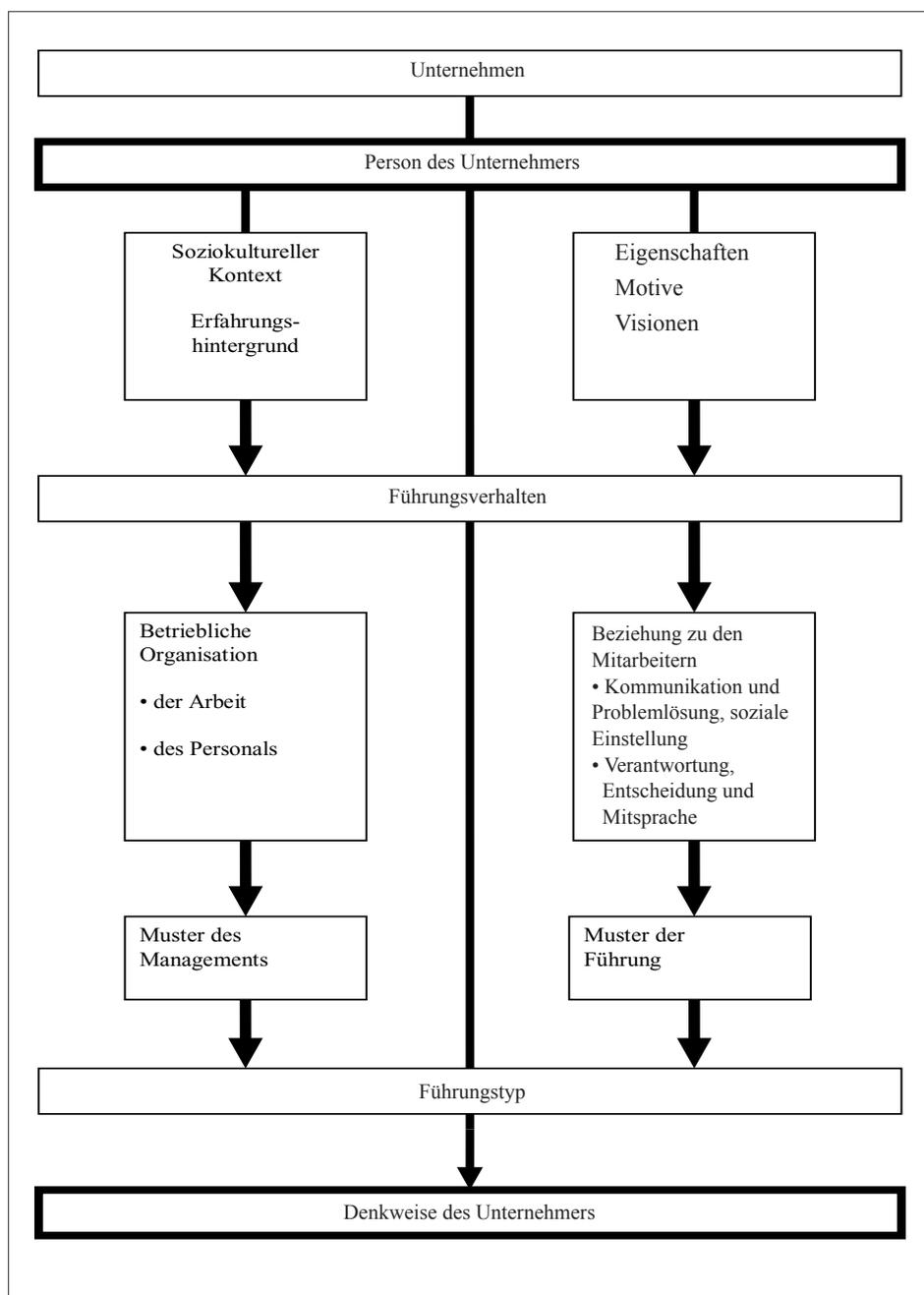


Abb. 21:  
Untersuchungsmodell  
der Führungsauffassung  
im Kontext der  
Transformation  
(eigene Darstellung)

## 5 Methodik

Zu Beginn der Erläuterung des methodischen Vorgehens wird dargestellt, wie die Studie vorbereitet wurde und welche Überlegungen und Voraussetzungen für das Untersuchungsdesign ausschlaggebend waren. Die Frage nach der Machbarkeit der Durchführung wurde stets aufgeworfen, da nicht nur zeitliche, finanzielle und sprachliche Grenzen schnell erreicht wurden, sondern bis zum Schluss in jedem Einzelfall der Zugang zum Unternehmen in Frage stand.

### 5.1 Vorbereitung der Untersuchung

Auf Grund des hohen Untersuchungsaufwandes und erheblicher Dolmetscher- und Reisekosten wurde die Untersuchung auf zwei Studienaufenthalte beschränkt und im Design einfach und „robust“ angelegt.

Als Ergebnis einer mehrwöchigen Orientierungsreise (3/2009) in die Landeshauptstadt Ulan Bator und in die Untersuchungsregion fanden Vorgespräche mit der durchführenden lokalen Organisation „Business Information Center Uvs“, Behörden und potentiellen Untersuchungsbetrieben statt. Anliegen und Zeitraum der Untersuchung wurden diskutiert und für das Frühjahr/Sommer 2010 festgelegt. Des Weiteren wurde der Aufenthalt genutzt, um Statistiken und andere aufschlussreiche Dokumente zur Analyse zu bekommen. In der Mongolei fehlte zum Zeitpunkt der Untersuchung jede systematische Aufbewahrung und Verfügbarkeit von Dokumenten und Übersichten. Der Zugang, zumindest für Ausländer, gestaltete sich als kompliziert und wenig erfolgreich. Wissenschaftliche Dokumente und Studien werden in der Regel von ausländischen Forschern angefertigt und in ihre Heimatländer mitgenommen. Die Nutzung sekundärer Daten wie Statistik und anderer offizieller Dokumente sollten von daher nicht direkt in die Untersuchung einfließen, sondern lediglich zum besseren Verständnis und zur Beschreibung dienen, da die Datenerhebung im Land zum größten Teil durch internationale Geber erfolgt und Grundlage unterschiedlicher Interessen ist.

Insofern ist es schwer möglich, mongolische wissenschaftliche Ergebnisse in die Arbeit einfließen zu lassen. Arbeiten und Praktikumsbeiträge aus dem Bereich der Betriebs- und Organisationsentwicklung enthalten oft reine Beschreibungen des Aufbaus des Betriebes und kaum empirische Ergebnisse, die zu einem wissenschaftlichen Vergleich beitragen können. Der Forschungsprozess wurde auf staatlicher Ebene vom mongolischen Ministerium für Wissenschaft, Bildung und Kultur durch eine offizielle Erlaubnis zum Forschen in der ausgewiesenen Untersuchungsregion unterstützt.

Besondere Bedeutung kommt der Rolle des Forschers zu. Er sollte sich ständig bewusst darüber sein, dass er eigener kultureller Bindung unterliegt und somit ein gesundes Maß zwischen Nähe und Distanz zum Forschungsgegenstand berücksichtigen sollte. Vor dem Hintergrund späterer Interpretation der Ergebnisse wurde während des gesamten Prozesses eine klare, professionelle Position eingenommen, auch um dem mongolischen Team Orientierung geben zu können. Auf Grund des hohen Aufwandes war es von Anfang an beabsichtigt, eine *Querschnittsstudie* durchzuführen, da eine Wiederholung in mittelbarer Zukunft nicht wahrscheinlich sein würde.

## 5.2 Auswahl der Unternehmen und der Gesprächspartner

In einem ersten Schritt wurde im Rahmen der Vorbereitungsreise mündlich ein offizielles Einverständnis des Gouverneurs des Uvs Aimaks eingeholt. Mit dieser Zusicherung wurde es der durchführenden Organisation prinzipiell ermöglicht, Zugang zu den Unternehmen zu erhalten und gemeinsam mit dem Forscher Interviews durchführen zu dürfen. Auf Grundlage der offiziellen Erlaubnis des Gouverneurs und dem schriftlichen Einverständnis von insgesamt 22 von 60 angeschriebenen Unternehmen wurden Forschungserlaubnis und Aufenthaltsgenehmigung im Land von den zuständigen Ministerien erteilt. Alle Unternehmen erhielten ein Schreiben auf mongolisch, in dem das Anliegen der Untersuchung dargestellt wurde. Die Untersuchung konnte letztlich in 18 Betrieben durchgeführt werden.

Die Gesprächspartner wurden nach dem Prinzip der Bereitschaft ausgewählt.

Dem Selbstverständnis lokaler Unternehmen entsprechend, wurden die Interviews mit dem Unternehmer/Manager direkt geführt. Um eine möglichst vielfältige Perspektive einnehmen zu können, wurden Experten relevanter Bereiche zusätzlich interviewt, da hier im Vergleich zu anderen Befragungsformen weniger die Person mit ihren Eigenschaften interessiert, sondern als Experte zu einem bestimmten Gebiet und Handlungsfeld befragt werden kann. Die Meinung der Experten wurde auch nicht als Einzelfall in die Analyse einbezogen, sondern repräsentiert eine Gruppe, die zum Verständnis der Untersuchungsproblematik beigetragen hat. Diese Interviewgruppe setzt sich aus nationalen und lokalen Experten zusammen. Auf der nationalen Ebene wurden zwei Wissenschaftler des *Mongolian Development Instituts* und ein Vertreter der *ILO Ulan Bator* befragt. Auf der lokalen Ebene konnte jeweils die Leiter des Industrial, Trading and Service Policy Department Uvs und der Schweizer Organisation MercyCorps Ulaangom um ihre Meinung befragt werden.

## 5.3 Methodenwahl

Es wurde schnell ersichtlich, dass sich die Untersuchung voll und ganz an der natürlichen Umwelt orientieren muss. Dabei waren Vertrauen und persönliche Kontakte letztlich ausschlaggebend für die praktische Durchführung. Eine bereits 2007 durchgeführte Befragung hatte gezeigt, dass die Teilnehmer es nicht wünschen, dass Gespräche aufgezeichnet werden. Ebenso haben sich Erhebungsbögen mit offenen und Mehrwahlfragen als wenig sinnvoll erwiesen, da es zu viele Fehlerquellen gab und auch die Übersetzung kulturell bedingt recht „frei“ erschien. Des Weiteren war zu berücksichtigen, dass das kommunikative Grundverhalten der mongolischen Teilnehmer sich wesentlich von Europäern unterscheidet. So ist es nicht üblich, lange, tief greifende Gespräche zu führen, zumal Anliegen und konkreter Nutzen der Untersuchung von Anfang an schwer vermittelbar waren.

Für die vorliegende Untersuchung wurde die Methode der Typenbildung gewählt, um einen Einstieg und ersten Überblick über die Untersuchungsthematik erhalten zu können. Da es dabei um Beschreiben, Interpretieren und Verstehen von Zusammenhängen geht, eigneten sich besonders Formen der mündlichen Befragung, die durch Beobachtung und Diskussion gestützt wurden. Dafür wurden unterschiedliche Instrumente, wie *problemzentriertes Interview*<sup>82</sup>, *teilnehmende Be-*

---

82 Die Erhebungsmethode des problemzentrierten Interviews nach Witzel (1982) ermöglicht einen Erkenntnisgewinn, der im Erhebungs- als auch im Auswertungsprozess als induktiv-deduktiv bezeichnet werden kann und damit den Gegensatz zwischen Theorieleitung und Offenheit aufzuheben versucht. Dabei wird die Bedeutung von Wirklichkeitskonstruktion als „individuelle bzw. kollektive Leistung“ betont. „Die Konstruktionsprinzipien des problemzentrierten Interviews zielen auf eine möglichst unvoreingenommene Erfassung individueller Handlungen so wie subjektiver Wahrnehmungen und Verarbeitungsweisen gesellschaftlicher Realität.“ (Witzel, A., 2000)

*obachtung*, *Gruppendiskussion* und *Workshop* als qualitative Methode eingesetzt. Diese Ansätze erwiesen sich als geeignet, um erste Informationen sammeln und auch Eindrücke analysieren zu können. Die gesamte Untersuchung orientierte sich an den Prinzipien der Offenheit und Flexibilität (Lamnek, 2005:20).

Für die Durchführung wurde ein Leitfaden als eine Art „Gedächtnisstütze und Orientierungsrahmen“ (Witzel, 1982) erstellt, um vorab überlegte Themenkomplexe der Befragung möglichst erschöpfend behandeln zu können. Fragen zur Erstellung des Leitfadens wurden bereits während der Orientierungsreise zusammengetragen und in ersten Versuchen getestet. Grundsätzlich wurde bei der Erstellung des Leitfadens darauf geachtet, dass es sich dabei möglichst um eine „psychologisch richtige“ statt um eine „logischen Folge“ der Befragung handelt. So erfolgten zunächst unverfängliche Anfangsfragen, die inhaltlich gewichtigsten Fragen wurden im Mittelteil gestellt und die demografischen Fragen am Ende (Huber, Mandl, 1994:124). Die durchschnittliche Interviewdauer lag bei 1 – 1½ Stunden. Andererseits diente der Leitfaden auch dazu, „nicht behandelte Gegenstände auszusondern und nachzufragen.“ (Lamnek, 2005:367)

Die Form des Erhebungsinstrumentes *problemzentriertes Interview* wurde während der Vorbereitungsreise zur Untersuchung getestet. Dies erwies sich als außerordentlich hilfreich, da sichtbar wurde, dass auch das Niveau der Dolmetscher (Englisch) recht unterschiedlich ist und dieser Aspekt als nicht unwesentlich bei der Durchführung bedacht werden musste. Häufig durch Fernseh- und Radiosendungen angeeignet, erschöpften sich die Kenntnisse recht schnell oder beschränkten sich auf reine mündliche Übersetzungsfähigkeit. Die Auswahl an Übersetzern auf dem Land ist stark eingeschränkt und es ist der Unterstützung der Organisation und der städtischen Administration zu verdanken, eine Englischlehrerin mit guten Kenntnissen für die Untersuchung bekommen zu haben. Mit ihr und den beiden anderen Mitgliedern des Teams wurden Gesprächssituation und mögliche Reaktion der Interviewpartner im Vorfeld diskutiert. Des Weiteren wurden im Team relevante Themen besprochen, Vorschläge zum Leitfaden erarbeitet und die konkrete Besuchssituation in den Betrieben durchgespielt. Die Rollen aller Teilnehmer wurden von Anfang an klar definiert und im Untersuchungsprozess regelmäßig reflektiert. Diese Vorgehensweise erwies sich in der Durchführung als unbedingt notwendig und voraussetzend. Die Interviews fanden auf der Basis Englisch-Mongolisch-Englisch statt, mit dem Experten des Mongolian Development Institutes auf Deutsch.

Das Instrument der *teilnehmenden Beobachtung* wurde gewählt, um die betriebliche Atmosphäre nutzen zu können und um einen Eindruck von der Unternehmerpersönlichkeit in seinem Umfeld zu erhalten. Der weite Begriff der *Beobachtung* warf vor allem die Gefahr der Abgrenzung und der Fehlinterpretation auf. Deshalb wurden im Wesentlichen zwei Kriterien beachtet: der Bezug zum Forschungsanliegen und die Kontrolle und Systematik der Beobachtung. Im mongolischen Kontext, in der Werte und Handlungen anders besetzt sind, besteht für den Forscher eine erhebliche Gefahr verzerrter Wahrnehmung und anschließender Fehlinterpretation (Diekmann, 2009:550). Diesen möglichen Fehlerquellen wurde mit einem Leitfaden mit „wenig Beobachtungstechnik“ begegnet.

Für eine einfache Beobachtung zur Erkenntnisvertiefung empfahl sich eine schlichte Rahmenorientierung mittels eines Beobachtungsleitfadens (Diekmann, 2009:551), um das „Verhalten“ der Führungskraft als Eindruck beobacht- und interpretierbarer machen zu können.<sup>83</sup> Dabei wurde sich an drei wesentlichen Leitkriterien orientiert: Betriebsklima, Auftreten und Präsenz des Unternehmers.

---

83 ausführlich in: Vonken, M. (2005:135ff)

In der *Gruppendiskussion*<sup>84</sup> kam eine *Realgruppe* der interviewten Unternehmer der untersuchten Betriebe zusammen, die auch außerhalb der Erhebungssituation existiert und weitestgehend über einen strukturidentisch-sozialgeschichtlich gleichen Hintergrund verfügt. Dabei erfolgte die Initiierung des Themas „Mein Unternehmen“ von außen<sup>85</sup>, welches einen regen Austausch unter den Mitgliedern anregen sollte.

Die *Workshops* zu Eigenschaften und Verhalten der Führungspersönlichkeiten waren nicht nur Beitrag zur Erkenntnisgewinnung bezüglich der Forschungsfragen, sondern ebenso ein sinnvolles Mittel im Rahmen des Lernprozesses für das gesamte Untersuchungsteam. Die Workshops fanden in den Büroräumen der NGO in Ulaanbaatar statt und wurden im Anschluss als Übersicht mit Ergebnissen dokumentiert und in den laufenden Forschungs- und Erkenntnisprozess integriert.

#### 5.4 Praktische Vorgehensweise

Die Besuche in den Unternehmen verliefen recht unterschiedlich. In der Regel wurde zu Beginn mit dem Unternehmer ein Rundgang durch den Betrieb gemacht, in einigen Fällen am Ende. Dabei gab es drei Ausnahmen, in denen der Betrieb von Mitarbeitern gezeigt wurde. Wie sich später im Gespräch herausstellte, waren dies „Zweigstellen“, 2 davon mit Hauptsitz in der Hauptstadt Ulaanbaatar. Kleine Unternehmen, die in einem Werkstattraum oder auf dem Feld arbeiten, waren übersichtlich und konnten als Gesamtbilder einfach erfasst werden. Unter dem Aspekt der Wirkung der Führungskraft wurde beobachtet, inwiefern Respekt, Autorität und gesamtes Auftreten der Unternehmer sich atmosphärisch im Arbeitsalltag und im allgemeinen Umgang mit den Mitarbeitern niederschlagen. Die direkte Begehung ermöglichte es, einen Eindruck vom Unternehmen zu bekommen und die Führungskräfte in ihrer täglichen Umgebung zu erleben. Dabei wurde deutlich, wie unterschiedlich sich Arbeit und Führung in den Unternehmen darstellt. Besonders auffällig war das Gefälle zwischen dem manuellen - und dem technischen Charakter der Arbeitsabläufe. In der Regel unterschieden sich die Unternehmer äußerlich nicht wesentlich von ihrer Belegschaft.

Zu Beginn des Interviews erfolgten eine persönliche Vorstellung und das Bekanntmachen mit dem Team. Durch langjährige Tätigkeit des Teams in der Untersuchungsregion waren die Motive der Untersuchung für die Interviewpartner letztlich nachvollziehbar. Die thematische Ausrichtung wurde von den Teilnehmern begrüßt, da dies direkten Bezug zu Problemen in ihrer täglichen Arbeitswelt herstellte. Im einleitenden Teil wurde nochmals das Einverständnis in die Untersuchung eingeholt und der Umgang mit den erhobenen Daten erklärt. Nach kurzer Gesprächseinleitung, die die Erkundigung nach Familie, den Tieren und dem Leben allgemein einschloss, wurde begonnen, das thematisch geleitete Interview durchzuführen. Die Interviews wurden in den Betrieben durchgeführt. Häufig fanden die Gespräche direkt in der Produktion, in Geschäften und auf dem Bau statt. Die Mehrzahl wurde jedoch in den Büros der Unternehmer geführt.

Grundkenntnisse der mongolischen Sprache seitens des Untersuchers erleichterten einerseits den Gesprächseinstieg und ermöglichte andererseits dezente Kontrolle des Übersetzers. Die Gesprächs-

---

84 „Die Gruppendiskussion lässt sich so in einer ersten Annäherung als ein Verfahren definieren, in dem in einer Gruppe fremdinitiiert Kommunikationsprozesse angestoßen werden, die sich in ihrem Ablauf und der Struktur zumindest phasenweise einem ‚normalen‘ Gespräch annähern.“ (Loss, P., Schäffer, B., 2001:13)

85 Gespräch mit den untersuchten Unternehmen

atmosphäre war durchgängig offen und freundlich. Den Unternehmern war es wichtiger über ihr Unternehmen zu erzählen als über sich und ihr Leben.

## 5.5 Limitierungen

Seitens des mongolischen Untersuchungsteams gab es keine Vorkenntnis empirischer Erhebung. Selbst durch praktische Einweisung und regelmäßige Reflexion konnte aktuelles Wissen nicht so schnell verfestigt werden, dass von einem Konsens der Interpretation ausgegangen werden kann. Als günstige Faktoren im Untersuchungskontext haben sich natürliche Offenheit und Neugier der mongolischen Interviewpartner bewährt. Das Interesse am Unternehmen und dem damit verbundenen Erfolg, hat die Interviewten mit Stolz erfüllt und authentisch erzählen lassen. Die Durchführung direkt in den Betrieben ermöglichte einen guten Einblick in Abläufe und Wirkung der Führungskräfte in ihrem Umfeld. Unterstützend waren regelmäßige Besprechungen, Teamreflexionen, gemeinsame Ausflüge und Freizeitgestaltung mit den mongolischen Kollegen. Dadurch konnten zusätzliche Informationen gewonnen werden, die dem Gesamtverständnis zuträglich waren. Bei der Aufbereitung des fremdsprachigen Materials stellte sich das Problem des Fremdverstehens in zugespitzter Weise dar. So produzieren Übersetzungen<sup>86</sup> Uneindeutigkeiten und werfen Fragen auf, die nur in der Originalsprache beantwortet bzw. interpretiert werden können. „Je entfernter die betreffende Fremdsprache der eigenen Sprache und dem eigenen kulturellen Kontext ist, umso wichtiger ist die Teilnahme muttersprachlicher Interpreten in der Forschungsgruppe.“ (Przyborski, Wohlrab-Sahr, 2009:308) Das Team hat vorgeschlagen, die Interviews selbst zu dokumentieren, da es zu befremdlich sein würde, wenn ein Ausländer „fragt und schreibt“. Im Vorfeld gab es diesbezüglich Unruhe in der Stadt, da man befürchtete, die Geschäftsgenehmigung zu verlieren. Auch Fragen nach dem Arbeitsvertrag, Lohnhöhe und Arbeitsrecht sollten nicht gestellt werden. Nach erster Unsicherheit auf allen Seiten lockerte sich das Verfahren und die Interviews konnten auch vom Interviewer mitgeschrieben werden.

Im Anschluss wurden die mongolische und englische Version verglichen, diskutiert und als analytisches Memo in deutscher Sprache verfasst. Die Interviews mit den Experten wurden vom Untersucher selbst auf Englisch und Deutsch durchgeführt und im Gespräch dokumentiert. Die hauptsächliche Begrenzung bestand in der Limitierung mongolischer Sprachkenntnisse. Ideal wären 1:1 Übersetzungen mit Tonbandaufnahmen, Rückübersetzung und Transkribierung durch unterschiedliche, unabhängige Dolmetscher gewesen, was aus Kostengründen nicht möglich war. Des Weiteren ist als nachteilig anzusehen, dass es keine Auswahlmöglichkeit gab, um Betriebe und Gesprächspartner nach Merkmalen auszusuchen. Von daher war es unerlässlich auf alte Kontakte und politische Konstellationen zurückzugreifen, um prinzipiell Zugang erhalten zu können.

---

86 Dies wirft ebenso die Frage nach einem interkulturellen Dolmetscher auf; ausführlich zu Anforderungen und Problemen in: Stüdlein, Y. (1997:304f). Die Dolmetscherin der vorliegenden Untersuchung kennt die Arbeit der durchführenden NGO und einen Teil der Unternehmen. Da sie häufig für internationale Organisationen dolmetscht, sind ihr die Übersetzungs- und Interaktionsmechanismen vertraut.

## 5.6 Aufbereitung der Daten

In der vorliegenden Arbeit wurde sich weitgehend am „Stufenmodell empirisch begründeter Typenbildung“ orientiert (Kluge, 1999). Das Modell besteht aus 4 Stufen und kann mit unterschiedlichen Techniken, auch in Kombination, durchgeführt werden:

1. Erarbeitung von relevanten Vergleichsdimensionen
2. Gruppierung der Fälle und Analyse empirischer Regelmäßigkeiten
3. Analyse inhaltlicher Sinnzusammenhänge und Typenbildung
4. Charakterisierung der gebildeten Typen

Dieses Modell der Stufenbildung eignet sich in besonderem Maße für die Auswertung vorliegender Daten, da im Sinne des Forschungsinteresses Auffassungen und Eindrücke von Managern erfasst und untersucht werden sollten. Es bietet sich an, Einzelfälle auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede hin zu analysieren und das Charakteristische der jeweiligen Gruppe als „realen Typ“ in Sinnzusammenhang zu bringen. Durch Typisierung „... wird die komplexe Realität reduziert und man erhält einen wesentlich besseren, nämlich geordneten Überblick über einen Gegenstandsreich.“ (Kluge, 1999:23)

Der aus dem Griechischen stammende Begriff des *typos* (Gestalt, Vorbild, Muster) wurde seit dem 16. Jahrhundert in lateinischer Sprache als *typus* in den deutschen Sprachraum übernommen. Im 18. Jahrhundert überwiegend von Kant und Goethe als Fremdwort in naturwissenschaftlichen Studien verwendet, erhält der Typusbegriff nach einer Phase des „Nicht zur Kenntnisnehmens“, im letzten Viertel des 19. Jahrhunderts in verschiedenen Wissenschaften Einzug. In der Sozialwissenschaft wird der Begriff von Carl Menger (1883) eingeführt, der wiederkehrende Erscheinungsformen als *Typen* bezeichnet (Kluge, 1999:26). Seitdem wird der Begriff unterschiedlich definiert. Dabei wird zwischen der „Ebene der Typologie“ und der „Ebene des Typus“ unterschieden.

Unter einer Typologie versteht man das Ergebnis eines Gruppierungsprozesses, bei dem ein Gegenstand anhand von Merkmalen in Gruppen bzw. Typen eingeteilt wird. Eine Typologie entsteht erst, wenn die Typen in einem inhaltlichen und systematischen Zusammenhang stehen. Ziel vorliegender Analyse ist, eine *deskriptive Typologie* zu entwickeln, die zur späteren Theorieentwicklung lediglich anregen soll. Kluge betont, dass „... der Erklärungswert einer Typologie nie überschätzt werden sollte.“ (Kluge, 1999:50) Unter einem Typus versteht man Teil- oder Untergruppen, die gemeinsame Eigenschaften aufweisen und an Hand von Konstellationen beschrieben und charakterisiert werden können. Das heißt, dass die Typen zunächst separat auf Basis von Gemeinsamkeiten betrachtet und im nächsten Schritt durch Differenzierung abgegrenzt werden müssen.

### *Begriffsabgrenzung*

Auf die Unterscheidung von *Typen* und *Klassen* wird in der Literatur vielfach hingewiesen. Bei Typen werden „fließende Übergänge“ zum Charakteristikum ernannt und ausdrücklich hervorgehoben. Es gibt somit keine klaren Grenzen, sondern Misch- und Zwischenformen, was eine realere Darstellung des Untersuchungsgegenstandes bedeutet. Bei Klassen hingegen gibt es scharfe Abgrenzungen, die entweder Merkmale zuschreiben oder absprechen und als starr und realitätsfremder eingeordnet werden. Lazarsfeld und Barton weisen in dem Zusammenhang darauf hin „... dass unter einem Typus allgemein eine ‚Kombination von Merkmalen‘ verstanden wird“ (Kluge, 1999:35). In diesem Sinne wird in der vorliegenden Arbeit der Begriff des Typus als „Kombination von Merkmalen“ definiert.

In der Literatur werden verschiedene Arten von Typen und Typologien beschrieben, die an dieser Stelle nicht alle beschrieben, aber einige erwähnt sein sollen (vgl. Hempel, 1972, 1952). Neben Durchschnitts- und Extremtypen, reinen und konstruierten Typen, sind Real- und Idealtypen am gebräuchlichsten. Capecchi (1968:11ff) beschreibt 10 Eigenschaften von Typen und Typologien, von denen für die vorliegende Arbeit die Eigenschaft des Realitätsbezug (Kluge, 1999:55) zentral ist.

Kernaussage ist, dass empirisch erhobene Typen, im Gegensatz zu abstrakt konstruierten Idealtypen, realitätsnaher sind. Beide bilden soziale Realität unterschiedlich ab, wobei es nicht zwangsläufig ist, sich gegenseitig auszuschließen. Realtypen zeigen im Wesentlichen generelle Zusammenhänge und Erscheinungsformen, Idealtypen soziale Phänomene und ihre Zusammenhänge. Entsteht aus beiden dieser Erhebungsformen eine Typologie, so wird diese als klassische Typologie bezeichnet. Mit der Bildung des Idealtypus hat sich besonders Weber beschäftigt, der „rational deutbares Sichverhalten“ (Kluge, 1999:66) als idealtypisch ansieht. Real- und Idealtyp schließen sich nicht zwangsläufig aus und können als Kombination im Forschungsalltag zur Erfassung der sozialen Realität herangezogen werden. Abschließend sei der Begriff des *Prototyps* erwähnt. Dabei handelt es sich um eine Art Beispiel bzw. Fall, der für eine bestimmte Gruppe repräsentativ ist, Charakteristisches darstellt und den jeweiligen Typus somit ideal wiedergibt. In der vorliegenden Arbeit wurden Realtypen ermittelt, die den Zweck einer deskriptiven Darstellung verfolgen. „Realtypen sind stark zeit- und raumbunden, nicht abstrakt und sehr spezifisch.“ (Kluge, 1999:60)

### 5.6.1 Auswertungsschritte und Kategoriensystem

Hauptziel der Datenaufbereitung und Auswertung war es, durch *Nähe zum Gegenstand* eine möglichst *authentische Vermittlung*<sup>87</sup> des Interviewmaterials zu erreichen. Dabei sollte der Erkenntnisgewinn zunächst vor allem darin bestehen, dass die Unternehmer in Ulaangom in ihren Mustern des Handelns erfasst und durch Gruppen unterscheidbar voneinander werden. Das jeweils Typische ihrer Denkweise soll erste Hinweise für die Entwicklung verhaltensbezogener Trainingsansätze ermöglichen.

Zu Beginn der Aufarbeitung und Auswertung wurden die Unternehmen (U) gelistet und mit einer Nummer versehen, damit jederzeit eine Zuordnung (U1 bis U18) möglich ist.

Da es sich um einen recht umfangreichen Gesamttext handelte, wurden die Interviews im Analyseschritt 1 an Hand des Originaltextes und der Dimensionen des Leitfadens (siehe Anhang), auf Basis einer *explizierenden*<sup>88</sup> *qualitativen Inhaltsanalyse*<sup>89</sup> so reduziert, strukturiert und zusammengefasst, dass am Ende 2 Versionen vorlagen. Die erste beschreibt die Unternehmen im Kurzporträt zum besseren Verständnis des Untersuchungsanliegens, die längere Fassung (Beispiel im Anhang) ist als *zusammenfassendes und strukturiertes* Protokoll (siehe Anhang) mit dem Originaltext Auswertungsbasis der Daten. Dabei wurde von Anfang darauf geachtet, dass die Zusammenfassung im Laufe der Analyse nicht verändert wurde, um den ersten Eindruck zu bewahren und die Aussagen der Interviewten nicht zu verändern. Dieser Analyseschritt diente vor allem dazu, den Umfang der Daten zu erfassen und einen ersten Überblick zu erhalten, in welchem Maße welche Informationen tatsächlich vorhanden sind.

87 ausführlich in: Hurrelmann, K. (1995:35) und Flick, U. (1995:167)

88 ausführlich zu Verfahren und Kriterien der Kodierung und Kategorisierung in: Lamnek, S. (2005:514f)

89 ausführlich in: Mayring, P (1995:209ff)

Ergebnis dessen ist ein *Firmenporträt*, das zunächst aus den Teilen Unternehmen, Unternehmer als Führungskraft und Führungsverhalten bestand und nach erneuter differenzierterer Analyse dahingehend strukturiert wurde, dass als Hauptdimensionen die Kategorien *Unternehmen*, *Betriebliche Organisation* und *Führung* identifiziert werden konnten. In den folgenden Analyseschritten wurde jede Dimension einzeln betrachtet und für jedes Unternehmen und jeden Unternehmer die entsprechenden Aspekte der Unterkategorien identifiziert, notiert und letztlich zur Interpretation erfasst. Auf Grund der geringen Zahl an Untersuchungseinheiten erwies sich die „Papier- und Scheretechnik“ zur Auswertung als ausreichend und angemessen.

Praktisch wurde für jedes Unternehmen eine Karteikarte angelegt, auf der die Aussagen den Kategorien zugeordnet wurden. Am Ende wurden die Zuordnungen ausgezählt und die Ergebnisse numerisch erfasst, in einem Text zusammengefasst und beschrieben. Am Ende dieser ersten Phase konnte somit für die Auswertung auf drei Quellen: Firmenporträt, Protokoll und Karteikärtchen zurückgegriffen werden.<sup>90</sup> Des Weiteren war es unerlässlich, immer wieder zu den Originalinterviews zurückzukehren und sich zusammenfassende Protokolle zur Hilfe zu nehmen, um alle Aspekte abzusichern, erneut einordnen, vergleichen und interpretieren zu können. Zitate und relevante Interviewpassagen wurden farbig markiert und als Kernaussage notiert. Diese dienten letztendlich als Grundlage, um ähnliche Aussagen als Muster zusammenfassen zu können und zu interpretieren. Die Experteninterviews (E1 bis E4) wurden direkt als Originaltext zur Analyse herangezogen. Dabei erfolgte ein dreifacher Abgleich zwischen Originaltext, Firmenporträt und zusammengefasstes Interviewprotokoll.

Im Folgenden wird der Analyseablauf in Bezug auf das *Stufenmodell empirischer Typenbildung* näher beschrieben.

1. Stufe: Erarbeitung von relevanten Vergleichsdimensionen

Nach Lamnek (2005) sollen Kategorien „disjunkt, erschöpfend und präzise sein“ (Lamnek, 2005:589). Die Firmenporträts wurden an Hand der Kategorien mehrmals analysiert und Begrifflichkeiten mit dem Originaltext abgeglichen. Dabei wurde darauf geachtet, dass weder eine Inhalts- und Bedeutungsreduzierung noch eine Überinterpretation des Grundmaterials erfolgte (Mayring, 1995). Nach der Erarbeitung der Vergleichsdimensionen wurden anhand von Merkmalen die Fälle gruppiert. Dabei wurde von den Einzelfällen ausgegangen und möglichst ähnliche Fälle in einer Gruppe zusammengefasst.

Im Analyseschritt 1 wurden alle Interviews zunächst nach Aussagen zur Dimension *Unternehmen* analysiert. Im Ergebnis wurden zwei Gruppierungen von Unternehmen als Ausgangsbasis identifiziert. Im Analyseschritt 2 wurde die Kategorie *Betriebliche Organisation* und der Begriff der *Führung* zur Analyse hinzugefügt. Dabei konnten Begriffe identifiziert werden, die in der folgenden Übersicht dargestellt sind:

---

<sup>90</sup> zu Gütekriterien ausführlich in: Lamnek, S. (2005:146f); Arteslander, P. (2000:315ff); Schnell, R., Hill P., Esser, E. (1999:143ff) und zu Validität, Reliabilität und Objektivität in: Przyborski, A., Wohlrab-Sahr, M. (2009:6ff)

Personalakten	Berichte
Bonus	Entscheidungen
ältere Mitarbeiter	Zuverlässigkeit
Lohnzahlung	Verantwortung
Materialbereitstellung	Informationen
Training	Kontrolle
Gruppe	Erwartungen und Visionen
Saison	Kollektiv
Erfahrung	Sozialarbeit
Ideen und Vorschläge	Existenz
Produkte	Demokratie
Versorgung der Familie	Delegation
Versorgung der Mitarbeiter	Unternehmer
Ehepaar	privat und Arbeit
Zweigstelle	Zentrale in Hauptstadt

Abb. 22: Begriffsliste nach dem dritten Analyseschritt (eigene Darstellung)

Während der Interviews ergab sich der zusätzliche Aspekt der *Eigenschaften* der Führungsperson, die nicht expliziter Gegenstand der Untersuchung waren, jedoch als Eindruck zum besseren Verständnis und zur Einordnung der Erkenntnisse der *Person der Führungskraft* in der Auswertung erfasst wurden.

Im Hinblick auf das Untersuchungsanliegen und die forschungsrelevanten Fragen führten die Begriffszuordnungen letztlich zu den Kategorien *Unternehmen*, *Betriebliche Organisation* und *Führung*, die in der nachfolgenden Übersicht hierarchisch geordnet dargestellt sind.

<b>1. Unternehmen</b>	
1.1	Gründung
1.2	Motive
1.3	Vision
<b>2. Betriebliche Organisation</b>	
2.1	Arbeitsorganisation
2.2	Personalorganisation
<b>3. Führung</b>	
3.1	Personell
3.1.1	Eigenschaften und Fähigkeiten
3.1.2	Ausstrahlung und Präsenz
3.2	Interpersonell
3.2.1	Kommunikation
3.2.2	Problemlösung
3.2.3	soziale Einstellung
3.2.4	Entscheidung
3.2.5	Mitsprache
3.2.6	Verantwortung

Abb. 23: Kategorienhierarchie (eigene Darstellung)

## 2. Stufe: Gruppierung der Fälle und Analyse empirischer Regelmäßigkeiten

Die bisherige Auswertung erlaubte in dieser Stufe die Analyse von Einzelaspekten. Diese wurden im Analyseschritt 4 mittels Handkärtchentechnik erfasst, analysiert und auf empirische Regelmäßigkeiten hin verglichen. Die Analyse der Fälle identifizierte zunächst als markant das *Thema Gründungsmotive* als Ausgangspunkt unternehmerischer Entwicklung. In Zusammenhang mit einer weiteren, zunächst *globalen Auswertung*<sup>91</sup> der Unternehmen war auffällig, dass es im Wesentlichen zwei zeitliche Phasen (1990 bis 2000 und 2000 bis 2010) gab, in denen Gründungen durchgeführt wurden, die zunächst Aufschluss über den Modus der Privatisierung ermöglichten. Ergebnis dieser Stufe sind zunächst zwei *intuitive Gruppen*<sup>92</sup>, die bei weiterer Analyse Hinweise zu Motiven der Gründung und zu Eigentumsverhältnissen ergaben. Letzterer Aspekt ist insofern interessant, da von den (neuen) Eigentumsverhältnissen im Wesentlichen abhängt, wie das innerbetriebliche Verhältnis gestaltet wird, sich Management- und Führungspraxis entwickeln, Macht- und Herrschaftsverhältnisse, so wie gesellschaftliche Tendenzen definiert und gestaltet werden (Lohr, 1998:73; Balaton, 1998:39).

Durch die sich anschließende, vertiefende Betrachtung der identifizierten Gruppen im Analyseschritt 5 konnten erste Hinweise zum *Thema Betriebliche Organisation* identifiziert werden. Diese gaben Aufschluss über die Art und Weise wie Arbeit und Personal im Unternehmen organisiert wird. Ergebnis sind zunächst drei verschiedene Organisationsformen, mit einem *typischen Kern* und zwei Nebenvarianten. Der darauf folgende Analyseschritt 6 konzentrierte sich in den identifizierten Modellen auf *Muster betrieblicher Organisation und der Führung*. Die Dimension Führung analysierte die Person der Führungskraft in ihrer Beziehung zu den Mitarbeitern. Die weitere Analyse auf Regelmäßigkeiten ergab die Grundlage für eine Untersuchung hinsichtlich Sinnzusammenhänge mit abschließender Typenbildung und einem jeweiligen Beispiel.

## 3. Stufe: Analyse inhaltlicher Sinnzusammenhänge und Typenbildung

In der Stufe 3 des Modells wurden im Analyseschritt 7 die jeweiligen Muster wieder verglichen und nach empirischen Regelmäßigkeiten erneut geordnet. Dabei entstanden drei Typen und 2 Nebenvarianten, die Merkmale einer jeweils typischen Auffassung zeigten und vor allem auf einen Prozessbezug verwiesen.<sup>93</sup>

## 4. Stufe: Charakterisierungen der gebildeten Typen

In der vierten Stufe des empirischen Modells wurden die Typen im Analyseschritt 8 hinsichtlich Charakteristiken nochmals analysiert, beschrieben und bezeichnet. Der Analyseschritt 9 bestand in der Auswahl, Zuordnung und Formulierung des jeweiligen Prototyps. Das Verfahren der stufenweisen Reduktion wurde im Anschluss, im Analyseschritt 10, so weitergeführt, dass die Auffassungen letztlich durch *Adjektive* beschrieben werden konnten. Diese wurden gewählt, da sie im Kern Aussagen bzw. Denkweisen beinhalten, die einem allgemeinen Verständnis entsprechen und inhaltlich recht eindeutig besetzt sind.

91 ausführlich in: Lamnek, S. (2005:514)

92 ausführlich in: Lamnek, S. (2005)

93 ausführlich in: Nortier, F. (1995). A new angle on coping with change: managing transition! und in: Breu, K. (2000). East German Managers in Transition.

## 6 Untersuchungsregion Uvs Aimak



Abb. 24: Untersuchungsregion Uvs Aimak (Klett-Perthes Verlag GmbH, Gotha 2005 in *SympathieMagazin* Nr. 46:35)

Der Uvs Aimak liegt grenznah zu Russland in der nordwestlichen Mongolei. Als „Westen“ werden im Sprachgebrauch die drei Provinzen Khovd, Uvs und Bajan Ölgi zusammengefasst. Die untersuchte Provinz ist nach dem Uvs See benannt und hat eine Bevölkerung von 77.408 Einwohnern, von denen 23.100 in der Provinzhauptstadt Ulaangom leben (National Statistical Office of Mongolia, 9/2009). Charakteristisch für diese Region ist ein außergewöhnliches Klima. Mit einer Durchschnittstemperatur in Ulaangom von -3,5 Grad Celsius gehört die Provinzhauptstadt mit zu den kältesten Orten der Mongolei. Im Sommer können bis zu fast 37 Grad erreicht werden, die Temperaturen im Winter betragen -49,6 Grad Celsius. Mit 130 mm Niederschlag pro Jahr gilt die Provinz als enorm trocken.

### 6.1 Sozialstruktur<sup>94</sup>

Ende 2009 gab es insgesamt 38.812 Männer und 38.596 Frauen im Uvs Aimak. Damit lebten zu diesem Zeitpunkt im Vergleich zu 2008 224 Menschen mehr in dieser Provinz. In einigen Soumzentren ist die Einwohnerzahl gestiegen, so auch im Untersuchungsort Ulaangom. Insgesamt leben 29,9% (23.100) im Zentrum des Aimaks, 20,4% (15.800) in den Soumzentren und 49,7% (38.500) auf dem Land. Es gibt 20.000 Familien, das sind 98 Familien mehr als im Vorjahr. In einer Familie leben durchschnittlich 4 Personen, in 524 Familien leben über 8 Personen. Davon sind 34,2% (26.500) im Alter von 0 bis 14 Jahren; 60,7% (46.900) im arbeitsfähigen Alter und 5,1%

<sup>94</sup> Die Darstellung der Sozialstruktur beruht auf Aussagen des lokalen Statistikbüros aus dem Jahre 2010. Obwohl ein recht breites Spektrum an Angaben vorhanden ist, erschwert fehlende Systematik die Darstellung eines differenzierteren Bildes sozialer Gegebenheiten. Bereiche wie Wirtschaft, Tierhaltung und Familienzahlen sind vorhanden, aber oft schwer nachvollziehbar. Häufig beziehen sich Angaben direkt auf Familien, wie viele Brunnen und Tiere sie haben, wie viele Autos, Motorräder und Traktoren sie besitzen. So ist z. B. aus den Unterlagen nicht abzuleiten, warum der Bildungsgrad nur für Mütter/Frauen erhoben wurde. Eine Erklärung könnte in einem traditionellen Verständnis nomadischen Lebens, der Rolle der Männer als Tierhalter, liegen.

(3.900) im Rentenalter. Das örtliche Statistikamt hat den Bildungsgrad der Frauen erfasst und kam zu dem Ergebnis, dass von 2.466 Müttern 418 ein Studium absolviert haben. 276 besuchten eine Berufsschule, 164 davon mit technischer Ausrichtung. Eine berufliche Grundausbildung erhielten 1.305 Frauen, von denen 493 diese vollständig beendeten.

### *Arbeit und Arbeitslosigkeit*

Im Uvs Aimak gibt es 2.225 Arbeitslose, die aktiv Arbeit suchen. Das sind 848 (60,4%) mehr Arbeitslose als im Jahre 2008. Diese Zahl ist in den letzten 4 Jahren um 728 gestiegen. Von den Arbeitslosen sind 1.116 Frauen (49,6%). 99,5% der Arbeitslosen waren vor der Arbeitslosigkeit beschäftigt, die verbleibenden 0,5% waren noch nie berufstätig. Als Gründe für die Arbeitslosigkeit werden in den offiziellen Papieren des Statistikamtes Ulaangom angegeben, dass 50% der Registrierten wegen Arbeitsplatzverringerung ihre Arbeit verloren haben und 40% aus anderen Gründen arbeitslos geworden sind. 10% verfügen nur über einen Grundschulabschluss. 55,5% der Arbeitslosen sind im Alter von 16 bis 34 Jahren, von denen 17,3% einen Hochschulabschluss haben, 7% verfügen über eine Grundausbildung und 3% sind nicht ausgebildet.

## **6.2 Wirtschaft**

Den Hauptanteil an der Wirtschaft bildet der Bereich der Landwirtschaft mit Getreide- und Obstanbau sowie Viehzucht.

### *Getreideanbau*

Auf einer Ackerfläche von 2.900 Hektar wird Getreide angebaut, davon werden auf 2.700 Hektar Weizen angebaut, auf 239 Hektar Kartoffeln, auf 162 Hektar Gemüse und auf den restlichen 221 Hektar Futterpflanzen. Weizen wird überwiegend in drei Soums angebaut. Im Tarialan Soum, im Sagil Soum und in Ulaangom Stadt (60 Hektar), dem Untersuchungsgebiet.

### *Obstanbau*

In der Region ist der Anbau von Früchten (Sanddorn, schwarze Johannisbeeren) traditionell. Auf einer Fläche von 275.100 Hektar werden Obstbäume und Fruchtsträucher angebaut. Im Jahre 2009 wurden von 90.000 Bäumen und Sträuchern insgesamt 131.900 Tonnen Sanddorn und Johannisbeeren geerntet. Davon hat man 65.300 Tonnen verkauft und damit 178 Millionen Tugrik eingenommen. Pro Strauch kann man ca. 1,5 Kilo ernten. 71,1% der gesamten Ackerfläche und 51% der Ernte gehören privaten Unternehmen. Im Jahre 2008 hat sich die Anbaufläche um 142.900 Hektar erweitert, wobei gleichzeitig die Ernte um 84,2 Tonnen zurückging.

### *Viehzucht*

In der Untersuchungsregion gibt es 9.400 Familien, die Tiere halten. Ende 2009 wurden insgesamt 55.024 Tiere gezählt, davon sind 15.900 Kamele, 7.480 Pferde, 10.400 Rinder, 11.451 Schafe und 9.793 Ziegen.

Die lokale Wirtschaftsstruktur setzt sich aus privaten und öffentlichen Unternehmen zusammen, von denen eine hohe Zahl keine Steuern zahlt, da durch unsichere Produktionsperspektiven nicht regelmäßig Einkommen erzielt werden kann.

Ca. 30-40% der städtischen Einnahmen erfolgt durch Gewinne aus dem Bergbau lokaler Unternehmer, die sich in der Hauptstadt angesiedelt haben und den wirtschaftlichen Spagat zwischen Stadt und Land praktizieren. Ein leichter Zuwachs an Einnahmen durch lokale Unternehmen der Lebensmittelproduktion ist seit 2007 zu verzeichnen. Diese Tendenz lässt auf eine jährliche

Produktionssteigerung von ca. 2,5% hoffen. Die Hauptrichtungen der Wirtschaft sind den Bereichen Landwirtschaft, Nahrungsmittelproduktion und Dienstleistungen zuzuordnen. Einige wenige Unternehmen sind im Bausektor und im Handel tätig. Das Geschäftsklima wird trotz Schwierigkeiten von den befragten Unternehmern weitestgehend als positiv eingeschätzt, da die Regierung versucht zu unterstützen und es (noch) kein Konkurrenzverhalten gibt. Eine wachsende Bedeutung erhält der regionale Export-Import. Das Gesamteinkommen durch *Export* im Jahre 2009 beträgt 2.192 Mio. US\$, 47 Mio. US\$ mehr als im Vorjahr. Es wurden 556,6 Tonnen Rindfleisch, 744,4 Tonnen Pferdefleisch und 18 Jurten exportiert. Der *Import* erreichte 20,5 Mio. US\$, das sind 53,4% weniger als im letzten Jahr. Die Provinz hat 6306,9 Tonnen Mehl, 21.300 Tonnen Erdöl, 15 Autos, 2 Busse, 66,2 Mio. kWh Strom und 452 Tonnen Viehfutter importiert.

### 6.2.1 Unternehmen

Mit einer Entfernung von 1.336 km zur Hauptstadt Ulan Bator wurde diese Region mit Beginn des Systemumbruchs zu einer „remote area“, die bis Anfang 2000 fast völlig von den Entwicklungen des Landes abgeschnitten war. Mit Beginn der Wende 1990 wurden die wirtschaftlichen Aktivitäten im Bergbau eingestellt und die wenigen Betriebe im Bereich der Landwirtschaft und Nahrungsmittelproduktion geschlossen. Mit der Schließung der Betriebe und der Einstellung wirtschaftlicher Aktivitäten zogen die russischen Fachkräfte ab, die durch die Grenznahe Jahrzehnte in der öffentlichen Verwaltung, in Schulen, in Krankenhäusern, im Handel und auch in der Produktion tätig waren. Der Wegfall dieser qualifizierten Arbeitskräfte stellt noch heute ein großes Problem dar. Der Zusammenbruch des wirtschaftlichen Systems führte zu katastrophalen sozialen Auswirkungen, zu hoher Arbeitslosigkeit (11,5%)<sup>95</sup> und andauernder Armut. Viele Menschen versuchen seitdem selbst aktiv zu werden und gründen, ohne Wissen über „How to run a business“, mit Verwandten, Freunden und ehemaligen Kollegen, Unternehmen. Nach einer kurzen, unterstützenden Phase internationaler Entwicklungshilfe lassen sich seit 2005 erste Anzeichen einer langsamen Etablierung unternehmerischer Aktivitäten erkennen. Die momentane Gründungs- und Schließungsdynamik ist nach wie vor schwierig nachzuvollziehen, da es keine routinierten Registrierungsvorgaben und verpflichtende Abmeldeformalitäten bei Schließung gibt. Laut Auskunft nationaler Erfassungsbehörden sind seit 2007 jährlich ca. 640 Betriebe<sup>96</sup> in der gesamten Provinz als aktiv registriert (National Statistical Office of Mongolia, 9/2009).

Die ausschlaggebenden Ursachen für den problematischen Aufbau von Unternehmen sieht das „Industrial, Trading, Service and Policy Department Uvs“ in der fehlenden Infrastruktur, der schwankenden Stromversorgung, komplizierten Ausfuhrbedingungen von Fleisch und Jurten nach Russland und dem Mangel an Kapital und Kaufkraft. Im Bereich der Human Ressource und des Unternehmensmanagements werden Defizite in der adäquaten Qualifikation der Mitarbeiter gesehen.

*„Die Menschen haben keine Idee darüber was ein Unternehmen ist. Das größte Problem ist das traditionelle Management in der Mongolei. Im Sozialismus gab es keinen Grund darüber nachzudenken. Wir haben keine Definition dafür.“<sup>97</sup>*

95 Angabe vom lokalen Statistikkamt; es ist davon auszugehen, dass die Arbeitslosenrate wesentlich höher liegt, da es keine Erfassungssysteme gibt.

96 im Jahre 2007: 638 Unternehmen, 2008: 654 Unternehmen; 2009: 630 Unternehmen

97 Experteninterview mit dem Industrial, Trading, Service and Policy Department Uvs (26.5.2010)

Im Rahmen des „Uvs Development Program“ versucht man berufliche Ausbildung im ehemaligen Berufskolleg in der Provinzhauptstadt und in den umliegenden Dörfern anzubieten, da die Unternehmen keine geeigneten Arbeitskräfte finden. Die städtische Verwaltung organisiert regelmäßig Treffen mit lokalen Unternehmern, um sich über Probleme, Marktentwicklung und Richtungen der Kreditvergabe auszutauschen. Des Weiteren werden regelmäßig Handelsmessen mit Russland, besonders mit der Republik Tuwa<sup>98</sup> in der Hauptstadt Kiselj durchgeführt. Diese ehemalige Teilrepublik der Sowjetunion hat in der Provinzregierung Uvs einen diplomatischen Vertreter mit ständigem Sitz in der Stadt. Zwischen beiden Städten besteht eine vertragliche Regelung, sodass in den Bereichen Wirtschaft und Kultur ein engagierter Austausch stattfindet. Die Provinzhauptstadt Ulaangom baut einen internationalen Flugplatz, damit eine zügige, von Ulan Bator unabhängige, Reiseverbindung nach Russland (und später auch international) erfolgen kann.

Aufgrund der Vielzahl wirtschaftlicher Schwierigkeiten ist es auch in Ulaangom unerlässlich, der Bevölkerung Unterstützung anzubieten und konkret Neugründungen und Kreditvergabe vor Ort zu unterstützen. Diese Aufgabe wird in Ulaangom z. B. von der Schweizer Organisation „MercyCorps“<sup>99</sup> wahrgenommen. Ziel aller Aktivitäten ist es, die westlichen Regionen beim Aufbau von Klein- und Mittelunternehmen zu beraten. Jährlich werden 110 bis 150 Unternehmen unterstützt.

Die Hauptaufgabe der Organisation besteht jedoch darin, Kreditwürdigkeit durch verbesserte Zahlungsmoral zu erhöhen und Neugründungen so zu beraten, dass gegenüber den Geldgebern und Banken eine Vermittlung möglich ist. Die Interviewpartner schätzen die Lage nach wie vor schwierig ein. Die Hauptrichtungen der Förderung sind im Bereich der Tierhaltung, der Landwirtschaft und dem Obst- und Gemüseanbau. Damit möchte man den lokalen Transformationsprozess unterstützen, Zugang zum Markt ermöglichen und die ökonomische Entwicklung durch Schaffung von Arbeitsplätzen fördern. Dafür wurde ein Dreikomponentenprogramm aufgestellt, das sich wie folgt darstellt:

Component 1 <i>Market Access and Expansion</i>	Effective linkage of producers to markets supporting and mobilizing Extended Producer Groups (EPGs), linkage of EPGs with existing systems for market information
Component 2 <i>Business Development Service and Enabling Business Environment</i>	Empowering existing groups and individuals to provide business development services (BDS) on fee-for-service basis and improving quality BDS coverage, sustainability and continuation of demand-driven services of BDS providers
Component 3 <i>Competitive Outsourcing of Government Services (COGS)</i>	Creation of new markets for rural business and Civil Society Organizations (CSO) through supporting competitive and transparent government procurement, and strengthening knowledge and capacity building of government, CSO, and rural businesses

Abb. 25: Komponenten zur Förderung der Marktwirtschaft (eigene Darstellung in Anlehnung an das Unterstützungsprogramm Mercy Corps 2011)

98 Gemeinsam mit der Republik Altai befinden sich beide Republiken Altai und Tuwa seit 1756 unter russischer Herrschaft. Tuwa stand bis 1911 unter chinesisch-mongolischer Vorherrschaft und ab 1914 unter russischer Herrschaft. In den Jahren von 1920 bis 1944 war Tuwa politisch relativ unabhängig, wurde jedoch ab 1944 von der Sowjetunion einverleibt. Zwar sind die Tuwiner turksprachig, aber kulturell stark mongolisch geprägt (vgl. Viehrig, H, 2005: 99)

99 Dabei handelt es sich um eine Schweizerische Eidgenossenschaft, die im Rahmen internationaler Entwicklungshilfe ein Unterstützungsprogramm in 15 Aimaks durchführt und im Uvs Aimak seit 2007 Hilfe bei der wirtschaftlichen Entwicklung der westlichen Region Hilfe anbietet.

## 7 Ergebnisse der Datenerhebung

### 7.1 Unternehmen

#### Bäckerei U1

Die ehemals staatliche Bäckerei produzierte bis 1990 für den lokalen Bedarf und wurde 2008 vom jetzigen Unternehmerehepaar mit Hilfe eines Kredits gekauft. Die anfänglich einfache Produktion entwickelte sich bis heute zu einer Angebotspalette mit 50 Produkten, die täglich mit einem PKW in 130 Verkaufsstützpunkte und Läden regional verkauft werden. Das Geschäft läuft gut, besonders durch die neuen Produkte aus Roggen und Torten nach russischer Rezeptur. 2009 konnte im Stadtzentrum ein kleines Café eröffnet werden, das Backwaren und Snacks aus eigener Produktion anbietet. Wunsch des Ehepaares ist es, das zweitgrößte Unternehmen im Land zu werden. Das größte Problem wird dabei im finanziellen Defizit gesehen, da der Bankkredit für den Kauf der alten Fabrik erschöpft ist. Trotzdem ist geplant, bis zur Jahrsmitte eine neue Fabrik im Stadtzentrum zu eröffnen.

#### Schuhwerkstatt U2

Das Unternehmen entstand 1999 aus einem zunächst losen Gruppenverbund von Familienmitgliedern und Zugezogenen vom Land. Ehemalige Räume der Stadtverwaltung wurden zum Treffpunkt für Frauen und Männer, die mit Schuhreparaturen und Nähen von traditionellen Stiefeln Geld verdienen. 2004 wurden die Räume vom jetzigen Unternehmerehepaar gemietet und als Werkstatt mit Verkauf eingerichtet. Man näht inzwischen auf Bestellung und bietet in den umliegenden Dörfern einen mobilen Reparaturservice an. Das Unternehmerpaar wünscht sich für die Zukunft moderne Maschinen und gut ausgebildete Spezialisten.

#### Filz- und Schuhherstellung U3

Ein altes Privathaus wurde 1995 vom jetzigen Unternehmerehepaar erworben und gemeinsam mit den Schwestern der Ehefrau zunächst als Werkstatt zur Herstellung traditioneller Stiefel genutzt. Hoher Bedarf und wachsende Nachfrage nach traditionellen Alltagsdingen erweiterte die Produktion in kürzester Zeit auf Filzherstellung und Lederverarbeitung. Das Unternehmen hat es innerhalb von 15 Jahren zu einem beträchtlichen wirtschaftlichen Erfolg gebracht, der das Unternehmerpaar optimistisch in die Zukunft schauen und einen neuen Fabrikbau im Stadtzentrum planen lässt.

#### Fleischexport U4

Der schon zu sozialistischen Zeiten existierende Schlachtbetrieb wurde 2001 vom jetzigen Unternehmer gekauft. Der Betrieb arbeitet nur im Winter, da im Sommer die Tiere auf der Weide stehen und erst mit Einsetzen der kalten Jahreszeit geschlachtet werden können. Der Fleischexport erfolgt überwiegend nach Russland. Neben dem Kerngeschäft unterhält der Unternehmer im Ort ein Restaurant und übernimmt in den Sommermonaten Warentransporte nach Russland. Ziel des Unternehmers ist es, bis 2015 deutsche Technologie einzuführen, da der bisherige Absatz optimistisch stimmt und man weitere Auslandsmärkte qualitativ hochwertig beliefern möchte.

#### Foto und Druck U5

Der Hauptsitz des Unternehmens befindet sich in der Hauptstadt Ulan Bator. Die Geschäfte laufen gut, sodass in der Provinz ein Laden mit ähnlichem Angebot 1998 als Zweigstelle eröffnet wurde. Das Unternehmen bietet in erster Linie Kopier- und Druckservice an und verkauft Pokale, Orden und Computierzubehör. Man plant, die Aktivitäten auf die umliegenden Dörfer auszudehnen.

nen, da der örtliche Bedarf abgedeckt ist und das Umland zum Teil wieder an Strom und Zivilisation angeschlossen ist.

#### Fleisch- und Holzverarbeitung U 6

Das 2002 gegründete Unternehmen befindet sich in einem städtischen Verwaltungsgebäude und wurde vom Unternehmerehepaar für die Produktion von Wurst und für die Herstellung von traditionellen Kleinmöbeln gemietet. Inzwischen werden 7 verschiedene Wurstsorten und eine Palette der gebräuchlichsten Kleinmöbel für den Wochenmarkt hergestellt. Das Geschäftsklima ist gut, da der Bedarf hoch ist und es wenig Konkurrenz gibt. Die Geschäfte laufen gut und es ist vorgesehen, den bereits begonnenen Neubau eines Betriebes mit Verkaufsfläche demnächst zu eröffnen.

#### Eis und Limonade, Handel und Lebensmittelgeschäft, Landwirtschaft U 7

Das 2006 gegründete Unternehmen ist diversifiziert in die Hauptbereiche Eis/Limonadenherstellung, Landwirtschaft und Handel/Lebensmittelladen. Begonnen wurde mit der Produktion von Eis und Limonade, da dafür preiswert die Technik mitgemietet werden konnte. Ein steigender Konsumbedarf der Bevölkerung und beginnende Transport- und Handelsmöglichkeiten mit der Hauptstadt, Russland und China führten zur Pacht von Ladenflächen in der Stadt und einem breiten Warenangebot. Die Geschäfte laufen gut und führten zum Kauf von Land, wo heute zusätzlich Landwirtschaft betrieben wird. Der Unternehmer ist zufrieden und blickt optimistisch in die Zukunft.

#### Landwirtschaft, Handel und Bäckerei U 8

Auf dem Gebiet einer ehemaligen Kooperative arbeitet das Unternehmen seit 2002. Der junge Unternehmer pachtete Gelände, Werkstätten und Gewächshäuser und versucht mit Bäckerei, Landwirtschaft und Handel ein tragfähiges Unternehmenskonzept aufzubauen. Die Konzentration erfolgt auf die Bäckerei, die im Rahmen eines städtischen Auftrags täglich Kindergärten und Schulen mit Brot versorgt und als neuer Dienstleister von der Regierung stark kontrolliert wird und eine tägliche Planerfüllung leisten muss. Der Unternehmer ist nicht zufrieden, da er es als schwierig empfindet, zu organisieren und insgesamt das Unternehmen zu managen.

#### Fleischexport U 9

Das Unternehmen wurde 2009 als Zweigstelle gegründet. Der Hauptsitz ist seit 2006 in der Hauptstadt Ulan Bator. Kerngeschäft ist der Fleischexport in den Wintermonaten. Dafür wurde ein altes Schlachthaus im Stadtzentrum gekauft, das anfänglich gefrorenes Fleisch nach Russland exportierte und nun den Stammsitz in der Hauptstadt beliefert. Zurzeit wird getestet, inwiefern man Tierinnereien verarbeiten kann. Dies ist bisher unbekannt und man erhofft sich damit eine Produktpalette aufbauen zu können. In den Sommermonaten werden ein Restaurant und ein Lebensmittelladen betrieben. Geplant ist die Eröffnung von „Drug Stores“, da die bisherige Versorgung mangelhaft ist. Vom Stammsitz wurde ein Ehepaar beauftragt, das Unternehmen auf dem Land zu führen. Sie sind seit einem Jahr in dieser Funktion tätig.

#### Sanddornanbau U10

Im Rahmen eines entwicklungspolitisch orientierten Projektes zur Stärkung zivilgesellschaftlicher Aktivitäten erhielt die jetzige Unternehmerin zunächst finanzielle und fachliche Unterstützung zum Aufbau einer kleinen Bäckerei im eigenen Haus. Das Projekt entwickelte sich nicht erfolgreich und führte zur Einstellung der Aktivitäten. Die daraus gewonnenen Erfahrungen ermutigten das Ehepaar zum Neustart und führten zur Gründung eines Unternehmens für Sanddornanbau im Jahre 2005. Dafür wurde am Stadtrand eine stillgelegte Ackerfläche gepachtet und zunächst vom Unternehmerehepaar allein bewirtschaftet. Auf Grund der sich rasch einstellenden guten Er-

träge und geglückter Vermarktung konnten Familienmitglieder beschäftigt werden, sodass heute 12 Mitarbeiter zum Stamm gehören. Steigende Einnahmen ermöglichten den Kauf eines Kleinbusses zum Transport von Ware und Tieren, sowie die Anschaffung eines alten Eisenbahnwaggons als stationäre Pausenversorgung auf dem Feld. Dieses Unternehmen wurde schnell zum Vorbild und ermutigte zur Nachahmung, sodass weitere Kleinbewirtschafter in nachbarschaftlicher Nähe entstanden. Inzwischen hat man sich zu einem losen Verbund zusammengeschlossen, um gemeinsam eine befestigte Straße in die Stadt zu finanzieren und zu bauen. Für die Zukunft ist geplant, die Felder an die städtische Stromversorgung anzuschließen.

#### Sanddornanbau U11

Die ersten Aktivitäten der jetzigen Unternehmerin begannen 2003 auf einer Ackerfläche außerhalb der Stadt. Ihre Idee, Sanddorn anzubauen, wurde ebenfalls durch entwicklungspolitische Hilfe unterstützt. Die Entwicklung bis zur offiziellen Gründung im Jahre 2010 unterlag ständigen Schwankungen zwischen Erfolg, Stagnation und Rückschlägen. Inzwischen beschäftigt das Unternehmen 5 Mitarbeiter, die vom städtischen Arbeitsamt vermittelt wurden.

#### Sanddornanbau U12

Das 1999 gegründete Unternehmen baut auf einer Ackerfläche außerhalb der Stadt Sanddorn und Johannisbeeren an. Zu Beginn lebte das jetzige Unternehmerehepaar in einer Jurte neben dem Feld und bewirtschaftete mit Saison- und Gelegenheitsarbeitern die großen Flächen allein. Die einfache Ausstattung ermöglichte nur den Verkauf von frischer Ware, da Technik und Methodik zur Konservierung nicht bekannt waren. Durch fachliche und inhaltliche Unterstützung im Rahmen von Entwicklungshilfe wurden neue Verarbeitungsansätze ermöglicht, die inzwischen nicht nur regional, sondern auch international erfolgreich sind. Sanddorn wurde zum Exportschlager nach Japan, Korea und in die USA. Das Unternehmen konnte inzwischen Land kaufen, ein festes Wohnhaus und moderne Werkstätten errichten. Es gehört mit zu den erfolgreichsten Unternehmen der Region.

#### Foto und Druck Service U13

Seit 2001 arbeitet das zentral im Stadtzentrum gelegene Geschäft in den Räumen einer ehemaligen Wohnung. In der Gründungszeit wurden zunächst Computerspiele aus China und Schreibmaterial verkauft. Später erweiterte sich das Angebot auf Computer-, Kopier- und Druckservice. Der Unternehmer, ein ehemaliger Politiker, möchte in Zukunft in die Dörfer expandieren und plant gemeinsam mit seinem Bruder den Bau eines Druckhauses und der Herausgabe einer eigenen Zeitung.

#### Handel und Import von Mehl und Möbeln aus Russland U 14

Geschäftsbasis des 2006 gegründeten Unternehmens ist der Import von Mehl und Möbeln aus Russland. Dafür wurde in der Stadt eine Garage gepachtet und ein Laden angebaut. Der Bedarf an Mehl ist im gesamten Land hoch, sodass die Ware inzwischen bis in die Hauptstadt nach Ulan Bator geliefert wird. Ziel der Unternehmerin ist es, Geschäftskontakte über die Landesgrenzen hinaus aufzubauen und international Handel zu betreiben.

#### Bauunternehmen U15

Das 1997 gegründete Unternehmen übernahm die Mitarbeiter eines ehemaligen Staatsunternehmens, das im Zuge der Privatisierung mit Kupons gekauft wurde. Die Bauaktivitäten konnten nach einer relativ kurzen Phase der Konsolidierung wieder aufgenommen und neu gestaltet werden. Das Unternehmerehepaar arbeitet eng mit der Regierung zusammen, baut und repariert öffentliche Gebäude. Das Unternehmen leistet einen hohen steuerlichen Beitrag und gehört mit zu den wichtigsten Einnahmequellen der Stadt.

### Wodkaherstellung U16

Das heutige Unternehmen, das eine Zweigstelle in der Hauptstadt unterhält, war von 1942 bis 1990 staatlicher Lebensmittelbetrieb. Der Onkel des jetzigen Unternehmers kaufte Fabrik, Gelände und Inventar und schenkte es seinem Neffen in der Wendezeit. Gemeinsam mit zwei jungen Universitätsabsolventen und neuer Technologie wurde das Unternehmen aufgebaut und produziert in erster Linie Wodka, Fruchtsäfte und Backwaren. Wodka ist das Kerngeschäft, die Marke „Dschingis Khan“ erhielt 2009 in Brandenburg/Deutschland eine Auszeichnung. Das Unternehmen ist führend in der Provinz und im Landesranking auf Platz 10. Die Ware wird im gesamten Land angeboten, hat einen hohen Bekanntheitsgrad und wird oft als Vorbild kleinerer Unternehmen gesehen. Zukünftig möchte das Unternehmen Lizenzen im Bergbau erwerben und Milch verarbeiten. Das Unternehmen plant für die Stadt Ulaangom den Bau eines Hotels.

### Bauunternehmen – Weizenanbau U17

In der Wendezeit versuchte das heutige Unternehmerehepaar mit geborgtem Geld, wenig Baumaterial und den Erträgen aus Kleinhandel mit China, Leben und Geschäft in Ulangoom zu erhalten bzw. aufzubauen. Ab 1996 gingen die Geschäfte besser und führten zur Unternehmensgründung im Bausektor. Der Markt zum Bauen ist klein und so wurde mit Landwirtschaft begonnen. Inzwischen sind die Erträge aus diesem Bereich höher, da der Bedarf an Brot und Wodka gestiegen ist. In den Sommermonaten wird zusätzlich Gemüse angebaut, das von Mitarbeitern in den Wintermonaten verarbeitet und konserviert wird. Das Unternehmen gehört mit zu den angesehenen Arbeitgebern in der Stadt. Man plant einen städtischen Kindergarten zu bauen und diesen der Provinz zu schenken.

### Kooperative zur Herstellung von Wintertierfutter U18

Nomaden dieser Region, die durch Kälte und Privatisierung ihre Tierbestände verloren hatten, tauschten den verbliebenen Tierbestand gegen Saatgut aus Russland ein und gründeten 2002 eine Kooperative mit 9 Familien, die spezielles Tierfutter für die Winterversorgung herstellen und Milch verarbeiten. Das Gelände befindet sich auf den ehemals staatlichen Feldern und wird von einem Ehepaar geführt. Die Kooperative befindet sich an der Grenze zu Russland und ist weit vom städtischen Leben entfernt.

Die Porträts spiegeln eine für Länder in der Transformation *typische Unterschiedlichkeit geschäftlicher Aktivitäten* wider. Die Hälfte der Unternehmen verfügt über mehrere wirtschaftliche Standbeine, die häufig in ihrem Ansatz nochmals verschieden sind. 1/3 der Unternehmen ist im Bereich der Landwirtschaft angesiedelt und ein weiteres Drittel im Bereich der Nahrungsmittelproduktion. 1/3 der Unternehmen sind im Baugewerbe, dem Servicebereich sowie in der Herstellung traditioneller Produkte tätig.

In der Zeit von 1990 bis 2000 entstanden 6 Unternehmen und in der Zeit von 2000 bis 2010 12 Unternehmen. Die folgende Übersicht fasst die wesentlichen Merkmale der Unternehmen zusammen:

Unternehmen	Mitarbeiterzahl	Produkt	Gründung
U1	20	Backwaren	2008
U2	10 + Saison	Schuhe	2004
U3	50	Filz, Leder	1995
U4	20 + Saison	Fleisch	2001
U5	5	Foto, Druck	1996
U6	8	Wurst, Holz	2002
U7	7	Eis, Limonade, Handel, Laden	2006
U8	18	Backwaren, Landwirtschaft	2002
U9	18 + Saison	Fleisch, Restaurant, Laden	2006
U10	12	Sanddorn	2005
U11	5	Sanddorn	2010
U12	40	Sanddorn	1999
U13	5	Foto, Druck	2001
U14	7	Mehl, Möbel	2006
U15	25	Bau	1997
U16	100	Wodka, Saft, Backwaren	1990
U17	42 + Saison	Bau, Landwirtschaft	1996
U18	20	Tierfutter	2002

Abb. 26: Charakteristika der untersuchten Unternehmen (eigene Darstellung)

So wurden zu Beginn des Privatisierungsprozesses vor allem ehemalige Fabriken samt Technik gekauft „Die Fabrik gibt es seit 1942. 1990 hat mein Onkel mir das Geld gegeben und ich habe alles gekauft, auch die alten Maschinen und Einrichtung.“ (U16) Durch Voucherprivatisierung der 2. Phase entstanden Unternehmen, die vor allem günstig übernommen werden konnten: „Vor der Wende war ich im öffentlichen Dienst auch als Bauingenieur tätig. Dort war ich 20 Jahre. Zur Wende kaufte ich Technik und Maschinen vom alten Betrieb. Nach der Privatisierung suchten die Arbeiter eine neue Kooperation. Sie gaben mir ihre Kupons und erhielten von mir einen Arbeitsvertrag. Die meisten der 25 Arbeiter sind vom alten Stamm, wir haben auch schon früher zusammen gearbeitet. Hier gibt es wenig Neue.“ (U15)

In der Zeit von 2000 bis 2010 ist die Mehrzahl der untersuchten Unternehmen (12) entstanden. Diese Unternehmer verfügen nicht über ausreichende finanzielle Ressourcen, sodass ihre Werks- und Betriebsstätten überwiegend gepachtet oder über Kredite erworben wurden: „Als wir kaufen wollten, hatten wir kein Geld. Dann haben wir es uns von der Bank geborgt und konnten das alte Gebäude kaufen.“ (U1) Hier gibt es vor allem Unternehmen mit einem stark regionalen Bezug, überwiegend im landwirtschaftlichen Bereich und auf staatlichen Feldern: „Wir haben 75 ha Land zur Pacht. Wir sind 9 Familien und teilen uns das Geld. Den Acker hatten wir früher schon. Heute ist niemand zuständig, er gehört immer noch dem Staat. Das ist ein großes Problem. Wir möchten wir früher eine Wasserleitung auf den Feldern haben und stellen Anträge an die Regierung in Ulan Bator und an die Provinz. Wir bekommen keine Unterstützung.“ (U18)

Die Unternehmen befinden sich, bis auf eine Ausnahme, im städtischen Umkreis von Ulaangom. Ein Unternehmen (U18), ist ca. 150 km entfernt im Steppengebiet in Grenznähe zu Russland. Von den untersuchten Unternehmen befindet sich die Zentrale von 2 Unternehmen (U5, U9) in der Hauptstadt. Ein Unternehmen (U16) hat eine Zweigstelle in der Hauptstadt. Obwohl die Unternehmen lokal weit auseinander liegen, kann davon ausgegangen werden, dass alle mehr oder weniger einer gemeinsamen *regionsspezifischen Gründungskultur*<sup>100</sup> unterliegen. Dabei können kognitive Merkmale hinsichtlich Gründungsneigung auf der Personenebene einen ebenso wichtigen Einfluss auf Gründung haben, wie vorherrschende Werte und Normen des regionalen Umfelds, in dem das Unternehmen entsteht (Hundt, 2012:81). Daraus entstehen Motive, die im nachfolgenden Abschnitt *Motive* und *Visonen* aufgegriffen und vertiefend dargestellt werden.

Im Rahmen der Analyse wurde mit den Führungspersonen zum Thema Betrieb: „Mein Unternehmen“, eine Gruppendiskussion durchgeführt. Die Diskussion zeigte, dass eine Unterscheidung zwischen privaten und staatlichen Betrieben nicht klar ist. Angesprochen auf ev. Probleme unternehmerischen Handelns, gab es außer allgemeiner Zustimmung zum „Prinzip Schwierigkeit“, weder Reflexion zum eigenen Unternehmen noch zur eigenen Person. Einstimmigkeit gab es bei der Frage der Notwendigkeit der Ausbildung von Arbeitskräften im eigenen Unternehmen. Die Interviewpartner lokaler Verwaltung geben an, dass die Menschen keine Vorstellung darüber haben, was ein Unternehmen ist, da es weder Begrifflichkeiten noch Definitionen marktwirtschaftlicher Sachverhalte gibt, wie z. B. Management, welches als größtes Problem angesehen wird. Besonders der Umgang mit Geld ist problematisch und erfordert engmaschige Betreuung, da verantwortliches Verhalten als schwieriges und großes Problem eingeschätzt wird. Dieses Phänomen ist eng im Zusammenhang mit den Familienwirtschaften zu sehen. Wie bereits von Orchipaev (2008) erwähnt, besteht im Umgang mit Geld der entscheidende Unterschied zwischen Familienwirtschaften und Unternehmen. Insofern wird das *traditionelle Verhalten* als sehr hinderlich eingeschätzt. Die Entwicklung des KMU Sektors erfolgt langsam, nur der Bausektor entwickelt sich zügig, da die Regierung unterstützt. Trotzdem bestätigen lokale Vertreter, dass insgesamt ein Umdenken erfolgt.

---

100 zur regionalen Gründungskultur ausführlich in: Hundt, Chr. (2012:81ff)

## 7. 1.1 Motive und Visionen

### *Motive*

Fast die Hälfte der Unternehmer macht schlicht das, was sie meinen zu können oder nehmen das an, was ihnen angeboten wurde und worauf sie aus früheren beruflichen und sozialen Erfahrungen zurückgreifen können. Das eigene und familiäre Überleben ist nach wie vor zentrale Aufgabe, sodass *Motivation* als positive Stimulanz häufig als *Bewältigungsmechanismus* beschrieben werden kann. Generell sind Motive Beweggründe für Handeln. Dabei wird jeder Mensch nicht nur von einem, sondern von einer Vielzahl von Motiven bestimmt. Motivation ist somit ein Verhalten, das durch unterschiedliche Faktoren gesteuert wird. Dabei nehmen Bedürfnisse, Ziele und Wünsche eine zentrale Rolle ein. Ebenso wird menschliches Verhalten durch Neigungen und Instinkte gesteuert (Rückle, 1994:109). Im Arbeitsleben sind Leistung und Arbeitszufriedenheit eng miteinander verbunden und eine Steigerung ist letztlich Ausdruck der Erfüllung von Achtung, Wertschätzung und der Verwirklichung von Bedürfnissen. In der beruflichen Motivation können sich unterschiedliche Motive gegenseitig bedingen und die Verhaltensweisen der Mitarbeiter beeinflussen. Ziel ist es, geeignete Mechanismen zu identifizieren, die es ermöglichen, die Denk-, Verhaltens- und Arbeitsweisen der Mitarbeiter durch Motivation so zu beeinflussen, dass Leistung gesteigert wird und das Unternehmen sich erfolgreich entwickeln kann.

Die Motive der untersuchten Unternehmer sind vielfältig. Häufiges Motiv ist, sich unabhängig vom Staat entwickeln zu können: *„Wir kennen das Unternehmen von früher sehr gut. Wir haben zwar keine Erfahrung, aber wir denken, dass es besser ist, ein eigenes Unternehmen zu haben als im öffentlichen Dienst arbeiten zu müssen.“ (U1)*

Einige Unternehmer möchten ihre bisherigen Berufserfahrungen nutzen und in ein eigenes Unternehmen investieren: *„Mein Mann ist Brunnenbauer und ich habe früher in der Buchhaltung gearbeitet. Wir hatten schon damals Sanddornfelder. Heute haben wir eine Fabrik, alles läuft gut.“ (U12)* Einzelne Unternehmer bauen auf ihre Arbeitserfahrung: *„Ich weiß, dass sich kleine Unternehmen schnell entwickeln. In der Zukunft wollen wir neue Maschinen haben und gutes Personal.“ (U2)* oder stützen sich gezielt auf frühere Netzwerke: *„Ich habe früher schon für russische Betriebe gearbeitet. Ich kenne viele Leute in Russland. Außerdem haben wir hier viel Fleisch zum Export.“ (U4)*

Für einige ist die Sicherung des Einkommens das Hauptmotiv: *„Ich arbeite jetzt mit dem Arbeitsamt zusammen. Von dort kommen die Arbeiter. Ich bin froh, dass ich es geschafft habe und nicht mehr so hart arbeiten muss.“ (U12)* Gleichzeitig sind Motive häufig verbunden mit der eigenen, persönlichen Entwicklung: *„Ich studiere Business Leadership und lerne Englisch. Dann kann ich auch mit Ulan Bator und anderen Ländern zusammenarbeiten.“ (U14)*

Die Motive der in der vorliegenden Arbeit untersuchten Unternehmer sind in folgender Übersicht zusammengefasst:

Unternehmen	Motive
1	eigenes Unternehmen ist besser als im staatlichen arbeiten zu müssen
2	Wissen, dass sich kleine Unternehmen schnell zu großen entwickeln
3	wachsender Bedarf, Erfahrung in Buchhaltung
4	frühere Erfahrungen im Exportgeschäft, Marktwissen, keine Konkurrenz
5	Hauptstelle in Hauptstadt läuft gut, Versuch auf dem Land
6	Möglichkeit einen alten Betrieb zu übernehmen, hoher Bedarf, keine Konkurrenz, viele Absatzmöglichkeiten
7	Sicherung von Einkommen
8	günstige Land- und Fabriküberlassung
9	Unzufriedenheit mit lokalen Versorgungsstützpunkten, wollte Besseres aufbauen
10	erfolgreiches Unternehmen ist Vorbild, keine Konkurrenz, Bedarf
11	erfolgreiches Unternehmen ist Vorbild, keine Konkurrenz, Bedarf
12	Überlassung einer Ackerfläche
13	früher Politiker, keine Wiederwahl, Suche nach Alternative für Einkommen
14	gutes Netzwerk in Russland
15	vor 1990 im öffentlichen Dienst tätig, erhält aus dem heutigen öffentlichen Dienst Aufträge
16	Verwandter hat Fabrik geschenkt, hoher Bedarf, keine Konkurrenz
17	Sicherung des Einkommens
18	Sicherung des Einkommens

Abb. 27: Gründungsmotive der untersuchten Unternehmer (eigene Darstellung)

### Visionen

In ihnen drücken sich Vorstellungen aus, die in der Zukunft liegen, wobei „Elemente der Gegenwart und Wunschvorstellungen von der Zukunft in einer Art Evolutionsprozess zu einem neuen Ganzen mutieren“ (Rückle, 1994:21f) und „... die Vorstellung von richtungweisenden Gedanken für die zukünftige Unternehmensentwicklung“ (Lombriser, Abplanalp, 2010:242) beinhalten. Zentrale Elemente können sich in Orientierung, Motivation und Sinn als legitimierende und unterstützende Funktion Ausdruck finden. Basierend auf Erfahrungswerten und Einflussfaktoren<sup>101</sup> entstehen „Strategien des Handelns“ (Matuszek, 2013:57), die sich als Vision in einer nachhaltigen Entwicklung widerspiegeln können und somit in einer „Sichtweise aus der Unternehmersituation und der Reichweite der Möglichkeiten am Markt“ (Matuszek, 2013:58) verdeutlicht wird. Wich-

<sup>101</sup> ausführlich in: Rückle, H.(1994:39ff)

tige Voraussetzung dafür sind Kreativität, Engagement und die Fähigkeit zur Innovation, damit einem dem Unternehmen angepasste Vision entstehen kann.

Die Visionen der untersuchten Unternehmer sind ebenfalls so vielfältig wie die Motive zur Gründung. Für die meisten ist der Bau (oder Erweiterung) einer neuen, eigenen Fabrik mit hoher Produktion und neuen Technologien die Hauptvision. „*Wir bauen im Zentrum, neben dem Markt, eine große Filzfabrik.*“ (U3) oder: „*Bis 2011 wollen wir in der Stadt unseren eigenen Laden haben.*“ (U6)

Gut laufende Unternehmen sehen vor allem in der Produkterweiterung ihre Vision: „*Wir werden bald Lizenzen für den Bergbau kaufen und auch die Verarbeitung von Milchprodukten erweitern.*“ (U16) Zwei Unternehmen sehen ihre Vision im Zusammenschluss mit anderen Nachbarunternehmen, um somit als Gemeinschaft ertragreicher arbeiten zu können: „*Die Erträge sind gut, auch bei den anderen Anbauern. Deshalb haben wir Geld gesammelt, damit wir eine Straße ins Dorf bauen können. Man sieht schon den Anfang und wenn das fertig ist, soll Elektrizität hierher kommen.*“ (U10) Zwei der bedeutendsten Unternehmen haben Visionen für die Stadt: „*Wir haben die neuen Wohnhäuser gebaut und werden der Stadt kostenlos einen Kindergarten dazu bauen.*“ (U17) und deren Entwicklung „*In der Stadt gibt es kein Hotel, deshalb werden wir eins bauen lassen.*“ (U16) Des Weiteren stützen positive Erfahrungen die Vision einzelner, erfolgreiche Geschäftsmodelle von der Stadt auf das Land zu übertragen. In der Regel sind dies Geschäfte/Unternehmen, die ihren Sitz in der Hauptstadt haben und in der Stadt Ulaangom eine Zweigstelle unterhalten: „*Wir machen das hier seit 1998. Das geht gut und wir wollen auch in den Dörfern einen Laden aufmachen.*“ (U5) oder wenn der lokale Bedarf bereits abgedeckt ist: „*Hier in der Stadt gibt es schon zu viele Foto- und Kopieshops. Deshalb wollen wir unsere Geschäfte auf die Sums erweitern.*“ (U3)

Die folgende Übersicht fasst die Visionen der untersuchten Unternehmen zusammen:

Unternehmen	Vision
1	Professionalisierung Geschäftserweiterung zweitgrößtes Unternehmen in der Region
2	gute technische Ausstattung
3	Geschäftserweiterung
4	bis 2015 Einführung europäischer Technologie
5	weitere Zweigstellen in der Stadt
6	bis 2011 Eröffnung neues Geschäft
7	ohne Vision
8	ohne Vision
9	Eröffnung „Drug Store“ Verarbeitung von Tierinnereien Einstellung von 50 bis 60 neuen Mitarbeitern
10	Zusammenschluss mit anderen Unternehmen, um Straße anzulegen und um Strom anzuschließen
11	Geschäftserweiterung
12	Entwicklung der Firma
13	Herausgabe einer lokalen Zeitung, Errichtung eines eigenen Druckhauses
14	Studium Business und Sprachen Kontakte zum Ausland
15	Geschäftserweiterung
16	Geschäftserweiterung im Bergbausektor Milchverarbeitung für die Stadt ein Hotel bauen
17	Ausbau landwirtschaftlicher Bereich für die Stadt einen Kindergarten bauen
18	Wiederherstellung der Wasserversorgung Sanddornanbau

Abb. 28: Visionen der untersuchten Unternehmer (eigene Darstellung)

## 7.2 Betriebliche Organisation

Generell wird Arbeit in Gruppen<sup>102</sup> organisiert. Es zeigte sich in einigen Interviews, dass dieses Zusammengehörigkeitsgefühl durchaus auch bewusst ist und mit Stolz nach außen dargestellt und genutzt wird: „*Unser Unternehmen heißt Gruppe – die stärkste aller.*“ (U18) Von den 18 untersuchten Unternehmen gibt es 7 Unternehmen, die eine Abteilungsstruktur haben, die wiederum in *mehrere Gruppen* gegliedert ist. In 5 Unternehmen arbeiten mehrere *Einzelgruppen*. In 3 weiteren Unternehmen arbeitet jeweils eine Gruppe. Im *Familienverbund* arbeiten 3 Unternehmen. Auch hier wird bewusst und stolz das Gruppengefühl benannt „*Wir sind wie eine Familie, unserer Mitarbeiter sind wie Familienmitglieder.*“ (U15)

Abteilungsstruktur mit mehreren Gruppen	7
mehrere Einzelgruppen	5
Gruppe	3
Familienverbund	3

Abb. 29: Gruppenstruktur betrieblicher Organisation (eigene Darstellung)

Insgesamt dominieren Gruppen- und Familienstrukturen (11), gefolgt von Abteilungsstrukturen (7), die in der Praxis ebenfalls Gruppen zugeordnet werden. Eine andere Form stellt der Verbund dar.

Die Organisation des Personals erfolgt in 6 Unternehmen nach Tätigkeit, Fähigkeiten und Qualifikation. Es gibt eine einfache Verwaltungspraxis in Form von Personalakten.

3 Unternehmen organisieren Personal nach Sommer- und Wintersaison, da z. B. im Sommer kaum Filzstiefel genäht werden: „*Die Männer mögen die Arbeit nicht. Im Sommer, wenn nichts zu tun ist, gehen sie auf Baustellen, auch um mehr Geld zu verdienen.*“ (U2) Da die Untersuchungsregion einen hohen Tierbestand hat und nur im Winter geschlachtet und exportiert werden kann, arbeiten die Mitarbeiter häufig in Restaurants, die ebenfalls dem Unternehmer gehören: „*Im Sommer machen wir Karaoke in unserem Restaurant. Gegenüber gibt es einen Laden, der auch zu uns gehört.*“ (U9) Mitunter verlassen die Unternehmer für Reisen länger ihre Unternehmen, sodass sich das Personal selbst organisiert oder dies vom Ehepartner übernommen wird: „*Wenn ich verreise, ist meine Frau für die Organisation der Arbeit verantwortlich.*“ (U2)

In 6 Unternehmen wird das Personal so organisiert, dass jeder Mitarbeiter vertretend alles macht (U7), egal ob es seiner Qualifikation und geforderten Fähigkeiten entspricht. In 2 Unternehmen beobachten die Unternehmer ihre Mitarbeiter und entscheiden flexibel je nach Fähigkeiten, wo ein Einsatz erfolgt. „*Ich beobachte die Arbeiter wie sie arbeiten und dann teile ich sie ein.*“ (U11) Personal in Geschäften wechselt im Laufe des Tages in der Regel häufig, alle werden nach Bedarf eingesetzt. „*Wir sind mit dem Chef sechs Leute. Wir haben mehrere Branchen: Eis- und Limonadenherstellung, Landwirtschaft, Handel und Transport und einen Lebensmittelladen. Bei uns macht jeder alles, nur für die Eisproduktion brauchen wir einen Experten. Das kann keiner von uns.*“ (U7)

In 3 Unternehmen versucht man Personal nach Produktionsbereichen in einer festen Struktur zu organisieren und zu entwickeln. Diese Unternehmen (U9, U16) trainieren gezielt und versuchen

102 für die vorliegende Arbeit wird der Begriff der Gruppe nach Rahn (2005) definiert; dabei handelt es sich um eine Primärgruppe, die aus der Familie oder aus einer Kleingruppe besteht; zu den Merkmalen ausführlich in: Rahn, H.J. (2005:18f)

junge Leute ins Unternehmen zu holen. Sie haben eine zentrale Personalaktenverwaltung und Ansätze eines klassischen Human Resource Managements<sup>103</sup>. Die Organisation des Personals ist in der Regel einfach und umfasst hauptsächlich Absprachen zur Organisation und zu alltäglichen Abläufen.

### 7.2.1 Betriebsklima

Die Methode der teilnehmenden Beobachtung wurde eingesetzt, um einen Eindruck zu Erscheinung und Auftreten der Unternehmer im betrieblichen Umfeld zu erhalten. Die Analyse ergab, dass in der Mehrzahl der Unternehmen, die von *Ehepaaren* geführt wird, eine harmonische, entspannte und zufriedene Arbeitsatmosphäre vorherrscht. Die Unternehmer sind allgemein präsent und in der Regel den ganzen Tag anwesend. Sie heben sich durch Kleidung kaum von den Mitarbeitern ab. Das Klima ist familiär, die Unternehmer empfinden sich eher als Elternpaar, geben klare Aufgaben und Anweisungen vor und unterhalten sich mit ihren Mitarbeitern. Die Arbeitsabläufe wirken geordnet und ruhig. In weiteren 5 Unternehmen reicht das Spektrum von einer freundlich-entspannten, bis zu einer freundlich-distanzierten und kühleren Gesamtatmosphäre. Der Familiencharakter löst sich in diesen Unternehmen langsam auf. Das Verhältnis ist dennoch freundlich, man kennt sich und kommuniziert recht natürlich. Bis auf eine Ausnahme unterscheiden sich die Unternehmer äußerlich kaum von ihren Mitarbeitern.

In 3 Unternehmen, die durchgängig straff organisiert arbeiten, sind die Unternehmer nicht dauerhaft im Betrieb anwesend. Allgemein ist der Druck der Arbeit zu spüren, trotzdem läuft alles geordnet und harmonisch. Man kennt sich noch persönlich, arbeitet aber eher freundschaftlich bis partnerschaftlich und weniger familiär zusammen. In ihrem Aussehen unterscheiden sich diese Manager von den Unternehmern durch westliche Kleidung und im Auftreten durch Abgrenzung zu ihren Mitarbeitern. So werden auch Gäste prinzipiell in einem großen modern eingerichteten Büro empfangen. Status steht im Vordergrund. Sie strahlen Souveränität, Wissen und Charisma aus. Sie wirken überzeugt und autoritär. Ihr Verhalten ist distanziert.

## 7.3 Führung

Vor dem Hintergrund des Transformationsprozesses und dem Anliegen der Arbeit wird hier die Person der Führungskraft in ihrer personellen und interpersonellen Beziehung zu den Mitarbeitern analysiert. Für die *personelle* Führung werden der berufliche Hintergrund, sowie die Eigenschaften und Fähigkeiten der Führungskraft beschrieben. Für die *interpersonelle* Führung werden Kommunikation, Problemlösung und soziale Einstellung sowie Entscheidung, Mitsprache, Verantwortung und Kontrolle beschrieben.

---

<sup>103</sup> Bewerbungsverfahren, Dokumentation zum Mitarbeiter (persönliche Daten, Qualifizierungen, Trainings), Personalplanung, Nachwuchsförderung, Bonussysteme, Bezahlung nach Leistungspunkten, festes Budget für Training

### 7.3.1 Beruflicher Hintergrund der Person der Führungskraft

Der überwiegende Teil (2/3) der Unternehmer verfügt über einen höheren Bildungsabschluss, fast ausschließlich in technischen Bereichen. Diese sind, bis auf wenige Ausnahmen, überwiegend Personen zwischen ca. 40 und 70 Jahren, Frauen und Männer gemischt. Dabei arbeiten die Ehefrauen in der Regel im Finanzbereich und übernehmen die Funktion betrieblicher Fürsorge. Ihre Ehemänner arbeiten in technischen Bereichen, in denen sie in sozialistischen Zeiten zum Teil auch Leitungsfunktion innehatten. Trotz einer relativ hohen Anzahl an fachlich gut ausgebildeten Unternehmern, sind diese überwiegend fachfremd tätig. *„Als ich vom Studium aus Ulan Bator zurückkam, habe ich hier die „Tuzz“<sup>104</sup> gesehen und dachte mir, dass man das anders machen kann. Dann habe ich einen Laden aufgemacht, mit Selbstbedienung, sauber und mit Service. Die Restaurants haben jetzt gute Karaokebars.“* (U9) In wenigen Fällen arbeiten die Unternehmer ihrer Ausbildung entsprechend. Das betrifft besonders den Bausektor und in der Landwirtschaft/Obstanbau. *„Mein Mann ist Brunnenbauer, er kennt viele Leute im ganzen Land. Ich habe schon früher als Buchhalterin gearbeitet. Wir wissen wie man Landwirtschaft macht.“* (U12)

1/3 der Unternehmer hat keine Berufsausbildung und arbeitet entsprechend ihrer Erfahrung aus früheren Tätigkeiten. *„Meine ältere Schwester weiß, wie man Schuhe näht. Sie kennt jemanden, der das auch kann und hier arbeitet.“* (U3) Besonders in Unternehmen im Dienstleistungsbereich wird ohne beruflichen Hintergrund gearbeitet:

*„Ich war früher Politiker und dann bin ich nicht mehr gewählt worden. Seit 2001 habe ich den Kopieshop am Markt und verkaufe auch Pokale und Medaillen.“* (U13) Einige haben sich in speziellen Trainings Wissen angeeignet, um die tägliche Arbeit bewältigen zu können. *„Mein Mann hat früher Möbel für den Markt gemacht. Wir fahren in die Hauptstadt zum Training und zeigen es dann unseren Mitarbeitern.“* (U6) Der Wille zu lernen ist stark ausgeprägt. *„Ich will alles lernen und eine gute Bäckerin werden.“* (U1)

---

104 kleiner Kiosk zur Versorgung mit Waren des täglichen Bedarfs, ohne Service, meist von einer Person betrieben

Die folgende Übersicht fasst die Charakteristik des beruflichen Hintergrunds der Unternehmer zusammen:

Unternehmen	Alter (Jahre)	erlernter Beruf	fachfremde Tätigkeit
U1	36	Computerprogrammierer	Backwarenproduktion
U2	58	Schuhtechnologie	Schuhherstellung
U3	42	Buchhalter	Filz- und Lederverarbeitung Schuhherstellung
U4	54	Handelskaufmann	Fleischexport
U5	27	ohne	Kopier- und Druckartikel
U6	32	ohne	Fleisch- und Wurstverarbeitung
U7	28	ohne	Eiskremproduktion Limonadenherstellung Lebensmittelladen Landwirtschaft Handel- und Transport
U8	25	Ingenieur	Landwirtschaft Backwaren Handel
U9	30	Ökonom	Fleischexport Restaurant Lebensmittelgeschäft
U10	52	ohne	Sanddornanbau und Verarbeitung Milchprodukte Baumschule
U11	48	Schneiderin	Sanddornanbau und Verarbeitung
U12	49	Buchhalter	Sanddornanbau und Verarbeitung
U13	48	ohne	Computerservice
U14	43	Kulturwissenschaftler	Möbel- und Mehlhandel
U15	52	Bauingenieur	Bauunternehmern
U16	36	Ökonom	Wodkaherstellung Backwarenproduktion
U17	48	Buchhalterin/ Bauingenieur	Bauunternehmen Landwirtschaft
U18	71	Buchhalter	Tierfutterherstellung Milchproduktion

Abb. 30: Charakteristika des beruflichen Hintergrunds der untersuchten Unternehmer (eigene Darstellung)

### 7.3.2 Eigenschaften und Fähigkeiten

Zum Thema der Eigenschaften und Fähigkeiten der Unternehmerpersönlichkeiten wurde mit dem mongolischen Untersuchungsteam ein Workshop nach Abschluss der Interviews durchgeführt. Dabei wurden Eigenschaften und Fähigkeiten, die in den Interviews, im Betrieb und auch vor dem Hintergrund der eigenen Erfahrung vom gesamten Team zusammengetragen. Dabei wurden die Eigenschaften der Unternehmer als *selbstbewusst* („*Ich denke, dass ich gute Führungs- und Organisationsfähigkeiten habe.*“ (U16)), *offen*, *warmherzig*, *ehrlich*, *vertrauenswürdig*, *sozial* und *zuverlässig* zusammengefasst. Zu den zentralen Fähigkeiten gehören *hart arbeiten* zu können, *visionär* zu sein und einen starken Willen zum Lernen zu haben. Dennoch schätzt das mongolische Team ein, dass häufig Anspruch und Wirklichkeit im Handeln wenig oder nicht übereinstimmen: „*Da ist ein Widerspruch zwischen Sagen und Handeln.*“ Des Weiteren wurde hinsichtlich Führung eingeschätzt: „*Das ist eine Frage der Fähigkeiten.*“

Abschließend soll der Aspekt des Alters der Unternehmer erwähnt werden. Hier greifen Tradition und besonders das Hierarchiekonzept als soziokultureller Faktor. Junge Unternehmer empfinden ihr Alter als Nachteil. Sie müssen mehr überzeugen und sich stärker durchsetzen als ältere Unternehmer: „*Mein Alter ist ein Nachteil. Ich bin zu jung und werde wenig anerkannt, besonders bei Geschäften im Land.*“ (U16)

### 7.3.3 Beziehung zu den Mitarbeitern

Die Beziehung zu den Mitarbeitern ist zentral für die Einschätzung des Verhaltens der Personen der Führungskraft in ihrem jeweiligen Unternehmen. In der vorliegenden Untersuchung wurden die Mitarbeiter nicht explizit befragt, da es einerseits kulturell bedingt schwer möglich ist und andererseits die Mitarbeiterperspektive nicht Gegenstand der Untersuchung war. Dennoch gibt es Hinweise aus den Gesprächen und vor allem aus den Betriebsbegehungen, die auch zu den Mitarbeitern erste Aussagen ermöglichen, die in die spätere Interpretation und in die Gesamtbetrachtung einfließen werden.

#### 7.3.3.1 Kommunikation, Problemlösung und soziale Einstellung

##### *Kommunikation*

Die Kommunikation erfolgt zwar in den untersuchten Unternehmen recht unterschiedlich, aber gemeinsam ist allen, dass recht offen und natürlich kommuniziert wird.

Je nach Erfordernis trifft man sich in den meisten Unternehmen (11) um sich „allgemein“ zu besprechen. In einigen Unternehmen (4) wird geplanter kommuniziert, z. B. wenn es neue Informationen gibt, Abläufe besprochen werden und neue Vorschläge diskutiert werden müssen: „*Wir treffen uns alle 14 Tage mit allen Mitarbeitern. Dann reden wir und ich erzähle, was es neues gibt. Es ist gut, weil ich die Erfahrung mache, dass die Ergebnisse dadurch besser werden.*“ (U5) In größeren Unternehmen (3) erfolgt Kommunikation eher über die Abteilungs- und Bereichsleiter strukturiert im 14-tägigen und monatlichen Rhythmus mit Berichten und auch Statistiken.

Eine besondere Form der Kommunikation besteht im Zuhören. In der überwiegenden Anzahl der befragten Unternehmen hört man den Mitarbeitern bewusst zu, da man sie einbeziehen und unterstützen möchte: „*Wir möchten wissen, wie und wann unsere Mitarbeiter Hilfe und Unterstützung brauchen.*“ (U17) In den von Ehepaaren geführten Unternehmen übernimmt häufig die Ehefrau eine soziale Funktion. Sie hört zu und bespricht Probleme, z. B. in der Mittagspause beim gemeinsamen Essen: „*Ich komme jeden Tag zur Mittagszeit in den Betrieb. Wir kennen uns alle schon lange. Manchmal bin ich ein Sozialarbeiter.*“ (U15)

### *Problemlösung*

Dieser Aspekt wird überwiegend mit der Lösung von familiären und privaten Notlagen in Verbindung gebracht. Für alle 18 Unternehmen wurde dafür ein recht einheitliches Verhalten identifiziert. Der Arbeitgeber entscheidet pragmatisch und erlaubt unkompliziert die Abwesenheit vom Arbeitsplatz bei familiären Problemen, selbst wenn dies eine längere, unbefristete Zeit in Anspruch nimmt: „*Wenn einer zu Verwandten muss, dann ist das kein Problem.*“ (U7) oder im U2: „*Wenn die Mitarbeiter irgendwelche Probleme haben, dann gebe ich die Erlaubnis den Arbeitsplatz zu verlassen, damit sie ihre Probleme lösen können.*“ Lediglich bei 3 Unternehmen muss der Arbeitnehmer gute Gründe der Abwesenheit angeben. Hier wird die Dauer der Abwesenheit klar geregelt. Diese Unternehmen geben an, dass es sonst zu Disziplinschwierigkeiten kommt und man mehrmalige Verstöße sanktionieren muss: „*Wenn es Probleme mit den Arbeitern gibt, dann gibt es drei Verwarnungen. Danach kommt die Kündigung.*“ (U9)

Eine weitere Möglichkeit allgemeiner Problemlösung ist durch tägliche *Kommunikation* innerhalb der Belegschaft und/oder zwischen den Führenden und Geführten. So werden Probleme unkompliziert besprochen: „*Wir sind sehr zufrieden mit unseren Mitarbeitern. Bei Problemen reden wir gemeinsam, suchen nach Lösungen.*“ (U10) Insgesamt ist es für die Mitarbeiter in der Regel einfach, sich bei Problemen an ihren Vorgesetzten zu wenden: „*Wenn es Probleme gibt, dann kann ich jederzeit zu meinem Chef.*“ (U12) Man hat stets ein „offenes Ohr“ für die Belange der Mitarbeiter und löst Probleme direkt: „*Von Angesicht zu Angesicht*“ (U6).

### *Soziale Einstellung*

Die soziale Einstellung gegenüber den Mitarbeitern ist grundsätzlich in allen Unternehmen vorhanden, aber unterschiedlich ausgeprägt. Die erfolgreicheren, größeren Unternehmen (6) zahlen nicht nur Sozialabgaben, sondern stellen auch Mittagessen und Sonderleistungen für die Winterzeit (Kohle, Holz, Schaf) zur Verfügung: „*Wir geben uns Mühe, die Mitarbeiter zu unterstützen, ihre Sorgen und Wünsche zu verstehen.*“ (U17) In diesen Betrieben erfolgt die Lohnzahlung regelmäßig und es besteht keine Wochenendtätigkeit. In 7 Unternehmen ist die soziale Einstellung weniger ausgeprägt und bezieht sich im günstigsten Fall auf freundschaftliche Kommunikation. Die Lohnzahlung erfolgt hier nach finanzieller Möglichkeit des Unternehmens und daher oft sehr unregelmäßig. 2 Unternehmen legen besonderen Wert auf Familien- und Krankenfürsorge, Geschenke für junge Ehepaare: „*Wenn jemand heiratet, schenken wir ein Schaf oder geben Geld für eine Jurte.*“ (U11) und Nahrungsversorgung: „*Unsere Mitarbeiter bekommen jeden Tag eine warme Mahlzeit.*“ (U2) Einige Unternehmen stellen die Arbeitskleidung (U18).

## 7.3.3.2 Entscheidung, Mitsprache und Verantwortung

### *Entscheidung*

Es wird viel diskutiert, miteinander geredet, aber entschieden wird in der Regel allein durch den Chef. In 12 von 18 Unternehmen trifft die letzte Entscheidung der Unternehmer selbst: „*Ich bin der Boss*“ (U10). In 5 Unternehmen entscheidet das Ehepaar gemeinsam. Das traditionelle Unternehmen (U18) bezieht die Mitarbeiter der Kooperative nicht nur in den Entscheidungsprozess ein, sondern akzeptiert auch Entscheidungen aller Mitglieder. „*Unsere Kooperative besteht aus Nachbarn, Familienmitgliedern. Alle kennen sich und die Arbeit ist kein Problem. Wir haben gemeinsame Ideen und die versuchen wir auch gemeinsam umzusetzen.*“

### *Mitsprache*

Die Mitsprache der Mitarbeiter erfolgt auf recht unterschiedliche Weise. Auch hier besteht prinzipielle Offenheit. So findet man häufig zunächst Mitsprache als eine Art *Beratung*, gedanklichen Austausch als Form der Mitsprache. Dies ist z. B. in Betrieben so, in denen Verwandte und Freunde im Unternehmen (4) tätig sind: „*Ich habe die Erfahrung gemacht, dass Diskussionen und Vorschläge zu besseren Ergebnissen führen.*“ (U4) Eine Mitsprache bei Ideen, die in der Regel vom Unternehmer selbst kommen, findet man in der überwiegenden Zahl der Unternehmen (7): „*Ich habe die Idee und dann bespreche ich sie mit meinen Mitarbeitern.*“ (U10, U11) In 3 Unternehmen gibt es Mitsprachemöglichkeit bei personellen Entscheidungen: „*Bei Neueinstellungen sprechen wir zuerst mit dem Bewerber, dann wird der Kandidat zu einem Treffen mit allen Kollegen eingeladen. Das Team entscheidet dann mit, ob eine Einstellung erfolgt oder nicht.*“ (U9) In den verbleibenden Unternehmen gibt es kaum bis keine Mitsprachemöglichkeit.

### *Verantwortung und Kontrollverantwortung*

In 10 von 18 untersuchten Betrieben liegen Leitung und Hauptverantwortung in den Händen eines Ehepaares. Dabei sind Aufgaben und Verantwortung zwischen den Ehepartnern klar geregelt. „*Mein Mann und ich, wir arbeiten seit 14 Jahren zusammen. Ich bin verantwortlich für die Finanzen. Ich kümmere mich auch meistens um die Mitarbeiter. Mein Mann ist für die Planung und für ökonomische Dinge zuständig.*“ (U1) In 5 von Ehepartnern geführten Betrieben ist die Frau die eigentliche Chefin, die tägliche Organisation, Finanzverwaltung und Mitarbeiterbetreuung übernimmt. Hier unterstützt der Ehemann seine Ehefrau durch Arbeiten im Transportbereich, Materialbeschaffung und pflegt Kontakte zu lokalen Netzwerken: „*Ich organisiere alles und mein Mann verteilt die Ware mit dem PKW. Er kennt viele Leute.*“ (U1) In der Regel vertreten sich die Ehepartner gegenseitig. „*In den Sommermonaten arbeite ich auch auf dem Bau, weil man da mehr verdient. In der Zeit vertritt mich meine Frau.*“ (U2)

In den Unternehmen (8), die von einer Einzelperson geführt werden, wird häufig im Sinne von Aufgabenzuweisung delegiert. So werden in den Unternehmen (3), die als Zweig- oder Hauptsitz vor Ort tätig sind, Aufgaben aus der Zentrale aufs Land oder umgekehrt aufgetragen, während z. B. im traditionellen Unternehmen (U18) konkret die finanzielle Verantwortung an zwei Mitglieder übertragen wird: „*Wir haben einen Kooperationsfond. Hier zahlen alle Mitglieder ein, auch wenn bei guter Leistung ein Bonus gezahlt wird. Am Jahresende machen wir Bilanz und diskutieren die Pläne fürs nächste Jahr.*“

In 12 von 18 untersuchten Betrieben kontrolliert der Vorgesetzte selbst, wobei in 3 Unternehmen Kontrollverantwortung an Abteilungs- und auch an Gruppenleiter übertragen wird. In 3 weiteren Unternehmen kontrollieren die Manager direkt ihre Bereichsleiter und diese die Mitarbeiter. Hier erfolgt eine tägliche Berichterstattung an die Zentrale nach Ulan Bator oder nach Ulaangom. „*Wir sind jede Woche auf dem Land, kontrollieren und suchen weiter nach Arbeitern. Abends telefonieren wir mit der Zentrale in Ulan Bator, um zu berichten was läuft, welche Probleme es gibt.*“ (U9) Im traditionellen Unternehmen (U18) erfolgt keine direkte Kontrolle, da der 71-jährige Unternehmer hohen Respekt genießt und die Mitarbeiter ihm folgen. Hier steht soziale Kontrolle im Vordergrund. In 2 Unternehmen ist es nicht ersichtlich, wer und ob kontrolliert wird. Alles läuft dennoch entspannt, geordnet und kontinuierlich (U6, U7).

## 8 Interpretation der Ergebnisse

### 8.1 Unternehmen

Die rechtlichen und infrastrukturellen Rahmenbedingungen für Unternehmen sind nach wie vor schwach ausgeprägt, da Regierungsprogramme nur schwer umzusetzen sind und im ländlichen Bereich nochmals verzögert, im Vergleich zur hauptstädtischen Entwicklung, erfolgen. Dennoch zeigt die Errichtung erster Zweigstellen mit direkter Verbindung zur Hauptstadt, dass die wirtschaftliche Expansion Richtung Land und in entfernte Dörfer möglich und erfolgreich sein kann. Des Weiteren verfügt die Mongolei historisch bedingt über keine Tradition von Unternehmertum und Mittelstand, sodass es keine Erfahrungen im Aufbau gibt und auch keine Vorstellungen darüber, wie ein freier Markt im Wettbewerb funktioniert. Die untersuchten Unternehmer versuchen mit kurzfristigen Visionen individuelles Unternehmertum zu initiieren und ihre Ideen umzusetzen. Die Grundstimmung ist optimistisch und das Geschäftsklima wird allgemein als gut eingeschätzt, auch weil es noch keinen ausgeprägten Konkurrenzkampf gibt und der Bedarf hoch ist.

Betrachtet man das Gesamtbild der untersuchten Unternehmen, so zeigen sich Unterschiede in der (bisherigen) regionalen Gründungskultur bzw. im Verlauf. So kann davon ausgegangen werden, dass das Unternehmen U18 (ländliche Kooperative) anderen Mechanismen unterliegt als z. B. die Unternehmen mit Hauptsitz in Ulan Bator oder mit Zweigstellenstruktur in den Dörfern. Hier sind die Einflüsse sehr unterschiedlich. So ist zu vermuten, dass sich das traditionelle Unternehmen an der russischen Grenze anders entwickeln wird, als Unternehmen, die Anweisungen aus der boomenden Landeshauptstadt durch Manager erhalten. Z. B. das Großunternehmen U16 mit 100 Mitarbeitern erinnert an Funkcionalicas der sozialistischen Zeit mit Liniensystem und Arbeit in Kompetenzbereiche untergliedert. Das Unternehmen U10 ist stark traditionell in dem Sinne orientiert, da hier ein erster Eindruck auf Produktionskommunen der 20er Jahre verweist.

In der Charakteristik der Unternehmen wird deutlich, dass der Privatisierungsprozess weit über das Ende der 2. Phase hinaus verläuft und noch anhält. Die Unternehmen (6) der Anfangszeit (1990 bis 1992) konnten ihre Aktivitäten fast nahtlos durch die Turbulenzen der Wende hinüberretten, da diese im Rahmen von Kuponsystemen der großen Privatisierungswelle erworben wurden. Die zum Teil alte Belegschaft legte die Kupons zusammen, sodass die ehemaligen Chefs ihren „Staatsbetrieb“ kauften und als neue Unternehmer recht schnell erfolgreich arbeiten konnten. Hervorzuheben ist hier der Bausektor, der im Rahmen staatlicher Förderung Zuschüsse zur Schaffung von Wohnraum und öffentlichen Einrichtungen erhält und von daher in der unternehmerischen Landschaft seit den Umbruchsjahren recht privilegiert ist. Die Unternehmer dieser Gruppe verfügten über genügend persönliche Fähigkeiten und materielle Ressourcen, um die Betriebe übernehmen und bis heute halten zu können.

Die meisten Unternehmen (12) jedoch entstanden von 2000 bis 2010. In dieser Gruppe befindet sich eine hohe Zahl an Neugründungen mit wenig Zugang zu Ressourcen. Die Zeit des kritischen Umbruchs mit den „besten Möglichkeiten“ zu Beginn der 90er Jahre war vorbei, die Durchsetzungsfähigsten hatten bereits ihre Unternehmen erworben und waren zu diesem Zeitpunkt schon mehrjährig tätig.

Es gibt wenige Unternehmen, die nur ein Kernprodukt herstellen. Man produziert zunächst das, was man kann oder/und das, was am Markt gebraucht wird. Traditionelle Produkte steigen im Bedarf, da es einerseits dafür ausgebildete Kräfte gibt und somit auf Erfahrung zurückgegriffen

werden kann und andererseits Geldmangel und Armut den Rückgriff auch auf lokale, traditionelle Produkte nötig macht. Häufig fehlt die (marktwirtschaftliche) Erfahrung, sodass zunächst durch Nachahmung und Kopieren versucht wird, neue bzw. andere Produkte herzustellen. Erfassung und Marktforschung sind bisher wenig bekannt, sodass Diversifizierung eine Art Gegenmittel zur Bewältigung darstellt. Ein Mechanismus, der für die Länder im Transformationsprozess typisch ist.

Ausnahme bildet auch hier das Unternehmen 16, das sich mit dem Erwerb von Bergbaulizenzen und Wodkaproduktion bereits klarer marktwirtschaftlicher positioniert.

Der unterschiedliche Gründungsverlauf zeigt, dass sich der Privatisierungsprozess nach Abschluss der 2. Phase fortsetzt und der Umsetzungsmodus wesentlich von den Ressourcen abhängig ist. Die Mehrzahl der Unternehmen verfügt über mehrere wirtschaftliche Standbeine, die in der Regel nochmals diversifiziert sind.

### 8.1.1 Motive und Vision

Die Gründe der *Motivation* sind recht unterschiedlich. Als zentral wird die Möglichkeit gesehen, vom Staat unabhängig arbeiten zu können. Damit verbunden sind der Wunsch und die Vorstellung, dass eine Tätigkeit im privaten Sektor frei von politischen und staatlichen Vorgaben sei. Diese Tatsache könnte Hinweis darauf geben, dass das Leben allgemein und Erfahrungen in den ehemaligen Betrieben/Institutionen der sozialistischen Zeit besonders, durch ein neues, freies und eigenständiges Handeln abgelöst werden möchte. Damit verbunden sind (unklare) Vorstellungen einer demokratischen Gesellschaft. Obwohl keine marktwirtschaftlichen Kenntnisse bestehen, ist die prinzipielle Möglichkeit der Nutzung eines freien Marktes ein starkes Motiv. Instinktiv entsteht ein Gespür für Angebot und Nachfrage und dem dazugehörigen Gefühl Teil einer „Goldgräberstimmung“ zu sein. Damit entstehen Unternehmen, die oft Vorbild sind und zunächst nachgeahmt werden. Somit ist kopierter Erfolg Ausdruck erfolgreichen Ansporns, eigener Leistung und ein gut nachvollziehbares Motiv zur Gründung eines Unternehmens. Die Möglichkeit auf Netzwerke zurückgreifen zu können ist ein Motiv, das mit gemeinsamer Sozialisierungserfahrung und Clanstrukturen erklärt werden kann. Finanzielle Ressourcen resultieren häufig aus einer Schicht der Gewinner im Transformationsprozess, oder von Verwandten, aber auch aus dem Bekannten- und Freundeskreis. Damit verbunden ist ein schneller und günstiger Zugriff auf Betriebe, Maschinen und Inventar während der Massenprivatisierung. Der Wille zum Lernen ist ein Motiv, das kulturell verankert ist. Dabei steht weniger das eigentliche Wissen im Vordergrund, sondern eher der Status, der sich mit Wissenserwerb verbindet.

Die Motive sind vielfältig. Neben der Sicherung des Einkommens sind bisherige berufliche Erfahrungen, Zugang zu Ressourcen, die Nutzung bestehender Netzwerke und ein insgesamt hoher Bedarf mit wenig regionaler Konkurrenz starke Motive. Wissenserwerb dient einerseits der Bewältigung neuer Aufgaben und andererseits wird damit Status verbunden.

An erster Stelle zukünftiger Vorstellungen, *Visionen*<sup>105</sup>, steht der individuelle wirtschaftliche Erfolg. Die Vision, eine neue Fabrik im Stadtzentrum bauen und besitzen zu können, ist für die untersuchten Unternehmer eine lukrative und hoffnungsvolle Vorstellung, vor allem der eigenen

<sup>105</sup> ausführlich in: Neuberger, O. (2002:207f).

Zukunft. Die Visionen sind insgesamt recht ambitioniert, eine Eigenschaft, die ebenfalls den Unternehmerpersönlichkeiten in Ulaangom zugeschrieben wird. Häufig bleiben auf dem Weg zur Erreichung der visionären Ziele konkrete Erfolge auf der Strecke, sodass diese Visionen zwar momentane Hoffnung vermitteln, aber letztlich kurzzeitige Wunschvorstellungen sind, die zunächst zur Bewältigung dienen. Eine Erklärung dafür könnte sein, dass diese Vorstellungen von den Unternehmern als real<sup>106</sup> angesehen werden und Ausdruck einer Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit sind und somit auf „Nichterfahrung“ basieren. Oft zeigt sich auch, dass die nötigen Voraussetzungen, wie Kredite, gute Infrastruktur und Absatzmärkte fehlen und versprochene staatliche Hilfe nicht greift. Des Weiteren kann in religiöser Schicksalsergebenheit eine Blockade liegen, da der bisherige Glaube, das alles so kommt wie es kommen muss (und man es sich wünscht), nicht zum Erfolg führt.

Hervorzuheben ist die Vision „sich als Unternehmergruppe zusammenschließen“. Hier folgt man Vorbildern (U16) und einer Tradition, die dem kulturellen Verständnis der Mongolen entspricht und soziokulturell<sup>107</sup> begründet werden kann. Dieser Aspekt ist insofern von Bedeutung, da damit darauf hingewiesen wird, wie stark der *Gruppendanke* kulturell verankert ist. Man greift unbewusst auf die Erfahrung zurück, dass man in der Gruppe stärker ist, mehr erreicht und sich auch wohler und vor allem sicherer und anerkannter fühlt. An dieser Stelle rücken die *Mitarbeiter* als Follower in den Blickpunkt künftiger Bedeutung. Bisher noch wenig aktiv an der Entwicklung beteiligt, übernehmen sie jedoch automatisch die Vision ihres Vorgesetzten. Somit kann man von gleichen Wertvorstellungen, einem gemeinsamen „ideologischen Kern“ (Lombriser, Ablanalp, 2010: 242) ausgehen, der verbindet und eine Basis darstellt.

Dennoch sind die Mehrzahl der Visionen Einzelvorstellungen der Unternehmer, die zunächst Formen von *Unabhängigkeit* ausdrücken. Insgesamt spiegeln die Visionen zum jetzigen Zeitpunkt eher eine gesellschaftsorientierende Sicht<sup>108</sup> wieder, die als Wunsch langfristig auslegt sind und sich mitunter widersprechen. Es gibt noch keine bewusste Strategie und auch keine Hinweise auf bewusste Unternehmensphilosophie, jedoch vermitteln die Visionen eine Vorstellung, eine Art Bild, das zunächst zur Bewältigung der Umbruchssituation beiträgt. Hervorzuheben ist hier die *prinzipielle Fähigkeit* zur Vision.

Die Visionen sind wie die Motive recht vielfältig. Der Bau von neuen Betrieben, Geschäftserweiterung, auch auf umliegende Dörfer und die Entwicklung neuer Produkte, sind Inhalt der meisten Visionen. Des Weiteren werden Visionen im Sinne überwiegend lokaler Entwicklung formuliert. Eine Reihe der Unternehmer hat kurzfristige Umsetzungspläne, die Wünsche als realitätsbezogene Vorstellungen implizieren und den Mitarbeitern in dieser Krisensituation ein recht klares Konzept des nächsten *Wohins* vermittelt und im Moment motivieren.

106 Gebert, D. (2002: 209) charakterisiert Vision als realistisches Prinzip Hoffnung

107 hier wirken Clanstrukturen und dörfliche Modelle als Vorbild

108 Eine gesellschaftsorientierte Sicht, wird auch als Anspruchsgruppenansatz bezeichnet und heißt, dass neben Aktionären auch andere Gruppen, wie Mitarbeiter, Gemeinden, Regierungen legitime Ansprüche besitzen. (Lombriser, R., Ablanalp, P.A., 2010:246)

## 8.2 Betriebliche Organisation

Die Organisation der Arbeit in Gruppen weist auf einen soziokulturellen Aspekt hin.

Mongolen waren und sind in ihrer gesamten Geschichte als und in Gruppen organisiert. Einst unter Dschingis Kahn als Truppeneinteilungs- und Überlebenssystem im Steppenkampf aufgebaut, existiert noch heute ein tiefes Gefühl von Sicherheit, Orientierung und auch des Wohlfühlens in einer *Gruppe*. Die geschichtliche Erfahrung manifestierte eine Einstellung, dass man nur durch Stärke und nur als Gruppe überleben kann. In der sozialistischen Zeit wurden die Gruppen als Kollektivgemeinschaften angelegt. Gestärkt und zur Leistung angespornt, wurde hier durch Wettbewerb, Auszeichnungen und Titel der Gruppengedanke übernommen und genutzt.

Somit blieb letztlich der Grundcharakter clanartiger Verbundstrukturen stets erhalten, und kommt in den identifizierten Organisationsformen neu zum Ausdruck. Besonders ausgeprägt ist dies in den Familienunternehmen, Feldbrigaden und auch in den ehemaligen staatlichen Betrieben, die zu Beginn des Transformationsprozesses übernommen wurden. Eine weitere Erklärung für die Dominanz von Gruppenstrukturen kann vor dem Hintergrund tiefverwurzelter Kultur erklärt werden. Prinzipiell fühlen sich Asiaten nicht wohl, wenn sie außerhalb einer Gruppe leben und arbeiten müssen. Man fühlt sich als Individuum isoliert, ungeachtet und damit ungeschützt. Gruppe als solche repräsentiert ein bewusstes Gemeinschaftsgefühl, das mit Stolz erfüllt auch identitätsstiftend ist. Gruppe bedeutet hier Lebenswert, Sicherheit, Versorgung, Schutz und ist eng mit moralischen Haltungen verbunden. Gute Fürsorge ist gerade in Krisensituationen wichtig, da dadurch die Lebensqualität der Mitarbeiter wesentlich erhöht wird.

Mit Beginn des Transformationsprozesses wurden durch die Auflösung bisheriger Betriebs- und Organisationssysteme auch viele Berufe insofern obsolet, da die bisherige fachliche Ausrichtung für die neue Wirtschaftsorientierung zu einseitig technisch und sich damit als zu wenig komplex darstellte. Kenntnisse dieser Bereiche sind zwar in der Umbruchssituation von Nutzen, aber um sich Richtung Marktwirtschaft orientieren zu können, allein nicht ausreichend. Es zeigt sich jedoch, dass eine ganze Reihe an Fähigkeiten und Qualifikationsfaktoren existieren, die durch Angemessenheit nützlich sind und wichtige Ressourcen darstellen. Hervorzuheben ist der Aspekt des *fachfremden Arbeitens*, der perspektivisch zur Herausbildung von neuen Kompetenzen, neuen Berufsbildern und auch zur Professionalisierung von Management beitragen kann.

### 8.2.1 Betriebsklima

Die harmonisch entspannte Atmosphäre, vor allem in den familiengeführten Unternehmen, ist vor dem Hintergrund soziokulturellen Faktoren des Zusammenlebens einzuordnen. Ausschlaggebend ist eine traditionell verankerte *harmonische Beziehungsebene*, die klar hierarchisch gegliedert akzeptiert wird und das zentrale Grundmuster<sup>109</sup> darstellt. Das Ehepaar verkörpert auch im Arbeitskontext die (Familien) -oberhäupter, denen natürlicher Respekt und Achtung als Eltern und Älteste entgegengebracht wird. Die Beziehungsebene ist somit recht eindeutig, die Führungspersonen werden als solche erkannt und akzeptiert. Die Rollen werden dadurch klar definiert, was zur Reduktion von Stress führt und ein Klima schafft, das ressourcenorientiert ist. Wichtig in dem Zusammenhang ist die positive *Gruppenstimmung*, die durch die Fähigkeit der Ehepaare, die Gruppe zusammen halten zu können und zu motivieren, wesentlich mit geprägt wird.

---

<sup>109</sup> Leben in Jurten, auf engstem Raum mit Mustern des familiären – sozialen Lebens (siehe Kapitel 2:-Wertvorstellungen der Mongolen)

Insgesamt entspricht hier Betriebsklima eher einer natürlichen Lebensatmosphäre, als Arbeitsalltag. Besonders trifft dies für *kleinere, familiengeführte Unternehmen* zu.

Eine Änderung des betrieblichen Klimas erfolgt, wenn sich die Beziehungen zwischen Führenden und Geführten ändern. Hier zeigen die Ergebnisse Abstufungen, besonders im Distanzverhalten und im Stil der Führung. Dabei handelt es sich entweder um Unternehmen, die eher im (losen) Verbund organisiert sind oder um die wenigen größeren Unternehmen mit Einzelführung. Die Führungspersonen haben insgesamt weniger Kontakt zu ihren Mitarbeitern. Persönliche Präsenz und Kommunikation im Unternehmen nehmen allmählich ab. Die Gruppenstimmung ist nach wie vor gut, aber nicht so ausgeprägt positiv wie in familiengeführten Unternehmen. Begründet werden könnte dies damit, dass sich hier bisherige traditionelle Familienrollen auflösen und in Ermangelung neuer Modelle des Zusammenlebens und neuer Formen betrieblicher Organisation, eine Mischform aus Gruppe und Individuen entsteht. Hier nehmen Ressourcen ab und Stressoren zu. Unternehmen dieser Zuordnung befinden sich meist im Übergang von Personen- zur Sachführung, sodass es je nach Ausprägung zwar noch familiäre, traditionelle Elemente gibt, die dann allmählich rationaler werden. Hier ist ein Schnittpunkt zwischen Beziehungs- und Aufgabenorientierung zu sehen.

Ein weiterer wesentlicher Punkt für das allgemein gute Betriebsklima ist der soziale Aspekt der Fürsorge. Diese stellt einen Versorgungsansatz dar, der historisch-kulturell gewachsen ist und noch heute nicht nur praktiziert, sondern als Selbstverständlichkeit *erwartet* wird. Damit haben die Geführten eine *Grunderwartung* an ihren Vorgesetzten, die eine prinzipielle Absicherung nicht nur voraussetzt, sondern die auch erfüllt werden muss. Eine Aufgabe und Besonderheit, die mongolische Führungskräfte von anderen unterscheidet. Schutz der Gefolgschaft und der Gefolgschaftsfamilie ist historisch-kulturell verankert und gehört mit zu den wichtigsten Merkmalen von guter Führung.

In der Mehrzahl der Unternehmen (überwiegend durch Ehepaare geführt) ist das Betriebsklima harmonisch-freundlich. Die Atmosphäre ist familiär, jeder weiß, was er zu arbeiten hat und man ist zufrieden. Mit zunehmender Größe und besonders bei Einzelunternehmern verändert sich das Betriebsklima dahingehend, dass einerseits entweder die Position des Führenden durch demonstrativ distanziertes Verhalten und Status einmal sichtbar wird oder das Führung und die Person der Führungskraft kaum wahrgenommen werden. In allen Unternehmen wird versucht eine gute Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Fürsorge und Schutz sind dabei zentral und bestimmen das Gesamtklima, auch durch eine positive *Gruppenstimmung* wesentlich.

## 8.3 Führung

### 8.3.1 Beruflicher Hintergrund der Person der Führungskraft

Betrachtet man das Alter der Führungskräfte, so sind die meisten Unternehmer (10) zwischen 50 und 60 Jahre alt. Danach folgt die Gruppe der 30- bis 40-Jährigen mit 7 Unternehmern und einer Ausnahme, einem älteren Unternehmer mit 71 Jahren.

Für die Gruppe der 50- bis 60-Jährigen kann man annehmen, dass die (betriebliche) Sozialisation im Wesentlichen in den 60er und 70er Jahren stattgefunden hat. Also in einer Zeit, als der sozialistische Einfluss stark im Bereich der wirtschaftlichen Entwicklung unter sowjetischem Einfluss

erfolgte. Zu dieser Zeit fanden Kollektivierung und die Errichtung von Großbetrieben statt, Neubaustädte wurden gebaut und die Gedanken und Prinzipien des Sozialismus allseits eingeführt. Die berufliche Ausrichtung erfolgte überwiegend in den Bereichen Technik und Verwaltung. Die Gruppe der bis zu 60-Jährigen und älter, hat noch die „frühen Zeiten“ der sozialistischen Mongolei mit Kollektivierung, Kolchosen und Genossenschaften er- und gelebt. In diesen Betrieben und Institutionen wurden sie beruflich und sozial sozialisiert. Ihre ebenfalls technisch ausgerichtete Ausbildung erhielten sie meist in sozialistischen Ländern, wie der DDR, der CSSR, der Sowjetunion und anderen Ländern des RGW. Die Präsenz technischer Ausrichtung, die sich in den Berufen der Ökonomen, Ingenieure und Buchhalter widerspiegelt, kann als *typisch* für ehemalige Länder MOEs bezeichnet werden. Der technische Ansatz der Bildung entspricht dem sowjetischen Wirtschaftsmodell, das vor allem fachlich gut ausgebildete Kräfte in Großbetrieben benötigte, um den Sprung von landwirtschaftlicher Ausrichtung zu Mechanisierung und Industrialisierung bewältigen zu können.

Die Gruppe der heute 30- bis 40-Jährigen waren zu Beginn des Transformationsprozesses Jugendliche oder junge Erwachsene. Die Mehrheit verfügt über einen Berufsabschluss, der entweder noch nach sozialistischen Richtlinien oder nach neuen (Übergangs-) Ausbildungsvorgaben erfolgte. Allgemein können diese Berufe bisher ebenfalls eher dem Bereich der Technik und Verwaltung zugeordnet werden. Jedoch ist vor dem Hintergrund neuer nationaler und internationaler Erfahrungen<sup>110</sup> und Einflüsse hier ein höherer Anteil an personellen und interpersonellen Fachansätzen vorhanden, der die Möglichkeit einer Entwicklung professionellen Managements ebenfalls fördert.

Der größte Teil der analysierten Führungspersonen hat keinen Berufsabschluss, bzw. verfügt in der Regel über fachlich kurzgefasste qualifizierende Maßnahmen mit Zertifizierungen oder Kurzausbildung für einfache Anlerntätigkeiten. Bei diesen Unternehmern handelt es sich entweder um traditionelle Nomaden, die sich in der Umbruchssituation neue Fähigkeiten zum Gelderwerb aneignen müssen oder um junge Menschen, die durch das 1990 zusammengebrochenen Ausbildungssystem bisher noch keine berufliche Bildungschance erhalten konnten und zunächst ihr Einkommen sichern müssen. Ein weiterer Gesichtspunkt ist die Tatsache, dass in den größeren Unternehmen eher unausgebildetes, niedrig bezahltes Personal für einfache Anlerntätigkeiten benötigt wird und man eher unternehmensintern trainiert.

Die Ergebnisse zeigen insgesamt, dass die meisten Unternehmer nicht in dem Beruf arbeiten, den sie ursprünglich erlernt haben. Die Erfolge zeigen jedoch, dass sie über ein recht hohes „persönliches und fachliches“ Potential zur Improvisation und Problemlösung verfügen. Dabei greifen sie auf Fähigkeiten zurück, die in Krisensituationen einen hohen Wert haben, da dadurch unlösbare Dinge praktikabel und umsetzbar werden. Eine nicht unwesentliche Rolle dabei spielt ein traditionell verankerter Instinkt für Geschäfte und eine Überzeugung, dass man das Richtige, zumindest für sich, tut. Eigenschaften, die auf ein starkes Selbstbewusstsein verweisen.

### 8.3.2 Eigenschaften und Fähigkeiten

Die bisherigen Ergebnisse hinsichtlich *Eigenschaften* zeigen, dass es sich bei den untersuchten mongolischen Führungspersonen um *selbstbewusste, offene, unabhängige*, gruppenbezogene Individuen handelt, die in der Lage sind, Neugründungen recht *souverän* und risikobereit durch die Turbulenzen hinweg kurzzeitig *visionär* zu entwickeln. Diese Führungspersonen, aus einem familiären

---

110 zum Beispiel Masterkurse in Business Administration; Studien im Ausland vor allem in den USA, Australien und auch in Deutschland

Gruppend Gedanken heraus betrachtet, sind *vertrauenswürdig* und werden damit fast automatisch legitimiert. Damit können Eigenschaften verbunden werden, die wesentliche Charakter- und Persönlichkeitsmerkmale der Mongolen beschreiben und im Kapitel 2 (Exkurs zu den Wertvorstellungen der Mongolen) näher beschrieben sind.

Zu den zentralen *Fähigkeiten* gehören die Bewältigung von *harter, überwiegend körperlicher Arbeit* und eine *hohe Motivation zu lernen*. Die Fähigkeit und Motivation zu lernen, sich selbstbewusst großzügig und offen zu geben, ist allen Unternehmern gemein. Damit verbunden sind nicht nur der Wissenserwerb, sondern auch Bemühungen um Status und Anerkennung innerhalb der (neuen) Gesellschaft.

Bedenkt man die ländliche Struktur der Steppe, mit schwierigen klimatischen Bedingungen, wenig Infrastruktur und problematischen langwierigen Transporten von Gütern, so ist schon die physische Leistung enorm. Damit verbunden sind Fähigkeiten, die vermutlich schon in der Nomadenkultur und im harten Leben der Steppe angelegt sind. In den abgelegenen Gebieten des Landes gibt es wenige Möglichkeiten. Das Leben ist trist und für viele arm. Die Unternehmer verbreiten *Optimismus* und *Zuversicht* und motivieren, nicht aufzugeben. Eine Fähigkeit, die möglicherweise aus früheren Überlebensmechanismen und religiösem Glauben resultiert. Sie haben die Fähigkeit zu *orientieren* und mit einfachen *Visionen* Hoffnung zu vermitteln. Dabei müssen sie sich in einem schwierigen politischen und wirtschaftlichen Umfeld *durchsetzen*, bereit sein Geld und Ressourcen zu *riskieren*, um den Sprung zu einem wirtschaftlich arbeitenden Unternehmen schaffen zu können. Hier kann man insgesamt von einer persönlichkeitsumfassenden *Zähigkeit* und *Zielstrebigkeit* ausgehen, die durchaus an durchsetzende Muster des „nomadischen Feudalismus“ erinnern.

Für die mongolischen Unternehmer besteht eine weitere, kulturellbedingte Besonderheit durch *Alter*. Als Kern des Senioritäts- und Hierarchieprinzips kann dies für jüngere Unternehmer (U16) ein Nachteil sein, da traditionell der Ältere die meiste Anerkennung, Respekt erfährt und vor allem über Entscheidungshoheit verfügt. Man traut ihnen nicht zu, dass sie Fachlichkeit haben. Insgesamt vertraut man ihnen nur schwer, was besonders vor dem Hintergrund neuer bürokratischer Formen, wie dem Abschluss von konkreten Geschäftsverträgen, nicht einfach auszuhandeln ist.

### 8.3.3 Beziehung zu den Mitarbeitern

Im Vordergrund für alle Unternehmer steht nach wie vor die Bewältigung konkreter Aufgaben, sodass Führung in den meisten Unternehmen unbewusst und implizit abläuft. Hervorzuheben sind besonders vor dem Hintergrund der Führung Eigenschaften wie warmherzig, sensibel, sozial und vertrauenswürdig<sup>111</sup>. Diese findet man überwiegend in *traditionellen, kleinen Familienbetrieben*. Strengeres Managerverhalten findet man in den wenigen *größeren, überwiegend von Männern geführten Betrieben*. Je größer das Unternehmen, je höher der Status der Führungskraft, desto mehr entfernt sich der Stil elterlicher Fürsorge hin zu partnerschaftlichen und autoritären Ansätzen.

---

111 diese Eigenschaften wurden in einem workshop mit dem mongolischen Team erarbeitet

### 8.3.3.1 Kommunikation, Problemlösung und soziale Einstellung

#### *Kommunikation*

Wesentliche Charakteristik der Kommunikation ist eine „natürliche Alltäglichkeit“. Mitarbeiter und Vorgesetzte unterhalten sich ohne besondere Festlegungen über private und berufliche Angelegenheiten im Alltag. Dabei werden Probleme genauso besprochen wie familiäre Belange, die sich oft mit dem Grundverständnis eines Problems decken. Über Ideen und Vorschläge wird diskutiert, häufig in Arbeitspausen oder spontan. Die insgesamt rege Kommunikation verringert die Distanz zwischen Führendem und Geführten. Eine Konstellation, die Vertrauen bildet, Nachfragen, Fehler und Freiheit von Sanktionen zulässt. Das kommunikative Verhalten ist ein Element des traditionellen Sozial- und Lebenssystems. Innerhalb der Familie wurde alles besprochen und beraten. So ist es traditionell begründet, dass man einander *zuhört*, Verständnis zeigt und immer ein offenes Ohr für die Belange anderer hat. Dabei behielt zwar, entsprechend der Hierarchieordnung, der Älteste das Wort – die Führung, aber Mitsprache war für alle möglich. Die Mitarbeiter sind dadurch motivierter, emotional geschützter und insgesamt eher bereit Leistungen, die auch über vertragliche Festlegungen hinausgehen, zu erbringen. Kommunikation ist hier eine starke Ressource. Dies findet man überwiegend in den *familiengeführten Unternehmen*. In den größeren Unternehmen oder in einer überwiegenden Zahl der einzelgeführten Unternehmer, nehmen Kommunikations- und Kontaktmöglichkeiten ab.

#### *Problemlösung*

Problemlösung basiert auf einer Strategie, die Probleme an sich als temporär und vorübergehend ansieht. So beginnt die Problemlösungsfindung auch erst, wenn das Problem da ist und nicht präventiv. Für den chinesischen Kontext wird dies damit begründet, dass das Umfeld während der Kulturrevolution so unsicher war, dass aufgrund ständig wechselnder Umstände keine zukunftsorientierte Konzeption möglich war. Insofern wäre dies vor dem Hintergrund historisch-kultureller Einordnung, auch eine Erklärung für mongolisches Problemverhalten. Des Weiteren ist Problemlösung vor dem Hintergrund traditioneller Aspekte und auch geographischer Gegebenheiten zu sehen. Notlagen erfordern häufig mehrere Tage oder eine längere Zeit der familiär-sozialen Unterstützung, da die Entfernungen im Land weit, Verwandte und Familienmitglieder schwer zu erreichen, sind. Die Familien halten zusammen, helfen sich und sind zur Stelle, wenn Unterstützung notwendig ist. Hier rangieren klar familiäre vor betrieblichen Belangen. Problemlösung ist hier auch Teil der Fürsorge und des Schutzes.

#### *Soziale Einstellung*

Das Fürsorgeprinzip als soziale Einstellung zeigt sich gemischt. In den familienorientierten Betrieben wird auf traditionelle Art und Weise unterstützt, indem z. B. Holz und Kohle für den Winter zur Verfügung gestellt wird, oder der Unternehmer schenkt ein Schaf und eine Jurte bei Hochzeiten und Jubiläen. In besonderen Fällen, wie bei Krankheit oder Erkrankung von Familienangehörigen, wird Geld gezahlt. Dieser Aspekt begründet sich auf dem Recht der Gastfreiheit aus der Zeit des feudalen Adels. Daraus entwickelte sich später ein Gesetz, das noch heute zur Hilfe verpflichtet. Einige Unternehmen stellen kostenlos eine warme Mahlzeiten oder Tee zur Verfügung. In anderen Unternehmen werden klassische Fürsorgemöglichkeiten durch einfach strukturierte Personalanerkennungssysteme ersetzt. So gibt es Extralohn bei guter Leistung, Kranken- und Sozialversicherung und kostenloses oder preiswertes Kantinenessen. Fürsorge als Prinzip sozialer Einstellung erhält gerade in der jetzigen Situation eine enorme zwischenmenschliche Bedeutung und wird von allen Unternehmern im Alltag verankert.

### 8.3.3.2 Entscheidung, Mitsprache und Verantwortung

#### *Entscheidung*

In der Regel entscheidet der Chef allein oder das Ehepaar gemeinsam. Dies entspricht den Regeln früherer Stammesrituale, bei denen nur der Anführer das Sagen hatte. Die Vorgabe des traditionellen hierarchischen Prinzips der Beziehungsgestaltung legt genau fest, wer entscheiden darf. Entscheidungsbefugnis war auch für die sozialistische Leitung definiert, sodass hier insgesamt auf tradierte Mechanismen unterschiedlicher gesellschaftlicher Epochen zurückgegriffen werden kann. Wobei die Entscheidungen im sozialistischen Betrieb nicht so eindeutig zuordenbar waren, wie bei den jetzigen, untersuchten Unternehmern, die dieses Recht klar für sich formulieren.

#### *Mitsprache*

Bei der Möglichkeit der Mitsprache verhält es sich ähnlich wie bei Entscheidungen. Traditionell wurde sich in den Stämmen/Clans beraten, das heißt, jeder konnte seine Meinung frei äußern. Vorschläge werden auch gemeinsam durchdacht, aber letztlich entscheidet der Älteste bzw. der Chef. Der Aspekt der Mitsprache ist insofern interessant, da auch in den sozialistischen Betrieben der 70er Jahre prinzipiell (demonstrativ) Mitsprachemöglichkeit bestand. Somit ist diese Form der Partizipation nicht wirklich neu, jedoch als „Integrationsfunktion“ der Mitarbeiter in den Unternehmen perspektivisch zu analysieren und evt. neu zu bewerten. Die bisher (bekannte) Scheinpartizipation könnte in einen realeren Mitbestimmungskontext verlegt werden und somit Auswirkungen auf die Organisationsform und vor allem auf den Stil der Führung<sup>112</sup> haben.

#### *Verantwortung*

Verantwortung, Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse sind klar geregelt und liegen bei Ehepartnern zu gleichen Teilen. Insgesamt basiert die Rollenverteilung in erster Linie eher auf traditioneller Verantwortungserfahrung aus dem Familien- und Clanleben, als auf strukturierter, zielorientierter und bewusster betrieblicher Führung. In der Regel übernimmt die Frau die Verantwortung für den sozialen Part und der Mann die Verantwortung für technische und organisatorische Arbeiten. Häufig haben beide Partner schon in sozialistischen Zeiten in einem Betrieb zusammengearbeitet oder sie organisierten bzw. organisieren auch heute noch den Familienverbund oder den Clan.

Verantwortung wird dann delegiert, wenn die Führungsperson ausgeprägt souverän und tolerant ist oder wenn durch neue Arbeitsstrukturen eine direkte Verantwortungsverlagerung auf Bereichsleiter im Sinne von neuen Managern erforderlich wird. Hinsichtlich Kontrolle wird Verantwortung auch delegiert. So werden die Manager von ihren Vorgesetzten aus den Zentralen beauftragt zu kontrollieren. Das hat einerseits ganz praktische Durchführungsgründe und andererseits bietet dies auch Durchsetzungsmöglichkeiten von unattraktiven Anweisungen. Man ist „nur“ Übermittler, der eben auch kontrolliert. Eine Praxis, die an frühere, sozialistische Kader auf Funktionärsreisen erinnert und besondere Formen neuer Abhängigkeit schaffen könnte. Eine spezielle Form der Verantwortungsdelegierung erfolgt im traditionellen Kooperativentyp (U18). Hier besteht ein erweiterter Verantwortungsbereich des Vorgesetzten seinen Mitarbeitern gegenüber. Vertrauen und Gegenseitigkeit sind hier nach wie vor Bestandteile nomadischer Lebensweise.

---

<sup>112</sup> So verweist z. B. der Führungsansatz des Band and Tribal Leadership im Verbund darauf, dass bei Zusammenarbeit des Führenden mit den Untergeordneten sich der dominante Führungsstil in die Idealform der demokratischen Führung entwickeln könnte.

Folgende Übersicht stellt die wesentlichen Interpretationsergebnisse zusammen:

Entscheidung	Verantwortung	Mitsprache
Führungsperson entscheidet nach Konsultation mit den Mitarbeitern allein oder gemeinsam mit Ehepartner	Führungsperson(en) hat/haben die Hauptverantwortung	Führungsperson hört sich Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter an
in der Regel Einzelentscheidungen	in der Regel verteilte Verantwortung zwischen Ehepartnern/Mitarbeitern	hängt von der Persönlichkeit der Führungskraft ab
	soziale Verantwortung	das Anhören von Problemen und Ideen ist allgemein eine Charakteristik der Mongolen

Abb. 31: Interpretationsergebnisse der Führungsbeziehung (eigene Darstellung)

#### 8.4 Muster des Handelns

Für das Muster des Handelns werden Charakteristiken betrieblicher Organisation und der Führung zusammengefasst, um Aufschlüsse zu erhalten, die Hinweise auf Denkweisen und Einstellungen geben können. Die bisherigen Ergebnisse zeigen, dass Ehepaare überwiegend in traditionellen und reorganisierten sozialistischen Betrieben arbeiten und einzelne Unternehmer eher in traditionellen oder kapitalistisch orientierten Unternehmen.

Für den *traditionellen Betrieb* werden die Aspekte: Gruppengefühl, Rollen- und Arbeitsverteilung, Hierarchie, Entscheidungshoheit, Fürsorge und Persönlichkeit<sup>113</sup> zugrunde gelegt. Diese entsprechen den Qualifikationsmerkmalen (siehe Kapitel 2, Abschnitt 2.1.3: Wertvorstellungen der Mongolen). Für das Muster des *sozialistischen Betriebes* mit *Re-Organisation* werden Merkmale wie: Gruppengefühl, Kontrolle, Disziplin, Macht, Scheinpartizipation und soziale Einstellung zugrunde gelegt. Diese charakterisieren im Wesentlichen den Betrieb im Sozialismus (siehe Kapitel 3, Abschnitt 3.1.2: Das sowjetische Modell). Für das *kapitalistische Unternehmen* beschreiben folgende Merkmale das Muster: Funktionalsystem, Prinzipien Taylors, Liniensystem, Strategie (siehe Kapitel 3, Abschnitt 3.1.2: Das sowjetische Modell).

<sup>113</sup> Dazu gehören Eigenschaften und Fähigkeiten wie: selbstbewusst, individualistisch, wenig selbstkritisch, offen, natürlich misstrauisch, unabhängig, auf eigene Kräfte verlassend, naturabhängig, religiös und häufig Einzelkämpfer.

Im Folgenden werden die untersuchten Unternehmen entsprechend der beschriebenen Muster zugeordnet:

X schwache Ausprägung      **X** starke Ausprägung

Unternehmen	traditionell	sozialistisch re-organisiert	kapitalistisch
U 1	X		
U 2	<b>X</b>	X	
U 3	X	X	
U 4	X	X	<b>X</b>
U 5	X		
U 6	X	X	
U 7	<b>X</b>	X	
U 8	X	<b>X</b>	
U 9		<b>X</b>	<b>X</b>
U 10	<b>X</b>	X	
U 11	<b>X</b>		
U 12	<b>X</b>	<b>X</b>	X
U 13	X		
U 14	X		
U 15	X	<b>X</b>	X
U 16		X	<b>X</b>
U 17	X	<b>X</b>	X
U 18	<b>X</b>	X	

Abb. 32: Muster des Handelns – Betriebstypologie (eigene Darstellung)

Die Typologie zeigt, dass die meisten Betriebe (5) entweder traditionell oder traditionell sozialistisch re-organisiert (7) arbeiten. Es gibt 4 Unternehmen, die alle drei Muster beinhalten und 2 Unternehmen, die sozialistisch re-organisiert kapitalistisch arbeiten. Kein Unternehmen führt „rein sozialistisch re-organisiert“ oder rein „kapitalistisch“.

#### 8.4.1 Betriebliche Organisation

Nachfolgend wird die Charakteristik der Unternehmen beschrieben, die überwiegend ein traditionelles Muster aufweisen und von Ehepaaren<sup>114</sup> geführt werden. Ausnahmen bilden hier zwei Unternehmen<sup>115</sup>, die im Anschluss differenzierter betrachtet werden. Eine typische Gemeinsamkeit betrieblicher Organisation aller von Ehepaaren geführten Unternehmen liegt in einer prinzipiell einfachen Grundstruktur der Organisation. Es gibt in der Regel eine einfache Verwaltungsstruktur mit Personalakten und Finanzverwaltung, die die Ehefrau übernimmt. Die Mitarbeiter werden überwiegend nach Qualifikation, auf Grund ihrer beruflichen Erfahrung und ihren Fähigkeiten im Unternehmen eingesetzt. Die Mitarbeiter vertreten sich in der Regel nicht, während sich Ehepaare gegenseitig vertreten. Man verbringt auch gemeinsam Freizeit, geht zusammen in Karaokebars, Restaurants und lebt in guter Nachbar- und Bekanntschaft.

114 U1, U2, U3, U6, U10, U12, U15 und U17

115 U9 und U18

Die Zuständigkeiten im Betrieb sind gut geregelt, da die Verantwortungsbereiche und Aufgaben vorgegeben sind. Das betriebliche Klima in diesen Unternehmen kann als harmonisch und sozial bezeichnet werden. Sie kennen zum großen Teil ihre Mitarbeiter aus einem früheren Arbeitskontext, teilen ähnliche Erfahrungen und können als *Gruppe* auf frühere betriebliche Ablaufmuster zurückgreifen. Die Ehepartner verfügen über Berufsabschlüsse in technischen Bereichen und in der Verwaltung. In diesen Unternehmen wird kaum gezielt trainiert, sondern eher durch „on the job“ Trainings Nötiges vermittelt. Diese Unternehmen können als relativ beständig bezeichnet werden, da sie seit den 90er Jahren existieren und erfolgreich arbeiten. Ihre Aktivitäten konzentrieren sich auf Kerngeschäfte und sind wenig diversifiziert. Das Muster des Managements (1) für diese Gruppe kann als *sozialistisch reorganisiert* bezeichnet werden.

Das Unternehmen U9 als Zweigstelle und das Unternehmen U18 als traditionelle Kooperative bilden hier Ausnahmen. Das Ehepaar, das für eine Zweigstelle in Ulaangom zuständig ist, erhält durch Delegation klare Aufträge von ihren Managern aus Ulan Bator. Dabei stehen vor allem Anwerbung von Personal, Organisation der Arbeit, Training, sowie Personaleinsatz im Vordergrund. Die Organisation des Betriebes ist komplexer und weist bereits auf Ansätze von Human Resource Management auf. Die Hauptverwaltung des Personals, sowie die Ausrichtung des Unternehmens erfolgt durch die Zentrale Ulan Bator. Insofern übernimmt hier das Ehepaar eher eine überwiegende verwaltende Funktion<sup>116</sup>, wie ein Verwalter mit einem organisatorischen Charakter. Dieses Muster des Managements (2) kann als *verwalten* bezeichnet werden.

Das traditionelle Unternehmen U18 organisiert auf Prinzipien ehemaliger Kooperativen.

Die Arbeit wird traditionell nomadisch organisiert. Das heißt, die ca. 9 Familien und Nachbarn organisieren sich im Allgemeinen selbst. Es gibt drei fest angestellte Mitarbeiter, die im Wesentlichen für die Bewirtschaftung der Wiesen, für das Tierfutter und für die Verwaltung der Finanzen zuständig sind. Das Grundelement der betrieblichen Organisation besteht hier zunächst im Erhalt des Gewohnten und in Stabilität. Der Alltag muss unter neuen Bedingungen laufen. Die Rahmenbedingungen der Transformation geben neue Probleme vor, es fehlen Dinge, die bisher selbstverständlich waren und nun neu organisiert werden müssen. Dies erfordert zunächst Organisation. Dieses Muster des Managements (3) kann mit *organisieren* beschrieben werden.

Insgesamt werden 8 Unternehmen<sup>117</sup> von Einzelpersonen geführt, die überwiegend dem Muster traditionell-sozialistisch reorganisiert entsprechen. Hier gibt es verschiedene Organisationsformen, sodass sich diese Gruppe weniger homogen darstellt als die Gruppe der von Ehepaaren geführten Betriebe. So zeigen die Unternehmen aufgrund hoher Diversifizierung *Gemeinsamkeiten* hinsichtlich einer prinzipiell stark flexiblen Organisationsstruktur und Unterschiede in den Organisationsformen. Häufig erinnern die Zusammenschlüsse an Produktionskommunen aus den 20er Jahren oder an Teilbereiche ehemaliger sozialistischer Betriebe. Die Aufgaben wechseln häufig, ebenfalls die Dauer der Tätigkeit. Es gibt in nur wenigen Ausnahmen Stellenbeschreibungen und Arbeitsverträge. Der überwiegende Teil arbeitet in einem ständigen Wechsel zwischen der Organisation von Arbeit und Familie, arbeitet in der Regel fachfremd oder nur in Ausnahmen berufsbezogen. Hier gibt es viel Orientierungs- und Unterstützungsbedarf mit hoher Unsicherheit. Das Muster des Managements (4) kann als *orientieren* bezeichnet werden.

---

116 Diese Form erinnert in dem Sinne an traditionelle Führung, da es in der Mongolei üblich war und auch heute noch ist, dass die reicheren Geschäftsmänner der Hauptstadt ihre Pferde auf dem Land haben und dafür Personen einsetzen, die diese verwalten. Hier erfolgt dies für ein Unternehmen, was vor dem Hintergrund der Transformation Hinweis auf eine neue Gruppe des Verwalters geben kann.

117 U5, U7, U8, U11, U13 und U14; Ausnahmen bilden U4 und U16

*Ausnahmen* bilden U4 und U16, da in beiden Unternehmen die Organisation gut strukturiert mit Ansätzen von HRM und HRD, erfolgt. Der Unterschied zwischen beiden besteht zunächst in der verwaltungstechnischen Zuordnungsstruktur. U4 ist ein lokal verankertes Unternehmen mit Bereichseinteilung, einfacher Personalverwaltung und vereinzelt Trainingsmaßnahmen, während U16 seinen Hauptsitz in der Provinz und die Zweigstelle Ulan Bator mit komplexen Verwaltungsaufgaben hat. Dieses Unternehmen beschäftigt ca. 100 Mitarbeiter, die kaum ausgebildet sind und den Aktivitäten des Unternehmens entsprechend angelernt werden. Training, HRM und HRD sind feste Elemente betrieblichen Managements. Beide Unternehmer sind fachlich gut ausgebildet und verfügen über ein Gespür für Marktwirtschaft und organisieren ihre Unternehmen wirtschaftsorientiert. Das Muster des Managements (5) kann als *managen* bezeichnet werden.

Es konnten insgesamt 5 Muster betrieblicher Organisation identifiziert werden:

- (1) sozialistisch re-organisiert
- (2) verwalten
- (3) organisieren
- (4) orientieren
- (5) managen

#### 8.4.2 Führung

Betrachtet man die Führung der traditionell-sozialistisch reorganisierten Unternehmen, so ist ein wesentliches Merkmal, dass diese Unternehmen überwiegend von Ehepaaren geführt werden. In diesen Unternehmen sind Arbeitsatmosphäre und betriebliches Gesamtklima harmonisch. Die Unternehmer nehmen in der Regel aktiv am Unternehmensalltag teil und haben einen guten, direkten Kontakt zu ihren Mitarbeitern. Verantwortung und Zuständigkeiten sind klar geregelt und liegen in den Händen des Ehepaares. Somit sind hier Rollen festgelegt, die Stress reduzieren, Orientierung und Sicherheit ermöglichen. Das Bindungsverhalten ist stabil und der Loyalitätsaspekt besteht auf beiden Seiten. In den meisten dieser Unternehmen haben Mitarbeiter die Möglichkeit Vorschläge zu unterbreiten. Diese werden von den Ehepaaren dankbar aufgenommen, da man als Führungskraft auf das Wissen der älteren Mitarbeiter angewiesen ist. Eine starke Kontrolle ist nicht nötig, da Respekt gegenüber den Führungspersonen natürlich gegeben ist. Kontakt- und Kommunikationsmöglichkeiten sind jederzeit möglich, da vor allem in kleineren Betrieben die Unternehmer in die täglichen Arbeitsabläufe integriert sind, sodass Informationen, Absprachen und auch das Lösen von Problemen unmittelbar erfolgen kann. Des Weiteren ist ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl und ausgeprägtes Fürsorgeverhalten charakteristisch.

Die Ehepaare führen einerseits autoritär und andererseits recht demokratisch. Das entspricht auch dem Eindruck, den man bei der Begehung der Unternehmen erhält. In diesen Unternehmen ist die Gruppenstimmung gut, alle sind zufrieden. Die Unternehmer strahlen Autorität aus, die Atmosphäre ist jedoch entspannt, familiär und fürsorglich. In allen Unternehmen wird großer Wert auf Mitarbeiterfürsorge gelegt. Die soziale Einstellung ist als positiv zu bewerten, da einerseits regelmäßig Sozialabgaben und Lohn gezahlt werden und andererseits die Unternehmer stets ein „offenes Ohr“ für die Belange ihrer Mitarbeiter haben. Sie unterstützen individuell und pragmatisch bei finanziellen, persönlichen und familiären Problemen. Führung erfolgt natürlich und implizit. Das Muster der Führung (1) kann als *elterlich-fürsorgend* bezeichnet werden.

Des Weiteren gibt es zwei Unternehmen U9 und U18, die ebenfalls von Ehepaaren geführt werden, sich aber anders in den Beziehungen zwischen Führungsperson und Mitarbeiter darstellen. Für das *Ausnahme*-Unternehmen U9 gestaltet sich das Führungsverhalten dahin gehend anders, als es sich hier um eine Zweigstellenstruktur mit *vor allem anderen Aufgaben* vor Ort handelt. Die Hauptaufgabe des Ehepaares besteht darin, die Anweisungen der Zentrale umzusetzen. Das Ehepaar ist für Anwerbung von Personal auf dem Land und für Organisation von Trainings zuständig. Die Mitarbeiter werden direkt vom jeweiligen Bereichsleiter kontrolliert und angewiesen. Es besteht zwar noch ein gutes Verhältnis zu den Mitarbeitern, aber die Distanz zwischen Führendem und Geführtem wird größer. So ist eine formale Mitsprache der Mitarbeiter bei Einzelaspekten wie Personaleignung zwar möglich, die letzte Entscheidung trifft jedoch stets der Manager bzw. der Eigentümer in Ulan Bator. Das Ehepaar ist nur gelegentlich im Betrieb, arbeitet nicht mehr aktiv mit, steht im Alltag nur selten für Probleme, Kommunikation und Kontakt direkt zur Verfügung. Beide Ehepartner pendeln zwischen Stadt und Land. Die Arbeitsatmosphäre ist nach wie vor harmonisch, aber weniger familiär und weniger fürsorglich. Hier gestaltet sich das Führungsverhältnis nach wie vor (groß-) familiär, aber distanzierter. Das Muster der Führung (2) kann als *elterlich-freundschaftlich* bezeichnet werden.

Für die zweite Ausnahme U18, das aus Nachbarn und der eigenen Familie besteht, ist die Atmosphäre ebenfalls harmonisch, aber sehr ruhig in der Grundstimmung. Hier wird anders kommuniziert. Die Führungsperson, der Kooperativenvorsitzende, erzählt tragend in traditioneller mongolischer Erzählweise, fast idealisiert. Er verkündet eher, als aktiv anzusprechen. Die Mitarbeiter müssen gut zuhören, um ihn verstehen zu können. Das Kooperationsverhalten kann als hoch eingeschätzt werden, da das soziale Verhalten untereinander geregelt ist. Die Beziehungen basieren auf gegenseitiger Fürsorge, so werden z. B. die Tiere bei Abwesenheit eines Mitglieds von den anderen verantwortlich mitversorgt. Ein besonderer Kontrollmechanismus ist nicht erforderlich, da sozial stark kontrolliert wird. Diskussionen zu Vorschlägen und dem nächsten Plan gibt es zum Jahresende, ähnlich wie bei früheren Versammlungen der Khans. Dem Vorsitzenden wird großer Respekt entgegengebracht. Die Gesamtausstrahlung der Führung kann als *patriarchalisches* Muster (3) beschrieben werden.

Die Beziehungen in den Unternehmen mit Einzelführung<sup>118</sup> können eher als halbfamiliär bezeichnet werden. Diese Unternehmen sind hoch diversifiziert und Organisation wird generell als recht schwierig empfunden. In diesen Unternehmen steht der Führungsprozess nicht im Vordergrund, sondern die Bewältigung konkreter, anfallender Arbeit. Hier geht es zunächst um Existenzsicherung und Orientierung, in erster Linie für die Unternehmer selbst. Das Beziehungsgefüge ist hier weniger eng und kann eher als Verbund (Sippe) bezeichnet werden. Man kennt sich, verhält sich freundlich bestimmt, aber insgesamt distanzierter mit wenig oder keiner Mitsprachemöglichkeit. Der Charakter der Beziehung kann als gegenseitig verpflichtend bezeichnet werden, sodass Freiwilligkeit eingeschränkt wird und Führung eher direkt anweisend erfolgt. Das Muster der Führung (4) kann als *partnerschaftlich-autoritär* bezeichnet werden.

Ausnahmen der Einzelführung bilden die Unternehmen U4 und U 16. Beiden ist gemein, dass ihre Unternehmen Bereichs- und Abteilungsstrukturen mit Verantwortlichen aufweisen. Führung gestaltet sich hier komplexer und bewusster. U4 ist lokal verankert, während U 16 bereits landesweit mit internationaler Ausstrahlung tätig ist. Im ersteren Unternehmen ist die Führungskraft stark von seinen Mitarbeitern abhängig, da er über diese Kontakte zu den Viehhaltern auf dem Land unterhält. Hier vermischen sich Notwendigkeit familiärer Beziehungen mit unternehmeri-

---

118 U5, U7, U8, U11, U13 und U 14.

schem Einzelanspruch. Die Arbeitsabläufe sind nach wie vor harmonisch, aber insgesamt ist das Klima angespannter und leistungsorientierter. Führung erfolgt hier in einer Balance von weicher und starker Führung. Im Unternehmen U16 ist die Arbeitsatmosphäre freundlich-neutral. In der Regel werden den Mitarbeitern Aufgaben zugewiesen, die sie ohne Widerspruch erfüllen. Der Unternehmer schätzt seine Führung als leicht ein, weil die Menschen es gewohnt sind hart zu arbeiten und zu folgen. Mitarbeitern wird zwar prinzipiell das Recht eingeräumt, Ideen und Vorschläge einzubringen, wobei die letzte Entscheidung immer der Unternehmer allein trifft. Sie werden direkt kontrolliert und bei Unzufriedenheit auch ausgetauscht. Die beiden Unternehmen unterscheiden sich in ihrer Führungsbeziehung insofern, da in U4 nach wie vor guter Kontakt zwischen Führungskraft und Mitarbeitern mit einem eher halbfamiliärer Charakter besteht, während dies in U16 nicht mehr so stark ausgeprägt ist. Die Führungskraft kennt zum Teil seine Mitarbeiter, hat aber im Alltag wenig direkten Kontakt zu ihnen. Der Unternehmer führt regelmäßig Betriebsrundgänge durch, kontrolliert und delegiert an seine Abteilungs- und Bereichsleiter, die wiederum die Mitarbeiter anleiten und kontrollieren. Eine völlige Trennung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist noch nicht erfolgt. Man feiert (ausgewählt) zusammen, isst in der gemeinsamen Kantine, trifft sich auch privat, liebt gemeinsame Wettbewerbe und lokales Miteinander. Dennoch unterscheiden sich die Manager nicht nur äußerlich von ihren Mitarbeitern deutlich durch westliche Kleidung und eine souveräne und charismatische Erscheinung, sondern auch durch ein distanzierteres Allgemeinverhalten innerhalb der Belegschaft. In diesen Unternehmen nimmt der familiäre Charakter weiter ab und der autoritäre Führungsstil der Unternehmer zu. Das Muster der Führung (5) kann als *autoritär* bezeichnet werden.

Eine Gemeinsamkeit aller einzelgeführten Unternehmen ist der Aspekt der Fürsorge, der entweder nicht oder wenig ausgeprägt ist oder eher auf der Ebene des Allgemeinwohls innerhalb des Unternehmens, der Stadt und weniger zu Gunsten einzelner Familien und Individuen erfolgt. Diese Unternehmen werden überwiegend von Männern als Einzelperson geführt, sodass die fürsorgende Rolle der Ehefrau durch versachlichte Maßnahmen ersetzt wird.

Es konnten insgesamt 5 Muster der Führung identifiziert werden:

- (1) elterlich-fürsorgend
- (2) elterlich-freundschaftlich
- (3) patriarchalisch
- (4) partnerschaftlich-autoritär
- (5) autoritär

Setzt man beide Muster in Beziehung, so ergibt sich folgendes Bild:

Muster betrieblicher Organisation	Muster der Führung
(1) sozialistisch re-organisiert	(1) elterlich-fürsorgend
(2) verwalten	(2) elterlich-freundschaftlich
(3) organisieren	(3) patriarchalisch
(4) orientieren	(4) partnerschaftlich-autoritär
(5) managen	(5) autoritär

Abb. 33: Muster des Handelns: Betriebliche Organisation und Führung (eigene Darstellung)

Wie bereits in der Betriebstypologie dargestellt, so wird in den Mustern betrieblicher Organisation und Führung deutlich, dass für beide Aspekte ein breites Spektrum vorhanden ist. Dennoch ist eine überwiegende Tendenz zur Tradition zu erkennen, da die beiden Muster des *Verwaltens* und *Organisierens* auch eher dem sozialistisch reorganisierten Unternehmen zuzuordnen sind. Die nächstgrößere Gruppe bilden Unternehmen, für die zunächst *Orientierung* zentral ist. Die kleinste Gruppe bilden Unternehmen, die bereits kapitalistische Tendenzen aufweisen und *managen*.

Insofern kann davon ausgegangen werden, dass drei Hauptformen betrieblicher Organisation mit 5 differenzierten Führungsansätzen identifiziert wurden. Es gibt somit mehr Führungs- als Organisationsmuster. Ein Hinweis darauf, dass im Bereich der Führung eher auf traditionelle Mechanismen und Ressourcen zurückgegriffen wird. Dieser Aspekt wird hier deutlicher, als die Herausbildung neuer Organisationsformen und wäre eine Erklärung dafür, dass man zunächst bewährt „reorganisiert“ und man auf kulturell verankerte Mechanismen zurückgreift. Die 4 Unternehmen der Betriebstypologie, die alle drei Merkmale aufweisen zeigen, dass man *noch* traditionell führt, sich im noch sozialistisch reorganisierten Betrieb organisiert, man sich aber tendenziell davon löst, um eine marktwirtschaftliche Ausrichtung anzustreben.

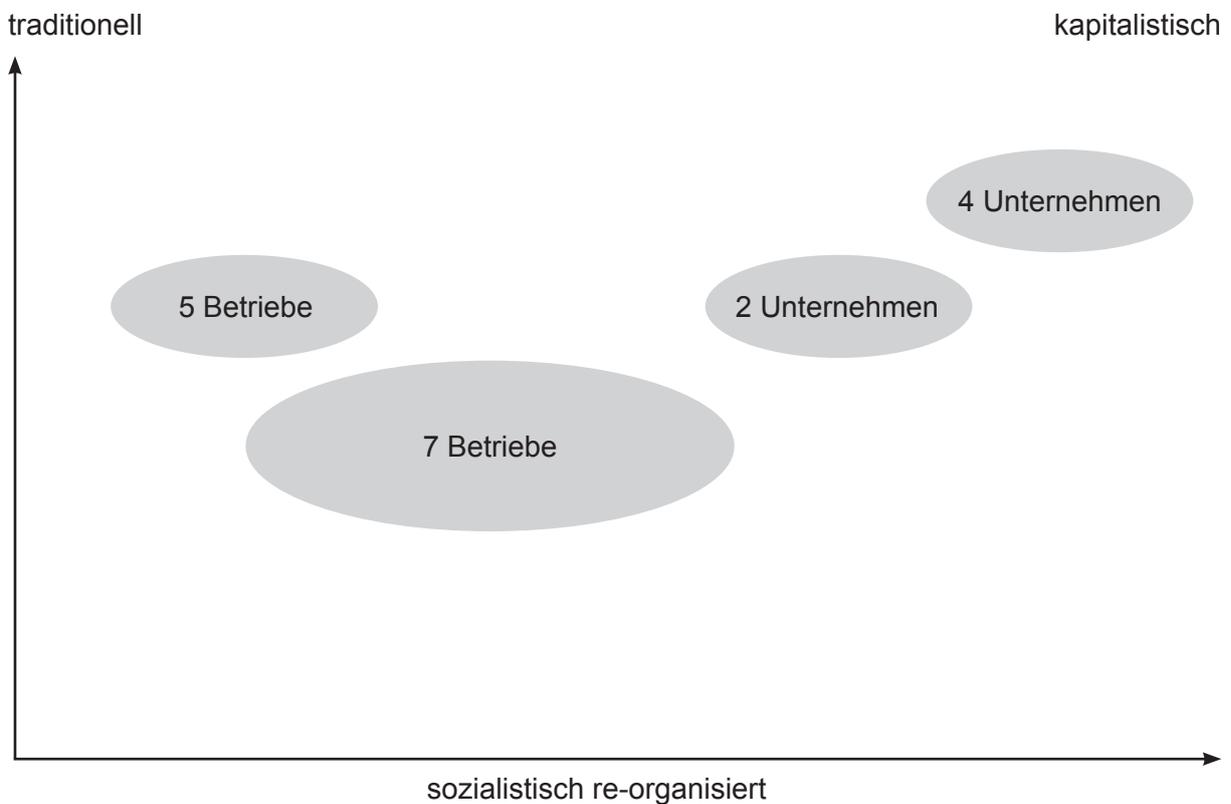


Abb. 34: Einordnung der Unternehmen nach ihren Merkmalen (eigene Darstellung)

## 8.5 Typen

I

Die Ergebnisse zeigen, dass die untersuchten Unternehmer im Wesentlichen in drei Typen zusammengefasst werden können. Diese werden im Folgenden beschrieben und mit einem Prototyp dargestellt. Die beiden zusätzlich identifizierten Muster stellen Ausnahmen dar, die als unternehmerisches Beispiel im Anschluss beschrieben werden.

### 8.5.1 Traditionell

Muster betrieblicher Organisation:	sozialistisch re-organisiert
Muster der Führung:	elterlich fürsorglich

Dieser Typ repräsentiert 7 von 18 der analysierten Unternehmen.

Die 40- bis 50-jährigen Unternehmer dieser Gruppe haben die Betriebe zu Beginn der Transformation günstig erworben und führen seitdem recht erfolgreich ihre Unternehmen. Technisch gut qualifiziert möchten sie ihre Potentiale nutzen, um unabhängig vom Staat ein eigenständiges Leben aufzubauen. Durch die Nutzung früherer beruflicher Erfahrung, auch durch die Übernahme ehemaliger Mitarbeiter, verfügen sie über ein enormes Potential. Insofern können diese Unternehmer als *reproduzierend mit wenig Veränderungsorientierung* bezeichnet werden. Zentral ist hier, dass allen die zugrunde liegenden Muster der Organisation vertraut sind. Somit kann man von einem gemeinsamen „Sinndepot“ ausgehen, welches auch eine einheitliche Interpretation durch die Geführten ermöglicht.

Prototyp

Das 1997 gegründete Unternehmen, mit Sitz im Stadtzentrum, übernahm die Mitarbeiter aus einem ehemaligen Staatsunternehmen. Im Zuge der Privatisierung erhielten diese Kupons zum Kauf von Maschinen/Technik und suchten Kooperation mit ihrem früheren Arbeitgeber. Im Unternehmen sind 25 Mitarbeiter in Vollzeit beschäftigt. Dazu gibt es eine variierende Zahl an Gelegenheits- und Saisonarbeitern, sodass bei guter Auftragslage eine Mitarbeiterzahl von 60 erreicht wird. Es gibt kaum neue Mitarbeiter, man kennt sich und hat auch früher zusammengearbeitet.

Das Unternehmen ist in 5 Abteilungen mit jeweiliger Spezialisierung gegliedert. Die Verantwortlichen treffen sich täglich mit dem Unternehmer auf den Baustellen, um Arbeitsabläufe und Probleme zu besprechen. Bereichsleiter und auch Mitarbeiter werden vom Unternehmer kontrolliert und haben Mitspracherecht bei der Arbeitsorganisation. Die letzte Entscheidung trifft jedoch das Unternehmerehepaar. Regelmäßige Treffen mit der gesamten Belegschaft gibt es nicht, jedoch gibt es gemeinsame Feierlichkeiten.

Besonders geschätzt wird von den Mitarbeitern, dass sie auch auf anderen Baustellen tätig sein dürfen und jederzeit ins Stammunternehmen zurückkehren können. Dies hat einen positiven Effekt, da diese ungewöhnliche Erlaubnis eine treue Belegschaft ermöglicht. Fest Angestellte und Gelegenheitsarbeiter haben ein gutes Verhältnis zueinander und fühlen sich als Familie. Der Unternehmer wird in der Stadt mit Namen gerufen und als „Vater“ angesprochen. Die Ehefrau wird als „Mutter“ gesehen. Sie selbst sieht ihre Rolle im Unternehmen als Sozialarbeiterin, die stets ein offenes Ohr für die Belange der Kollegen hat. Man versucht zu helfen, auch bei finanziellen Problemen. Es wird großer Wert auf Mitarbeiterfürsorge gelegt. Das Unternehmerpaar ist mit den Mitarbeitern sehr zufrieden.

Das Unternehmen zahlt jedem Mitarbeiter ganzjährig Kranken- und Sozialversicherung, Bonus bei guten Leistungen und einen lokal überdurchschnittlichen Lohn. Es gibt eine klare Gehaltsstaffelung, je

nach Qualifikation und Tätigkeit. Bei familiären und persönlichen Problemen erhalten die Mitarbeiter Unterstützung. Privat- und Berufsleben sind formal getrennt, aber im Alltagsleben vermischt.

Das Unternehmen wird heute von einem Ehepaar geleitet. Der Ehemann ist für das gesamte Management zuständig. In seinen Bereich fallen Planung und Durchführung der Aktivitäten, Materialbeschaffung, Wartung der Technik und Führung der Mitarbeiter. Unterstützt wird er von seiner Ehefrau, die prinzipiell in alle Aktivitäten der Führung eingebunden ist, aber vor allem für die soziale Betreuung der Belegschaft und für das tägliche Mittagessen zuständig ist.

Das Unternehmen arbeitet eng mit der mongolischen Regierung zusammen, baut öffentliche Gebäude und führt in den Dörfern Reparaturen durch. Im Winter werden Ausschreibungen vorbereitet, Budgetpläne erstellt, Maschinen gewartet und Vorbereitungen für die nächste Saison getroffen. Das Unternehmen leistet einen hohen steuerlichen Beitrag und gehört mit zu den wichtigsten Unternehmen und Einnahmequellen der Stadt.

### 8.5.2 Tägliche Praxis

Muster der betrieblichen Organisation:

orientieren

Muster der Führung:

partnerschaftlich-autoritär

Dieser Typ ist in 6 der untersuchten Unternehmen vertreten.

Die zum Teil jungen Unternehmer dieser Gruppe sind eher auf dem Weg, als auf „der Arbeit“<sup>119</sup>. Orientierungslosigkeit und Suche symbolisieren hier den Rahmen der Aktivitäten. Dieser Typ versucht auf Prinzipien bewährter Subsistenzwirtschaft eigenes und familiäres Leben in erster Linie zu organisieren. Dabei spielen marktwirtschaftliche Ansätze keine Rolle. Die Unternehmer konzentrieren sich eher auf die eigene Person und haben eine pragmatische Haltung zum Leben und zum Erwerb. Sie vertreten eine egoistische Grundhaltung, welche hohe Motivation auf der ständigen Suche nach regionalen und überregionalen Einkommensquellen ist. Man geht dorthin, wo man Geld verdienen und Geschäfte machen kann und kehrt immer wieder an die familiäre Basis zurück, wo im relativ losen Verbund wirtschaftliche Aktivitäten betrieben werden. Insofern kann man die Unternehmer dieser Gruppe auch als neue Nomaden<sup>120</sup> beschreiben.

#### Prototyp

Geschäftsbasis des 2006 gegründeten Unternehmens ist der Import von Mehl und Möbeln aus Russland. Dafür wurde im Stadtzentrum eine Garage gepachtet und ein Laden angebaut. Der Bedarf an Mehl ist im gesamten Land hoch, sodass die Ware inzwischen bis in die Hauptstadt nach Ulan Bator geliefert wird und die junge Unternehmerin erfolgreich Geschäftskontakte aufbaut. Ihr Ziel ist es, den Handel mit Mehl und Möbeln über die Landesgrenzen hinaus auszudehnen und auch international, z. B. mit China, zu kooperieren. Bemühungen, nach Russland zu exportieren sind bisher gescheitert. Das Unternehmen möchte in Zukunft die Zentrale vom Land weg in die Hauptstadt des Landes verlagern.

Die Unternehmerin ist 43 Jahre alt, verheiratet und hat in der ehemaligen Sowjetunion 5 Jahre russische Kultur und Kunst studiert. Sie spricht etwas Englisch und studiert nebenbei in Ulan Bator „Business and Leadership“. Gemeinsam mit ihrer Mutter organisiert die Unternehmerin alle Aktivitäten. Dabei ist sie überwiegend für Auftrags- und Personalorganisation, Kontakte nach

119 „auf der Arbeit sein“ – eine typische Alltagsfloskel aus der sozialistischen Zeit

120 Janzen (1999) beschreibt einen neu aufkommenden Nomadismus und vergleicht jetzige Entwicklungen mit Tradition: „Nomadismus ist eine alte Krisenstrategie und Existenzprinzip“ (Janzen, J., 1999:16) und „Wandern bringt Erfahrung und Geld zurück in die Region“ (Janzen, J., 1999:7)

Russland und zur Hauptstadt zuständig. Die Mutter verbleibt am Heimatort und betreibt während der Reisen ihrer Tochter den Laden, in dem Mehl und Möbel verkauft werden. Die finanzielle Verwaltung übernehmen beide. Die Arbeit wird insgesamt straff, aber sehr flexibel gestaltet. Im Unternehmen sind keine festen Mitarbeiter beschäftigt, aber zeitweise bis zu 7 Arbeiter, die überwiegend aus der Familie kommen. Geführt wird unter der Prämisse klarer Anweisungen. Die Unternehmerin teilt Arbeit und Aufgaben zu. Diese werden ohne Nachfrage ausgeführt. Alle Entscheidungen trifft die Unternehmerin allein. Bei Abwesenheit übernimmt die Mutter alle Aufgaben und entscheidet. Es gibt keine regelmäßigen Treffen mit den Arbeitern, da alles bei Bedarf besprochen wird. Lohn wird je nach Auftragslage gezahlt. Die Unternehmerin kontrolliert selbst, obwohl dies als nicht nötig eingeschätzt wird, da die Autorität der Unternehmerin unantastbar ausstrahlt. Die betriebliche Atmosphäre ist geschäftig und umtriebig. Die Unternehmerin steht im Zentrum der Aufmerksamkeit und vermittelt den Eindruck, dass sie kaum Verbindung zu ihren Mitarbeitern hat und allein agiert.

### 8.5.3 Neuer Weg

Muster betrieblicher Organisation:	managen
Muster der Führung:	autoritär

Dieser Typ ist in 3 der untersuchten Unternehmen vorhanden.

Diese Unternehmen weisen Merkmale auf, die sich grundlegend in der betrieblichen Organisation und im Führungsmuster von den anderen unterscheiden.

Besonders für den jungen Unternehmer dieser Gruppe ist das wirtschaftliche Rationalitätskriterium ausschlaggebend. Damit verbunden ist die Herausbildung von Eigeninteressen, die über reinen materiellen Besitz hinausgehen und übergeordnet Einfluss und Macht lokal, national und international anstreben. In den Unternehmen gibt es Abteilungen mit je einem Bereichsleiter, die eng mit dem Unternehmer zusammenarbeiten, Bewerber beurteilen und Vorschläge zu Arbeitsabläufen und Qualitätssicherung unterbreiten. Über Neueinstellungen entscheidet der Unternehmer allein. Der größte Teil der Belegschaft ist ohne Beruf. Nötige Fähigkeiten werden im betrieblichen Training vermittelt. Man hat erkannt, dass kontinuierliches Training unerlässlich für Erfolg ist und hat ein separates Budget dafür eingerichtet. Detaillierte, gestaffelte Arbeitsverträge, Bonussystem, sowie Zahlungen von Kranken- und Sozialversicherung für die Mitarbeiter sind feste Bestandteile eines gut etablierten HRM. Besonders gute Arbeiter erhalten Reisen oder Geldprämien. Das Versorgungssystem ist gut.

#### Prototyp

Das Gebäude des heutigen Unternehmens war von 1942 bis 1990 ein staatlicher Lebensmittelbetrieb. Der Onkel des jetzigen Unternehmers kaufte Gelände, Fabrik und Inventar und schenkte es seinem Neffen 1990. Das Unternehmen stellt Wodka, Limonaden und Backwaren her. Wodka ist das Kerngeschäft, die Marke „Dschingis Wodka“ erhielt 2009 eine Auszeichnung in Brandenburg/Deutschland.

Das Unternehmen ist führend in der Provinz und auf Platz 10 im Landesranking. Die Ware wird im gesamten Land angeboten, hat einen hohen Bekanntheitsgrad und ist Vorbild für viele kleine Unternehmen. Zukünftig möchte das Unternehmen Lizenzen im Bergbau erwerben und Milch verarbeiten. Es wird nach Deutschland, Frankreich und nach Korea exportiert. Das Unternehmen liegt außerhalb der Stadt und verfügt über hohe Sicherheitsstandards, Kameraüberwachung und Wachschatz. Es gibt strenge Einlassregeln und Kontrollen. Geführt wird das Unternehmen von einer Person im Auftrag des Onkels mit Sitz in der Hauptstadt. Das Unternehmen plant, für die Stadt Ulaangom ein Hotel zu bauen.

Des Weiteren wurden 2 Unternehmen identifiziert, die jeweils auf ein typisches Muster Hinweis geben. Das sind die Unternehmen U 9 mit dem Muster des *Verwaltens* mit *elterlich-freundschaftlicher* Führung und das Unternehmen U18 mit dem Muster des *Organisierens* mit *patriarchalischer* Führung. Im Folgenden werden beide Unternehmen beschrieben.

Muster betrieblicher Organisation:                   verwalten  
Muster der Führung:                                    elterlich-freundschaftlich

Das Hauptunternehmen befindet sich in der Hauptstadt Ulan Bator und wurde gemeinsam mit der Zweigstelle 2006 gegründet. Kerngeschäft ist der Fleischexport nach Russland in den Wintermonaten. Dafür wurde vom Unternehmen ein altes Schlachthaus im Stadtzentrum gekauft, das bis 2009 gefrorenes Fleisch nach Russland exportierte und nun den Stammsitz in der Hauptstadt beliefert. Das Unternehmen möchte mehr exportieren und Tierinnereien verarbeiten. Bei weiterhin erfolgreicher Testung ist angestrebt, die Belegschaft auf 50 – 60 Mitarbeiter zu erhöhen. Überwiegend in den Sommermonaten werden ein Restaurant und ein Lebensmittelladen betrieben.

Für die Führung des Unternehmens in der Provinz wurde das Ehepaar vom Hauptunternehmen eingesetzt. Beide, 30 Jahre alt und studierte Ökonomen, siedelten 2003 von der Hauptstadt in die Provinz über.

Die Führungsaufgaben sind klar festgelegt. Die Ehefrau ist für die Verantwortlichen der einzelnen Branchen zuständig, der Ehemann für die Kontakte zum Hauptsitz in der Hauptstadt. Dort werden die Personalakten der Mitarbeiter und das Budget verwaltet. Verdienst, Bonus und arbeitsrechtliche Maßnahmen sind ebenfalls zentral geregelt. Trainer des Stammquartiers werden zur Ausbildung des Personals auf dem Land in die Provinz entsandt. Dem Ehepaar obliegt vor Ort die Anwerbung und Auswahl der Mitarbeiter, deren Stellenbeschreibung, Leistungseinschätzung und Personalplanung. Zu weiteren Aufgaben des Ehepaars gehört die Planung des Personals, da im Unternehmen überwiegend ältere Mitarbeiter beschäftigt sind. Beide sind dafür verantwortlich, dass Informationen zu Zweigstellenaktivitäten der Hauptstelle weitergegeben werden. Das Ehepaar trägt somit Führungs- und Ergebnisverantwortung. Beide vertreten sich gegenseitig und verhalten sich ihren Mitarbeitern zwar noch fürsorglich wie Eltern, aber distanzierter und eher freundschaftlich.

Grundsätzlich wird versucht eine positive Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Die Belegschaft hat bei der Einstellung von neuen Mitarbeitern Mitspracherecht. Endgültige Entscheidung behält sich das Ehepaar vor. Beide Führungskräfte kontrollieren direkt die Branchenverantwortlichen und diese die Mitarbeiter. Monatlich findet ein Treffen aller Mitarbeiter statt, wo offen über neue Arbeitsabläufe und Probleme diskutiert wird. Neue Ideen werden dankbar aufgenommen und nach Überprüfung umgesetzt. Die Berichterstattung zur Zentrale erfolgt täglich abends.

Muster betrieblicher Organisation:                   organisieren  
Muster der Führung:                                    patriarchalisch

Nomaden, die durch Kälte und Privatisierung ihre Tiere verloren hatten, tauschten den verbliebenen Bestand gegen Saatgut in Russland ein und gründeten 2002 eine Kooperative mit 9 Familien und Nachbarn, die Tierfutter für den Winter anbauen und Milch verarbeiten. Jede Familie hat 1–2 ha und zahlt in den Fond der Kooperative ein. Für die finanziellen Belange gibt es zwei Verantwortliche, die darüber Buch führen und gemeinsam mit den 20 Mitgliedern am Jahresende Pläne diskutieren. Nächstes Ziel ist die Instandsetzung der Wasserleitung auf den Feldern, die einen erweiterten Anbau ermöglichen würde. Ungeklärte Besitzverhältnisse des ehemaligen Staatseigentums haben dies bisher verhindert. Die Kooperative wird von einem Ehepaar geführt. Hauptperson ist jedoch der 71-jährige Koopervorsitzende, der von Beruf Buchhalter ist und

auch zu sozialistischen Zeiten im selben Dorf Direktor in der Stadtregierung war. In dieser Zeit hat er viele Auszeichnungen erhalten, auch im Jahre 2009 als bester Kooperativenarbeiter. Er ist stolz auf die Erfolge im Sozialismus, auch jetzt ist er zufrieden, da die Kooperative unter seiner Leitung gut arbeitet. Die Kooperativenmitglieder erhalten monatlichen Lohn und Arbeitskleidung. Gute Leistung wird mit einem 20% Bonus honoriert, der jedoch in den Fond eingezahlt werden muss. Es gibt keine Trennung von Privat- und Berufsleben. Die Mitarbeiter leben in ihren Jurten neben dem Feld. Der Begriff des Managements ist völlig unbekannt.

Der Kooperationsvorsitzende erfährt großen Respekt und alle Mitarbeiter folgen ihm.

Es gibt keine Probleme in der Zusammenarbeit und Führung, alle kennen sich, sind Nachbarn und Familienmitglieder, die sich unterstützen und einander helfen. Z. B. sind einige Mitglieder im Sommer nicht da und andere Mitglieder übernehmen ihre Arbeiten in der Kooperative. Als Gegenleistung dafür werden ihre Tiere mit auf die Sommerweide genommen. Der Sohn des Vorsitzenden arbeitet seit 9 Jahren mit dem Vater zusammen und wird die Kooperative weiterführen.

## 9 Einordnung und Diskussion in die Hauptannahmen neocharismatischer Theorien

Vor dem Hintergrund der Hauptannahmen neocharismatischer Theorien werden die identifizierten Typen eingeordnet, um Mediatoren und Moderatoren zu identifizieren, die Hinweise auf verhaltensbezogenes Training der Führungskräfte in den untersuchten Unternehmen in Ulaangom ermöglichen.

### 9.1 Bedeutung des Kontexts

#### *Unsicherheit und Veränderung*

Der Transformationsprozess ist nach wie vor von hoher Unsicherheit geprägt, da staatliche und lokale Mechanismen fehlen, um die Reformen des Prozesses erfolgreich umsetzen zu können. Eine schwache institutionelle Basis, Unklarheit in der Gesetzeslage und Förderung, ungünstige klimatische Bedingungen und fehlende Infrastruktur sind nach wie vor unsichere Faktoren, die die Etablierung von Unternehmen wenig unterstützen und starke Führung verlangen. So benötigt man enorme Anstrengungen, um die täglichen Herausforderungen bewältigen zu können. Zwar sind Ziele und Handeln in der Mehrzahl der Unternehmen nach wie vor abstrakt und offen, dennoch werden Visionen formuliert, die in der jetzigen Umbruchssituation Orientierung Sinn und Motivation geben. Trotz einer Vielzahl hinderlicher Faktoren von außen, gibt es eine Reihe von Qualifikationsmerkmalen, die als Ressourcen wichtige Kontextmerkmale darstellen. So weisen die untersuchten Unternehmen durchgängig einen hohen Grad an *Fürsorgebereitschaft* aus und übernehmen damit soziale Verantwortung, die den Mitarbeitern Sicherheit ihrer Existenz ermöglicht. Hier erfolgt ein Schutz der Ressourcen durch Qualifikationsfaktoren, der nur durch persönliche Beziehungen aufgebaut und beibehalten werden kann. Vor dem Hintergrund transformationaler Führung ist Fürsorge oder soziale Einstellung eine Form *individueller Förderung*.

Zu den zentralen, stabilisierenden Kontextfaktoren gehören für den *traditionellen Typ* und für den *Typ des neuen Wegs* die Rollensicherheit der Unternehmer, die durch ihr Verhalten und ihre Vorbildwirkung Stress reduzieren und sich bemühen, durch ein gleiches faires Problemlösungsverhalten ihren Mitarbeitern gegenüber eine insgesamt positive Gruppenstimmung mit sozialem Zusammenhalt und einem Wir-Gefühl zu schaffen. Damit werden negative Gefühlslagen aufgefangen, sodass sich der unsichere Kontext für Veränderungen stabilisierend gestalten kann und somit transformationale Führung fördert. Die gute Gruppenstimmung ermöglicht Handlungsfreiräume und kann insgesamt zu einer besseren Kooperation aller im Unternehmen führen. Diese ressourcenorientierte Sicht im Rahmen der Kontextfaktoren verweist besonders auf den traditionellen Typ.

Für den *Typ der täglichen Praxis* gestalteten sich die Gesamtbedingungen des Kontextes für transformationale Führung nur wenig ressourcenorientiert. Hier steht nicht mehr das Gruppengefühl im Vordergrund, sondern eher der Verbund. Dieser bietet nach wie vor soziale Zusammengehörigkeit, aber weniger Wir-Gefühl. Hier steht eher Existenzsicherung im Vordergrund, als gewinnorientierte, wirtschaftliche Ausrichtung. Auch hier sind Ziele und Handeln zwar offen und abstrakt, aber in einer Ausprägung, die eher zur Auflösung des gesamten Unternehmens als zur organisierten Führung führen könnte. Die Rolle des Unternehmers ist eher partnerschaftlich und stellt damit starke, notwendige Führung besonders hinsichtlich Vorbildwirkung in Frage. Auch ist nicht ersichtlich wer kontrolliert und wenn ja, wie. Die Gemeinschaft als Verbund lässt hier eine

eher weniger positive Gefühlslage als in Gruppen vermuten. Fürsorge und finanzielle Sicherheit sind weniger ausgeprägt. Somit geben die Kontextfaktoren dieser Gruppe weniger Hinweise auf transformationale Führung.

Der *Typ des neuen Wegs* gibt zwar klare Visionen und Orientierung vor, aber die Frage hier ist, inwiefern die Ressourcen, besonders des noch bestehenden Gruppengefühls, in der weiteren Entwicklung genutzt werden. Mit zunehmender Größe der Unternehmen könnten sich diese Möglichkeiten auflösen. Positiv sind Vorbildwirkung und Rollensicherheit, die Stress reduzieren und durch gute Einbindung in betriebliche Sozialsysteme insgesamt eine hohe Sicherheit vermitteln. Hier ist dennoch fraglich, ob die Faktoren letztlich den Ansatz transformationaler Führung fördern oder ob transaktionale Führungsansätze eher dem Verständnis der Unternehmer entsprechen, da diese reibungslose Abläufe und Prozesskontrolle bevorzugen.

#### *Distanz*

Der *Typ der traditionellen Führungsperson* hat eine geringe Distanz zu seinen Mitarbeitern. In der Regel arbeitet er aktiv im Unternehmen mit und hat einen guten, direkten Kontakt zu allen. Offene Kommunikation und Kleidung, die ihn nicht wesentlich von seinen Mitarbeitern unterscheidet, schaffen eine Atmosphäre, die respektvoll im Sinne von Vorbildwirkung ist und durch geringe Distanz transformationale Führung fördert. Für den *Typen der täglichen Praxis* ist der Begriff der Distanz recht ambivalent zu bewerten, da hier fraglich ist, für wen Kommunikation offen ist und ob Probleme unter dem Druck des eigenen Absicherns wirklich fair gelöst werden. Die Kontakte sind unregelmäßig, die Aufgaben und Rollen ebenso. Die Führungsperson ist zwar ebenfalls aktiv im betrieblichen Alltag integriert, aber weniger kontinuierlich und nicht konstant. Der Fokus liegt hier auf eingeschränkter Vorbildwirkung der Führungsperson für den Mitarbeiter. Es ist fraglich, ob diese als Führer wahrgenommen werden. Kommunikation und Kontaktmöglichkeiten der Führungspersonen des *Typs des neuen Wegs* sind kanalisiert und damit nicht mehr so offen wie im traditionellen Typen. Auch unterscheidet sich der Vorgesetzte stark durch Kleidung und Status. Es gibt keine aktive Mitarbeit im Unternehmen. Hier ist die Distanz zwischen Führendem und Mitarbeiter groß und von daher insgesamt wenig für transformationale Führung förderlich.

#### *Kultur*

Zentraler Aspekt ist hier implizites Verhalten, welches Werte und Normen der Führung leiten. Im *traditionellen Typen* ist gut zu erkennen, dass Führungsperson und Mitarbeiter noch aus einem gleichen Sinndepot Anleitung beziehen. Zentral sind hier auch gegenseitige Erwartungen. Die Mitarbeiter erwarten eine starke, vorbildliche Führungsperson. Sie erwarten Fürsorge in gewohntem Umfang, sowie die unkomplizierte Lösung von Problemen privater Natur. Im Gegenzug erwartet die Führungsperson ihm folgende Mitarbeiter, ähnlich traditioneller nomadischer Familienstrukturen. Hier stehen asiatisch-nomadische Muster des sozialen Zusammenlebens vor russischer Sozialisation. Für die *Typen der täglichen Praxis* sind Grundformen des Lebens im Verbund, der Sippe zu erkennen, die an *Band and Tribal Leadership* mit ihren Merkmalen erinnern, bei der erst Gruppen gebildet und Führungsstil entwickelt werden muss. Diese Gruppe ist hoch mobil im Land, ein klassisches Element nomadischer Lebensweise. Der bisherige Stil erinnert nach wie vor an *dominance hierarchie*, dem Führungsideal der tribal-feudale Epoche. Für den *Typen des neuen Wegs* entspricht Führung implizit eher einem „Management by Exception“ Ansatz, eine Herangehensweise der Führung, den man eher im russischen Kulturkontext findet. Des Weiteren ist zu vermuten, dass besonders für traditionell-orientierte Führungspersonen buddhistische Einflüsse im Sinne von Alltagsglauben wirken. Allen Typen gemeinsam ist ein hohes Bindungsverhalten in kollektivistischen Strukturen, wobei Gruppenprozesse und Gruppenstimmung als zusätzliche Aspekte besonders im Führungsverhalten des traditionellen Typs widerspiegelt werden.

## 9.2 Bedeutung der Persönlichkeit

Die Ergebnisse zeigen, dass es nicht ausschließlich von der Qualifikation der Führungskräfte abhängig ist, ob ein Unternehmen erfolgreich ist oder nicht. Erfahrungen und Fähigkeiten spielen für den Erfolg ihrer Arbeit eine ebenso große Rolle. Dabei sind personelle und insbesondere interpersonelle Merkmale zentral.

Eine gemeinsame Charakteristik aller Führungskräfte ist eine *authentische* Ausstrahlung. Führungskräfte werden gern als charismatische Personen interpretiert, was mit dem Kult um die Person des Dschingis Khan, seinen Stärken und Verdiensten, erklärt werden kann. Unternehmerpersönlichkeiten sehen sich seit Beginn der Transformation gern in dieser Tradition und möchten Symbol der Freiheit und Macht in ihren Führungsalltag übernehmen. Diese grundsätzliche Orientierung ist eng verbunden mit *hohen moralischen Werten* und starkem Autonomiebestreben als Ausdruck von *Individualität* auch innerhalb kollektivistischer Strukturen. Die Führungskräfte sind in der Regel Einzelkämpfer mit einer hohen Vorbildwirkung. Der Grad der Individualität entscheidet letztlich wesentlich über das Gesamtbild der Führung. So sind die Führungspersonen des *traditionellen Typs* eher unabhängig als stark individualistisch und im *Typ der täglichen Praxis* findet man eher kämpferische als individualistische Personen. Den höchsten Grad an Individualität im Sinne von einzeln, weisen die Führungskräfte im *Typ des neuen Wegs* auf. Hier findet man Einzelkämpfer. Da die Persönlichkeit der Führungskraft eine zentrale Bedeutung als Moderatorenvariable einnimmt, werden die Eigenschaften und Fähigkeiten für den jeweiligen Typen im Folgenden vertiefend beschrieben.

### *Eigenschaften und Fähigkeiten*

Die Ergebnisse zeigen, dass die Führungspersönlichkeiten aller drei Typen überwiegend den Eigenschaften entsprechen, die einer charismatischen Person zugeschrieben werden. Unterschiede gibt es in der Ausprägung, besonders jedoch bei den *Fähigkeiten*. So führen die Führungspersonen des *traditionellen Typs* interpersonell stark ausgeprägt. Ihre Fähigkeit liegt darin, ihren Mitarbeitern zuzuhören, sich ihrer Probleme anzunehmen, sie zu beraten und für eine gute Arbeits- und Gruppenatmosphäre zu sorgen. Die Form des Zuhörens kann vor dem Hintergrund neocharismatischer Theorien als *intellektuelle Stimulation* eingeordnet werden. Durch Zuhören fühlen sich die Mitarbeiter ernst genommen, gerade wenn diese ihre Ideen und Vorschläge unterbreiten. Damit fördert der Unternehmer die Kreativität seiner Mitarbeiter. Insgesamt sind sich die Unternehmer ihrer Vorbildwirkung durch familiäre Rollenprägung bewusst. Dabei handeln sie implizit. Ihr Stolz auf Geleistetes fördert und unterstützt eine Gesamthaltung, die Ausdruck besonderer Fähigkeiten einer Führungspersönlichkeit darstellt. Diese Vorbildwirkung kann als *idealisierte Einfluss* im Sinne neocharismatischer Ansätze interpretiert werden.

Für den *Typen der täglichen Praxis* gehört die Fähigkeit den Verbund zusammen- und arbeitsfähig zu halten, zu den Hauptfähigkeiten. Damit verbunden sind auch Fähigkeiten, die Überleben sichern und von daher sehr wertvoll sind. Die zentralen Fähigkeiten des *Typs des neuen Weges* liegen im starken Führen und der Fähigkeit sich am Markt durchzusetzen. Eine Gemeinsamkeit aller Unternehmer ist die Fähigkeit hart arbeiten zu können, sich schnell erforderliches Wissen anzueignen und vor allem die prinzipielle Fähigkeit Visionen aus einer grundoptimistischen Haltung heraus bilden zu können.

### *Motive und Visionen*

Eine zentrale, große *Motivation* für alle, Führungspersonen wie Mitarbeiter, ist die Vorstellung von einer besseren Zukunft. Die Motive der Führungspersonen der *Typen traditionelle und tägliche Praxis* unterscheiden sich insofern, dass für den traditionellen Typen die Unabhängigkeit

vom Staat zentral ist und sozial-gemeinschaftliche Denkansätze (mit neuen bzw. reorganisierten Formen der Organisation) wieder aufkommen. Der Typ der täglichen Praxis motiviert sich vor allem durch Einkommen und die Vorstellung, durch Nachahmen erfolgreicher Geschäftsideen zum starken Unternehmer werden zu können. Der *Typ des neuen Weges* ist marktwirtschaftlich bereits orientierter, handelt ansatzweise strategisch und ausgeprägt zielgerichtet. Der Typ des neuen Weges ist überzeugend konkret und zielgerichtet. Hierin liegt seine besondere Stärke, die vor dem Hintergrund neocharismatischer Ansätze als *inspirierende Motivation* interpretiert werden kann.

*Visionen* und Ziele bestehen in 16 von 18 Unternehmen. Die *traditionell orientierten Führungspersonen* möchten neue Geschäfte, neue Fabriken neue Produkte, aber auch in Gemeinschaft mit anderen Unternehmern Wirtschaften oder, wie im Muster der Kooperative, so wie früher eine Wasserleitung für die Felder. Letztere Beispiele weisen darauf hin, dass man gern den früheren Zustand haben möchte, zumindest eine Stabilität und nicht viel Neues. Einige Führungspersonen des *Typs der täglichen Praxis* haben entweder keine Vision oder möchten neue Geschäfte und internationalen Handel betreiben. Dafür möchten sie gut ausgebildet sein. Man möchte neue Technologie anschaffen, international tätig werden bzw. bestehende Kontakte ausbauen und in starken Sektoren, wie Bergbau, Lizenzen erwerben. Insgesamt kann man zwei Ansätze erkennen: einen *materiellen* und einen *ideellen*. Letzteren findet man vor allem im traditionellen Typen und teilweise auch im Typen der täglichen Praxis. Materiell orientiert ist eher der *Typ des neuen Weges*, der sich auch auf lokaler Ebene engagieren möchte. Hinsichtlich Einordnung in den theoretischen Rahmen vermitteln die identifizierten Visionen für die Mehrzahl der Unternehmen Hoffnung und Zuversicht als *inspirierende Motivation*.

## 9.3 Diskussion der Ergebnisse

### 9.3.1 Bedeutung des Kontexts

#### *Unsicherheit und Veränderung*

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass die privatisierten Betriebe der Untersuchungsregion in Ulaangom einen erheblichen Beitrag zur Etablierung, vor allem für die lokale unternehmerische Landschaft, leisten. Die relative große Zahl reorganisierter und erfolgreich arbeitender Betriebe unterstützt das Ergebnis von Stojanov (2001) „... dass insbesondere Transformationsmuster auf betrieblicher Ebene, die auf Kontinuität setzten und die unter staatssozialistischen Bedingungen akkumulierten (auch symbolischen) Ressourcen einsetzten, erfolgreicher im Hinblick auf die innerorganisatorische Integration und wirtschaftlicher Ergebnisse sind, als diejenigen, die einen Bruch mit staatssozialistischer Geschichte bevorzugen.“ (Stojanov, 2001:6) Nach wie vor dominiert ein technisches, bürokratisches Verständnis von Management, das zunächst auf die Funktion der Arbeitsläufe gerichtet ist und weniger auf zielgerichtete Führung. Im Bereich des operativen Managements gibt es nach wie vor große Schwächen in der Umsetzung, vor allem in produzierenden Unternehmen (Alas, Zernand, 2002; Pucko, 2002:2; Alas, Zernand, 2002:6, Kume, Leskaj, Llaci, 2002:15).

Grundstruktur der Organisation ist das Prinzip der Gruppe. Damit wird auf die Ergebnisse der GLOBE Studie (House, et al., 2004) verwiesen, die für Osteuropa hohe Übereinstimmungen in den Dimensionen gruppen- und familienbasierter Kollektivismus und Geschlechtergleichheit identifizierte. Zentral ist nach wie vor die kulturelle Voraussetzung des „Modells Familie“, das Rollen und Modelle vorgibt, aber hinsichtlich Managementpraxis keine marktwirtschaftliche Orientierung darstellt (Kalantaridis, Labrianidis, Vassilev, 2007:11).

Die Organisation der täglichen Arbeit hängt von vielen unsicheren Faktoren ab, die das Grundmuster der betrieblichen Organisation vorgeben. Dies unterstützt die Ergebnisse von Brussig (1997) und Lohr (1998)<sup>121</sup>, die feststellen, dass bei der Organisation von Personal und Arbeit „Strategien der Kontrolle und der Motivation, ebenso Anforderungen aus der unternehmerischen Umwelt, sowie vorhandene Ressourcen konstituierend wirken.“ (Lohr, 1998:81) Insgesamt entsprechen alle Ansätze einer auftragsorientierten Strategie unter dem Motto „Hier und jetzt“ (Yudanov, 1996:51). Dabei ist es fraglich, ob die bisher großen erfolgreichen Unternehmen sich langfristig etablieren können, da diese wesentlich von Machtkonstellationen ihrer Zentralen in Ulan Bator und von der Regierungspolitik abhängen. Insofern könnten die Betriebe nach „altem Vorbild“ eine neue Funktion erhalten, da hier von einer gewissen Beständigkeit ausgegangen werden kann. Insgesamt bietet der Kontext jedoch für die beiden Haupttypen (traditionell und neuer Weg) einen Rahmen, der neue Arbeitsrollen fördert.

### *Distanz*

Hier sind Aspekte der Kommunikations- und Kontaktgestaltung zwischen den Führenden und den Geführten zentral. In neueren Untersuchungen geht man davon aus, dass direkter Kontakt eine wesentliche Bedingung für transformationale Führung ist. Der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Leistung ist bei geringer Distanz und damit verbundener häufiger Kontaktfähigkeit und Nähe größer als bei großer Distanz (Howell, Hall-Merenda, 1999). Dies findet man vor allem in den Führungsmustern mit elterlichen- und partnerschaftlichen Führungsmustern. Der häufige, direkte Kontakt ermöglicht es den Mitarbeitern auch nonverbale Zeichen der Vorgesetzten wahrzunehmen und somit Charisma im Sinne von Vorbild „zu erleben“. Die kollektive Organisation der Arbeit, die Nähe zum Vorgesetzten, im Sinne von Vater- oder Mutterfigur oder zum befreundeten/verwandten Kollegen, belegt eine insgesamt familiäre Beziehung in den beschriebenen Typen als eine weitere, gute Voraussetzung für transformationale Führung. Für die untersuchten Betriebe wird allgemein ein soziales Beziehungsgefüge mit einem hohen Grad an Zusammenhalt und Kommunikation bestätigt. So werden in gemeinsamen Mahlzeiten und in der Freizeit private und berufliche Themen nicht getrennt, Neuigkeiten und Informationen werden ausgetauscht und Probleme unmittelbar geklärt. Ulrich (2010) beschreibt dies als „Building People“ (Ulrich, 2010:163f) und bewertet diesen Prozess hinsichtlich transformationaler Führung als förderlich. Eher weniger förderlich im Sinne transformationaler Führung sind die Unternehmen *des neuen Wegs*, die einen Übergang von partnerschaftlicher zu autoritärer Führung aufweisen. Hier gibt es nach wie vor Übereinstimmungen mit tradierten Mustern, jedoch auch eine starke Tendenz zur marktwirtschaftlichen Ausrichtung mit eher transaktionaler Führung.

### 9.3.2 Person der Führungskraft

Der identifizierte traditionelle Typ weist Ähnlichkeiten mit dem von Margerison und Kakabadse (1984) entwickelten Typen des Traditionalisten auf. Diese Unternehmerpersönlichkeiten bevorzugen einfache, übersichtliche Handlungen. Ihr Blick ist von außen auf die Organisation gerichtet. Dieser Typ steht für Loyalität und Stabilität. Im Vergleich mit den Managertypen der evaluierten post-sozialistischen Studien zeigt das traditionelle Muster der Kooperative Ähnlichkeiten zum traditionellen rumänischen Typ von Dalton und Kennedy (2007). Beide Unternehmertypen haben *keine* Vision und führen eher paternalistisch. Eine Erklärung für die Verbindung des *traditionell* mongolischen und *traditionell* rumänischen Typen könnte im prägenden ländlichen-regionalen Kontext liegen, wo Kargheit, Klima und Abgeschiedenheit ähnliche Bedingungen vorgeben und

---

121 ausführlich in: Lohr, K. (1989:81ff)

ein starker Rückgriff auf Tradition erfolgt. Für die Gruppe des traditionellen Führungstyps ist es charakteristisch, dass Führung zwischen Ehepartnern geteilt wird. Insofern handelt es dabei nicht um Einzelkämpfer, sondern um eine klassisch nomadische Konstellation soziokulturellen Lebens. Einzelkämpfer findet man zum Teil im Typen der täglichen Praxis und eindeutig im Typen des neuen Wegs (Dittrich, Schrader, Stoanov, 2008). Hier sind Unternehmer eher individuell ausgerichtet. Dies könnte erneut ein Hinweis auf Ansätze der *Band and Tribal Leadership* sein.

Die Unternehmer des Typs des neuen Wegs zeigen Ähnlichkeiten mit dem *visionären* Typ von Margerison und Kakabadse (1984), dem russischen Typen des *New Wave* von Grachev, Rakitski, Rogovsky (2007) und dem chinesischen Typen des *professionellen Managers* von Taylor, Kai und Qi (2003). Diese Unternehmer handeln komplexer und verfolgen in erster Linie die Verwirklichung eigener Ziele, die sie auch unabhängig von anderen vorantreiben. Für sie stehen Fachlichkeit und Sachkenntnis vor Politik. Dabei ist ihre Wahrnehmung eher nach innen gerichtet. Grachev, Rakitski, Rogovsky (2007) konstatieren für diese Gruppe ein zukünftiges Führen mit stark abnehmenden ethischen und moralischen Verhalten. Damit verbunden ist ein hoher Grad an kollektivistischer Kultur mit ausgeprägtem In-Group Kollektivismus, Macht, abnehmender Humanorientierung und weniger Partizipation. Somit besteht ein wesentlicher Unterschied zwischen diesen beiden Typen in der *Humanorientierung*<sup>122</sup>. Der Typ der täglichen Praxis ist hier Schnittstelle, da in ihm beide Ansätze vorhanden sind.

Neuere Befunde sagen jedoch aus, dass die Bedeutung der Persönlichkeit für charismatische Führung zwar nach wie vor anerkannt besteht, aber nicht so moderat ist, wie bisher erwartet. Es wird argumentiert, dass es auch weitere Faktoren geben könnte, die letztlich die Persönlichkeit so fördern, dass charismatische Führung entstehen kann.

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung zeigen, dass es in der Gruppe der mongolischen Unternehmer durchaus soziokulturelle Faktoren gibt, die Personen zu charismatischen Führungskräften fördert. So ist das einzigartige Kulturphänomen des Jurtenlebens und die Kombination asiatischer und sozialistischer Sozialisierung mit religiösen und tief verwurzelten Lebensphilosophien ein so starkes Fundament, dass besonders das Gruppengefühl mit Gefolgsleuten betont.

### *Eigenschaften und Fähigkeiten*

Betrachtet man das Beziehungsgefüge als zentrales, kulturelles Element nomadischer, chinesischer und sozialistischer Kultur, so zeigen Untersuchungen, dass bestimmte Führungseigenschaften wie Optimismus, Vertrauenswürdigkeit und Integrität mehr als einer Philosophie zugeordnet werden können, sondern die untersuchten Haltungen, Gedankenwelten aller drei Bereiche einschließen (Gruchmann, 2008:56). Generell förderlich ist für die Führungskräfte aller drei Typen die *Fähigkeit* ihre Mitglieder zu ermutigen und zu inspirieren. Die *Fähigkeit* flexibel führen und pro-aktiv arbeiten zu können, gehört zu den wichtigen Fähigkeitsmerkmalen der untersuchten Unternehmer.

Im Gegensatz zu den stark religiös-philosophisch beeinflussten chinesischen Unternehmern beziehen sich mongolische Unternehmer eher auf Alltagsglauben und praktischen Buddhismus. Ein Aspekt, der hinsichtlich Modellentwicklung Berücksichtigung finden sollte.

---

122 die Ergebnisse der GLOBE Studie zu Leistungs- und Humanorientierung verweisen für Russland mit dem Wert 4 auf das Mittelfeld innerhalb der MOEL

### *Visionen*

Für die Bildung von Visionen ist zunächst ausschlaggebend, in welchem Verhältnis Führende und Geführte ihre Situation und das Leben in Ulaangom und im Land wahrnehmen und welche Vision sie damit verbinden: „Der entscheidende Moderator für die Beziehung zwischen der transformativ-fürhrenden Führung und dem ökonomischen Erfolg liegt in der wahrgenommenen Umweltunsicherheit.“ (Gebert, 2002:209) Die Ergebnisse zeigen, dass die überwiegende Zahl der Unternehmer fähig zur Vision ist. Mit ihrem Handeln geben sie ihre Vision den Mitarbeitern automatisch vor (Lombriser, Abplanalp, 2010:43). Auch diesbezüglich gewinnt die Followerperspektive neue Bedeutung, da es von Interesse ist, inwiefern sich Mitarbeiter damit wirklich identifizieren, folgen und im Sinne des Selbstkonzepts verändern. Bei den größeren Betrieben der Region, die sich seit Beginn der Transformation bereits erfolgreich durchgesetzt haben, sind die Ziele zwar ambitionierter, aber auch realistischer. Sie werden bei guter Geschäftslage einen Kindergarten und ein Hotel, sowie Wrestlingpaläste für die Heimatstadt großzügig finanzieren und unterstützen.

Insgesamt beinhalten die Vorstellungen der Mehrzahl der untersuchten Führungspersonen wirtschaftliches Erfolgspotential und damit Merkmale einer Vision, die ein *reales Prinzip Hoffnung* bedienen. (Scholz, 1994:241) Somit geben die Visionen Orientierung und Sinn, die als unbewusste ganzheitliche Betrachtung zum Ausdruck kommen. Dennoch zeigen Untersuchungen für MOE geringe Werte für eine Akzeptanz der Gegebenheiten und zeigen eher, dass ein Leben im „Hier und Jetzt“ bevorzugt wird.<sup>123</sup>

### *Beziehungen zu den Mitarbeitern*

Wie die Muster der Führung zeigen, dominieren im Wesentlichen zwei Richtungen, die das Verhältnis der Unternehmer zu den Mitarbeitern bestimmen. Der familiäre, elterliche und partnerschaftliche Ansatz, der an frühere „Beziehungsarbeit vor Führungsarbeit“ (Kneißle, 1998:413) erinnert und das autoritäre Muster (Kume, Leskaij, Llaci, 2002:16) mit partnerschaftlichen Ausprägungen. Das für die Führungstypen in Ulaangom analysierte Verhalten weist eine Reihe an Überschneidungen auf. So gibt es Führungskräfte aus dem Typ der täglichen Praxis, die ebenso familiär wie auch autoritär führen und umgekehrt. Des Weiteren führen die Personen des neuen Weges nicht ausschließlich autoritär, sondern auch familiär und partnerschaftlich. Kernaussage ist jedoch, dass sich mit Entwicklung der Betriebe das Verhaltensspektrum von familiär, patriarchalisch, partnerschaftlich-autoritär bis autoritär verändert, was sich in verschiedenen Ausprägungen und Kombinationen zeigt.

Die Mehrzahl der Unternehmer kann nicht auf das *traditionelle* Wissen ihrer Mitarbeiter verzichten. Einerseits sind die Mitarbeiter aufgrund ihrer sozialen und wirtschaftlichen Situation als „weak“ einzuschätzen, die durch „strong leadership“ Orientierung und Sicherheit benötigen, haben aber andererseits als fachliche Ressource und die Fähigkeit zur Improvisation eine gewisse Machtposition auch in den neu gegründeten Unternehmen inne. Es gibt Hinweise, dass die Mitarbeiter durch praktische Handlungsübernahme und Vertretung über Einfluss, Macht und auch Status verfügen. So ist es z. B. durchaus üblich, dass sich Ehepartner gegenseitig vertreten, einzeln oder zu zweit abwesend sind, ihren Mitarbeitern dabei volle Verantwortung übertragen oder Teilarbeiten übertragen und andere Dinge organisieren lassen. Insgesamt gibt es Hinweise, die auf *geteilte Führung* als aufkommendes neues Führungsmodell (Pearce et al. 2007; Pearce, Sims jr., 2002; Pearce, Manz, Sims, 2009) deuten, der besonders im traditionellen Typ zu finden ist.

---

123 ausführlich in: Alt/Lang (2004)

Die Geführten in den jeweiligen Unternehmen akzeptieren nicht nur autoritäres Verhalten, sondern sie haben diesbezüglich auch eine gewisse *Erwartung*<sup>124</sup> an ihren Vorgesetzten. Erwartet wird eine *starke Führung (strong leadership)*, die die Gruppennorm berücksichtigt. Darin ist eine Voraussetzung zu sehen, die als Anschlussfähigkeit von Führungskräften an die Erwartungen ihrer direkten Mitarbeiter ihnen gegenüber als wichtig eingeschätzt wird (Alt, Lang, 2004:112). Dieses Verhalten entspricht der Kultur und den Wertvorstellungen von Familienstrukturen, dem zu respektierenden Vater, dem tief verwurzelten Hierarchiedenken<sup>125</sup>, den überlieferten Strukturen der Clanorganisation und dem Autoritätssystem Familie. In beiden Typen des traditionellen und neuen Weges sind die Führungspersonen durch die Mitarbeiter anerkannt. Dabei bleibt jedoch die Frage offen, *welche* Verhaltenstendenzen der Mitarbeiter aktiviert werden und inwiefern sich dies auf die Entwicklung ihres Selbstkonzeptes auswirkt und selbstständiges Handeln fördert<sup>126</sup>. Fast als Idealfall zu bezeichnen ist der traditionelle Typ, da man hier davon ausgehen kann, dass Führungsperson und Mitarbeiter gleiche bzw. ähnliche Wertvorstellungen haben. Ihre Bindung an das Unternehmen und auch an den Unternehmer ist als hoch und emotional sehr eng einzuschätzen.

Das Führungsverhalten und die damit verbundenen *Denkweisen* in den untersuchten Betrieben in Ulaangom, können insgesamt als Tradition versus Moderne<sup>127</sup> bezeichnet werden, welches die Aussagen von Bakacsi (2002) zu Untersuchungen in Osteuropa unterstützt. Für den Typen der täglichen Praxis ist davon auszugehen, dass eher pragmatisch und funktional gedacht wird. Differenzierter stellt sich dies für den traditionellen Typen und dem Typ des neuen Weges dar. Die Ergebnisse zeigen, dass der größte Unterschied beider Typen in der Grundhaltung der Führung zu sehen ist. Während der *traditionelle Typ* im Umgang mit den Mitarbeitern eher *menschlich denkt*, rückt technische Systematik mit Sachbezug in den Vordergrund des Verhaltens der neuen Manager vom *Typ des neuen Weges*. Die folgende Übersicht stellt wesentliche Aspekte zusammen:

Tradition	Neuer Weg
pragmatisch	technisch
funktional	funktional
menschlich	systematisch
sozial verantwortlich	sozial verantwortlich

Abb. 35: Tradition vs. Moderne (eigene Darstellung)

Dies impliziert eine Veränderungstendenz, die auch von Alt/Lang (2004:118) allgemein für MOE-Länder bestätigt wird. Befunde in Mittel- und Osteuropa zeigen, dass sich die existierende Kultur, bis auf den *Bereich der Gruppenkultur*, in den anderen Dimensionen ändern sollte. Dabei wird jedoch zu bedenken gegeben, dass die Idealvorstellungen neuen gesellschaftlichen Zusammenlebens und der tatsächlich gelebten Kultur nicht übereinstimmen müssen (Bakacsi et al., 2002). Dabei müssen gelebte Führungspraktiken und ideale Vorstellungen nicht übereinstimmen. Unterschiede

124 Die meisten Menschen desselben Kulturkreises verfügen über ein gemeinsames Set an Vorstellungen, wie sich aus ihrer Sicht eine typische Führungskraft verhalten sollte und wie nicht (Bass, 1990 in: House, R. J., 2002:45). Decken sich ihre Vorstellungen und Erwartungen, so wird die Führung akzeptiert.

125 Das Ergebnis bestätigt die Einschätzung für das Osteuropacluster der GLOBE Studie, die besagt, dass Hierarchie statt Gleichheit und Autonomie (auf Nützlichkeit ausgerichtet) bevorzugt wird (Smith et al. 1996, 1997).

126 ausführlich zu Erfahrungen in Umstrukturierungsprozessen in: Gärtner, P., Kasek, L. (1995)

127 Ehlers, K. (2000) fasst in seinem Artikel: Die Zukunft der Mongolei – zwischen Traditionen und Reformen den aktuellen Stand der wissenschaftlichen Diskussion um die Erhaltung des Nomadentums als „zwischen den Polen der Radikalreformer und den Traditionalisten“ zusammen; die Mehrheit der Mongoleiforscher plädiert für einen DRITTEN Weg, weil die nomadische Kultur lebenserhaltend für die Mongolen sei und zwischen China und Russland keine andere Möglichkeit besteht, „andersartig“ zu sein. Des Weiteren wird eingeschätzt, dass die Mongolei langfristig nicht in der Lage sein wird, an die Spitze der Globalisierung spurten zu können, aber auch nicht wieder in die Steinzeit zurückfallen darf.

und Ambivalenzen können einerseits die Idealvorstellung widerspiegeln und andererseits einen Trend zur Veränderung andeuten (Alt, Lang, 2004:117).

Der als positiv identifizierte Aspekt der *Mitsprache* wirft die Frage auf, um welche Form der Partizipation es sich handelt. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung weisen eher auf eine neue *Integrationsfunktion* auf Basis tradierter Praxiserfahrung sozialistischer Betriebsführung hin. Ausnahme bildet hier der Typ der täglichen Praxis, der eher als Verbund organisiert ist und anderen, eigenen Regeln der Integration unterliegt.

Der Großteil der Unternehmer nimmt die Möglichkeit für *moralisches Handeln* wahr. Dies zeigt sich im hohen Fürsorgeanspruch der Unternehmer ihren Mitarbeitern gegenüber und im Problemlösungsverhalten, dass die Klärung persönlicher Angelegenheiten in jedem Fall gestattet. Dies betrifft auch den Typ *des neuen Wegs*, in dem Fürsorge zwar eher auf betrieblicher Ebene und weniger auf individueller Ebene organisiert ist, aber noch mit Selbstverständlichkeit praktiziert wird. Ebenfalls als positiv einzuschätzen ist das ausgeprägte Kommunikationsverhalten, welches auf einer einfachen, gemeinsamen Sprache mit klarer Ausdrucksweise basiert und ebenfalls Problemfelder und Stress reduziert (Dahms, 2010:13). Ein beständiges Element des Führungshandelns ist im Ansatz der *Kreativität*<sup>128</sup> zu sehen. Damit einhergehen Möglichkeiten, um Problemsituationen meistern und mit ihnen schöpferisch umzugehen zu können, was insgesamt transformationale Führung begünstigt.

---

128 Kreativität ist eine nicht übliche Denkweise und eine bestimmte Art, mit dem eigenen Wissen umzugehen, um auf neue Lösungsmöglichkeiten zu stoßen, die mit logisch analytischen Methoden allein nicht erreicht werden können. (Heyse, V., Metzler, H., 1995:295).

### 9.3.3 Führungserfolg – transaktional und transformational

Die bisherigen Ergebnisse lassen Schlüsse zu, dass grundlegend transaktionale und durchaus transformationale Aspekte der Führungsbeziehung in Ansätzen vorhanden und somit förderungsmöglich sind. Voraussetzungen für *transformationale Führung* in diesen Betrieben ist ein variables, kollektivistisches Umfeld als übergeordnete Kontextbedingung mit wenig Übereinstimmung an vorherrschenden gesellschaftlichen Werten, eine pro-aktive Einstellung mit dezentralen Entscheidungen und lateraler Kommunikation. Die Aufgaben sind komplex und es besteht eine Situation, die Veränderung verlangt so wie Offenheit und eine soziale Haltung (Bass, 1999). Von daher ist es hier besonders lohnenswert, die Mitarbeiter in eine zukünftige Betrachtung und Analyse einzubeziehen.

*Transaktionale Bedingungen* findet man vor allem in den größeren Betrieben des Typs des neuen Wegs mit relativ stabilen Bedingungen und individualistischen Unternehmern, die sich neuen gesellschaftlichen Werten annähern, mechanisch organisieren und zentral entscheiden. Vorherrschend sind hier eine vertikale Kommunikation, Standard, Routine und klare Vorgaben. Dieser Typ arbeitet eher auf einer geschäftlichen Grundlage: Geld gegen Arbeitskraft. Neben überschaubaren Kernarbeiten ziehen die Unternehmer der größeren Betriebe Arbeiter für Gelegenheits- und Saisonarbeit oder für zeitlich begrenzte Spezialaufgaben heran. Damit ist der transaktionale Ansatz in diesen Unternehmen prinzipiell eher verankert.

Interessant in diesem Zusammenhang ist der Aspekt des *psychologischen Vertrages*<sup>129</sup> und inwiefern sich dieser Vertrag als Ausdruck der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter in dieser Umbruchssituation verändert und transaktionale bzw. transformationale Führung befördert.

---

129 psychologischer Vertrag drückt implizite Vereinbarungen aus; zentral ist hier der neue Aspekt der Flexibilisierung und inwiefern er auf die Mitarbeiter der untersuchten Unternehmen in Ulaangom zutrifft; ausführlich zu Flexibilität und Kontinuität in: Raeder, S., Grote, G. (2001).

## 9.4 Zusammenfassung

Die im Uvs Aimak untersuchten Unternehmen zeigen, dass ländliche Regionen traditionell stark geprägt sind und einem anderen Umsetzungstempo der Transformation folgen als die wenigen mongolischen Großstädte. Zeitverzögert gelangen die von der Regierung beschlossenen Maßnahmen in die entlegenen Regionen. Nach wie vor besteht hohe Rechtsunsicherheit, Infrastruktur und allgemeine Anbindung an die wenigen Großstädte im Land sind ebenso ungenügend, wie der Zugang zu Krediten, Märkten und Weiterbildungsmöglichkeiten. Trotz dieser Herausforderungen zeigen sich die untersuchten Unternehmer recht autonom mit einer relativ eigenständigen Orientierung der Aktivitäten. Hauptstädtische Entscheidungen spielen eher eine untergeordnete Rolle, da die regionale Ausrichtung sich grenznah in erster Linie weiterhin an Russland, der Republik Tuwa und Kasachstan orientiert. China ist nur insofern für die westliche Region interessant, da eine einfache wirtschaftliche Kontaktachse südlich vom Uvs Aimak nach Urumqui nach China verläuft und überwiegend als kleiner Grenzhandel zum Warenerwerb dient. Des Weiteren schätzen die befragten Unternehmer das lokale Geschäftsklima insgesamt als gut ein, da es kaum Konkurrenz gibt, alte soziale und politische Netzwerke nach wie vor gut funktionieren, man sich austauscht, vertraut und Probleme insgesamt einfacher lösen kann. Dabei können die Unternehmer nicht nur auf frühere persönliche und berufliche Erfahrung zurückgreifen, sondern auf ihre Fähigkeiten und soziokulturellen Ressourcen, die vor allem Führung und Mitarbeiterbeziehung prägen.

Durch Analyse betrieblicher Organisation und Beziehung des Unternehmers zu seinen Mitarbeitern, konnten 3 Muster der Führung identifiziert werden: ein sozialistisch reorganisiertes mit elterlich fürsorglicher Führung, orientierende Organisation mit partnerschaftlicher Führung und Management mit autoritärer Führung. Als Nebemuster und Einzelbeispiele wurden folgende Muster beschrieben: verwalten mit elterlich-freundschaftlicher Führung und organisieren mit patriarchalischen Führungsstrukturen. Daraus konnten drei Typen abgeleitet werden. Das ist zum einen der *traditionelle Typ* mit sozialistischer Reorganisation und elterlich fürsorglicher Führung, der auf den traditionellen Typen chinesisch familienbasierter Führung verweist und der *Typ des neuen Weges* mit Ansätzen eines tayloristischen Managements mit autoritärer Führung mit Hinweis auf den marktwirtschaftlich orientierten russischen Unternehmertyp und auf den chinesischen professionellen Typ. Die Ergebnisse zeigen, dass die Gesamtbedingungen des Kontexts für die Führungsrollen beider Typen förderlich sind.

Der *Typ der täglichen Praxis*, mit einem generell orientierenden Management mit partnerschaftlich-autoritärer Führung, verweist hingegen eher auf Ansätze der „Band and Tribal Leadership“. Der Vergleich des identifizierten Führungsverhaltens mit den Führungsidealen der analysierten geschichtlichen Epochen zeigt, dass die Führungsbeziehung des heutigen *traditionellen Typen* familiär geprägt ist und somit dem damaligen Ideal religiös-traditioneller Führung generell entspricht. Die Führungsbeziehung des *Typs der täglichen Praxis* stellt sich auch heute dominant-charismatisch dar, was auf das Ideal der damaligen Epoche verweist. Die *Manager des neuen Weges* führen charismatisch-autoritär, so wie es für das Ideal der Führungsbeziehung der feudal-kolonialen Epoche analysiert wurde. Des Weiteren verweist die Analyse der *Person der Führungskraft* vor allem auf ein natürliches Verhalten als Unternehmer im betrieblichen Umfeld und in der Beziehung zu den Mitarbeitern. Damit verbunden ist ein Grundeindruck, der die Führungspersonen in erster Linie *authentisch* erscheinen lässt. Dabei sind die Unternehmer nicht nur als Person authentisch, sondern auch in ihrem Verhältnis zu ihren Mitarbeitern und zur Umwelt.

Die Analyse der *Beziehung zu den Mitarbeitern* hat ergeben, dass hauptsächlich beziehungsorientiert geführt wird und in den tendenziell kapitalistischen Unternehmen Aufgaben- und Sachorientierung überwiegen. Mit zunehmender Größe der Unternehmen vergrößert sich auch die Distanz zwischen Führungsperson und Mitarbeitern, Kontakt- und Kommunikationsmöglichkeiten nehmen ab, sodass die Gesamtatmosphäre des Wir-Gefühls mit positiver Grundstimmung weniger positiv beeinflusst wird. Insgesamt rücken Gruppenprozesse und die Perspektive der Mitarbeiter in den Mittelpunkt. Somit stellen Qualifikationsfaktoren einen Ressourcenschutz dar, der nicht nur die Lebensqualität der Mitarbeiter sichert, sondern auch zentral für Entwicklung im marktwirtschaftlichen Sinne ist. Anerkennung von Hierarchie und Respekt als positive Form der Autorität stellen nach wie vor Grundelemente der Führung dar. Autorität wird von den Mitarbeitern nicht nur akzeptiert, sondern auch erwartet, ebenso eine ausgeprägte Humanorientierung der Unternehmer.

Die Einordnung der Einzelergebnisse in die Theorie der transformationalen Führung hat ergeben, dass es durchaus *Moderatoren* und *Mediatoren* gibt, die auf neocharismatische Ansätze hinweisen. Im Mittelpunkt stehen die authentische Person der Führungskraft und Distanz als wichtige Moderatoren. Die folgende Darstellung fasst Moderatoren und Mediatoren mit Hinweis auf Erfolgskriterien zusammen:

Moderator	Mediator	Erfolgskriterium
Distanz zwischen Mitarbeiter und Führungskraft	Bindungsverhalten kollektive Wirksamkeit	<i>Subjektive Kriterien</i> Zufriedenheit Stressreduktion Orientierung
Authentizität der Führungsperson	Vertrauen und verminderte Rollenambiguität	<i>Objektive Kriterien</i> längerfristige Existenz Kontinuität Expansion

Abb. 36: Moderatoren und Mediatoren als Ergebnis theoretischer Einordnung (eigene Darstellung)

Besonders in Hinblick auf den *traditionellen Typ* bietet sich das *Konzept Shared Leadership* an. Die Unternehmen basieren alle auf Gruppenarbeit und werden überwiegend von Ehepaaren geführt. Geteilte Führung kann als natürliches, fest verankertes *Führungsregime* auf dem Land betrachtet werden, sodass es durchaus lohnenswert ist diesen Ansatz zu bedenken. Für die Personen der Führungskraft im *Typen des neuen Wegs* bietet sich das *Konzept der Authentizität* an. Das Aufgreifen positiver psychologischer Aspekte kann ethisches und moralisches Verhalten fördern und den bisherigen Selbstorientierungsprozess hinsichtlich neuer Führungsmodelle positiv und unterstützend steuern.

## 9.5 Fazit

In Hinblick auf den erwünschten und notwendigen Anschluss an lokale und nationale Wirtschaft, ist ein *ressourcenorientierter Ansatz* für die Entwicklung neuer Konzepte und Modelle für die Führungskräfte in Ulaangom förderlich. Die mongolischen Unternehmer verfügen über ein breites Spektrum an Qualifikationsmerkmalen, wobei Gruppenprozesse und Mitarbeiterperspektive zentral sind. Die Fähigkeit Gruppen bilden, zusammenhalten und fördern zu können, gehört zu den Aspekten, die *nicht verlernt* werden sollten. Im Sinne von *neu erlernen* sind Techniken zu nennen, die zunächst Beurteilungs- und Entscheidungsfähigkeit fördern sollten, da dadurch auch Mitsprache, Partizipations- und Integrationsmechanismen entwickelt werden können.

Vor dem Hintergrund der Anschlussbemühungen an die globale Wirtschaft könnte es interessant sein, den Gedanken der Clanstrukturen im Sinne von Familienunternehmen aufzunehmen und damit verbundenes Potential zu nutzen. Ein Vergleich mit Clanstrukturen, z. B. in Deutschland<sup>130</sup> zeigt Ähnlichkeiten, besonders in den interpersonellen Beziehungen: „Charakteristisch für clanartige Unternehmen ist, dass die internen Austauschbeziehungen zwischen dem Management und der Belegschaft und der externe Austausch mit Stakeholdern (Kunden, Zulieferern, Kapitalgebern, staatliche Verwaltung) dem Prinzip des generalisierten Austausches folgen.“ (Stoll, 2008:169) Damit ist gemeint, dass Beziehungen langfristig angelegt und persönliche Verpflichtungen füreinander bewusst sind und gelebt werden.

### 9.5.1 Wissenschaftliche Relevanz

In der vorliegenden Arbeit konnte nur eine kleine und begrenzte Anzahl von Unternehmen untersucht werden. Darin ist eine Limitierung zusehen, die in weiteren Studien durch Systematik und Einbeziehung einer größeren Anzahl von Unternehmen auf eine *breitere Untersuchungsbasis* gestellt werden könnte. Die Untersuchung hat gezeigt, dass Einzelunternehmen abweichende Muster zeigen, polarisieren und wichtige Hinweise besonders für regionale Entwicklung geben können. Von daher sind Einzelfallanalysen anzustreben, die betriebliche Prozesse und Zusammenhänge in der *Tiefe analysieren*. Des Weiteren wurde in der Untersuchung deutlich, dass die Biografien der Unternehmer zu wenig berücksichtigt wurden, ebenso die Perspektive der Mitarbeiter und ihrer Beziehung zu den Führungspersonen.

Insgesamt ist eine wissenschaftliche Untersuchung der Unternehmerpersönlichkeit und der Followerperspektive zu empfehlen. Eine weitere Analyse der identifizierten Moderatoren Distanz und Authentizität könnte die Entwicklung eines kulturangepassten Konzeptes der transformationalen Führung fördern.

---

<sup>130</sup> auch in Deutschland ist keine Unternehmensform so weit verbreitet wie Familienunternehmen (rund 80%)

### 9.5.2 Empfehlungen für die Praxis

Übergeordnet eignen sich Plattformen wie Unternehmensverbände, auch auf untersten Ebenen, die der Artikulation und Bewusstwerdung von Interessen und Defiziten dienen. Zentral sollte zunächst sein, dass sich die Führungspersonen außerhalb ihrer Unternehmen treffen und austauschen können. Bei positiver Etablierung können kurze, dem Entwicklungsstand angepasste Themen in Workshops und Seminaren angeboten werden. Zu empfehlen sind hier praktische Fallbeispiele aus dem realen Arbeitsalltag der Unternehmen, die durch mongolische Forscherteams analysiert, aufbereitet und konzipiert angeboten werden können. Für den Erhalt der Gruppe ist die Form des tradierten, betrieblichen Wettbewerbs nach wie vor sinnvoll. Des Weiteren ist zu empfehlen, die traditionellen Elemente des Zuhörens und Beratens in Trainings aufzunehmen, da diese Mechanismen bereits kulturell verankert sind und einen guten Ansatz für betriebliche und nationale Beratung sowie für Coaching darstellen.

## Literaturverzeichnis

Akademie für Raumforschung (1985). *Ziele und Wege zur Entwicklung dünn besiedelter ländlicher Regionen – Band 90*. Deutschland: Vincentz Verlag Hannover.

Alas, R., Zernand, M. (2002). Management in the Central and Eastern European transition countries: Estonia, in: Management in transition times – Where are we after ten years of the transition? *Journal for East European Management Studies*, (7) 4, 394-427.

Alt, R., Lang, R. (2004). Anforderungen an die Führungskompetenzen von Managern im Transformationsprozess ausgewählter MOEL, in: Zschiedrich, H., Schmeisser, W., Hummel, T. (Hrsg.): *Internationales Management in den Märkten Mittel- und Osteuropas*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

Ardichvili, A. (2001). Leadership Styles and Work-Related Values of Managers and Employees of Manufacturing Enterprises in Post-Communist Countries. *Human Resource Development Quarterly*, (12) 4, 363–383.

Ardichvili, A., Kuchinke, P. (2002). Leadership styles and cultural values among managers and subordinates: a comparative study of four countries of the former Soviet Union, Germany, and the US. *Human Resource Development International* (5) 1, 99-117.

Asien auf einen Blick (2009), 24. Juli 2012, <http://www.asien-auf-einen-blick.de>.

Atteslander, P. (2000). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (9. Auflage). Berlin: Walter de Gruyter.

Atwater, L. E., Dionne, S.D., Avolio, B.J., Camobreco, J.F., Lau, A.W. (1999). A longitudinal study of leadership development process: Individual differences predicting leader effectiveness. *Human Relations*, 52, 1543-1562.

Auer-Rizzi, W., Maly, M., Reber, G. (2004). The behaviour of managers in Austria and the Czech Republic: An intercultural comparison based on the Vroom/Yetton Model of leadership and decision making. *Journal for East European Management Studies* (4), 411-429.

Auswärtiges Amt (2011), 25. Mai 2011, [www.auswaertigesamt.de](http://www.auswaertigesamt.de)

Avolio, B. J., Gardner W. L. (2005). Authentic Leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, (16), 315-338.

Avolio, B.J., Hannah, S.T. (2008). Developmental Readiness: Accelerating Leader Development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60 (4), 331-347.

Avolio, B., J., Walumbwa, F.O., Weber, T.J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.

Aycan, Z., Shina, J. B. P., Kanungo, R.N. (1999). Organizational Culture and human resource management practices: The model of culture fit. *Journal of Cross-Culture Psychology*, 30 (4), 501-526.

Aycan, Z., Kanungo, R.N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A ten-country comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49 (1), 192-221.

Baabar, B. (2006). *Geschichte der Mongolen*. Ulan Bator: NEPKO Publishing.

Bakacsi, G., Karacsonyi, A., Imrek, V. (2002). East European Cluster: Tradition and Transition, in: *Journal of World Business* (37), 69-80.

Balaton, K., (1998). The role of management executives in the transformation process in Hungary, in: Lang, R. (1998). *Führungskräfte im osteuropäischen Transformationsprozess*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

- Balog, A. (2006). *Soziale Phänomene – Identität, Aufbau und Erklärung*. Deutschland: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Barkmann, U.B. (1999). *Geschichte der Mongolei oder die „Mongolische Frage“*. Die Mongolen auf ihrem Weg zum eigenen Nationalstaat. Deutschland: Bonn.
- Barkmann, U.B. (2000). Die Rückkehr der Mönche. *Mongolei verstehen – SympathieMagazin*. München: Studienkreis für Tourismus und Entwicklung.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1995). Theory of Transformational Leadership Redux. *The Leadership Quarterly*, 6, 463-478.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
- Bass, B.M., Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousands Oaks, CA: SAGE.
- Bass, B.M., Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behaviour. *The Leadership Quarterly*, 10, 181-217.
- Bass, M. B., Riggio, R., E. (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates (LEA).
- Basu, R., Green, S.G. (1997). Leader- member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviours in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 477-499.
- Bawden, C.R. (1968). *The Modern History of Mongolia*. London: Weidenfeld and Nicolson (Asia - Africa Series of Modern Histories).
- Bea, F., Schweitzer, M. (2011). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Band 2: Führung. Stuttgart: Luciu & Lucius.
- Bennis, W., Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies of taking charge*. New York. Harper & Row.
- Berchin, I.B. (1971). *Geschichte der UdSSR 1917-1970*. Berlin: Dietz Verlag.
- Blake, R., Mouton, J. (1985). *The Blake-Mouton managerial grid*, in: Tyson, S. (2006) *Essentials of Human Resource Management* (Fifth edition). Elsevier Ltd.
- Blanchard, O., Dornbusch, R., Krugmann, P., Layard, R., Summers, L. (1991). *Reform in Eastern Europe*. England: MIT Press.
- Boerner, S. (2002). *Führungsverhalten und Führungserfolg – ein Beitrag zu einer Theorie der Führung am Beispiel des Musiktheaters*. Wiesbaden: Gabler.
- Boerner, S., Freiherr von Streit, Ch. (2006). Gruppenstimmung (group mood) als Erfolgsbedingung transformationaler Führung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* (50) 1, 3-8.
- Borgulya, A., Hahn, J. (2008). Work related values and attitudes in Central and Eastern Europe. *Journal for East European Management Studies*, (3), 216-238.
- Bormann, R. (2011). *Mongolische Chronik Januar – März 2011*. Bonn. Deutsch-Mongolische Gesellschaft e.V.
- Bormann, R. (2011). Aktuelle Mongolei Nachrichten 30. Mai bis 05. Juni 2011, 02.11.11, [www.mongolei.de/news](http://www.mongolei.de/news)
- Bormann, R. (2011). Aktuelle Mongolei Nachrichten 20. bis 26. Juni 2011, 02.11.11, [www.mongolei.de/news](http://www.mongolei.de/news)

- Botschaft der Mongolei (2011). Mongolei: Entwicklung, Lage und Perspektive der Wirtschaft, 05.11.2011, [www.botschaft-mongolei.info](http://www.botschaft-mongolei.info)
- Breu, K. (2000). *East German Managers in Transition – A Study into Individual Change in Transformative Contexts*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Brussig, M., Lohr, K., Semlinger, K., Sorge, A., Strohwal, U., Krause, A., Marek (Hrsg). (1997). *Kleinbetriebe in den neuen Bundesländern. Bestandsbedingungen und Entwicklungspotentiale*. Opladen: Leske + Budrich.
- Bryman, A. (1992). *Charisma & leadership in organizations*. London: Sage.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bührmann, A. D., Pongratz, Hans J. (Hrsg) (2010). *Prekäres Unternehmertum*. VS Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Capecchi, V. (1968). On the definition of Typology and Classification in Sociology, in: *Quality and Quantity*, 2 (1-2), 9-30.
- Centrum für Evaluation (CEval) (2008). *Schlussevaluierung 2007: Förderung von Klein- und Mittelunternehmen, Mongolei*. Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, Stabstelle Evaluierung.
- Chao-Chuan Chen, Yueh-Ting Lee (2008). *Leadership and Management in China*. New York: Cambridge University Press.
- Chatterjee, S.R., Pearson, C., A.L. (1997). Work goals in a country in transition: a case study of Mongolian managers. *International Journal of Manpower*, (20) 5, 324-333.
- Chhokar, J.S., Brodbeck, F., House, R. (2007). Culture and Leadership Across the world. The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chimeddagva, D., Jargalsaikhan, J., Walters, B. (2000). *Macroeconomic Policy and Performance*, in: Nixon, F.; Suvd, B.; Luvsandorj, P.; Walters, B.: *The Mongolian Economy. A Manual of Applied Economics for a Country in Transition*. UK: Edward Elgar Publishing, 41-70.
- CIA World Fact Book Mongolia; 02.11.2011, <http://photius.com/countries/mongolia/economy/>
- Ciulla, J. (2004). Ethics and Leadership effectiveness, in: Antonakis, J; Cianciolo, A.T.; Sternberg, R.J. (Hrsg). *The nature of leadership*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 302-328.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1987). Towards a behavioural theory of charismatic leadership in organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Conger, J. A., Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Cooper, C., Scandura, T. A., Schriesheim, C.A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 475-493.
- Cox, T., Hooley, G., Fahy, J., Beracs, J., Fonfara, K., Snoj, B. (1998). Privatisation Method Effects on Performance and Market Orientation of Central/Eastern European Companies. *Journal for East European Management Studies*, 3(4), 335-371.
- Dahms, M. (2010). *Motivieren, Delegieren, Kritisieren – Erfolgsfaktoren der Führungskraft*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Dalton, K., Kennedy, L. (2007). Management culture in Romania: Patterns of change and resistance. *Journal for East European Management Studies*, (3), 232-259.

- De Cremer, D. (2002). Charismatic leadership and cooperation in social dilemmas: A matter of transforming motives? *Journal of Applied Psychology*, 32, 997-1016.
- Delhees, K.H. (1995). *Führungstheorien – Eigenschaftstheorie*. Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Deutsche Botschaft Ulan Bator (2002). Entwicklungspolitischer Zweijahresbericht Mongolei. Ulan Bator/Mongolei. Deutsche Botschaft Gz. Wi 440.08.
- Deutsche Botschaft Ulan Bator (2009). Jahreswirtschaftsbericht Mongolei. Ulan Bator/Mongolei. Deutsche Botschaft Gz. Wi 400.00.
- Deutscher Entwicklungsdienst – DED/GIZ (2009). KMU in der Mongolei. Ulan Bator.
- Diekmann, A. (2009). *Empirische Sozialforschung*. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Dittrich, E., Schrader, H., Stojanov, C. (2008). The development of small enterprises in Bulgaria, Czech Republic and the Russian Federation. *Journal for East European Management Studies*, 2, 129-153.
- Doh, J. P., Stumpf, S.A. (2005). *Handbook on Responsible Leadership and Governance in Global Business*. USA: Edward Elgar.
- Edwards, V. (1999). Models of Management Formation – Implications for Central and Eastern Europe. *Journal for East European Management Studies* , (4)4, 292-305.
- Edwards, V. (2003). Organisational leadership in transforming economies: leadership, management and national culture in selected countries of Central and Eastern Europe. *Journal for East European Management Studies* (8) 4, 415-429.
- Ehlers, K.(2002). *Die Zukunft der Mongolei: zwischen Traditionen und Reformen*. 25.07.2009, [www.eurasischesmagazin.de](http://www.eurasischesmagazin.de).
- Faber, E., John, E. (1967). *Das sozialistische Menschenbild – Wege und Wirklichkeit*. Leipzig: Kommissionsverlag – VEB Bibliographisches Institut Leipzig.
- Fassmann, H. (1997). *Die Rückkehr der Regionen*. Österreich: Verlag der Österreichischen Akademie der Wissenschaften, Wien.
- Felfe, J. (2005). *Charisma, transformationale Führung und Commitment*. Köln: KSV- Kölner Studien Verlag.
- Felfe, J. (2006). Transformationale und charismatische Führung – Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5 (4), 163-176.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: University Press.
- Finke, P. (2004). *Nomaden im Transformationsprozess – Kasachen in der post-sozialistischen Mongolei*. Münster: LIT Verlag.
- Flick, U. (1995). Geltungsbegründung, Verallgemeinerung und Darstellung, in: Flick , U. et al (1995). *Handbuch Qualitative Sozialforschung – Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen (2. Auflage)*. Weinheim: BELTZ – PsychologieVerlagsUnion.
- Forster, N. (2005). *Maximum Performance – A practical guide to leading and managing people at work*. USA: Edward Elgar Publishing Limited.
- Fu, P.P., Wu, R., Yang, Y. (2007). Chinese Culture and Leadership, in: Chhokar, J.S., Brodbeck, F., House, R. (2007). *Culture and Leadership Across the world. The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. London: Lawrence Erlbaum Associates (LEA).
- Gallo, F.T. (2008). *Business Leadership in China*. Singapore: John Wiley & Sons (Asia).

- Gardner, W.L., Avolio, B.J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23, 32-58.
- Gärtner, P., Kasek, L. (Hrsg) (1995). *Motivation und Handlungsstrategien von Arbeitnehmern in dem Versuch einer Betriebsgründung*. Gelsenkirchen: Arbeitspapier 1995-5 aus dem Arbeitskreis SAMF.
- Gebert, D. (2002). *Führung und Innovation*. Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Germany Trade & Invest (2011). Wirtschaftsdaten kompakt: Mongolei. 02.11.11, <http://gtai.de>
- Gnahn, D. (2007). *Kompetenzen – Erwerb, Erfassung, Instrumente*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG.
- Grachev, M.V., Rakitski, B.V., Rogovsky, N.G. (2007). Leadership and Culture in Russia: The Case of Transitional Economy, in: *Brodbeck, F.C., Chhokar, S. J., House, R. J., (2007). Culture and Leadership Across the World: The Globe Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. London: Lawrence Erlbaum Associates (LEA).
- Graen, G.B., Scandura, T.A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in organizational behaviour*, 175-208. Greenwich: CT, Free Press.
- Grancelli, B. (2003). Some remarks on Management Training in Russia and the NIS. *Journal for East European Management Studies*, (2), 211-215.
- Gruchmann, A. (2008). *Mitarbeiterführung in China – eine kulturbezogene Betrachtung*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Häberlein, T. (2002): „Die Mongolei und ihre Außenbeziehungen seit 1990: der beschwerliche Weg durch das Interessengeflecht internationaler Akteure“, 11.01.2011, <http://www.weltpolitik.net/regionen/russland/article/1735.html>
- Hahn, J., Borgulya, A. (2008). Work related values and attitudes in Central and Eastern Europe. *Journal for East European Management Studies*, (3), 216-238.
- Hahne, U. (1995). *Regionale Wirtschaftsförderung in der Praxis*. Deutschland: Dr. Otto Schmidt Verlag Köln.
- Hartwig, J. (2007). *Die Vermarktung der Taiga*. Deutschland: Franz Steiner Verlag.
- Hauser, M. (1999). Theorien charismatischer Führung. Kritischer Literaturüberblick und Forschungsanregungen, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 69 (9), 1003-1023.
- Hempel, C.G., (1972/1952). Typologische Methoden in den Sozialwissenschaften, in: Topitsch, E. (Hrsg). *Logik der Sozialwissenschaften* (8.Auflage). Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Hentze, J, Kammel, A. (1996). Benötigen Organisationen charismatische Führung?, in: *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 65, 68-72.
- Hentze, J, Kammel, A., Lindert, K. (1997) *Personalführungslehre: Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung*. Bern: Haupt Verlag.
- Herrmann, D., Felfe, J., Hardt, J. (2012). Transformationale Führung und Veränderungsbereitschaft – Stressoren und Ressourcen als relevante Kontextbedingungen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, (56) 2, 70-86.
- Heyse, V., Metzler, H. (1995). *Die Veränderung managen, das Management verändern: Personal- und Organisationsentwicklung im Übergang zu neuen betrieblichen Strukturen – Trainingskonzepte zur Erhöhung der Kompetenz*. Münster: Edition QUEM.
- Hofmann, D. A., Jones, L.M. (2005). Leadership, Collective Personality, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90 (3), 509-522.

- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills: SAGE Publications.
- Holtbrügge, D., Gurkov, I. (2002). Managementtraining in Russia – Some critical remarks. *Journal for East European Management Studies*, (7), 2, 189-195.
- House, R. J., (1977). A 1976 theory of charismatic leadership, in: Hunt, J.G. & Larson, L.L. (Eds.), *Leadership: The cutting edge*, 189-207; Southern Illinois University Press.
- House, R.J., Spangler, W.D., Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U.S presidency: A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36, 364-396.
- House, R.J., Howell, J.M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3, 81-108.
- House, R.J. (2002). Global Leadership and organizational behaviour effectiveness research program – results with special respect to Eastern Europe, in: Lang, R. (Hrsg.), *Personalmanagement im Transformationsprozess*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 43-60.
- House, R. J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., Gupta (2004). *Culture, Leadership, and Organizations – The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Howell, J. M., Hall-Merenda, K.E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership; and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 680-694.
- Huber, G. L., Mandl, H. (1994). *Verbale Daten – Eine Einführung in die Grundlage und Methoden der Erhebung und Auswertung* (2. Auflage). Weinheim: BELTZ, PsychologieVerlagsUnion.
- Hundt, Ch. (2012). *Zur Erklärung von Gründungsaktivitäten – Eine Mehrebenenanalyse aus individueller, regionaler und nationaler Perspektive*. Wirtschaftsgeographie Band 54, LIT Verlag: Berlin.
- Hurrelmann, K. (1995). *Jugend*, in: Flick, U. et al. *Handbuch Qualitative Sozialforschung* (2. Auflage), Weinheim: BELTZ – PsychologieVerlagsUnion.
- Ivanouchkine, S., Meyer, J.A. (2004). *Rahmenbedingungen der KMU in Russland – Ein Vergleich mit Deutschland* (Schriften zu KMU – Schrift Nr. 2-2004). Berlin: Deutsches Institut für kleine und mittlere Unternehmen e.V.
- IWF, Internationaler Währungsfond (1991). *The Mongolian People's Republic: Toward a Market Economy* (Occasional Paper). Washington DC.
- Jagchid, S., Hyer, P. (1979). *Mongolia's Culture and Society*. Boulder/Folkestone.
- Jan, W. (1953). *Batu Khan*. Weimar: Gustav Kiepenheuer Verlag GmbH.
- Janzen, J. (Hrsg.)(1999). *Räumliche Mobilität und Existenzsicherung*. Band 60 – Abhandlungen. Berlin: Dietrich Reimer Verlag GmbH.
- Javidan, M., Waldmann, D. A. (2003). Exploring charismatic leadership in the public section: Measurement and consequences. *Public Administration Review*, 63 (2), 229-242.
- Jesenko, M., Kovac, J. (2003). Values and leadership styles of managers in Slovenia. *Journal of East European Management Studies*, (4), 346-360.
- Johansson, B., Karlsson, Ch., Stough, R. R. (2001) *Theories of Endogenous Regional Growth – Lessons for Regional Policies*. Deutschland: Berlin-Heidelberg, Springer Verlag.
- Jordan, P. (2000). Entwicklungstrends ländlicher Räume in Ostmittel-, Ost- und Südosteuropa, in: Fassel, H., Waack, Ch. (2000). *Regionen im östlichen Europa – Kontinuitäten, Zäsuren und Perspektiven*. Deutschland: Im Selbstverlag des Geographischen Instituts der Universität Tübingen.

- Judge, T. A., Woolf, E.F., Hurst, Ch., Livingston, B. (2006). Charismatic and Transformational Leadership – A Review and an Agenda for Future Research. *Zeitschrift für Arbeits- und Personalpsychologie*, 59 (N.F. 24), 4, 03-214. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Kalantaridis, Ch., Labrianidis, L., Vassilev, I. (2007). Entrepreneurship and institutional change in post-socialist rural areas: Some evidence from Russia and the Ukraine. *Journal for East European Management Studies*, (1), 9-34.
- Kammel, A., Lindert, K. (1997). *Personalführungslehre: Grundlage, Funktion und Modelle der Führung*. Deutschland: Haupt, UTP.
- Kammel, A., Oelsnitz, D. v.d. (2001). *Kompetenzen moderner Unternehmensführung*. Deutschland. Verlag Paul Haupt .
- Keller, E. von (1995). *Kulturabhängigkeit der Führung*. Handbuch der Führung. Stuttgart: Schäffer-Pöschel Verlag.
- Keller, J. (2009). Mongolei. *Wirtschaftshandbuch Asien-Pazifik 2009/2010*. Hamburg: Ostasiatischer Verein.
- Kfw (2009). Landesinformation Mongolei. 02.12.2009, <http://www.kfw-entwicklungsbank.de>
- Klein, K., House, R. J. (1995). On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 6, 183-198.
- Kluge, S. (1995). Empirisch begründete Typenbildung. Zur Konstruktion von Typen und Typologien in der qualitativen Sozialforschung. Opladen: Leske + budrich.
- Kneißle, J. E. (1997). *Führung im Transformationsprozess*. Lüneburg: Universität Lüneburg, Arbeitsbericht 176.
- Kollmorgen, R., (2006). *Zivilgesellschaften in Mittel- und Osteuropa – Kontext, Probleme, Aussichten* Deutschland: Magdeburg, Otto-von-Guericke Universität: Institut für Soziologie – Arbeitsbericht Nr. 40.
- Kollmorgen, R., Spreckelsen, T., (2010). *Transformation und Europäisierung*. Berlin: LIT Verlag.
- Kovac, J. (2001). „Back to Europe“ – eine Heimreise?, in: Lungwitz, R. E., Kovac, J., Lang, R., Stojanov, Ch. „Back to Europe“. Ein Programm für die betriebliche Reorganisation im Transformationsprozess? *Journal for East European Management Studies* (6), 2, 189-203.
- Kroeber, A., Kluckhohn, C. (1952). *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions*. New York: Random House.
- Kume, V., Leskaj, B., Llaci, S. (2002). Business and Management in Albania, in: Management in transition times – Where are we after ten years of the transition? *Journal for East European Management Studies*, (7) 4, 394-427.
- Kühlmann, T. M. (2008). *Mitarbeiterführung in internationalen Unternehmen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kößler, R. (2004). *Transformation oder Modernisierung? Zur Konzeptionalisierung gesellschaftlicher Umbrüche, nicht nur in Osteuropa?* Deutschland: Magdeburg, Otto-von-Guericke Universität: Institut für Soziologie – Arbeitsbericht Nr. 22/Internet-Fassung.
- Lamnek, S. (2005). *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Psychologie Verlags Union-Beltz PVU.
- Lattimore, O. (1947). Inner Asien Frontiers: Chinese and Russian Margins of Expansion, in: *The Journal of Economic History*, 7 (1), 24-52.
- Lattimore, O. (1964). *Nomaden und Kommissare – Mongolei gestern und heute*. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Leimone, J., Milne, E., Rozwadowski, F. et al (1991). *The Mongolian People's Republic: Toward a Market Economy*. Washington DC: International Monetary Fund – Occasional Paper 79.

- Lewikow, A.(1981). *Wer leitet den Betrieb in der UdSSR? Der Direktor wartet auf Anweisungen*. Moskau: Verlag der Presseagentur Nowosti.
- Lindert, K. (1993). *Führungskonzeptionen auf der Basis impliziter Wertorientierung. Gemeinsamkeiten und Unterschiede bundesdeutscher und mittel- und osteuropäischer Führungskräfte*. Stuttgart: M&P Verlag für Wissenschaft und Forschung.
- Lohr, K. (1998). Elitereproduktion oder -zirkulation im Management – Konsequenzen für den wirtschaftlichen Transformationsprozess, in: Lang, R. (1998). *Führungskräfte im osteuropäischen Transformationsprozess*. München und Mering.: Rainer Hampp Verlag.
- Lombriser, R., Abplanalp, P. A. (2010). *Strategisches Management – Visionen entwickeln – Erfolgspotenziale aufbauen – Strategien umsetzen*. Zürich: Versus Verlag.
- Loos, P., Schäffer, B.( 2001). *Das Gruppendiskussionsverfahren*. Opladen: Leske + Budrich.
- Lord, R.G., De Vader, C. L., Alliger, G.M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402-410.
- Lord, R.G., Maher, K. J. (1993). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. London. Routledge, in: Felfe, J. (2006: 170). Transformationale und charismatische Führung – Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5 (4), 163-176.
- Lungwitz, R. E. (2001). „Back to Europe“. Ein Programm für die betriebliche Reorganisation im Transformationsprozess? *Journal for East European Management Studies*, (6) 2, 189-203.
- Lungwitz, R. E. (2002). *Zurück nach Europa oder vorwärts an die Peripherie?* München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Lungwitz, W., Harcke, R. (1988). *Mongolische Volksrepublik: Staat, Demokratie, Leitung – Dokumente*. Berlin: Staatsverlag der Deutschen Demokratischen Republik.
- Maly, M. (2002). Managerial changes in transition: Case of the Czech Republic, in: Management in transition times – Where are we after ten years of the transition? *Journal for East European Management Studies*, (7) 4, 394-427.
- Mansfield, B. (2004). Competence in Transition. *Journal for European Industrial Training*, (28), 2/3/4, 296-309.
- March, J.G., Simon H. A. (1976). Kognitive Grenzen der Rationalität, in: *Organisation und Individuum*, (3) 3, 129-159. Wiesbaden: Wirtschaftsuniversität Wien.
- Margerison, C., Kakabadse, A. (1984). *How American chief executives succeed*. New York: American Management Associates.
- Matuszek, G.(2013). *Management der Nachhaltigkeit*. Springer Gabler: Wiesbaden.
- Maurer, A.(2010). *Wirtschaftssoziologie nach Max Weber*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Mayr, A. (Hrsg.)(1997). *Regionale Transformationsprozesse in Europa*. Beiträge zur Regionalen Geographie – Nr. 44. Deutschland: Institut für Länderkunde Leipzig.
- Mayring, P. (1995). Analyseverfahren erhobener Daten, in: *Handbuch Qualitative Sozialforschung- Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen (2. Auflage)*. Weinheim: BELTZ – Psychologie Verlags Union.
- Mazdar, S. (2001). Subordinates' information inquiry. Exploring the effects of perceived leadership style and individual differences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 221-232.
- Munzinger Archiv (2011). *Mongolei – Grunddaten, Geographie, Bevölkerung*. Ravensburg: Munzinger-Archiv-GmbH.

- Mongolian Statistical Yearbook (2010). *National Statistical Office of Mongolia*: Ulan Bator.
- Mongolei-Wirtschaft (2009), 13.01.2009, <http://www.asien-auf-einen-blick.de>.
- National Statistical Office of Mongolia (2009). *Monthly Bulletin of Statistics September*. Mongolei: Ulan Bator.
- Neuberger, O. (1995). *Führen und geführt werden*. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und Führen lassen – Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung* ( 6. Auflage). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Nortier, F. (1995). A new angle on coping with change: managing transition! *Journal of Management Development*, 14(4), 32-46.
- Ochirpurev, G. (2008). *Die wirtschaftliche Transformation und (Unter-)Entwicklung der Mongolei nach 1990 im Lichte des Monetär-Keynesianismus und des Produktionsweisenansatzes*. Dissertation, Freie Universität Berlin, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft.
- Pearce C.L., Sims Jr., H.P. (2002). Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviours. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, (6) 2, 172-197.
- Pearce C. L., Conger, J. A., Locke, E.A. (2007). Shared Leadership Theory. *Management Department Faculty Publications* (Paper 74).
- Pearce, C.L., Manz, Ch. C., Sims Jr, H. P. (2009). Where Do We Go From Here? Is Shared Leadership the Key to Team Success? *Organizational Dynamics*, (38), 3, 234-238.
- Pieper, R. (1993). *Managementtraining in Osteuropa*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Przyborski, A., Wohlrab-Sahr, M. (2009). *Qualitative Sozialforschung – Ein Arbeitsbuch*. München: Oldenburg Verlag.
- Pucko, D. (2002). Management in the Central and Eastern European transition countries, in: Management in transition times – Where are we after ten years of the transition? *Journal for East European Management Studies*, (7) 4, 394-427.
- Radloff, W. (1884b). Aus Sibirien. Lose Blätter aus dem Tagebuche eines reisenden Linguisten. Leipzig.
- Raeder, S., Grote, G. (2001). Flexibilität ersetzt Kontinuität. *Arbeit*, (3) 10, 352-364.
- Rahn, H. J. (2005). *Führung von Gruppen-Gruppenführung mit System*. Frankfurt am Main: Verlag Recht und Wirtschaft GmbH.
- Rehbein, B., Saalmann, G., Schwengel, H. (2003). *Pierre Bourdieus Theorie des Sozialen – Probleme und Perspektiven*. Deutschland: UVK Verlagsgesellschaft mbH Konstanz.
- Reißig, R., Thomas, M., (2005). *Neue Chancen für alte Regionen? Fallbeispiele aus Ostdeutschland und Polen*. Deutschland: Studien des Brandenburg-Berlin Institutes für Sozialwissenschaftliche Studien (Biss e.V.).
- Riasanovsky, V.A. (1929/1979). *Customary Law of the Mongol Tribes (Mongols, Buriats, Kalmucks)*. Westport, Connecticut: Hyperion Press.
- Rowley, Ch., Ulrich, D. (2012). Introduction: Setting the scene for leadership in Asia. *Asia Pacific business review* (18) 4, 451-463.
- Rückle, H. (1994). *Mit Visionen an die Spitze*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Sant Maral Foundation (May 7, 2010). Politbarometer 7(40), April 2010. *The Mongol Messenger*, 10-11.
- Schairai, B. (2000). *Ein Personalführungskonzept für die Mongolische Staatsverwaltung*. Dissertation, Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer.
- Scheitler, Ch., Wetzels, S. (2007). *Werte, Worte, Taten – und wie sie Realität in Unternehmen werden*. Deutschland: Haupt Verlag.
- Schenk, A. (2003). *Mongolei*. München: C.H. Beck Verlag.
- Schenk, A., Haase, U. (1994). *Eroberung eines Weltreichs – vom Pazifik bis zum Schwarzen Meer*, in: Mongolei. München: C.H. Beck .
- Schnell, R., Hill, P., Esser, E. (1999). *Methoden der empirischen Sozialforschung (6. Auflage)*. München Wien Oldenbourg Verlag.
- Scholz, C. (1994). *Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltensorientierte Grundlagen*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Schrader, H., (2001). *Vertrauen, Sozialkapital, Kapitalismen – Überlegungen zur Pfadabhängigkeit des Wirtschaftshandelns in Osteuropa*. Deutschland: Magdeburg, Otto-von-Guericke Universität: Institut für Soziologie, Arbeitsbericht Nr. 13.
- Schrader, H., (2010). *Entwicklungsmodelle für und Entwicklungen in Zentralasien*. Deutschland: Magdeburg, Otto-von-Guericke Universität, Institut für Soziologie, Arbeitsbericht 58.
- Shamir, B., House, R.J., Arthur, M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory, in: *Organization Science*, (4) 4, 4577-594.
- Shamir, B., Howell, J.M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10, 257-283.
- Silverthorne, C. (2001). Leadership effectiveness and personality: a cross culture evaluation. *Personality and Individual Differences*, 30, 303-309.
- Smith et.al
- Steers, R. (2012). Culture, Cognition and Managerial Leadership. *Asia Pacific business review*, 18 (3), 425-440.
- Steyrer, J. (1995). *Charisma in Organisationen. Sozial-kognitive und psychodynamische Aspekte von Führung*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Steyrer, J. (1999) Charisma in Organisationen – zum Stand der Theoriebildung und empirischen Forschung, in: G. Schreyögg, J. Sydow (Hrsg.), *Managementforschung*, (Bd.9, S. 143-197). Berlin: Walter de Gruyter.
- Stojanov, Ch. (2001). *Die Rebellion der Lebenswelt*, in: Lungwitz, R., Kovac, J., Lang, R., Stojanov, Ch. „Back to Europe“ – Ein Programm für die betriebliche Reorganisation im Transformationsprozess? *Journal for East European Management Studies*, (6) 2, 189-203.
- Stoll, B. (2008). *Sozial und ökonomisch handeln. Corporate Social Responsibility kleiner und mittlerer Unternehmen*. Deutschland: Campus Verlag.
- Stüdle, Y. (1997). *Management von Kulturunterschieden – Phasenkonzept für internationale strategische Allianzen*. Deutschland: DeutscherUniversitätsVerlag.
- Süß, W. (1981). *Der Betrieb in der UdSSR – Stellung, Organisation und Management 1917 – 1932*. Frankfurt am Main: Peter D. Lang.
- Tatur, M. (1983). *Taylorismus in der Sowjetunion*. Frankfurt am Main/New York: Campus Forschung Bd. 347.

- Taylor, B., Kai Chang, Qi Li (2003). *Industrial Relations in China*. UK: Edward Elgar Publishing.
- Thiel, E. (1958). *Die Mongolei – Land, Volk und Wirtschaft der Mongolischen Volksrepublik*. München: Isar Verlag.
- Thomas, A. (1991). *Kulturstandards in der internationalen Begegnung*. Saarbrücken: Fort Lauderdale.
- Tichy, N.M. & Devanna, M.A. (1986). *The transformational leader*. New York: Wiley & Sons.
- Ulrich, P. (1995). *Führungsethik*. Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Upton, C. (2008). Social Capital, Collective Action and Group Formation: Developmental Trajectories in Post-socialist Mongolia. *Human ecology: an interdisciplinary journal*, (36) 2, 175-188.
- Vakola, M., Nikolaou, L. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27, 160-174.
- Van den Boom, D., Suhkbat, T., (2008). *Schlussvaluierung 2007 – Förderung von Klein- und Mittelunternehmen, Mongolei*. Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, Stabsstelle Evaluierung. CEVAL
- Veit, V. (1986b). *Die Mongolen: Von der Clanförderer zur Volksrepublik*, in: Weiers, M. (1986) *Die Mongolen – Beiträge zu ihrer Geschichte und Kultur*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, 155-180.
- Vonken, M. (2005). *Handlung und Kompetenz*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Vorweg, M. (1966). *Sozialpsychologische Strukturanalysen des Kollektivs*. Berlin: VEB Deutscher Verlag der Wissenschaften Berlin.
- Voß, E., Wilke, P. (2003). *Modelltransfer oder Anpassung an lokale Verhältnisse? Managementstile, Führungsmodelle und betriebliche Arbeitsbeziehungen bei ausländischen Unternehmen in Tschechien, Ungarn und Polen: „Auswertungsbericht des Projekts Arbeitsbeziehungen und Unternehmenskulturen in Tschechien, Ungarn und Polen.“* Deutschland: Hamburg, Hans Böckler Stiftung.
- Van Vugt, M., Hogan, R., Kaiser, R.B. (2008). Leadership, Followership, and Evolution – Some Lessons from the Past. *American Psychologist*, (63) 3, 182-196.
- Viehrig, H. (2005). *Russlands Landwirtschaft und ländliche Siedlungen in der Transformation*. Potsdam: Universitätsverlag.
- Waldmann, D. A., Ramirez, G.G., House, R.J., Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO Leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44 (1), 134-143.
- Walumba, F.O., Lawler, J. J. (2003). Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviors in three emerging economies. *Journal of Human Resource Management*, 14.
- Warner, M (2011). *Confucian HRM in greater China: theory and practice*. London: Routledge.
- Wasti, S.A. (2003). The influence of culture values on antecedents of organisational commitment: An individual-level analysis. *Applied Psychology: An International Review*, 52, 533-554.
- Wegge, J., Rosenstiel, L. von (2004). *Führung*, in: Schuler, H. (Hrsg.). *Lehrbuch Organisationspsychologie*. Bern: Verlag Hans Huber.
- Weibler, J. (2012). *Personalführung*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Weiers, M. (1986). *Die Mongolen – Beiträge zu ihrer Geschichte und Kultur*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, 18-28.

- Weiers, M. (2004). Geschichte der Mongolen – Vor- und Frühgeschichte. Stuttgart: Kohlhammer, 13-30.
- Weik, E., Lang, R. (2005). *Moderne Organisationstheorien 1. Handlungsorientierte Ansätze* (2. Auflage). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.
- Weinert, A.B. (2004). *Organisationspsychologie*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Wind, M. (2006). *Mit Chinesen arbeiten*. Zürich: Orell Füssli Verlag AG.
- Wirtschaftshandbuch Asien – Pazifik (2009/2010). *Die asiatischen Märkte*. Hamburg: OAG (German Asia-Pacific Business Association).
- Witzel, A. (1982). *Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen* (Campusforschung Band 322). Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Witzel, A. (2000). *Das problemzentrierte Interview*. Forum qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research, 1(1), Art. 22., 11.10. 2010, <http://nbn-resolving.de>
- Wolff, J. H. (2003). *Entwicklungsländer und Entwicklungspolitik im Rahmen globaler politischer Strukturen und Prozesse*. Deutschland: Schöningh.
- World Fact Book (2010). <https://www.cia.gov>.
- Wunderer, R. (2001). *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre*. Neuwied: Herman Luchterhand.
- Ying, F. (2000). A Classification of Chinese Culture. *Cross Cultural Management*, (7) 2, 3-10.
- Yudanov, A. (1996). *Management und die Wiederherstellung des Wettbewerbs in der transformierenden Wirtschaft Russlands*, in: Steinle, C., Bruch, H., Lawa, D. (1996) *Management in Mittel- und Osteuropa – Konzepte – Praxis – Perspektiven*. Edition Blickpunkt Wirtschaft. Frankfurt am Main: FAZ – Verlagsbereich Wirtschaftsbücher.
- Yukl, G. (1999). An Evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10, 285-305.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th Edition). Boston: Pearson.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 67-78.
- Zimmer, K. (2005). Der Glanz der Vergangenheit: Kulturelle Entwicklungsblockaden in der Transformation des Donbass, in: Kollmorgen, R. (2005). *Transformation als Typ des sozialen Wandels*. Deutschland: LIT Verlag Münster.

## Anhang

### Interviewleitfaden für die Unternehmer

Die Interviews umfassen drei Teile. Die Fragen zum Unternehmen im Teil 1 dienen in erster Linie dazu, außer den Grunddaten zum Unternehmen, eine Vorstellung darüber zu erhalten, was die Unternehmer zur Gründung bewogen hat, welche Aktivitäten aktuell durchgeführt und perspektivisch angestrebt werden. Die Interviewfragen im Teil 2 haben zum Ziel eine Vorstellung über die Organisation der täglichen Arbeit und des Personals zu erhalten. Da der Kontext besondere Bedingungen vorgibt, werden diese wertschätzend thematisiert und mit Fragen im sich anschließenden Teil 3 fortgesetzt. Dieser unterscheidet personelle und interpersonelle Aspekte, um Informationen zum Hauptaspekt des Untersuchungsanliegens, zur Führungsperson in Interaktion, zu erhalten. Für den personellen Aspekt wird hier das zusätzliche Instrument der teilnehmenden Beobachtung eingesetzt, um einen ersten Eindruck der Führungskraft im unternehmerischen Umfeld und in Interaktion zu seinen Mitarbeitern erhalten zu können. Hauptanliegen im Teil 3 ist es, Informationen über das *WIE* des Führungsverhaltens zu erhalten.

#### 1. Unternehmen

1. Erzählen Sie mir bitte, wie kam es zur Gründung Ihres Unternehmens?
2. ... und was haben Sie früher gemacht?
3. Sie arbeiten sehr hart und erfolgreich. Was möchten Sie erreichen?
4. ... und was machen Sie jetzt?
5. ... wie viele Mitarbeiter sind bei Ihnen beschäftigt?

#### 2. Management

6. Es ist sicher schwierig die Arbeit zu organisieren. Geld, Material und Strom sind knapp. Trotz aller Hindernisse schaffen Sie es, dass der Laden läuft. Wie schaffen Sie das?
7. ... und wer ist der Boss?
8. ... und wer macht das, wenn Sie nicht da sind?
9. Beschreiben Sie mir bitte, wie Sie die tägliche Arbeit organisieren.
10. Sie haben gute Mitarbeiter. Wie teilen Sie diese zur Arbeit ein?

#### 3. Führungskraft

11. Sie haben die Arbeit gut im Blick. Wo haben Sie das gelernt?
12. Wie alt sind Sie?
13. Sie sind älter/jünger als Ihre Mitarbeiter. Was ist Ihnen im Umgang wichtig?
14. Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Mitarbeitern?
15. Wer entscheidet im Unternehmen was gemacht wird?
16. ... und wer entscheidet, wenn Sie nicht da sind, wer trägt die Verantwortung?
17. Ein Mitarbeiter kommt zu Ihnen, weil er dringend zu Verwandten aus Land fahren muss oder Probleme hat. Wie verhalten Sie sich?

18. Sie haben viel Vertrauen. Bei uns gibt es ein Sprichwort: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Wie machen Sie das?
19. Wie halten Sie Ihr Personal auf dem Laufenden?
20. Die Mitarbeiter kommen zu Ihnen, weil sie eine neue Idee haben. Wie wird das besprochen?

Leitfaden für die teilnehmende Beobachtung

Der Leitfaden umfasst zwei Teile. Ziel des Teil 1 ist es, im Rahmen der Betriebsbegehung einen ersten Eindruck vom Unternehmen zu bekommen. Wichtig ist es hier, bewusst darauf zu achten, wie sich das Unternehmen insgesamt darstellt, ausgestattet ist und welchen Charakter die allgemeine Atmosphäre, *das Betriebsklima*, vorgibt. Die Begehung wurde in der Regel vom Unternehmer persönlich durchgeführt, sodass im Teil 2 Ausstrahlung und Präsenz im Unternehmen beobachtet werden können.

1. Unternehmen
  1. Wie ist der Gesamteindruck des Unternehmens?
  2. Wie ist das allgemeine Klima?
2. Führungskraft
  1. Wie tritt die Führungskraft im Unternehmen auf?
  2. Wie ist das Verhältnis zu den Mitarbeitern?

Mitschrift in den Interviews und während der Beobachtung

Nummer des Interviews:.....  
 Unternehmen:.....  
 Interviewte:.....  
 Datum und Ort:.....

Notizen	Teil des Leitfadens

Heike Jung  
Potsdam-н дээд сургууль  
Нийгэмийн шинжлэх ухааны тэнхим  
14415 Potsdam  
ХБНГУ

Эрхэм хатагтай\ноён танаа,

2010.05.05-наас 2010.06.13 ны хугацаанд монголын жижиг дунд үйлдвэрийн менежмент гэсэн сэдвийн дагуу докторын ажилийн хүрээнд танай компанаас ярилцлага авахыг би хүсч байна.

Танай компаныг сонгосоны учир олон жил амжилттай ажиллаж мөн эдийн засгийн хүндрэлтэй үеийг амжилттай даван туулж байгаад оршиж байгаа юм.

Та өөрийн компани болон ажилчдийнхаа үүрэг хариуцлагыг хүлээдэг учир би тантай таны ажил дээр гарч буй асуудал болон ирээдүйн зорилго зорилтын талаар ярилцахыг хүсч байна.

Бүх мэдээ мэдээлэлийг чандлан хадгална гэдгийг би танд амлаж байна.

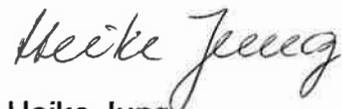
Энэхүү судалгаа дууссаны дараа бүх мэдээлэлийг устгах болно.

Энэ ажилыг монгол хэлрүү хөрвүүлэх учраас үргэлж танд нээлттэй байх болно.

Энэхүү ярилцлагыг Улаангом сумын "Сайн тус" бизнес мэдээлэлийн төвөөс удирдан зохион байгуулж байгаа бөгөөд асууж лавлах зүйл байвал хатагтай Д. Тогтох: эсвэл хатагтай Heike Jung:

. хандана уу.

Таны зөвшөөрсөн хариу болон итгэлд тань гүн талархал илэрхийлэе.  
Би таны асуултанд хариулахад үргэлж бэлэн байх болно.

  
Heike Jung

2010-04-28



**МОНГОЛ УЛСЫН  
БОЛОВСРОЛ, СОЁЛ, ШИНЖЛЭХ  
УХААНЫ ЯАМ**

14200 Улаанбаатар хот, Сүхбаатар дүүрэг,  
Бага тойруу 44, Засгийн газрын III байр,  
Утас: 26-24-80, Факс: (976-11) 32-31-58,  
E-mail: mecs@mecs.gov.mn, http://www.mecs.gov.mn

2009.10.02 № 4/6115  
танай \_\_\_\_\_-ны № \_\_\_\_\_-т

Г ХОЛБООНЫ БҮГД НАЙРАМДАХ  
ГЕРМАН УЛСЫН ПОДСТАМЫН  
ИХ СУРГУУЛИЙН ПРОФЕССОР  
ДИЙТЭР ВАГНЕР ТАНАА

Г Санал өгөх тухай Г

Холбооны Бүгд Найрамдах Герман Улсын иргэн Хайке Юнг Монгол Улсын Увс аймагт хүний нөөцийн удирдлага, манлайллын чиглэлээр судалгааны ажил явуулах хүсэлтийг дэмжиж байгаагаа Увс аймгийн Засаг дарга Б.Бат-Очир Тус яаманд илэрхийлэв. Иймд Хатагтай Хайке Юнгийг Увс аймгийн үйлдвэрүүд дээр санал асуулга, судалгаа явуулахад тус яам татгалзах зүйлгүй болно.



МЭРГЭЖЛИЙН БОЛОВСРРОЛЫН  
ГАЗРЫН ДАРГА

М.БААСАНЖАВ

Heike Jung  
University of Potsdam/Germany  
[J\\_heike2003@yahoo.com](mailto:J_heike2003@yahoo.com)

SainTus  
Ulaangoom/Uvs Aimag  
Mongolia  
Head of Office

### **SME of Ulaangoom City Uvs Aimag**

Chosen enterprises for research:

1. Uran zurvas
2. Uvs-shiltgeen
3. Ulaanbulag

The research will be placed from 10 th of May till 27 th of May 2010.  
First of all, a meeting with the Governor of the Aimag and the representative of Trade Union Federation Branch is needed to introduce the idea and the intention of the study.

**The first step** starts with training for the translator and Head of "Sain Tuss" Organization to provide knowledge for interviewing. Therefore, a certificate will be out handed.

**The second step** will include "Pretest" what means that three people of the Management of other as chosen companies will be interviewed. Furthermore, nine workers of the same companies will be interviewed too in advance to fix the strategy of the guideline for research interviews.

**The third step** will be about interviewing.

Ulaanbaatar, 20 th of March 2010

## Урилга

Хадагтай Хайке Юунг 2010 оны 5 сарын 4-өөс 2010 оны 6 сарын 13-ыг хүртэлх хугацаанд Подстамын дээд сургуулийн профессор, доктор Дийтэр Вагнэрийн удирдлаган дор “Монголын жижиг дунд үйлдвэрлэлийн тэргүүлэх арга барил” гэсэн сэдэвийн дагуу докторын зэрэг хамгаалахаар Увс аймгийн Улаангом хотод судалгаа хийх болно. Уг судалгааг хийхэд хадагтай Д.Тогтох болон “Сайн тус” байгууллага дэмжинэ.

Сайн тус- Бизнес сургалтын төв

Хаяг: Монгол улс- Увс аймаг, Улаангом хот ш/х-306

Утас: 00976 99459639

Майл хаяг: [Saintus@mongol.net](mailto:Saintus@mongol.net) [togtokh\\_d@yahoo.com](mailto:togtokh_d@yahoo.com)

Иймээс бид 1961 оны 9 сарын 23-нд төрсөн, 474193428 паспортын дугаартай хадагтай Хайке Юунгыг дээр дурьдсан хугацааны дагуу урьж байна. Тус аймгийн удирдлага нь түүнийг байраар хангах бөгөөд тусалж дэмжих болно.

Улаанбаатар дахь Боловсрол Соёл Шинжлэх Ухааны Яам нь уг ажлыг дэмжиж байгаа юм. Уг судалгааны ажлыг бэлэн болгосны дараа монгол хэлрүү хөрвүүлэн Улаанбаатар дахь Монгол Улсын Их Сургуульд хүлээлгэн өгөх болно.

Хадагтай Хайке Юунгын энэ судалгааны ажил нь манай орон нутгийн ирээдүйн хөгжилд тус нэмэр болох тул дээрх хугацааны дагуу түүнд виз олгоно уу.



Хүндэтгэсэн: Дэмчигийн Тогтох

Сайн тус байгууллагийн захирал

*Д.Тогтох*  
2010.02.15

Small and Medium Enterprises (SME) of Ulaangom City Uvs aimag

No	Name of SME	Name of leader manager	Number of Workers	Since when working	Main product	Interest in interviewing /Yes no/
1	Zel gobi LLC	B.Battsogt	15	2000	Meat	Yes
2	Unkhuush	B.Ganzorig	26	2003	Bakery	Yes
3	Baruun zagvar	Ts.Nuamsambuу	5	2004	Shoes maker	Yes
4	Sergelen barnuud	N.Gantsogt	8	2002	Photo studio	Yes
5	Uguumur-bileg	O.Ochiroo	8	2004	Trade and public food	Yes
6	Durvun bulag	D.Gombo	35	2005	Shoes maker and leather	Yes
7	Uran zurvas	G.Batsukh	17	2001	Agriculture and fruits	Yes
8	Us-Erdene	Ts.Oyun	40	1999	Sea buckthorn	Yes
9	Undarmal-Uvs	Ts.Lkhagvasuren	7	2006	Ice cream	Yes
10	Tsagaan khushuu	N.Byunjargal	30	2000	Building construction	Yes
11	Uvs-shiltgeen	T.Shinekhuу	13	2003	Agriculture	Yes
12	Zuuntermis coop	M.Chimedtseren	16	2004	Sea buckthorn	Yes
13	Yanzaga-Uvs	D.Batmounkh	7	2003	Trade and food	Yes
14	Mend-any	L.Lkhagvasuren	7	2002	Leather raw materials	Yes
15	Bayantsagaan zam	Kh.Baldorj	16	2004	Auto service	Yes
16	Uvs-ekaunt	Ts.Lkhamkhuу	6	2003	Sea buckthorn	Yes
17	Yun-erdene	N.Lunaa	8	2002	Agriculture sea buckthorn and public food	Yes
18	Uran khus chadamj	O.Tungalag	4	2006	Shoes makar	Yes
19	New service	O.Gankhuyag	6	2002	Stationery	Yes
20	Bum nomin	M.Battsend	30	2003	Meat product	Yes
21	Ulaanbulag	Kh.Basan	28	2002	Agriculture	Yes
22	Uvs-santekh	B.Tsetsee	20	2000	Building construction	Yes



Director of "Saintus" Business developing center... / D.Togtokh/

„ Führungsstile in mongolischen Klein -und Mittelbetrieben“

Ulaangoom/Uvs Aimag

**Durchführungszeitraum vom 05. Mai 2010 bis 12. Juni 2010**  
Semi –strukturierte Interviews

Anreise Ulaanbaatar	05. Mai 2010
Treffen mit NGO `Sain Tus` Frau Togtokh Demchig in UB	06. Mai 2010, 10 Uhr
Anreise Ulaangoom/Aeromongolia	08. Mai 2010
Gespräch Gouverneur und Gewerkschaftsvertreter/Uvs Aimag	10. Mai bis 13. Mai 2010
Interviews <i>in allen</i> 22 Betrieben (siehe Anhang)	10. Mai bis 28. Mai 2010
Interviews in 3 ausgewählten Betrieben	31. Mai bis 08. Juni 2010

**Bereitstellung durch `Sain Tus`**

- Wohnung in Ulaangoom vom 08. Mai bis 08. Juni 2010  
(nicht in Togtokhs Wohnung)
- Übersetzer für die Zeit vom 08. Mai bis 08. Juni 2010
- Fahrer mit Auto für die Zeit vom 08. Mai bis 08. Juni 2010

Das Gehalt für Dolmetscher und Fahrer wurde bereits besprochen, wird jedoch auf Grund des umfassenderen Zeitraums erneut verhandelt (ein volles Monatsgehalt, lokal angepasst)

**Bitte alle Unternehmen über Inhalt und Durchführungszeitraum rechtzeitig informieren!**

Heike Jung

Halle, den 27. April 2010

## Unternehmen U1 (Bäckerei)

### *Unternehmen*

Das Unternehmen liegt am Rande der Stadt in einem Jurtenbezirk. Das Produktionsgebäude, schon zu sozialistischen Zeiten ein Betrieb, produzierte bis 1990 für die Provinz und wurde von den heutigen Unternehmern ~~1998~~ mit Hilfe eines Kredits gekauft. Die anfängliche Produktion einfacher Backwaren entwickelte sich bis heute zu einer Angebotspalette von 50 Produkten, die überwiegend mit russischer Technologie hergestellt werden. Mit einem alten Kleinlastwagen wird die Ware an 130 kleine Läden und Verkaufstützpunkte in der Region verteilt und verkauft. Das Geschäft läuft gut, besonders durch neue Produkte wie Backwaren aus Roggen und Torten. 2009 konnte im Stadtzentrum ein kleines Kaffee eröffnet werden, das Backwaren und Snacks aus eigener Produktion anbietet. Das Unternehmen hat den Hauptsitz in der Provinzhauptstadt und wird von einem Unternehmerehepaar geleitet.

Beider größter Wunsch für die Zukunft ist, das zweitgrößte Unternehmen im Land zu werden. Das größte Problem dabei wird im finanziellen Defizit gesehen, da der Bankkredit mit dem Kauf der alten Fabrik ausgeschöpft ist. Trotzdem ist geplant, bis zur Jahresmitte im Stadtzentrum eine eigene Fabrik zu bauen.

### *Management*

Die tägliche Organisation der Arbeitsabläufe liegt überwiegend in den Händen der Ehefrau, die ebenfalls für Produktentwicklung und personelle Führung zuständig ist. Die logistischen Arbeiten übernimmt ihr Ehemann, der auch für die Bereitstellung von Rohstoffen verantwortlich ist und die Verteilung der Ware übernimmt.

Im Betrieb sind 20, überwiegend vollzeitangestellte Mitarbeiter tätig, die in Kleingruppen, organisiert sind. Die personelle Führung bezieht sich in erster Linie auf die Auswahl und Einstellung von Personal. Es gibt viele Arbeitslose in der Stadt, die früher berufstätig waren. Bewerber arbeiten nach einem Interview mit der Unternehmerin 3 Tage zur Probe, um Zuverlässigkeit, Schnelligkeit und praktische Fähigkeiten zu testen. Danach entscheidet sie allein über die Einstellung.

### *Führung*

Die Unternehmerin ist 36 Jahre alt, spricht Russisch und verfügt über Grundkenntnisse in Computerprogrammierung, Buchführung und Englisch. Sie lebt mit ihrem Mann, 38 Jahre alt und von Beruf Mechaniker, ihren beiden Kindern und Verwandten in einer Jurte neben dem Betrieb. Früher haben sie auf dem Land gelebt, doch dort gab es keine Arbeit mehr und so zog man in die Stadt. Beide haben weder einen Beruf noch fachliche Vorbildung für ihre jetzige Tätigkeit.

Das Unternehmen wird in erster Linie von der Ehefrau geführt. Ihr Ehemann nimmt eher die Position eines angestellten Mitarbeiters ein. Sie allein gibt vor, welche Produkte hergestellt werden, dabei haben die Mitarbeiter und auch ihr Ehemann keine Mitsprache. Da die Unternehmerin für tägliche Organisation und Kontaktpflege zuständig ist, häufig nach Russland reist und darüber hinaus familiäre Versorgung der eigenen Familie übernehmen muss, ist sie oft abwesend und muss die Arbeit ihren Mitarbeitern allein überlassen. Bei Abwesenheit wird sie durch die Mutter vertreten, der Ehemann geht seinen gewohnten Tätigkeiten nach. Die überwiegend familiären Probleme der Mitarbeiter werden im Rahmen alltäglicher Kommunikation

besprochen, gegebenenfalls gelöst bzw. durch konkrete Unterstützung reduziert. Privat- und Berufsleben sind nicht getrennt.

### *Beobachtung*

Die Arbeitsatmosphäre ist entspannt und geordnet. Es ist eine klare Distanz zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern spürbar. Respekt vor der Führung, Unterordnung und unbedingter Wille zur Aufgabenerfüllung sind offensichtlich und scheinen Leitlinie zu sein. Trotzdem wirkt alles familiär und harmonisch.

## Unternehmen U2 ( Schuhwerkstatt)

### *Unternehmen*

Das Unternehmen entstand 1999 aus einem zunächst losen Gruppenverbund von Familienmitgliedern und Zugezogenen vom Land. Die ehemaligen Räume der Stadtverwaltung waren Treffpunkt für Frauen und Männer, um mit Schuhreparaturen und Nähen von traditionellen Stiefeln Geld zu verdienen. 2004 wurde die Werkstatt vom jetzigen Unternehmerehepaar gepachtet. Seit dem hat sich die Produktpalette, trotz alter Gerätschaften und Handarbeit, bis heute erweitert. Man näht inzwischen auf Bestellung, nach internationalen Katalogvorgaben und verkauft im eigenen Laden. Des Weiteren wird in umliegenden Dörfern mobiler Reparaturservice angeboten. Das Unternehmen hat den Hauptsitz in der Provinzhauptstadt und wird von einem Unternehmerehepaar geleitet. Für die Zukunft wünschen sich die Unternehmer gute Maschinen und gute Spezialisten für die Bedienung.

### *Management*

Für die täglichen Arbeitsabläufe ist der Ehemann zuständig. Er organisiert Kundschaft, hält Kontakte und reist vor allem in die Hauptstadt und nach Peking. Die Ehefrau ist für das Material zuständig und für die Vertretung des Mannes bei Abwesenheit.

Im Unternehmen sind 10 fest- und 6 zeitangestellte Mitarbeiter tätig, die in kleinen Gruppen zusammenarbeiten. Die Beschäftigten sind überwiegend ältere, handwerklich erfahrene Frauen. Für die Männer ist die Arbeit zu eintönig und zu schlecht bezahlt. Besonders im Sommer gehen sie auf Baustellen, um mehr Geld zu verdienen oder sie gehen aufs Land und handeln mit Kaschmir. Im Winter kommen alle wieder zurück. Auch der Unternehmer verlässt zeitweise seinen Betrieb, um auf dem Bau zu arbeiten. In dieser Zeit wird er von seiner Ehefrau vertreten. Die Arbeitsabläufe sind einfach strukturiert.

### *Führung*

Der Unternehmer ist 58 Jahre alt und hat in der CSSR Schuhtechnologie studiert. Er verfügt über Berufserfahrung und war in sozialistischen Zeiten als Leiter tätig. Er weiß, dass sich kleine Unternehmen schnell zu Großen entwickeln können. Seine Ehefrau ist im gleichen Alter und Buchhalterin. Die eigentliche Führung obliegt ihm.

Die Auswahl der Mitarbeiter liegt in seinen Händen. Die Bewerber müssen 4 Wochen ohne Lohn zur Probe arbeiten. Danach entscheidet er allein über Eignung und Einstellung. Die Mitarbeiter werden nach Stückzahl und Qualität bezahlt. Die Kriterien legt der Unternehmer fest, ebenso die Verfahrensweise bei Problemen und damit

verbundener Abwesenheit. Die Erlaubnis zum Wegbleiben von der Arbeit wird unkompliziert gehandhabt, da die Arbeiter nach Stückzahl bezahlt werden. Der Unternehmer trifft alle Entscheidungen alleine, die Mitarbeiter haben kein Mitspracherecht. Es gibt keine regelmäßigen Besprechungen. Privat- und Arbeitsleben sind getrennt.

### *Bebachtung*

Die Arbeitsatmosphäre ist angespannt. Der Unternehmer trägt einen Anzug und demonstriert Distanz und Macht. Die Mitarbeiter sind ruhig, scheinen zu gehorchen und erfüllen die übertragenen Aufgaben. Man kann sich gut vorstellen, dass es keinen Ausschlag gibt, wer von dem Unternehmerehepaar anwesend ist. Die Stimmung ist autoritär geprägt.

## Unternehmen U3 ( Filz, Leder, Schuhe)

### *Unternehmen*

Ein altes Privathaus wurde 1995 vom jetzigen Unternehmerehepaar erworben und gemeinsam mit der Schwester der Ehefrau zunächst als Werkstatt zur Herstellung von traditionellen Stiefeln geführt. Hoher Bedarf und wachsende Nachfrage nach traditionellen Alltagsdingen in nach wie vor schwierigen Zeiten, erweitert die verarbeitende Produktion für Filz und Leder konstant. Die Geschäfte laufen gut und die Unternehmer konnten 2010 eine neue Fabrik zur Verarbeitung von Filz im Stadtzentrum eröffnen. Das Unternehmen hat es innerhalb der letzten 15 Jahre zu einem beträchtlichen wirtschaftlichen Erfolg gebracht, der einen optimistischen Blick in die Zukunft zulässt. Man plant, weiter zu expandieren. Das Unternehmen hat den Hauptsitz in der Provinzhauptstadt und wird von einem Unternehmerehepaar geleitet.

### *Management*

Die täglichen Aufgaben sind zwischen dem Ehepaar recht diffus organisiert. Die tägliche Arbeitsorganisation liegt jedoch eindeutig in der Verantwortlichkeit der Ehefrau und ihrer älteren Schwester. Die finanzielle Führung obliegt ebenfalls der Unternehmerin. Der Ehemann ist zuständig für Transporte, sowie für die Beschaffung von Filz und Tierhäuten vom Land.

Im Betrieb sind 50 feste Mitarbeiter beschäftigt, die in mehreren Gruppen organisiert sind. Das Unternehmen ermöglicht einen 8h Arbeitstag und eine 5 Tage Arbeitswoche mit regelmäßiger Lohnzahlung. Für die Mitarbeiter ist das Mittagessen frei. In allen Aktivitäten wird die Unternehmerin von ihrer älteren, berufserfahrenen Schwester unterstützt, die im Wesentlichen die Betreuung des Personals übernimmt und die Mitarbeiter fachlich anleitet. Sie ist verantwortlich für Qualität, die Einhaltung der Arbeitszeit und der Mittagspause. Des Weiteren ist sie Ansprechpartnerin für die Probleme der Mitarbeiter. Die Arbeitsabläufe sind einfach strukturiert.

### *Führung*

Die Unternehmerin ist 42 Jahre alt und von Beruf Buchhalterin. Vorschläge und Ideen werden von der älteren Schwester eingebracht und nach alleiniger Entscheidung durch die Unternehmerin weiterverfolgt. Die Mitarbeiter haben kein Mitspracherecht. Es gibt keine regelmäßigen Besprechungen, um Informationen weiterzugeben. Zur Klärung von privaten Angelegenheiten und bei Problemen,

erhalten Mitarbeiter die Erlaubnis den Arbeitsplatz zu verlassen. Privat- und Berufsleben sind getrennt.

### *Beobachtung*

Die Arbeitsatmosphäre ist entspannt, alles läuft routiniert und harmonisch. Jeder weiß, was er zu tun hat. Die Unternehmerin und ihrer Schwester sind auf eine positive Art und Weise präsent und vermitteln die Nähe und das Behütetsein einer gut geführten Großfamilie. Trotzdem ist eine gewisse Distanz, fast Fremdheit, zwischen Mitarbeitern und Unternehmerin nicht zu übersehen. Die größte Nähe besteht zwischen der Schwester und den Mitarbeitern.

## Unternehmen U4 (Fleischexport)

### *Unternehmen*

Der schon in sozialistischen Zeiten produzierende Schlachtbetrieb wurde 2001 vom jetzigen Unternehmer gekauft. Frühere Erfahrung im Handel mit Russland, kleine Geschäfte nach 1990 und das Vorhandensein eines hohen Tierbestandes auf dem Land, führten zum Schritt der Gründung. Der Betrieb arbeitet überwiegend im Winter, da im Sommer die Tiere auf den Weiden stehen und erst mit Beginn des Winters geschlachtet werden können. Der Fleischexport erfolgt innerhalb einer Woche, überwiegend nach Russland. Die Produktion unterliegt strengen Hygienekontrollen durch Inspektoren, die Wert auf gesundes Fleisch legen. Neben dem Kerngeschäft unterhält der Unternehmer im Ort ein Restaurant und übernimmt überwiegend in den Sommermonaten Warentransporte im Inland und nach Russland. Das Unternehmen hat den Hauptsitz in der Provinzhauptstadt und wird von einer Person geleitet.

Ziel des Unternehmers ist es, bis 2015 im Betrieb europäische Technologie einzuführen und die Hygienestandards zu verbessern. Er war in Österreich und hat gesehen, wie man Fleisch verarbeitet. Der ausländische Absatzmarkt wird bereits größer und stimmt optimistisch.

### *Management*

Der Unternehmer ist der Hauptchef. Es gibt mehrere Abteilungen, für die es jeweils einen Verantwortlichen gibt. Des Weiteren gibt es einen Verantwortlichen für die Führung von Personalakten der 90 Mitarbeiter, von denen 20 fest angestellt sind. Als Hauptaufgabe sieht der Unternehmer die Entwicklung seines Betriebes.

### *Führung*

Der Unternehmer ist 54 Jahre alt und von Beruf Kaufmann. Er arbeitet eng mit seinen Bereichsleitern zusammen, denen er Führungsverantwortung überträgt. In regelmäßigen Treffen mit ihnen werden Informationen und Anweisungen gegeben, die an die Mitarbeiter weitergeleitet werden. Ebenfalls sind sie Ansprechpartner für die Mitarbeiter. Bewerber werden direkt von den Verantwortlichen auf Eignung getestet und vorgeschlagen. Die letzte Entscheidung trifft jedoch er allein, wobei die Entscheidung über Personal eher den Bereichsleitern überlassen wird; den Bereich der technologischen Entwicklung behält er sich allein vor.

Der Unternehmer hat kaum direkte Alltagsverbindung zu den Mitarbeitern, eher zu den Fleischlieferanten auf dem Land und zur behördlichen Verwaltung. Er ist mit

seinen Mitarbeitern sehr zufrieden, da sie hart und diszipliniert arbeiten. Privat- und Berufsleben sind getrennt.

#### *Beobachtung*

Die Arbeitsatmosphäre ist entspannt und geschäftig. Der Unternehmer wirkt selbstbewusst, respektiert und gutmütig.

### Unternehmen U 5 (Foto und Druck)

#### *Unternehmen*

Das Geschäft wurde 1998 als Zweigstelle eröffnet. Im Laden werden Fotos und Kopien angefertigt, Pokale und Orden verkauft. Der Hauptsitz befindet sich seit 1996 in der Hauptstadt Ulan Bator und wird vom Bruder der Zweigstelle geführt.

#### *Management*

Die Arbeitsabläufe sind einfach und überschaubar. Im Geschäft sind außer dem Hauptverantwortlichen noch 4 weitere Mitarbeiter beschäftigt. Er selbst ist in alle Arbeitsabläufe eingebunden, behält sich aber die volle Verantwortung vor. Die Mitarbeiter arbeiten in einer familienähnlichen Gruppe zusammen, bei der jedes Mitglied nach Absprache anfallende Arbeiten übernimmt. Jeder vertritt jeden, es arbeiten selten alle 4 Mitarbeiter zur gleichen Zeit.

#### *Führung*

Der Zweigstellenleiter ist 27 Jahre alt und ohne Beruf.

Er gibt die Aufgaben vor und die Mitarbeiter machen exakt das, was ihnen übertragen wird: „Sie folgen mir“. Er kontrolliert und trifft Entscheidungen allein und umgehend. 14tägig gibt es ein Treffen mit allen, bei dem neue Informationen weitergegeben, Arbeitsabläufe und Probleme diskutiert werden. Er hat die Erfahrung gemacht, dass Offenheit untereinander und die Bereitschaft Vorschläge gemeinsam zu diskutieren, zu besseren Ergebnissen führt: ~~„Ich habe die Erfahrung gemacht, dass es gut ist, wenn ich alle anhöre, auch die Probleme und Vorschläge.“~~ Des Weiteren hat er gelernt, seinen Mitarbeitern gut zu zuhören und somit von ihren Erfahrungen zu profitieren. Privat – und Berufsleben sind nicht strikt getrennt.

#### *Beobachtung*

Die Arbeitsatmosphäre ist ruhig und entspannt. Der Unternehmer unterscheidet sich nicht von den anderen Mitarbeitern.

### Unternehmen U 6 (Fleisch- und Holzverarbeitung)

#### *Unternehmen*

Das Unternehmen, 2002 gegründet, befindet sich in einem ehemals städtischen Verwaltungsgebäude und wurde von einem Ehepaar für die Produktion von Wurst und Möbeln gepachtet. Inzwischen gibt es 7 verschiedene Wurstprodukte und eine Palette der gängigsten Kleinmöbel für den lokalen Markt. Das Geschäftsklima wird als gut eingeschätzt, da keine Konkurrenz besteht und der Bedarf hoch ist. Die

Geschäfte laufen gut und es ist vorgesehen, den bereits begonnenen Neubau eines modernen Betriebes mit Verkaufsfläche im Stadtzentrum 2011 zu eröffnen und die jetzigen Pachträume der Stadt zurück zu geben. Das Unternehmen hat den Hauptsitz in der Provinzhauptstadt und wird von einem Unternehmerehepaar geleitet.

#### *Management*

Das Unternehmen ist in zwei Bereiche eingeteilt: Holz- und Wurstproduktion mit je 4 überwiegend, erfahrenen Mitarbeitern, die täglich 6 h, meist einzeln oder zu zweit mit der Unternehmerin zusammen arbeiten. Für die Herstellung von Wurst ist die Ehefrau und für den Holzbereich ist der Ehemann zuständig. Beide vertreten sich gegenseitig, Entscheidungen treffen beide gemeinsam oder auch einzeln.

#### *Führung*

Beide Partner sind 32 Jahre alt, verfügen weder über einen fachlichen Hintergrund noch über Erfahrung aus betrieblicher Arbeit. Ihnen ist bewusst, dass sie auf die Kenntnisse und Erfahrungen der älteren Mitarbeiter angewiesen sind. Die von ihnen unterbreiteten Vorschläge werden ernst genommen und man versucht gemeinsam die Ideen umzusetzen. Training ist teuer und nur einer kann in die Hauptstadt fahren, um an Kursen teilzunehmen. In der Regel fährt die Unternehmerin selbst und zeigt es ihren Mitarbeitern. Die Unternehmer sind mit ihren Mitarbeitern sehr zufrieden. Besonders Zuverlässigkeit und die Bereitschaft flexibel und länger zu arbeiten, werden geschätzt. Häufige Stromausfälle erfordern von den Mitarbeitern hohe Flexibilität. Einmal im Monat gibt es mit allen ein Treffen, bei dem Informationen gegeben und Vorschläge besprochen werden. Probleme werden direkt und sofort gelöst. Privat – und Berufsleben sind getrennt, überschneiden sich jedoch noch weitestgehend.

#### *Beobachtung*

Die Arbeitsatmosphäre ist harmonisch und familiär. Man bekommt den Eindruck, dass die Unternehmerin die Tochter ihrer Mitarbeiterinnen ist. Das Verhältnis ist eng, die Belegschaft unterscheidet sich kaum voneinander.

### Unternehmen U 7 (Eis/Limonade – Handel/Laden- Landwirtschaft)

#### *Unternehmen*

Das 2006 gegründete Unternehmen basiert auf drei wirtschaftlichen Säulen: der Eis- und Limonadenproduktion, der Landwirtschaft und dem Handel mit Lebensmittelverkauf im Stadtzentrum. Begonnen wurde mit der Produktion von Eis und Limonade. Wachsender Bedarf an Konsumvielfalt eröffnete Handelsmöglichkeiten mit der Hauptstadt und die Eröffnung eines Ladens in der Stadt. Die Geschäfte laufen gut und führten zum Kauf von Land, wo heute zusätzlich Landwirtschaft betrieben wird. Man sieht optimistisch in die Zukunft.

#### *Management*

Außer dem Unternehmer sind 6 Mitarbeiter beschäftigt, die sich seit dem Gründungsjahr kennen, keinen familiären Bezug zueinander haben und als Belegschaft mit wenig personeller Veränderung meist einzeln arbeiten. Bis auf den Bereich der Eis- und Limonadenherstellung, für den man spezielles Wissen benötigt, vertritt man sich gegenseitig. Zu dem festen Mitarbeiterstamm gibt es eine

variierende Anzahl an Tagelohn- und Gelegenheitsarbeitern, die neben Transport- und Ladearbeiten, auch Putz- und Feldarbeit übernehmen

### *Führung*

Der Unternehmer trägt die Hauptverantwortung und sieht sich als alleiniger Chef. Er ist 28 Jahre alt, ohne Beruf und ohne fachliche Erfahrung. Er allein entscheidet über den allgemeinen Gang der Dinge. Bei der Lösung von Problemen, die meist eine Abwesenheit zur Klärung familiärer Belange nach sich zieht, zeigt er sich großzügig, da die Bezahlung klar geregelt ist und täglich erfolgt. Feste Treffen für Mitarbeiter gibt es nicht, alles wird aus der Situation heraus abgesprochen und geregelt.

### *Beobachtung*

Der Unternehmer unterscheidet sich kaum von seinen Mitarbeitern, die Atmosphäre ist entspannt und geordnet.

## Unternehmen U 8 (Landwirtschaft- Handel-Bäckerei)

### *Unternehmen*

Auf dem Gebiet einer ehemaligen städtischen Kolchose arbeitet das Unternehmen seit 2002 in den Bereichen Bäckerei, Landwirtschaft und Handel. Kerngeschäft ist die Bäckerei, die im Rahmen eines städtischen Auftrags täglich Kindergärten und Schulen mit Brot versorgt und als neuer Service von der Regierung stark kontrolliert wird. Das Unternehmen hat den Hauptsitz in der Provinzhauptstadt und wird von einem Unternehmer geleitet.

### *Management*

Das Unternehmen ist in drei Bereiche mit je 6 Mitarbeitern gegliedert. Jede Branche hat einen Verantwortlichen und arbeitet als Gruppe zusammen. Der Unternehmer empfindet es als schwierig, drei verschiedene Arbeitsbereiche unter je separater Führung zu managen. Durch den hohen Arbeitsdruck ist es zeitlich kaum möglich, sich um alle Belange zu kümmern und auch nötige Schulungen zur Verbesserung der Fertigkeiten, vor allem im Kerngeschäft Bäckerei, durchzuführen.

Die Mitarbeiter haben viel manuelle Arbeit zu leisten, Geld für neue Maschinen ist knapp, fachliche Qualifikation fehlt. Ein großes Problem des Managements sieht er in der Verteilung der Ware und im finanziellen Defizit. Ein weiteres Problem stellt die tägliche Planerfüllung dar, der Druck ist hoch und ungewohnt. Training wird auch hier als großes Problem angesehen. Dafür fährt der Chef in die Hauptstadt und schult im Anschluss seine Mitarbeiter vor Ort.

### *Führung*

Der 25 Jahre alte Jungunternehmer hat in der Hauptstadt Ingenieurwesen studiert und hat keine Berufserfahrung. Er steht selbst am Anfang seines Berufslebens und hat bisher keine Erfahrung durch Arbeit. Er versucht sich durch Trainings in die Arbeitsbereiche seines Unternehmens einzuarbeiten und darüber hinaus auch seine Mitarbeiter fachlich anzuleiten. Er ist in alle täglichen Arbeitsabläufe eingebunden, da er als Unternehmer allumfassend über innerbetriebliche Vorgänge informiert sein und neue Kollegen einarbeiten möchte. Die Verantwortlichen der Bereiche trifft er bei Bedarf und bespricht mit ihnen Nötiges. Die Bereichsleiter werden von ihm

regelmäßig kontrolliert, diese wiederum kontrollieren die ihnen unterstellten Mitarbeiter. Der Unternehmer kennt alle Mitarbeiter persönlich und bespricht Probleme direkt mit ihnen. Er wohnt auf dem Betriebsgelände und die Trennung von Privat- und Berufsleben ist gewollt, aber erfolgt nicht strikt.

### *Beobachtung*

Die Arbeitsatmosphäre ist geprägt von harter Arbeit. Trotz hohem Arbeitsdruck ist der Umgang entspannt und freundlich. Der Unternehmer ist in seiner Wirkung eher zum Lager der Belegschaft zuzuordnen als jemand, der die Mannschaft führt.

## Unternehmen U 9 ( Fleischverarbeitung)

### *Unternehmen*

Das Unternehmen wurde 2009 als Zweigstelle gegründet. Kerngeschäft ist der Fleischexport in den Wintermonaten. Dafür wurde vom Unternehmen ein altes Schlachthaus im Stadtzentrum gekauft, das anfänglich gefrorenes Fleisch nach Russland exportierte und nun den Stammsitz in der Hauptstadt beliefert. Das Unternehmen möchte als nächsten Schritt Tierinnereien verarbeiten. In den Sommermonaten werden ein Restaurant und ein Lebensmittelladen betrieben. Der Hauptsitz des Unternehmens ist in Ulan Bator und wurde 2006 gegründet. Vom Stammsitz wurde das Ehepaar mit der Führung der Zweigstelle beauftragt. Sie sind seit einem Jahr in dieser Funktion tätig.

### *Management*

In der Zweigstelle sind insgesamt 18 Mitarbeiter beschäftigt, die als kleine Gruppe im jeweiligen Zweig zusammenarbeiten. Es ist geplant, dass Personal bis auf 50-60 Mitarbeiter aufzustocken. Für die drei Bereichsleiter ist die Ehefrau zuständig, für die Kontaktpflege zu den Tierhaltern und Behörden, der Ehemann. Durch ihn erfolgt die abendliche, tägliche Berichterstattung an die Zentrale. Dort werden auch die Personalakten der Mitarbeiter und das Budget verwaltet. Verdienst, Bonus und arbeitsrechtliche Maßnahmen sind ebenfalls zentral geregelt. Beide sind nur in der Zweigstelle in der Provinz tätig.

Dem Ehepaar obliegt vor Ort die Anwerbung und Auswahl der Mitarbeiter, deren Stellenbeschreibung und Leistungseinschätzung. Im Unternehmen arbeiten überwiegend ältere Mitarbeiter, deshalb bemüht man sich, junge Leute einzustellen und diese zu fördern. Die Möglichkeiten zur Weiterbildung sind dafür besser als in anderen Unternehmen, da man Trainer über das Stammunternehmen bezieht oder Mitarbeiter in die Hauptstadt geschickt werden. Obwohl Training immer noch als großes Problem gesehen wird, ist man mit dem allgemeinen Qualifikationsniveau der Angestellten zufrieden.

### *Führung*

Grundsätzlich wird versucht eine positive Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Beide Führungskräfte kontrollieren direkt, das heißt die Arbeit der Branchenverantwortlichen und die der Mitarbeiter. Monatlich findet ein Treffen aller Mitarbeiter statt, wo offen über neue Arbeitsabläufe und Probleme diskutiert wird. Neue Ideen werden dankbar aufgenommen und nach Überprüfung umgesetzt. Die

Belegschaft hat bei der Einstellung von neuen Mitarbeitern Mitspracherecht. Endgültige Entscheidungen behält sich das Ehepaar in jedem Fall vor.

Als Problematisch im Umgang mit den Mitarbeitern wird vor allem Unzuverlässigkeit angesehen. Nach drei Verwarnungen wird die Kündigung ausgesprochen. Trotzdem ist der Chef mit seinen Mitarbeitern zufrieden, auch mit befristet Eingestellten, die überwiegend im Herbst tätig sind. Privat- und Berufsleben sind getrennt.

#### *Beobachtung*

Das Unternehmen wirkt straff organisiert. Der Unternehmer strahlt Wissen und Souveränität aus. Sein westlicher Kleidungsstil sticht enorm vom allgemeinen Erscheinungsbild ländlicher Belegschaft ab. Die Atmosphäre ist von Macht und Distanz gekennzeichnet.

### Unternehmen U 10 ( Sanddornanbau)

#### *Unternehmen*

Im Rahmen eines entwicklungspolitisch orientierten Projektes zur Stärkung zivilgesellschaftlicher Aktivitäten erhielt die jetzige Unternehmerin zunächst finanzielle und fachliche Hilfe zum Aufbau einer kleinen Bäckerei im eigenen Haus. Das Projekt entwickelte sich nicht erfolgreich und führte zur Einstellung der Aktivitäten. Die daraus gewonnenen Erfahrungen ermutigten zum Neustart und führten zur Gründung eines Unternehmens im Sanddornanbau im Jahre 2005. Dafür wurde am Stadtrand eine Ackerfläche gepachtet und zunächst vom Unternehmerehepaar überwiegend allein bewirtschaftet. Auf Grund der sich rasch einstellenden guten Erträge, konnten Mitarbeiter eingestellt werden. Steigende Einnahmen ermöglichten den Kauf eines Kleinbusses zum Transport von Tieren, sowie die Anschaffung eines alten Eisenbahnwaggon als stationäre Pausenversorgung für die Belegschaft.

Dieses Beispiel entwickelte sich zum Vorbild und ermutigte zur Nachahmung, so dass weitere Kleinbewirtschafter in nachbarschaftlicher Nähe entstanden. Nach gemeinsamem Erfolg schloss man sich in einem losen Verbund zusammen, um eine befestigte Straße zum Stadtzentrum zu finanzieren und zu bauen. Für die Zukunft ist geplant, die Felder an die städtische Stromversorgung anschließen zu lassen. Der Konkurrenzgedanke ist noch unbekannt.

Das Unternehmen wird von einem Ehepaar geführt und hat ihren Sitz in der Provinzhauptstadt. Die Geschichte des Unternehmens ist in einem Fotoalbum festgehalten und wird jedem Gast voller Stolz gezeigt.

#### *Management*

Die Führung des Kleinbetriebes liegt in den Händen der Ehefrau. Sie ist für die gesamte Organisation und Personalführung zuständig. Ihr Ehemann ist überwiegend praktisch auf dem Feld tätig und kümmert sich um die Tiere.

Es sind insgesamt 12 Mitarbeiter, die alle Verwandtschaft sind, im Betrieb beschäftigt. Es gibt 4 Felder, für den es einen jeweils Verantwortlichen gibt.

### *Führung*

Die Unternehmerin ist 52 Jahre alt und war in erster Linie Hausfrau, Mutter und gemeinsam mit ihrem Mann, 56 Jahre alt, Tierhalter. Das Unternehmerehepaar hat keinen speziellen beruflichen Hintergrund, verfügt aber durch Erfahrung traditioneller Lebenshaltung über nötige Kenntnisse.

Die Verantwortlichen der Felder leiten und kontrollieren die ihnen zugeteilten Mitarbeiter an. Regelmäßige Informationstreffen gibt es nicht, da sich alle Mitarbeiter täglich zum Mittagessen treffen und sich auch bei der Arbeit auf dem Feld austauschen. Bei Problemen wird gemeinsam geredet, diskutiert und nach Lösungen gesucht. Neue Ideen stellt die Unternehmerin vor und befragt alle nach ihrer Meinung. Prinzipiell behält sie sich die endgültige Entscheidung vor. Für jeden Mitarbeiter gibt es eine Stellenbeschreibung und einen Arbeitsvertrag mit regelmäßiger Lohnzahlung. Innerhalb dieser familiär organisierten Arbeitsgruppe verfährt man traditionell fürsorglich miteinander. Frischverheiratete erhalten traditionelle Geschenke, kranke Mitarbeiter werden fürsorglich umsorgt. Prinzip der Mitarbeiterführung ist gegenseitige Hilfe und familiäre Betreuung. Es gibt keine Trennung von Privat- und Berufsleben

### *Beobachtung*

Die Arbeitsatmosphäre ist sehr harmonisch und entspannt, alle sind zufrieden. Die Unternehmerin unterscheidet sich nicht von ihren Mitarbeitern.

## Unternehmen U11 (Sanddorn)

### *Unternehmen*

Erste Aktivitäten des jetzigen Unternehmens begannen 2003 auf einer besitzerlosen Ackerfläche außerhalb der Stadt. Mit Unterstützung von Entwicklungshilfe wurden Sanddornbäume angeschafft und einfache unternehmerische Anleitung vermittelt. Bis 2010 entwickelten sich die Aktivitäten schwankend, aber letztendlich so erfolgreich, dass sie zur offiziellen Registrierung als Unternehmen führten.

### *Management*

Das Unternehmen wird von einer Frau geführt und beschäftigt 5 Mitarbeiter auf einem Feld. Für sie als Neu-Unternehmerin ist es sehr erleichternd, Mitarbeiter zu haben, die es ihr ermöglichen Arbeiten abzugeben und den eigenen Alltag zu entlasten. Die einst harte körperliche Arbeit übernehmen die neuen Angestellten, sie ist für die Organisation und Vermarktung zuständig.

### *Führung*

Die Unternehmerin ist 48 Jahre alt und von Beruf Näherin.

Ihre Mitarbeiter wurden vom lokalen Arbeitsamt vermittelt. Sie hat mehrere Bewerber bei Probearbeiten beobachtet und allein über die Einstellung entschieden. Bisher ist sie zufrieden mit ihrer Wahl. Sie erwartet keine Schwierigkeiten im Umgang mit den Mitarbeitern, da diese froh über die Verdienstmöglichkeit sind und sich stets kooperativ verhalten. Übertragene Aufgaben werden widerspruchlos ausgeführt. Sie gibt klare Anweisungen, die zu ihrer Zufriedenheit erfüllt werden. Die Unternehmerin zeigt sich bei Problemen verständnisvoll und erlaubt bei familiären Angelegenheiten,

die Abwesenheit erfordern, das Wegbleiben von der Arbeit. Privat- und Berufsleben sind voneinander getrennt.

### *Beobachtung*

Die Arbeitsatmosphäre ist freundlich und entspannt. Man spürt, dass die Unternehmerin keinen ausgeprägten persönlichen Kontakt zu den Mitarbeitern hat. Sie unterscheidet sich äußerlich.

## Unternehmen U 12 (Sanddornanbau) **Mitarbeitersicht**

### *Unternehmen*

Das 1999 gegründete Unternehmen baut auf gepachteten Ackerflächen außerhalb der Stadt Sanddorn an. Das Unternehmerehepaar lebte zunächst in einer Jurte neben dem Feld und bewirtschaftete mit Saison- und Gelegenheitsarbeitern die großen Flächen allein. Die einfache Ausstattung ermöglichte lediglich den Verkauf von frischer Ware als Saft und Mus. Durch finanzielle Unterstützung im Rahmen technischer Entwicklungshilfe gelang es, die Produktqualität durch Konservierung zu erhöhen. Somit erschlossen sich neue Vermarktungsmöglichkeiten, nicht nur regional und überregional, sondern auch international, auf dem japanischen und amerikanischen Markt. Sanddornöl wurde zum Exportschlager.

### *Management*

Die Ehefrau ist für das gesamte Management und die Führung des Personals der Sanddornfabrik zuständig. Der Ehemann arbeitet als Brunnenbauer in den westlichen Provinzen und ist nicht in die tägliche Arbeit und Führung des Unternehmens involviert. Über allgemeine Belange des Betriebes entscheidet das Ehepaar jedoch zusammen. Im Unternehmen existiert ein Bonussystem, dass nach einjähriger Zugehörigkeit bei guter Leistung als Anreiz dient.

Das Unternehmen beschäftigt 40 Mitarbeiter in 5 Teams mit meist ungelernten Arbeitskräften. Das Unternehmen gibt sich viel Mühe, nötige Qualifikation zu vermitteln, da die Produktion sich allmählich auf moderne Technik umstellen muss und nur noch die Erntearbeit mit Saisonkräften manuell erfolgt. Zur Einführung neuer Anlagen werden Fachkräfte aus China und Korea eingeladen, die mit den Kollegen zusammen am Arbeitsplatz schulen. Das Unternehmen hat den Hauptsitz in der Provinzhauptstadt und wird von einem Unternehmerehepaar geleitet.

### *Führung*

Die Ehefrau ist 49 Jahre alt und von Beruf Ökonomin. Ihr Mann, 50 Jahre alt, ist gelernter Brunnenbauingenieur. Beide haben zusammen einen 24 jährigen Sohn, der in Korea Management und Betriebswirtschaft studiert und das Unternehmen übernehmen wird.

Für jeden Bereich gibt es einen Verantwortlichen, der selbstständig die tägliche Arbeit organisiert und direkter Ansprechpartner für die Mitarbeiter ist. Auftretende Probleme werden sofort durch die Verantwortlichen geklärt, die bei Unsicherheit die Unternehmerin befragen und um Vorgehensweise bitten. Einmal wöchentlich erfolgen eine mündliche und einmal monatlich, eine schriftliche Berichterstattung der

Verantwortlichen an die Führung. Bei Abwesenheit des Unternehmerehepaars läuft die Arbeit unverändert gut weiter, es gibt keine Probleme. Regelmäßige Treffen mit allen Mitarbeitern gibt es nicht, da die Unternehmerin jeden Tag im Betrieb ist, alle persönlich kennt und im Rahmen von Alltagskommunikation Nötiges bespricht. Das Verhältnis ist herzlich und respektvoll. Es gibt eine klare Trennung von Privat- und Berufsleben. In der Stadt existiert ein offizielles Firmenbüro.

#### *Beobachtung*

Die Arbeitsatmosphäre ist harmonisch und entspannt, alles läuft ruhig und konzentriert. Unternehmensführung und Mitarbeiter sind zufrieden. Trotz Anwachsen der Belegschaft ist das Verhältnis familiär und herzlich.

### Unternehmen U13 ( Foto – Druck)

#### *Unternehmen*

Seit 2001 arbeitet das zentral im Stadtzentrum gelegene Geschäft in den Räumen einer ehemaligen Wohnung. In der Gründungszeit wurden zunächst Computerspiele aus China und Schreibmaterialien verkauft. Später erweiterte sich das Angebot auf Computerservice, Fotoentwicklung, Kopier- und Druckerzeugnisse. Da der städtische Bedarf sinkt, plant man mittelfristig die Verlagerung der Aktivitäten auf umliegende Dörfer und den Aufbau eines städtischen Druckhauses gemeinsam mit dem Bruder des Unternehmers. Das größte Problem wird gegenwärtig in der desolaten finanziellen Situation und in den konzeptionslosen Vorstellungen von Entwicklung und Management der Stadt und Regierung gesehen. Das Unternehmen hat den Hauptsitz in der Provinzhauptstadt und wird von einem Unternehmer geleitet.

#### *Management*

Der Unternehmer ist für das gesamte Management zuständig. Er beschäftigt 4 Mitarbeiter, von denen zwei zur Familie gehören. Jeder vertritt jeden. Es ist selten, dass alle Mitarbeiter zusammen tätig sind. Arbeiten werden eher einzeln und je nach Aufgaben- und Auftragslage ausgeführt.

#### *Führung*

Der 48 jährige Unternehmer hat nach 1990 `Business` studiert und war 2 Wahlperioden als Politiker in der Provinz aktiv. Nach dem er nicht mehr gewählt wurde, entschloss er sich ein Unternehmen zu gründen. Noch heute unterhält er ein eigenes Parteibüro vor Ort.

Führen wird als unproblematisch empfunden, die Zusammenarbeit mit den Kollegen wird als unkompliziert eingeschätzt. Der Unternehmer gibt klare Anweisungen, die vollständig akzeptiert werden. Entscheidungen trifft er allein. Es gibt keine Trennung zwischen Privat- und Berufsleben.

#### *Beobachtung*

Das Arbeitsklima ist entspannt und harmonisch. Der Unternehmer unterscheidet sich nicht von seinen Mitarbeitern.

### Unternehmen U 14 (Handel und Export)

### *Unternehmen*

Geschäftsbasis des 2006 gegründeten Unternehmens ist der Import von Mehl und Möbeln aus Russland. Dafür wurde im Stadtzentrum eine Garage gepachtet und ein Laden angebaut. Der Bedarf an Mehl ist im gesamten Land hoch, so dass die Ware inzwischen bis in die Hauptstadt nach Ulan Bator geliefert wird, wo die Unternehmerin erfolgreich Geschäftskontakte aufbaut. Ziel des Unternehmens ist es, den Handel mit Mehl über die Landesgrenzen hinaus auszudehnen und international, z. Bsp. mit China, zu kooperieren. Bemühungen nach Russland zu exportieren sind bisher gescheitert. Das Unternehmen arbeitet grenzübergreifend, mit Hauptsitz in der Provinzhauptstadt und tendenzieller Verlagerung in die Landeshauptstadt. Das Unternehmen wird von einer Person geführt.

### *Management*

Gemeinsam mit der Mutter organisiert die Unternehmerin alle Aktivitäten. Dabei ist sie überwiegend für Auftrags- und Personalorganisation, Kontakte nach Russland und zur Hauptstadt zuständig. Die Mutter, die am Heimatort bleibt, betreibt den Laden, in dem Mehl und Möbel verkauft werden. Die finanzielle Verwaltung übernehmen beide. Die Arbeit wird inhaltlich straff und organisatorisch flexibel gestaltet.

Im Unternehmen sind 7 Mitarbeiter beschäftigt, die überwiegend aus der eigenen Familie kommen und fest angestellt sind. Bei guter Auftragslage werden zusätzlich Gelegenheitsarbeiter beschäftigt.

### *Führung*

Die Unternehmerin ist 43 Jahre alt, verheiratet und hat in der ehemaligen Sowjetunion 5 Jahre Kultur und Kunst studiert. Sie spricht etwas Englisch und studiert in Ulan Bator „Business and Leadership“.

Geführt wird unter der Prämisse klarer Anweisungen. Die Unternehmerin teilt konkrete Arbeiten und Aufgaben zu, die ohne Nachfrage ausgeführt werden. Alle Entscheidungen trifft die Unternehmerin selbst. Bei Abwesenheit wird sie von der Mutter vertreten, die ebenso verfährt. Es gibt keine regelmäßigen Treffen mit den Mitarbeitern, da alles im Alltag und der Situation entsprechend besprochen wird. Lohn wird je nach Auftragslage gezahlt. Privat- und Berufsleben sind nicht getrennt.

### *Beobachtung*

Die Atmosphäre ist geschäftig und umtriebig. Die Unternehmerin steht im Zentrum der Aufmerksamkeit. Es entsteht der Eindruck, dass sie losgelöst von ihren Mitarbeitern agiert, es keine Verbindung gibt.

## Unternehmen U 15 (Bauunternehmen)

### *Unternehmen*

Das 1997 gegründete Unternehmen, mit Sitz im Stadtzentrum, übernahm die Mitarbeiter aus einem ehemaligen Staatsunternehmen. Im Zuge der Privatisierung erhielten diese Voucher zum Kauf von Maschinen/Technik und suchten Kooperation mit einem neuen Arbeitgeber. Das Unternehmen arbeitet eng mit der mongolischen

Regierung zusammen, baut öffentliche Gebäude und führt in den Dörfern Reparaturen durch. Im Winter werden Ausschreibungen vorbereitet, Budgetpläne erstellt, Maschinen gewartet und Vorbereitungen für die nächste Saison getroffen. Das Unternehmen leistet einen hohen steuerlichen Beitrag und gehört mit zu den wichtigsten Unternehmen und Einnahmequellen der Stadt. Das Unternehmen hat den Hauptsitz in der Provinzhauptstadt und wird von einem Unternehmerehepaar geleitet.

### *Management*

Der Ehemann ist für das gesamte Management zuständig. In seinem Bereich fallen Planung und Durchführung der Aktivitäten, Materialbeschaffung, Wartung der Technik und die Führung der Mitarbeiter. Unterstützt wird er von seiner Ehefrau, die prinzipiell in alle Aktivitäten eingebunden ist, aber vor allem für die soziale Betreuung der Belegschaft und für das tägliche Mittagessen zuständig ist.

Im Unternehmen sind 25 Mitarbeiter in Vollzeit beschäftigt. Dazu gibt es eine variierende Zahl an Gelegenheits- und Saisonarbeitern, so dass bei guter Auftragslage eine Mitarbeiterzahl von 60 erreicht wird. Es gibt kaum neue Mitarbeiter, man kennt sich und hat auch früher zusammen gearbeitet.

### *Führung*

Der Unternehmer ist 52 Jahre alt und hat früher, ebenfalls als Bauingenieur, im öffentlichen Dienst, gearbeitet. Die Ehefrau, 49 Jahre alt, ist von Beruf Lebensmitteltechnologin und nach wie vor in der städtischen Verwaltung tätig. Beide haben zusammen einen Sohn, der Bauwesen studiert und den Betrieb übernehmen wird.

Das Unternehmen ist in 5 Abteilungen nach jeweiliger Spezialisierung gegliedert. Die Verantwortlichen treffen sich täglich mit dem Unternehmer auf den Baustellen, um Arbeitsabläufe und Probleme zu besprechen. Bereichsleiter und auch Mitarbeiter werden vom Unternehmer kontrolliert und haben Mitsprachrecht bei der Arbeitsorganisation. Die letzte Entscheidung trifft jedoch das Unternehmerehepaar. Regelmäßige Treffen mit der gesamten Belegschaft gibt es nicht, jedoch werden gemeinsam Feierlichkeiten begangen.

Besonders geschätzt wird von den Mitarbeitern, das sie auch auf anderen Baustellen tätig sein dürfen und jederzeit ins Stammunternehmen zurückkehren können. Dies hat einen positiven Effekt, da diese ungewöhnliche Erlaubnis eine treue Belegschaft ermöglicht. Fest Angestellte und Gelegenheitsarbeiter haben ein gutes Verhältnis zueinander und fühlen sich als Familie. Der Unternehmer wird in der Stadt mit seinem Namen und als „Vater“ angesprochen. Die Ehefrau, für die Zubereitung des täglichen, gemeinsamen Mittagessens zuständig, wird als „Mutter“ gesehen. Sie selbst sieht ihr Mitwirken im Unternehmen in der Rolle der „Sozialarbeiterin“, die stets ein offenes Ohr für die Belange der Kollegen hat. Man versucht zu helfen, auch bei finanziellen Problemen. Es wird großer Wert auf Mitarbeiterfürsorge gelegt. Das Unternehmerehepaar ist mit den Mitarbeitern sehr zufrieden.

Das Unternehmen zahlt jedem Mitarbeiter ganzjährig Kranken- und Sozialversicherung, Bonus bei guter Leistung und einen lokal überdurchschnittlichen Lohn. Es gibt eine klare Gehaltsstaffelung, je nach Qualifikation und Tätigkeit. Bei

familiären und persönlichen Problemen erhalten die Mitarbeiter Unterstützung. Privat- und Berufsleben sind formal getrennt, aber außerdienstlich gemischt.

#### *Beobachtung*

Die Arbeitsatmosphäre ist freundlich, harmonisch und familiär. Man spürt, dass sich alle Wohlfühlen und sich schon lange kennen. Das Unternehmerehepaar wird als Elternpaar angesehen.

### Unternehmen U16 (Wodka) **Experteninterview zu Management + Daten aus 2008**

#### *Unternehmen*

Das Gebäude des Unternehmens war von 1942 bis 1990 ein staatlicher Lebensmittelbetrieb. Der Onkel des jetzigen Unternehmers kaufte Fabrik, Gelände sowie Inventar und schenkte es seinem Neffen 1990. Das Unternehmen stellt Wodka, Limonaden und Backwaren her. Wodka ist das Kerngeschäft, die Marke „Dschingis Wodka“ erhielt 2009 einen Preis in Brandenburg/Deutschland. Das Unternehmen ist führend in der Provinz und auf Platz 10 im Landesranking. Die Ware wird im ganzen Land angeboten, hat einen hohen Bekanntheitsgrad und wird oft als Vorbild kleinerer Unternehmen gesehen. Zukünftig möchte das Unternehmen Lizenzen im Bergbau erwerben und Milch verarbeiten. Es wird nach Deutschland, Korea und Frankreich exportiert.

Das Unternehmen liegt etwas außerhalb der Stadt und verfügt über hohe Sicherheitsstandards, Kameraüberwachung und Wachschutz. Es gibt strenge Einlassregeln und Kontrollen. Der Hauptsitz befindet sich in der Provinzhauptstadt und eine Zweigstelle in der Landeshauptstadt Ulan Bator. Geführt wird das Unternehmen in der Provinz von einer Person, in der Hauptstadt vom Onkel.

Das Unternehmen plant, für die Stadt Ulaangom ein Hotel zu bauen.

#### *Management*

In der Provinz gibt es insgesamt 100 Beschäftigte, die in 3 Abteilungen mit je einem Bereichsleiter tätig sind. Diese arbeiten eng mit dem Unternehmer zusammenarbeiten, beurteilen Bewerber und unterbreiten Vorschläge zu Arbeitsabläufen und Qualitätsabsicherung. Über Neueinstellungen und Vorschläge entscheidet der Unternehmer jedoch allein.

Die meisten der 100 Mitarbeiter sind ohne Beruf. Nötige Fähigkeiten müssen im betrieblichen Training vermittelt werden. Es gibt ein separates Budget für Training, da man erkannt hat, wie wichtig es für kontinuierlichen Erfolg ist, einen qualifizierten Mitarbeiterstamm zu haben.

Detaillierte, gestaffelte Arbeitsverträge, Bonussystem, sowie die Zahlung von Kranken- und Sozialversicherung für die Mitarbeiter sind feste Bestandteile eines gut etablierten HRM. Die Arbeitsleistung der Mitarbeiter wird regelmäßig evaluiert und bei entsprechender Leistung der Lohn erhöht. Besonders gute Arbeiter werden ausgezeichnet, erhalten Reisen oder Geld. Es gibt eine Betriebskantine und

Zusammenkünfte bei feierlichen Anlässen. Das Versorgungssystem für die Mitarbeiter ist ausgesprochen gut.

### *Führung*

Der Unternehmer ist 36 Jahre alt und hat Ökonomie/Mechanik in der Hauptstadt Ulan Bator studiert. Das junge Alter wird von ihm als Nachteil in Verhandlungen mit asiatischen und auch deutschen Partnern empfunden. Bezüglich Organisations- und Führungseigenschaften schätzt er sich als fähig ein, obwohl durch ihn allgemein mangelndes Wissen im Management beklagt wird, besonders in der Produktion. Der Begriff des Managements war im Sozialismus völlig unbekannt und muss inhaltlich erst entwickelt werden. Dieses Defizit versucht er durch Lesen ausländischer Managementliteratur auszugleichen und einen eigenen Stil zu finden. So übernimmt er von den Deutschen die Pünktlichkeit und von den Japanern die Qualität. Privat- und Berufsleben sind getrennt.

### *Beobachtung*

Der Unternehmer strahlt Autorität aus. Er kennt alle Mitarbeiter persönlich. Der Betrieb wirkt geordnet und angenehm, die Atmosphäre ist konzentriert geschäftig, aber harmonisch und entspannt.

## Unternehmen U 17 (Bauunternehmen- Weizenanbau)

### *Unternehmen*

In der Wendezeit versuchte das heutige Unternehmerehepaar mit geborgtem Geld wenig Material und Kleinhandel mit China, den Lebensunterhalt zu bestreiten. Ab 1996 gingen die Geschäfte besser und führten zur Unternehmensgründung mit den heutigen Kernbereichen Bau und Landwirtschaft. Die Einnahmen aus dem Weizenanbau übertreffen inzwischen die des Baugeschäfts, da der Bedarf an Wodka und Brot gestiegen ist. In den Sommermonaten wird zusätzlich Gemüse angebaut, das von den Mitarbeitern im Winter verarbeitet und konserviert wird. Das Unternehmen hat den Hauptsitz in der Provinzhauptstadt und wird von einem Unternehmerehepaar geleitet.

Das Unternehmen möchte der Stadt einen Kindergarten schenken.

### *Management*

Die Zuständigkeiten im Unternehmen sind klar geregelt. Die Ehefrau ist für Finanzen und HRM zuständig, der Ehemann für Bauplanung, Technik, Maschinen und Kontakte zu städtischen Behörden.

Insgesamt gibt es 42 feste Mitarbeiter und 40 Saisonkräfte, die in 2 Bereichen in kleinen Gruppen arbeiten und jeweils einen Verantwortlichen haben. Mit ihnen gibt es regelmäßige Treffen, bei denen Arbeitsabläufe, Probleme und Vorschläge diskutiert werden. Entscheidungen trifft das Ehepaar.

### *Führung*

Die Ehefrau ist 48 Jahre alt und von Beruf Buchhalterin. Ihr Ehemann ist 52 Jahre alt und ebenfalls Buchhalter. Mit Unternehmensstart absolvierte er ein Zusatzstudium als Bauingenieur. Des Weiteren ist er Politiker und lokal sehr engagiert. Beide haben

zusammen 5 Kinder, von denen ein Sohn Landwirtschaft studiert. Er wird das Unternehmen übernehmen.

Dem Ehepaar ist es wichtig, dass sich alle Mitarbeiter wohlfühlen. Sie geben sich Mühe, sie zu verstehen, ihre Sorgen und Wünsche zu kennen. Beiden ist bewusst, dass sie eine gut arbeitende, starke Belegschaft benötigen, um weiterhin erfolgreich sein zu können. Ihnen ist wichtig, dass alle Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einbezogen werden, deshalb ist ein ausschlaggebendes Kriterium bei Neueinstellungen Vertrauenswürdigkeit. Vorschläge und Ideen werden offen diskutiert und gegebenenfalls umgesetzt. Die letzte Entscheidung trifft jedoch das Ehepaar zusammen. Der Fürsorgeaspekt im Unternehmen ist hoch. Alle festen Mitarbeiter erhalten für den Winter Kohle und Holz, junge Ehepaare werden finanziell unterstützt, bedürftige Mitarbeiter bekommen ein Schaf. Im Unternehmen gibt es klare Regelungen, die schriftlich festgehalten sind, jedem bekannt sind und immer wieder angepasst werden. Sozialabgaben werden ganzjährig gezahlt.

Gesonderte Treffen mit den Verantwortlichen der beiden Bereiche Bau und Weizenanbau gibt es nicht, alles wird im Alltag besprochen. Die Mitarbeiter bleiben lange im Unternehmen, es gibt kaum Wechsel. Verwandte werden nur bei fachlicher Eignung eingestellt. Privat- und Berufsleben sind getrennt.

#### *Beobachtung*

Die Arbeitsatmosphäre ist entspannt, freundlich und angenehm.

### Unternehmen U18 (Tierfutter)

#### *Unternehmen*

Nomaden, die durch Kälte und Privatisierung ihre Tiere verloren hatten, tauschten den verbliebenen Bestand gegen Saatgut in Russland und gründeten 2002 eine Kooperative mit 9 Familien, die Tierfutter für den Winter anbauen und Milch verarbeiten. Die Kooperative befindet sich weit vom Stadtzentrum entfernt, an der Grenze zu Russland und wird von einer Person, dem Vorsitzenden, geführt.

#### *Management*

Die Kooperative verfügt über 75 ha Pachtland. Jedes Mitglied zahlt für 1-2 ha Pachtgebühr in den Fond der Kooperative. 6 Familien sind für die Herstellung von Futter und 3 Familien für die Verarbeitung von Milch zuständig. Andere Verwandte oder Familienmitglieder hüten die Tiere aller, damit die Arbeiten vor Ort getätigt werden können.

Für die finanziellen Belange gibt es zwei Verantwortliche, die darüber Buch führen und gemeinsam mit den 20 Mitgliedern und dem Vorsitzenden am Jahresende Pläne diskutieren. Nächstes Ziel ist die Instandsetzung der Wasserleitung auf den Feldern, die einen erweiterten Anbau ermöglichen würde. Ungeklärte Besitzverhältnisse des ehemaligen Staatseigentums haben dies bisher verhindert.

#### *Führung*

Der Vorsitzende ist     Jahre alt und von Beruf Buchhalter. Zu sozialistischen Zeiten war er im selben Dorf Direktor in der Stadtregierung. In dieser Zeit hat er viele Auszeichnungen erhalten, auch im Jahre 2009 als bester Kooperativenarbeiter. Er ist stolz auf die Erfolge im Sozialismus, auch jetzt ist er zufrieden, da die Kooperative unter seiner Leitung gut arbeitet. Der Sohn des Vorsitzenden arbeitet seit 9 Jahren mit dem Vater zusammen und wird die Kooperative weiterführen.

Der Kooperativenvorsitzende erfährt großen Respekt und alle Mitarbeiter folgen ihm. Es gibt keine Probleme in der Zusammenarbeit. Alle kennen sich, sind Nachbarn und Familienmitglieder, die sich unterstützen und einander helfen.

Die Kooperativenmitglieder erhalten monatlichen Lohn und Arbeitskleidung. Gute Leistung wird mit einem 20% Bonus honoriert, der jedoch in den Fond eingezahlt werden muss. Es gibt keine Trennung von Privat- und Berufsleben. Die Mitarbeiter leben in ihren Jurten neben dem Feld. Der Begriff des Managements ist völlig unbekannt. Privat -und Berufsleben sind nicht getrennt.

#### *Beobachtung*

Die Atmosphäre ist zeitlos und ohne Ambition. Alles läuft ruhig, fast im Stillstand. Jeder hat seinen Platz und kennt die Abläufe im Jahr. Der Kooperativenvorsitzende wird prinzipiell bei Anliegen aufgesucht und genießt unantastbaren Respekt.

## 1. Bäckerei

### Das Unternehmen

Die Bäckerei liegt am Rande der Stadt in einem Jurtenbezirk. Das Fabrikgebäude, schon zu sozialistischen Zeiten eine Bäckerei, produzierte bis 1990 für die Provinz und wurde vom heutigen Unternehmerehepaar 1998 mit Hilfe eines Kredites gekauft. Seit dem beschäftigen sie 20, fast ausschließlich vollzeitangestellte Mitarbeiter, die inzwischen 50 verschiedene Produkte mit russischer Technologie herstellen und mit einem alten Kleinlastwagen an 130 kleine Läden und Verkaufsstützpunkte lokal und regional verteilen und verkaufen. 2009 wurde ein kleines Kaffee im Zentrum der Stadt eröffnet, das Backwaren und Snacks aus eigener Produktion anbietet.

Das Unternehmerehepaar hat weder einen entsprechenden fachlichen Hintergrund, noch Erfahrung in betrieblicher und personeller Führung. Die tägliche Organisation der Arbeitsabläufe liegt überwiegend in den Händen der Ehefrau, die ebenfalls für Produktentwicklung und personelle Führung zuständig ist. Die logistische Arbeit übernimmt der Ehemann. Er ist zuständig für die Bereitstellung von Rohstoffen und für die Verteilung der Ware im Ort.

### Die Ehefrau als Führungskraft

Die Unternehmerin ist 36 Jahre alt, spricht Russisch und verfügt über Grundkenntnisse in Computerprogrammierung, Buchführung und Englisch. Sie lebt mit ihrem Mann, ihren beiden Kindern und Verwandten in einer Jurte neben dem Betrieb und wünscht sich für die Zukunft das 2. größte Unternehmen im Land zu werden. Dafür möchte sie ihr Englisch verbessern, sich fachlich qualifizieren und demnächst ein großes, neues Produktionsgebäude mit moderner Technologie im Stadtzentrum bauen. Das größte Problem sieht sie im finanziellen Defizit, da der Bankkredit mit dem Kauf der alten Fabrik ausgeschöpft ist. Mit ihren Arbeitskräften ist sie zufrieden. Die Arbeiten sind einfach und können angelernt werden.

### Das Führungsverhalten

Die personelle Führung ist klar strukturiert und bezieht sich zunächst auf die Einstellung von Personal und dessen Motivation zur regelmäßigen Arbeit. Dafür werden die Kandidaten auf Schnelligkeit, Zuverlässigkeit und praktische Fähigkeiten in einem 3-tägigen Probearbeiten getestet. Die Entscheidung darüber, ob eine Einstellung erfolgt oder nicht, liegt allein bei der Führungskraft. Die überwiegend familiären Probleme der Mitarbeiter werden im Rahmen alltäglicher Kommunikation besprochen, gegebenenfalls gelöst bzw. durch konkrete Unterstützung reduziert. Das Verhältnis ist stark familiär geprägt, obwohl es eine klare Distanz zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern gibt. Respekt vor der Führung, Unterordnung und unbedingter Wille zur Aufgabenerfüllung sind offensichtlich und Leitlinie.

Die Führungskraft gibt vor, welche Produkte hergestellt werden. Dabei haben die Mitarbeiter keine Mitsprache. Trotz dieser stark familiär und autoritär geprägten Führungshaltung ist die Arbeitsatmosphäre entspannt, geordnet und produktiv, auch wenn die Führungskraft nicht anwesend ist. Die Abwesenheit resultiert aus der täglichen Organisation und Kontaktpflege, Reisen nach Russland und der Versorgung der eigenen Familie. Privat – und Berufsleben sind nicht getrennt.

Führungsauffassung: familiär-autoritär

## 2. Schuhwerkstatt

### Das Unternehmen

Das Unternehmen wurde 2004 aus einem überwiegend losen familiären Gruppenverbund, der seit 1999 in Räumen einer ehemaligen öffentlichen Stadtverwaltung arbeitet, gegründet. Zunächst war es Treffpunkt für Frauen und Männer, um mit Schuhreparaturen und Nähen traditioneller Stiefel Geld zu verdienen. Seit der Pacht der Räume und Übernahme des Betriebes durch einen professionellen Schuhtechnologen erfolgt die Herstellung mit 10 fest- und 6 zeitangestellten Mitarbeitern, kontinuierlich. Die Produktpalette hat sich, trotz veralteter Gerätschaften und Handarbeit, in den letzten Jahren erweitert. Man näht inzwischen auf Bestellung, nach internationalen Katalogvorgaben und verkauft im eigenen Laden.

Das Unternehmen wird von einem Ehepaar geführt. Der Ehemann ist für Technologie und Produktionsentwicklung zuständig, seine Frau für Materialbeschaffung und Stellvertretung bei Abwesenheit.

### Das Ehepaar als Führungskraft

Der Ehemann ist 58 Jahre alt und hat in der CSSR Schuhtechnologie studiert. Er verfügt über Berufserfahrung und weiß, dass sich kleine Betriebe schnell entwickeln können. Seine Ehefrau ist Buchhalterin und führt die Geschäfte. Sie übernehmen beide Führungsverantwortung, im Sinne von Stellvertretung. Somit kann Führung als „geteilt“ bezeichnet werden.

Im Unternehmen arbeiten überwiegend handwerklich erfahrene, ältere Frauen. Für die beschäftigten Männer ist diese Tätigkeit eintönig und zu schlecht bezahlt, deshalb gehen sie vor allem im Sommer auf Baustellen oder aufs Land, um mit Kaschmir zu handeln und mehr zu verdienen. Auch der Unternehmer verlässt zeitweise den Betrieb und wird in dieser Zeit von seiner Frau vertreten. In den Wintermonaten ist die Belegschaft in der Regel wieder vollständig. Die Werkstatt ist sozusagen „berufliches Stammquartier“. Für die Zukunft wünscht sich das Ehepaar moderne Technologie und dafür gut ausgebildetes Personal.

### Das Führungsverhalten

Bewerber arbeiten 4 Wochen ohne Verdienst zur Probe. Danach entscheidet der Unternehmer über Eignung und Einstellung. Die Mitarbeiter werden nach Stückzahl und Qualität bezahlt. Die Kriterien legt der Unternehmer fest, ebenso die Verfahrensweise bei Problemen und Abwesenheit. Es gibt keine Fürsorge. Alle Entscheidungen trifft der Unternehmer, die Mitarbeiter haben kein Mitspracherecht.

Die Arbeitsatmosphäre ist angespannt. Der Unternehmer grenzt sich scharf von seinen Mitarbeitern ab, trägt Anzug und demonstriert Distanz und Macht. Das Verhalten ist stark autoritär und wirkt selbst bei Abwesenheit und Vertretung durch die Ehefrau. Insofern ist doppelte Führung kein Problem. Die Mitarbeiter gehorchen und erfüllen die übertragenen Arbeiten.

Führungsauffassung: frühkapitalistisch

### 3. Filz, Leder und Schuhe

#### Das Unternehmen

Ein altes Privathaus wurde 1995 vom jetzigen Unternehmerehepaar erworben und gemeinsam mit der Schwester der Ehefrau des Unternehmerpaares zunächst als Werkstatt zur Herstellung von traditionellen Stiefeln geführt. Hoher Bedarf und wachsende Nachfrage nach traditionellen Alltagsdingen in Zeiten der Not, lies das Unternehmen bis zum heutigen Tag auf 50 feste Mitarbeiter, die inzwischen Filz und Leder verarbeiten, Schuhe herstellen, anwachsen. Das Unternehmen expandierte 2010 und erweiterte die Produktion von Filz in einer eigenen, neuen Fabrik im Stadtzentrum.

Geführt wird das Unternehmen von einem Ehepaar, wobei die eigentliche Führung des Unternehmens in den Händen der Ehefrau liegt. Ihr Mann ist zuständig für Transporte und Kontakte zum Land, sowie für die Beschaffung von Filz und Tierhäuten.

#### Ehefrau und Schwester der Ehefrau als Führungskräfte

Die Unternehmerin ist 42 Jahre alt und von Beruf Buchhalterin. Sie ist verantwortlich für die Organisation täglicher Arbeitsabläufe und für die finanzielle Führung des Unternehmens. Dabei wird sie von ihrer älteren, berufserfahrenen Schwester unterstützt, die im Wesentlichen die Betreuung des Personals übernimmt und die Mitarbeiter fachlich anleitet. Sie ist verantwortlich für Qualität, die Einhaltung der Arbeitszeit und der Mittagspause. Des Weiteren ist sie Ansprechpartnerin für die Probleme der Mitarbeiter. Das Unternehmen ermöglicht einen 8h Arbeitstag und eine 5 Tage Arbeitswoche mit regelmäßiger Lohnzahlung. Für die Mitarbeiter ist das Mittagessen frei.

#### Das Führungsverhalten

Alle Entscheidungen werden von der Unternehmerin allein getroffen. Vorschläge dürfen nur die ältere Schwester und der Ehemann einbringen. Die Mitarbeiter haben kein Mitspracherecht, Informationen werden im Rahmen von Alltagskommunikation weitergegeben. Die Verantwortlichkeiten sind klar geregelt. Arbeiten und Abläufe sind einfach strukturiert.

Die Arbeitsatmosphäre ist entspannt, alles läuft routiniert und harmonisch. Jeder weiß, was er zu tun hat. Die Unternehmerin und ihrer Schwester sind auf eine positive Art und Weise präsent und vermitteln die Nähe und das Behütetsein einer gut geführten Großfamilie.

Führungsauffassung: traditionell- sozialistisch

#### 4. Fleischexport

##### Das Unternehmen

Der schon in sozialistischen Zeiten produzierende Schlachtbetrieb wurde 2001 vom jetzigen Unternehmer gekauft, der durch Erfahrung im Kleinhandel mit Russland die Möglichkeit sah, alte Handelsbeziehungen wieder aufzunehmen und die Fabrik neu aufzubauen. Der Betrieb arbeitet überwiegend im Winter, da im Sommer die Tiere auf den Weiden stehen und erst mit Beginn des Winters geschlachtet werden können. Der Fleischexport erfolgt innerhalb einer Woche, überwiegend nach Russland. Im Unternehmen sind 90 Mitarbeiter tätig, davon 20 in fester Anstellung. Es ist Ziel bis 2015 im Betrieb europäische Technologie einzuführen und die Hygienestandards zu verbessern. Oberste Priorität ist es, andere ausländische Abnehmer zu gewinnen.

Neben dem Kerngeschäft unterhält der Unternehmer im Ort ein Restaurant und übernimmt überwiegend in den Sommermonaten Warentransporte im Inland und nach Russland.

Das Unternehmen ist in mehrere Abteilungen gegliedert, für die es jeweils einen Verantwortlichen gibt. Des Weiteren gibt es einen HR Verantwortlichen, der für die Führung von Personalakten zuständig ist.

##### Der Unternehmer als Führungskraft

Die Führungskraft ist 54 Jahre alt und von Beruf Kaufmann. Er trägt im Unternehmen die Hauptverantwortung. Wichtig ist ihm die Entwicklung des Unternehmens. Dafür reist er nach Europa, um sich neue Technologien anzusehen und Kontakte zu knüpfen. Sein Ziel sind internationale Handelsbeziehungen.

##### Das Führungsverhalten

Er arbeitet eng mit seinen Bereichsleitern zusammen, denen er Führungsverantwortung überträgt. In regelmäßigen Treffen mit Ihnen werden Informationen weitergegeben, Neueinstellungen und Vorschläge diskutiert. Die letzte Entscheidung trifft jedoch er allein, wobei die Entscheidung über Personal eher den Bereichsleitern überlassen wird; den Bereich der technologischen Entwicklung behält er sich allein vor.

Die Führungskraft hat kaum direkte Alltagsverbindung zu seinen Mitarbeitern, eher zu den Fleischlieferanten auf dem Land und zu behördlichen Verwaltung. Er ist mit seinen Mitarbeitern sehr zufrieden, da sie hart arbeiten und diszipliniert sind. Die Arbeitsatmosphäre ist produktiv und konzentriert.

Führungsauffassung: selbstbewusst / marktwirtschaftlich/ unternehmerisches Denken

## 5. Foto und Druck

### Das Unternehmen

Das Hauptunternehmen mit Sitz in der Hauptstadt Ulan - Bator existiert seit 1996. Die Zweigstelle in der Provinz wurde 1998 eröffnet, in der außer dem Leiter noch 4 Mitarbeiter tätig sind. Im Laden werden Fotos und Kopien angefertigt, Pokale und Orden verkauft.

### Die Führungskraft

Der Zweigstellenchef ist 27 Jahre alt, ohne Beruf und ist der Bruder des Chefs der Hauptstelle Ulan- Bator. Er selbst ist in tägliche Arbeitsabläufe eingebunden und berichtet regelmäßig an die Zentrale.

### Das Führungsverhalten

Die Führungskraft gibt die Aufgaben vor und die Mitarbeiter machen exakt das, was ihnen übertragen wird. Er kontrolliert und trifft Entscheidungen allein und umgehend. 14tägig gibt es ein Treffen mit allen, bei dem neue Informationen weitergegeben, Arbeitsabläufe und Probleme diskutiert werden. Er hat die Erfahrung gemacht, dass Offenheit untereinander und die Bereitschaft Vorschläge gemeinsam zu diskutieren, zu besseren Ergebnissen führt. Des Weiteren hat er gelernt, seinen Mitarbeitern gut zu zuhören und somit von ihren Erfahrungen zu profitieren. Die Arbeitsatmosphäre ist ruhig und entspannt.

Das Führungsverhalten: demokratisch-offen

## 6. Fleisch – und Holzverarbeitung

### Das Unternehmen

Das Unternehmen, 2002 gegründet, befindet sich in einem ehemals städtischen Verwaltungsgebäude und wurde vom Unternehmerehepaar für die Produktion von Wurst und Möbeln gepachtet. Insgesamt sind 8 Mitarbeiter beschäftigt, von denen jeweils 4 in der Wurstproduktion unter der Leitung der Ehefrau und 4 in der Holzverarbeitung unter der Leitung des Ehemanns tätig sind. Die Geschäfte laufen gut und es ist vorgesehen, den bereits begonnenen Neubau eines modernen Betriebes mit Verkaufsfläche im Stadtzentrum 2011 zu eröffnen und die jetzigen Pächträume der Stadt zurück zu geben.

### Das Ehepaar als Führungskraft

Beide Partner sind 32 Jahre alt, verfügen weder über einen fachlichen Hintergrund noch über Erfahrung aus betrieblicher Arbeit. Aus diesem Grund wurden ältere, erfahrene Mitarbeiter eingestellt, die täglich 6 h im Unternehmen arbeiten. Das Unternehmerehepaar ist fest in tägliche Arbeitsabläufe eingebunden und vertritt sich gegenseitig. Insofern ist „doppelte Führung“ vorgegeben.

### Das Führungsverhalten

Das Ehepaar weiß, dass es auf die Kenntnisse und Erfahrungen der älteren Mitarbeiter angewiesen ist. Besonders Zuverlässigkeit und die Bereitschaft flexibel und länger zu arbeiten, werden geschätzt. Vorschläge, die die Belegschaft einbringt, werden ernst genommen, diskutiert und möglichst umgesetzt. Die letzte Entscheidung trifft jedoch das Ehepaar, entweder einzeln für den jeweiligen Bereich oder zusammen.

Einmal monatlich findet ein Treffen aller Mitarbeiter statt. Hier werden neue Informationen, überwiegend aus der Hauptstadt, weitergegeben und diskutiert. Auftretende Probleme werden persönlich besprochen und sofort gelöst. Die Unternehmer versuchen in familiären Notlagen zu helfen. Die Arbeitsatmosphäre ist entspannt und geordnet.

Führungsauffassung: familiär – partnerschaftlich

## 7. Eis und Limonade - Landwirtschaft - Lebensmittelgeschäft und Handel

### Das Unternehmen

Beginnend 2006 basiert das Unternehmen auf drei wirtschaftlichen Säulen: der Eis- und Limonadenproduktion, der Landwirtschaft, sowie dem Handel mit Lebensmittelverkauf im Stadtzentrum.

Außer dem Unternehmer sind 6 Mitarbeiter beschäftigt, die sich seit dem Gründungsjahr kennen, keinen familiären Bezug zueinander haben und als Belegschaft mit wenig personeller Veränderung zusammenarbeiten. Alle vertreten sich in jeder Branche gegenseitig, wobei die Eis- und Limonadenherstellung schwer zu vertreten ist, da hier spezielle Kenntnisse erforderlich sind. Dazu gibt es eine variierende Anzahl an Tagelohn- und Gelegenheitsarbeitern, die neben Transport- und Ladearbeiten, auch Putz- und Feldarbeit übernehmen.

### Die Führungskraft

Der Unternehmer ist 28 Jahre alt, ohne Beruf und ohne Vorerfahrung.

### Das Führungsverhalten

Er allein entscheidet über den allgemeinen Gang der Dinge. Bei der Lösung von Problemen, die meist eine Abwesenheit zur Klärung familiärer Belange nach sich zieht, zeigt er sich großzügig, da die Bezahlung klar geregelt ist und täglich erfolgt.

Feste Treffen für Mitarbeiter gibt es nicht, alles wird im Rahmen von Alltagskommunikation abgesprochen und geklärt. Der Unternehmer ist mit seinen Mitarbeitern sehr zufrieden. Die Geschäfte laufen gut und man sieht optimistisch in die Zukunft.

Führungsauffassung: Laissez faire ( ab 1751 – Merkantilismus/ Neoliberalismus: Adam Smith)

## 8. Landwirtschaft- Handel - Bäckerei

### Das Unternehmen

Auf dem Gebiet einer ehemaligen städtischen Kolchose arbeitet das Unternehmen seit 2002 mit insgesamt 20 Mitarbeitern in den Bereichen Bäckerei, Landwirtschaft und Handel. Kerngeschäft ist die Bäckerei, die im Rahmen eines städtischen Auftrags täglich Kindergärten und Schulen mit Brot versorgt und als neuer Service von der Regierung stark kontrolliert wird. Die Ausstattung des Unternehmens ist alt, der Anteil manueller Arbeit ist hoch, sodass der Unternehmer, neben finanziellen Problemen, den täglichen Druck der „Planerfüllung“ und fehlende Erfahrung im Management als zentrale Probleme hervorhebt.

### Der Unternehmer als Führungskraft

Der 25 Jahre alte Jungunternehmer hat in der Hauptstadt Ulan- Bator Ingenieurwesen studiert und hat keine Berufserfahrung. Er steht selbst am Anfang und versucht sich durch Trainings in die Arbeitsbereiche seines Unternehmens einzuarbeiten und darüber hinaus auch seine Mitarbeiter fachlich anzuleiten. Er ist in alle täglichen Arbeitsabläufe eingebunden, da er als Unternehmer allumfassend über innerbetriebliche Vorgänge informiert sein möchte.

### Das Führungsverhalten

Jede Branche hat einen Verantwortlichen, der vom Unternehmer regelmäßig kontrolliert und in gemeinsamen Treffen informiert wird. Die jeweils Verantwortlichen wiederum kontrollieren die ihnen unterstellten Mitarbeiter. Der Unternehmer empfindet es als schwierig, drei verschiedene Arbeitsbereiche unter je separater Führung zu managen. Durch den hohen Arbeitsdruck ist es zeitlich kaum möglich, sich um die Belange aller zu kümmern und auch nötige Schulungen zur Verbesserung der Fertigkeiten, vor allem im Kerngeschäft Bäckerei, durchzuführen. Die Arbeitsaufgaben sind weitestgehend transparent, wechseln jedoch häufig, da in erster Stelle die Erfüllung des Liefervertrages steht, der Flexibilität erfordert. Durch die Mitarbeit des Unternehmers in allen Bereichen ist tägliche Kommunikation und Austausch mit den Mitarbeitern möglich und gesichert.

Die Arbeitsatmosphäre ist trotz hohem Arbeitsdruck entspannt und im Umgang freundlich.

Führungsauffassung: traditionell- sozialistisch

## 9. Fleischexport

### Das Unternehmen

Das Hauptunternehmen befindet sich in der Hauptstadt Ulan - Bator und wurde gemeinsam mit der Zweigstelle 2006 gegründet. Kerngeschäft ist der Fleischexport in den Wintermonaten. Dafür wurde vom Unternehmen ein altes Schlachthaus im Stadtzentrum gekauft, das bis 2009 gefrorenes Fleisch nach Russland exportierte und nun den Stammsitz in der Hauptstadt beliefert. Das Unternehmen möchte mehr exportieren und Tierinnereien verarbeiten. Bei weiterhin erfolgreicher Testung ist angestrebt, die Belegschaft auf 50-60 Mitarbeiter zu erhöhen. Für die Führung des Unternehmens in der Provinz wurde das Ehepaar vom Hauptunternehmen eingesetzt.

Überwiegend in den Sommermonaten werden ein Restaurant und ein Lebensmittelladen betrieben.

### Das Ehepaar als Führungskraft

Beide, 30 Jahre alt und studierte Ökonomen, siedelten 2003 von der Hauptstadt in die Provinz über.

Die Führungsaufgaben sind klar festgelegt. Die Ehefrau ist für die Verantwortlichen der einzelnen Branchen zuständig, der Ehemann für die Kontakte zum Hauptsitz in der Hauptstadt. Dort werden die Personalakten der Mitarbeiter und das Budget verwaltet. Verdienst, Bonus und arbeitsrechtliche Maßnahmen sind ebenfalls zentral geregelt. Trainer des Stammquartiers werden zur Ausbildung des Personals auf dem Land in die Provinz entsandt. Dem Ehepaar obliegt vor Ort die Anwerbung und Auswahl der Mitarbeiter, deren Stellenbeschreibung, Leistungseinschätzung und Personalplanung. Beide sind dafür verantwortlich, dass Informationen zu Zweigstellenaktivitäten der Hauptstelle weitergegeben werden.

Das Ehepaar trägt somit Führungs- und Ergebnisverantwortung. Beide vertreten sich gegenseitig.

### Das Führungsverhalten

Grundsätzlich wird versucht eine positive Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Die Belegschaft hat bei der Einstellung von neuen Mitarbeitern Mitspracherecht.

Endgültige Entscheidung behält sich das Ehepaar vor.

Beide Führungskräfte kontrollieren direkt, das heißt die Arbeit der Branchenverantwortlichen und die der Mitarbeiter. Monatlich findet ein Treffen aller Mitarbeiter statt, wo offen über neue Arbeitsabläufe und Probleme diskutiert wird.

Neue Ideen werden dankbar aufgenommen und nach Überprüfung umgesetzt. Zu weiteren Aufgaben des Ehepaars gehört die Planung des Personals, da im Unternehmen überwiegend ältere Mitarbeiter beschäftigt sind.

Die Berichterstattung zur Zentrale erfolgt täglich abends.

Führungsauffassung: sozialistisch

## 10. Sanddornanbau

### Das Unternehmen

Im Rahmen eines entwicklungspolitisch orientierten Projektes zur Stärkung zivilgesellschaftlicher Aktivitäten erhielt die jetzige Unternehmerin zunächst finanzielle und fachliche Hilfe zum Aufbau einer kleinen Bäckerei im eigenen Haus. Das Projekt entwickelte sich nicht erfolgreich und führte zur Einstellung der Aktivitäten. Die daraus gewonnenen Erfahrungen ermutigten zum Neustart und führten zur Gründung eines Unternehmens im Sanddornanbau im Jahre 2005. Dafür wurde am Stadtzentrum eine Ackerfläche gepachtet, die inzwischen von 12 Mitarbeitern bewirtschaftet wird. Auf Grund der guten Erträge konnte die Produktpalette erweitert werden, die Einnahmen stiegen, was den Kauf eines Kleinbusses zum Transport von Tieren, sowie die Anschaffung eines alten Eisenbahnwaggon als stationäre Pausenversorgung für die Belegschaft ermöglichte.

Dieses Beispiel entwickelte sich zum Vorbild und ermutigte zur Nachahmung, so dass weitere Kleinbewirtschafter in nachbarschaftlicher Nähe entstanden. Nach gemeinsamem Erfolg schloss man sich in einem losen Verbund zusammen, um gemeinsam eine befestigte Straße zum Stadtzentrum zu finanzieren und zu bauen.

Das Unternehmerehepaar hat keinen speziellen beruflichen Hintergrund, verfügt aber durch Erfahrung traditioneller Lebenshaltung über nötige Kenntnisse. Die Führung des Kleinbetriebes liegt in den Händen der Ehefrau. Sie ist für das gesamte Management und die Personalführung zuständig. Ihr Ehemann ist angestellt, alle anderen Mitarbeiter sind ebenfalls verwandt.

### Die Ehefrau aus Führungskraft

Die Unternehmerin ist 52 Jahre alt und war in erster Linie Hausfrau und Mutter und gemeinsam mit ihrem Mann, Tierhalter.

### Das Führungsverhalten

Für jedes Feld gibt es einen Verantwortlichen, der anleitet und kontrolliert. Regelmäßige Informationstreffen gibt es nicht, da sich alle Mitarbeiter täglich zum Mittagessen treffen und sich austauschen. Bei Problemen wird gemeinsam geredet, diskutiert und nach Lösungen gesucht. Neue Ideen stellt die Unternehmerin vor und befragt alle nach ihrer Meinung. Prinzipiell behält sie sich die endgültige Entscheidung vor. Für jeden Mitarbeiter gibt es eine Stellenbeschreibung und einen Arbeitsvertrag mit regelmäßiger Lohnzahlung.

Die Arbeitsatmosphäre ist sehr harmonisch und entspannt, alle sind zufrieden. Innerhalb dieser verwandtschaftlich organisierten Arbeitsgruppe verfährt man traditionell fürsorglich miteinander. Frischverheiratete erhalten traditionelle Geschenke, erkrankte Mitarbeiter werden fürsorglich umsorgt. Prinzip der Mitarbeiterführung ist gegenseitige Hilfe und familiäre Betreuung. Es gibt keine Trennung von Privat- und Berufsleben.

Führungsauffassung: Wir sind eine Familie und ich bin der Chef!

## 11. Sanddornanbau

### Das Unternehmen

Die jetzige Unternehmerin begann ihre Tätigkeit 2003 allein auf einer besitzerlosen Ackerfläche außerhalb der Stadt. Unterstützung dabei erhielt sie im Rahmen von Entwicklungshilfe. 2010 erfolgte die offizielle Registrierung des Unternehmens als Betrieb zum Anbau von Sanddorn, das heute 5 Mitarbeiter und Saisonkräfte beschäftigt.

### Die Unternehmerin als Führungskraft

Die Unternehmerin ist 48 Jahre alt und von Beruf Näherin.

Prägend ist die große Erleichterung, Mitarbeiter zu haben, die es ihr ermöglichen Arbeiten abzunehmen und den eigenen Alltag zu entlasten. Die einst harte körperliche Arbeit übernehmen die neuen Angestellten, sie ist für die Organisation und Vermarktung zuständig.

### Das Führungsverhalten

Sie erwartet keine Schwierigkeiten im Umgang mit den Mitarbeitern, da diese froh über die Verdienstmöglichkeit sind und sich stets kooperativ verhalten. Übertragene Aufgaben werden widerspruchlos ausgeführt. Sie gibt klare Anweisungen, die zu ihrer Zufriedenheit erfüllt werden. Die Mitarbeiter wurden vom lokalen Arbeitsamt vorgeschlagen und haben keinen familiären Bezug zur Unternehmerin. Die Unternehmerin zeigt sich bei Problemen verständnisvoll und unterstützend und erlaubt bei familiären Angelegenheiten, die Abwesenheit erfordern, das Wegbleiben von der Arbeit. Privat- und Berufsleben sind voneinander getrennt.

Die Arbeitsatmosphäre ist freundlich und entspannt.

Führungsauffassung: Arbeitgeberrolle mit familiärer Grundhaltung

## 12. Sanddornanbau

### Das Unternehmen

Das 1999 gegründete Unternehmen baut auf gepachteten Ackerflächen außerhalb der Stadt Sanddorn an. Das Unternehmerehepaar lebte zunächst in einer Jurte neben dem Feld und bewirtschaftete mit Saison- und Gelegenheitsarbeitern die großen Flächen allein. Die einfache Ausstattung ermöglichte lediglich den Verkauf von frischer Ware als Saft und Mus. Durch finanzielle Unterstützung im Rahmen technischer Entwicklungshilfe gelang es, die Produktqualität durch Konservierung zu erhöhen. Somit erschlossen sich neue Vermarktungsmöglichkeiten, nicht nur regional und überregional, sondern auch international, auf dem japanischen und amerikanischen Markt. Sanddornöl wurde zum Exportschlager.

Das Unternehmen beschäftigt 40 Mitarbeiter in 5 Teams. Die Produktion findet in einer mit neuester Technik ausgestatteten Fabrik statt. Schulung und Einarbeitung übernehmen Fachkräfte aus China und Korea. Das Unternehmen wird von einem Ehepaar geführt.

### Das Ehepaar als Führungskraft

Die Ehefrau ist 49 Jahre alt und von Beruf Ökonomin. Ihr Mann, 50 Jahre alt, ist gelernter Brunnenbauingenieur. Beide haben zusammen einen 24-jährigen Sohn, der in Korea Management und Betriebswirtschaft studiert und das Unternehmen überneht.

Die Ehefrau ist für das gesamte Management und die Führung des Personals der Sanddornfabrik zuständig. Der Ehemann, der gelegentlich städtische Aufträge zum Bau von Brunnen übernimmt, ist nicht in tägliche Arbeitsabläufe und allgemeine Firmenbelange involviert. Strategische Entscheidungen treffen jedoch beide zusammen.

### Das Führungsverhalten

Das Unternehmen besteht aus 5 Abteilungen mit je einem Verantwortlichen. Selbstständig wird die tägliche Arbeit organisiert, Probleme werden sofort geklärt. Bei Unsicherheit wird die Unternehmerin befragt und um Lösung gebeten. Einmal wöchentlich erfolgen eine mündliche und einmal monatlich eine schriftliche Berichterstattung an die Führung. Diese erstellt statistische Daten zur firmeninternen Nutzung und zur Weitergabe an städtische Behörden. Im Unternehmen existiert ein Bonussystem, das nach einjähriger Zugehörigkeit bei guter Leistung als Anreiz dient. Bei Abwesenheit des Unternehmerehepaars läuft die Arbeit unverändert gut weiter, es gibt keine Probleme.

Regelmäßige Treffen mit allen Mitarbeitern gibt es nicht, da die Unternehmerin jeden Tag im Betrieb ist, alle persönlich kennt und im Rahmen von Alltagskommunikation Nötiges bespricht. Das Verhältnis ist herzlich und respektvoll. Die Mitarbeiter fühlen sich wohl, das Klima ist gut und wurde auch von einer Mitarbeiterin bestätigt.

Führungsauffassung: großer Familienbetrieb- familiär, da noch überschaubar.

## 13. Foto und Druck

### Das Unternehmen

Seit 2001 arbeitet das zentral im Stadtzentrum gelegene Geschäft mit insgesamt 4 Mitarbeitern in den Räumen einer ehemaligen Wohnung. In der Gründungszeit wurden Computerspiele aus China und Schreibmaterialien verkauft. Später erweiterte sich das Angebot auf Computerservice, Fotoentwicklung, Kopier- und Druckerzeugnisse. Da der städtische Bedarf sinkt, plant man mittelfristig die Verlagerung der Aktivitäten auf umliegende Dörfer und den Aufbau eines städtischen Druckhauses gemeinsam mit dem Bruder des Unternehmers.

Das Unternehmen wird von einer Person geführt, die die alleinige Verantwortung für das Management trägt und personell führt.

### Der Unternehmer als Führungskraft

Der 48 jährige Unternehmer hat nach 1990 „Business“ studiert und war 2 Wahlperioden als Politiker in der Provinz aktiv. Nach dem er nicht mehr gewählt wurde, entschloss er sich ein Unternehmen zu gründen. Noch heute unterhält er ein eigenes Parteibüro vor Ort.

### Das Führungsverhalten

Die Zusammenarbeit mit den Kollegen wird als unkompliziert eingeschätzt. Zwei Mitarbeiter gehören zur Familie. Der Unternehmer trifft alle Entscheidungen allein und gibt klare Anweisungen, die vollständig akzeptiert werden. Das Arbeitsklima ist entspannt und harmonisch. Es gibt keine Trennung zwischen Privat- und Berufsleben. Führen wird als unproblematisch empfunden. Probleme werden eher im Mangel an Kreditmöglichkeiten und unternehmerischen Konzepten der Stadt und des Landes gesehen.

Führungsauffassung: familiär

## 14. Handel und Export

### Das Unternehmen

Geschäftsbasis des 2006 gegründeten Unternehmens ist der Import von Mehl und Möbeln aus Russland. Dafür wurde im Stadtzentrum eine Garage gepachtet und ein Laden angebaut. Der Bedarf an Mehl ist im gesamten Land hoch, so dass die Ware inzwischen bis in die Hauptstadt nach Ulan- Bator geliefert wird, wo die Unternehmerin erfolgreich Geschäftskontakte aufbaut. Ziel des Unternehmens ist es, den Handel mit Mehl über die Landesgrenzen hinaus auszudehnen und international, z. Bsp. mit China, zu kooperieren. Bemühungen nach Russland zu exportieren sind bisher gescheitert.

Im Unternehmen sind 7 Mitarbeiter, die überwiegend aus der eigenen Familie kommen, fest angestellt. Bei guter Auftragslage werden zusätzlich Gelegenheitsarbeiter beschäftigt. Unterstützung erhält die Unternehmerin von ihrer Mutter, die sie auch bei Abwesenheit vertritt.

### Die Unternehmerin als Führungskraft

Die Unternehmerin ist 43 Jahre alt, verheiratet und hat in der ehemaligen Sowjetunion 5 Jahre Kultur und Kunst studiert. Mit Einleitung der Wendezeit schloss sie das Studium ab und kehrte in ihre Heimatstadt in die Mongolei zurück. Die während des Studiums aufgebauten Kontakte sind freundschaftlich - stabil und entwickeln sich zu einer geschäftstragenden Basis. Sie spricht Englisch und studiert in Ulan- Bator „Business and Leadership“.

### Das Führungsverhalten

Die Arbeit wird straff und flexibel organisiert, jeder bekommt klare Anweisungen, die ohne Nachfrage befolgt werden. Alle Entscheidungen trifft die Unternehmerin selbst. Bei Abwesenheit der Unternehmerin wird dieser Umgang, stellvertretend durch die Mutter repräsentiert, akzeptiert. Es gibt keine regelmäßigen Treffen, alles wird im Alltag besprochen. Lohn wird je nach Auftragslage gezahlt. Privat- und Berufsleben sind nicht getrennt.

Die Arbeitsatmosphäre ist von der Dominanz der Unternehmerin bestimmt.

Führungsauffassung: Laissez faire ( ab 1751 – Merkantilismus/ Neoliberalismus: Adam Smith)

## 15. Bauunternehmen

### Das Unternehmen

Das 1997 gegründete Unternehmen, mit Sitz im Stadtzentrum, übernahm die Mitarbeiter aus einem ehemaligen Staatsunternehmen. Im Zuge der Privatisierung erhielten sie Vouchers zum Kauf von Maschinen/Technik und suchten Kooperation mit einem neuen Arbeitgeber. In der Belegschaft des neuen Unternehmens gibt es nur wenig neue Mitarbeiter, alle kennen sich von früher. Zum Unternehmen gehören noch ca. 40 Gelegenheits- und Saisonarbeiter, so dass das Unternehmen bei guter Auftragslage ca. 65 Mitarbeiter beschäftigt.

Das Unternehmen arbeitet eng mit der mongolischen Regierung zusammen, baut öffentliche Gebäude und führt in den Dörfern Reparaturen durch. Im Winter werden Ausschreibungen vorbereitet, Budgetpläne erstellt, Maschinen gewartet und Vorbereitungen für die nächste Saison getroffen. Das Unternehmen leistet einen hohen steuerlichen Beitrag und gehört mit zu den wichtigsten Unternehmen und Einnahmequellen der Stadt. Das Unternehmen wird von einem Ehepaar geleitet, wobei die Ehefrau nach wie vor in der öffentlichen Verwaltung als Nahrungsmittelinspektor tätig ist.

### Das Ehepaar als Führungskräfte

Die Ehefrau, 49 Jahre alt, ist von Beruf Lebensmitteltechnologin. Ihr Ehemann ist 52 Jahre alt und Bauingenieur. Beide haben zusammen einen Sohn, der ebenfalls Bauwesen studiert und den Betrieb übernehmen wird.

### Das Führungsverhalten

Das Unternehmen ist in 5 Bereiche eingeteilt. Der Unternehmer trifft sich täglich mit allen Bereichsleitern und kontrolliert die Baustellen. Die Verantwortlichen können direkt mit ihm Probleme besprechen und Vorschläge einbringen. Die letzte Entscheidung trifft jedoch er allein. Regelmäßige Treffen mit der gesamten Belegschaft gibt es nicht, jedoch werden gemeinsam Feierlichkeiten begangen.

Besonders geschätzt wird von den Mitarbeitern, dass sie auch auf anderen Baustellen tätig sein dürfen und jederzeit ins Stammunternehmen zurückkehren können. Dies hat einen positiven Effekt, da diese ungewöhnliche Erlaubnis eine treue Belegschaft ermöglicht. Fest Angestellte und Gelegenheitsarbeiter haben ein gutes Verhältnis zueinander und fühlen sich als Familie. Der Unternehmer wird in der Stadt mit seinem Namen und als „Vater“ angesprochen. Die Ehefrau, für die Zubereitung des täglichen, gemeinsamen Mittagessens zuständig, wird als „Mutter“ gesehen. Sie selbst sieht ihr Mitwirken im Unternehmen in der Rolle der „Sozialarbeiterin“.

Das Unternehmen zahlt jedem Mitarbeiter ganzjährig Kranken- und Sozialversicherung, Bonus bei guter Leistung und einen lokal überdurchschnittlichen Lohn. Es gibt eine klare Gehaltsstaffelung, je nach Qualifikation und Tätigkeit. Bei familiären und persönlichen Problemen erhalten die Mitarbeiter Unterstützung.

Führungsauffassung: traditionell-sozialistisch

## 16. Wodka

### Das Unternehmen

Das Gebäude des Unternehmens war seit 1942 ein staatlicher Lebensmittelbetrieb und wurde vom Onkel des jetzigen Unternehmers 1990 gekauft und als Geschenk an seinen Neffen übergeben. Das Unternehmen stellt Wodka, Limonaden und Backwaren her. Wodka ist das Kerngeschäft, die Marke „Dschingis Wodka“ erhielt 2009 einen Preis in Brandenburg/Deutschland. Das Unternehmen ist führend in der Provinz und auf Platz 10 im Landesranking. Zukünftig möchte das Unternehmen Lizenzen im Bergbau erwerben und Milch verarbeiten. Es wird nach Deutschland, Korea und Frankreich exportiert.

Das Unternehmen auf dem Land ist mit 100 Beschäftigten der Hauptsitz des Unternehmens und wird allein geführt. Die Nebenstelle mit 200 Mitarbeitern befindet sich in der Hauptstadt und wird vom Onkel geführt. Das Unternehmen plant für die Stadt Ulaangom ein Hotel zu bauen.

### Der Unternehmer als Führungskraft

Der Unternehmer ist 36 Jahre alt und hat Ökonomie/Mechanik in der Hauptstadt Ulan- Bator studiert. Das junge Alter wird von ihm als Nachteil in Verhandlungen mit asiatischen Partnern empfunden. Bezüglich Organisations- und Führungseigenschaften schätzt er sich als fähig ein, obwohl durch ihn allgemein mangelndes Wissen im Management beklagt wird. Dieses Defizit versucht er durch Lesen ausländischer Managementliteratur auszugleichen und einen eigenen Stil zu finden. So übernimmt er von den Deutschen die Pünktlichkeit und von den Japanern die Qualität.

### Das Führungsverhalten

Die meisten Mitarbeiter sind ohne Beruf. Nötige Fähigkeiten werden im betrieblichen Training vermittelt. Dies wird als wichtigster Teil des HRM angesehen, man investiert viel und ist bemüht, einen qualifizierten Mitarbeiterstamm aufzubauen. Detaillierte, gestaffelte Arbeitsverträge, Bonussystem, sowie die Zahlung von Kranken- und Sozialversicherung für die Mitarbeiter sind feste Bestandteile des HRM. Die Arbeitsleistung der Mitarbeiter wird regelmäßig evaluiert und bei entsprechender Leistung der Lohn erhöht. Besonders gute Arbeiter werden ausgezeichnet, erhalten Reisen oder Geld. Es gibt eine Betriebskantine und Zusammenkünfte bei feierlichen Anlässen. Die Führungsverhalten ist eher aufgabenbezogen, als mitarbeiterorientiert.

Im Unternehmen gibt es verschiedene Teams, die deren Verantwortlichen regelmäßige Besprechungen stattfinden. Er hört sich Probleme und Vorschläge an, trifft jedoch Entscheidungen allein. Auch über Neueinstellungen, Produkte und strategische Entwicklung behält er sich die alleinige Entscheidung vor. Der Unternehmer strahlt Autorität aus. Er kennt alle Mitarbeiter persönlich. Der Betrieb wirkt geordnet und angenehm.

Führungsauffassung: sozialistisch – kapitalistisch

## 18. Tierfutter

### Das Unternehmen

Nomaden, die durch Kälte und Privatisierung ihren Tiere verloren hatten, tauschten den verbliebenen Bestand gegen Saatgut in Russland ein und gründeten 2002 eine Kooperative mit 10 Familien, die Tierfutter für den Winter anbauen und Milch verarbeiten. Jede Familie hat 1-2 ha und zahlt in den Fond der Kooperative ein. Für die finanziellen Belange gibt es zwei Verantwortliche, die darüber Buch führen und gemeinsam mit den 20 Mitgliedern am Jahresende Pläne diskutieren. Nächstes Ziel ist die Instandsetzung der Wasserleitung auf den Feldern, die einen erweiterten Anbau ermöglichen würde. Ungeklärte Besitzverhältnisse des ehemaligen Staatseigentums haben dies bisher verhindert.

Die Kooperative wird von einer Person geführt. Der Sohn des Vorsitzenden arbeitet seit 9 Jahren mit dem Vater zusammen und wird die Kooperative weiterführen.

### Der Kooperativenvorsitzende als Führungskraft

Der Vorsitzende ist 62 Jahre alt und von Beruf Buchhalter. Zu sozialistischen Zeiten war er im selben Dorf Direktor in der Stadtregierung. In dieser Zeit hat er viele Auszeichnungen erhalten, auch im Jahre 2009 als bester Kooperativenarbeiter. Er ist stolz auf die Erfolge im Sozialismus, auch jetzt ist er zufrieden, da die Kooperative unter seiner Leitung gut arbeitet.

### Das Führungsverhalten

Der Kooperativenvorsitzende erfährt großen Respekt und alle Mitarbeiter folgen ihm. Es gibt keine Probleme in der Zusammenarbeit und Führung, alle kennen sich, sind Nachbarn und Familienmitglieder, die sich unterstützen und einander helfen. Z. Bsp. sind einige Mitglieder im Sommer nicht da und andere Mitglieder übernehmen ihre Arbeiten in der Kooperative. Als Gegenleistung dafür werden ihre Tiere mit auf die Sommerweide genommen.

Die Kooperativenmitglieder erhalten monatlichen Lohn und Arbeitskleidung. Gute Leistung wird mit einem 20% Bonus honoriert, der jedoch in den Fond eingezahlt werden muss. Es gibt keine Trennung von Privat- und Berufsleben. Die Mitarbeiter leben in ihren Jurten neben dem Feld. Der Begriff des Managements ist völlig unbekannt.

Führungsauffassung: familiär-sozialistisch

Unternehmen: Entstehung, unternehmerische Entwicklung und Vision

	<b>Entstehung</b>	<b>unternehmerische Entwicklung</b>	<b>Vision</b>
1	Kauf einer Fabrik 1990	Fabrik von 1942, produzierte Lebensmittel seit 1990 Renovierung , Ausbau , Aufbau neuer Technologien im Landesranking auf Platz 10 im Top Management größter Arbeitgeber der Region	Produktweiterung Landwirtschaft Milchverarbeitung Rohstoffförderung/Bergbau
2	Kauf eines alten Hauses	wirtschaftlicher Erfolg , der Bau einer Filzfabrik im Stadtzentrum ermöglicht	lokale Expansion
3		Leihen von Holz und Material zum Bauen, Kleinhandel mit China, Baureparaturen, Kredit und städtische Aufträge 2. größtes Unternehmen der Provinz	Landwirtschaft
4	Kauf von Maschinen und Technik, Übernahme der Mitarbeiter	kurze Neuorientierung 1990 und Etablierung auf lokaler Ebene	überregionale Aufträge
5	Ladenmietung	seit Gründung kaum Veränderung, lokal langsame Sättigung	Zweigstellen in den Dörfern
6	Übernahme einer Werkstatt	anfangs Produktion auf Bestellung, Entwicklung zu Standardgrößen eigener Laden	Schuhdesign nach europäischen Vorbild Ablösung der Handarbeit durch neue Technologien
7	Pachtung einer stillgelegten Ackerfläche	Hilfe durch EZ Entwicklung kleiner Anbauflächen zu Feldern Erneuerung der Technologie Einführung Produkthaltbarkeit und Konservierung Vergrößerung und Modernisierung der Produktionsstätten Ölherstellung Handel mit Japan	internationale Handelsbeziehungen
8	Pacht eines Ladens	Handel mit Computerspielen für Kinder aus China Computerservice Drucken und Kopieren Schreibwaren und Pokale	Druck- und Verlagshaus

9	Kauf eines alten Fabrikgebäudes	Exportanstieg von 10 t auf 30.000 t in 10 Jahren	europäische Technologie und Standard bis 2015
10	Pachtung einer stillgelegten Ackerfläche	Verkauf der Herde, da zuwenig zum Überleben Erwerb von Saatgut und Beginn der Tierfutterproduktion Hilfe durch EZ- Traktor zur Bewirtschaftung	Anschluss an das alte Wasserversorgungssystem, Obst- und Gemüseanbau
11	Kauf eines alten Kooperativengebäudes	schwierig, da Kraft und Konzentration in die Erfüllung täglicher vertraglicher Verpflichtungen geht kaum Entwicklung	Kreditwerb
12	Kauf einer alten Fabrik	Beginn mit Holzverarbeitung, dann Erwerb des Betriebes und Start mit Wurstherstellung	neue Produktionsstätte für Wurstwaren mit Laden in 2011
13	Pacht einer Ackerfläche	erste Geschäftsidee einer Bäckerei scheiterte Hilfe durch EZ anfangs Ehepaar dann Erweiterung durch Familienmitglieder Aufbau kleiner Anbauflächen zu Feldern lokale Vermarktung	Zusammenschluss mit anderen Kleinunternehmern: Bau einer gemeinsamen Straße zur Stadt Stromanschluss
14	Übernahme einer alten Fabrik	Fleischexport im Winter Eröffnung eines Ladens, im Anschluss Eröffnung eines Restaurants mit Karaoke	Apotheken Verarbeitung von Tierinnereien
15		Lebensmittel per PKW aus Russland, später Möbel, aktuell Mehlimport	internationaler Handel
16	Übernahme alter Maschinen	Eis- und Limonadenherstellung Ladeneröffnung und Handel entwickelten sich mit dem wachsendem Angebot in der Hauptstadt und verbesserter Transportmöglichkeiten	Landwirtschaft
17	Übernahme einer alten Fabrik	einfache Produkte Produktweiterung Cafe mit Imbiss im Stadtzentrum	Produktweiterung Expansion
18	Pacht einer Ackerfläche	Hilfe durch EZ und Stadt	Einkommenssicherung

## Bemerkungen

In 6 Fällen entstanden neue Firmen durch den Kauf ehemaliger Fabriken. In 3 Fällen wurden Maschinen und Ausstattung erworben. Auf der Basis von Pacht und Miete entstanden 6 Unternehmen, ein Haus zur Betriebsgründung wurde gekauft. In 2 Fällen wurden Unternehmen zunächst in der Privatwohnung geführt.

**Hauptaussagen:** Betriebsgründungen erfolgten durch Kauf und Übernahme, sowie Pacht und Miete von Produktionsstätten- Flächen ist eine weitere Form.

Stetige, erfolgreiche Entwicklung ist bei den Unternehmen (10) zu sehen, die 1990 alte Fabriken gekauft und Maschinen übernommen haben. Als nächste erfolgreiche Gruppe (4) sind Unternehmer, die auf Pacht und Mietbasis im landwirtschaftlichen Bereich ihre Aktivitäten gestartet haben und Unterstützung im Rahmen zivilgesellschaftlicher Förderung erhielten. An letzter Stelle stehen Dienstleistungen und Handel (4), wobei davon ein Unternehmen, das Serviceleistung für den Staat erbringt, kaum Entwicklung zeigt.

**Hauptaussagen:** Erfolgreiche Gründungen basieren zunächst auf materiellen Voraussetzungen und deuten auf Durchsetzungsfähigkeiten im Privatisierungsprozess. Landwirtschaft musste ganz neu entwickelt werden, benötigte Unterstützung, da im Wesentlichen nur Land da war und keine Maschinen und Räume. Die Startbedingungen waren schwerer. Dienstleistungen, Service sind Nischen und neu.

An erster Stelle zukünftiger Vorstellungen steht der Einstieg in eine neue Branche, gefolgt von regionaler Expansion und internationalen Handelsbeziehungen. Interessant sind die beiden Familienunternehmen, die gemeinschaftliche Visionen haben. Krediterwerb und Einkommenssicherung sind vereinzelte Vorstellungen der Zukunft.

**Hauptaussagen:** Die unternehmerische Entwicklung ist geprägt von Diversifizierung durch Nachahmung des Erfolgs in anderen Branchen und an konkreten Unternehmen. Damit verbunden ist Produkterweiterung, Ausbau von Produktionsstätten und Einführung von Standards. Hervorzuheben ist die Expansionsrichtung, die einerseits weiter auf's Land hinaus läuft und andererseits sich über regionale und Landesgrenzen hinweg orientiert. Für KKMU ist es typisch überwiegend lokale Märkte zu bedienen, hier sollen jedoch internationale Handelsbeziehungen aus- und aufgebaut werden. Die Familienunternehmen behalten am konsequentesten ihren regionalen Bezug, wollen sich dort etablieren und einen Zustand herstellen, der an die alte Zeit erinnert. Sie wollen nichts Neues.

Organisation: Arbeitsorganisation

	Organisationsstruktur	Arbeitsorganisation
1	Hauptsitz in der Provinzhauptstadt Nebenstelle in Ulaanbaatar	Abteilungen mit mehreren Gruppen
2	Sitz in der Provinzhauptstadt	mehrere Gruppen
3	Sitz in der Provinzhauptstadt	Abteilungen mit mehreren Gruppen
4	Sitz in der Provinzhauptstadt	Abteilungen mit mehreren Gruppen
5	Hauptsitz in Ulaanbaatar Nebenstelle in der Provinzhauptstadt	eine Gruppe
6	Hauptsitz in der Provinzhauptstadt mobiler Reparaturservice in den Dörfern	mehrere Gruppen
7	Sitz in der Provinzhauptstadt	Abteilungen mit mehreren Gruppen
8	Sitz in der Provinzhauptstadt	eine Gruppe
9	Sitz in der Provinzhauptstadt	Abteilungen mit mehreren Gruppen
10	Sitz auf dem Land	mehrere Familien
11	Sitz in der Provinzhauptstadt	mehrere Gruppen
12	Sitz in der Provinzhauptstadt	Abteilungen mit mehreren Gruppen
13	Sitz in der Provinzhauptstadt	eine Familie
14	Hauptsitz in Ulaanbaatar Nebenstelle in der Provinzhauptstadt	Abteilungen mit mehreren Gruppen
15	Sitz in der Provinzhauptstadt	eine Familie
16	Sitz in der Provinzhauptstadt	mehrere Gruppen
17	Sitz in der Provinzhauptstadt	mehrere Gruppen
18	Sitz in der Provinzhauptstadt	eine Gruppe
		<u>Bemerkungen</u>

14 Unternehmen haben ihren Hauptsitz in der Provinzhauptstadt, den Hauptsitz in der Hauptstadt haben 2 Unternehmen. Hervorzuheben ist die Organisationsstruktur eines Unternehmens, dass den Hauptsitz auf dem Land hat und eine Zweigstelle in der Hauptstadt, ein weiterer Betrieb hat mobile Stützpunkte in den umliegenden Dörfern und ein Drittel hat eigentlich gar keinen Sitz in dem Sinne, sondern lebt und wirtschaftet in der natürlichen Umgebung auf dem Land und zuhause

**Hautaussage:** Hauptsitz lokal UND Anbindung in zwei Richtungen: Hauptstadt und Landorientierung.

Bei der Arbeitsorganisation überwiegt der Anteil der Unternehmen mit Abteilungen und mehreren Gruppen (7), An zweiter Stelle sind die Unternehmen, die keine Abteilungsstruktur haben, aber die Arbeit in mehreren (5) oder einer Gruppen (3) organisieren. Durch mehrere Familien wird die Arbeit in einem Fall durchgeführt, in 2 Betrieben wird die Arbeit von jeweils einer Familie organisiert. Insgesamt dominiert eine Gruppen- und Familienstruktur (11), nachfolgend Abteilungsstruktur (7). Hinweis auf traditionellen Charakter, Arbeits- und Lebensformen.

Organisation: Personal

	<b>feste Mitarbeiter</b>	<b>Saison- und Gelegenheitsarbeiter</b>	<b>Bemerkungen</b>
1	wenig Stammpersonal die meisten Mitarbeiter haben schon einmal gearbeitet junge Anlernkräfte		einige wenige haben Erfahrung und geben diese weiter der Chef informiert sich und lernt selbst, gibt Orientierung gemeinsames Lernen
2	mit Erfahrung, aber erschütterte Kenntnisse und Fähigkeiten überwiegend Frauen	Männern ist diese Tätigkeit zu langweilig und zu gering im Verdienst; verlassen das Unternehmen im Sommer und gehen auf den Bau, auch der Chef  einige Mitarbeiter gehen zeitweise aufs Land um Kaschmir zum Verkauf zu holen  Mitarbeiter kommen in der Regel in Stammunternehmen zurück	das Baugewerbe ist eine der wenigen staatlich geförderten Branchen mit gutem Verdienst  hohe Unsicherheit, trotzdem produktiv, da durch häufigen Personalwechsel ständig neues Wissen generiert wird  traditionelles Verhalten
3	Frauen und Männer mit Berufserfahrung und ohne Anlernkräfte	jahreszeitenabhängig  Bedarf hängt von Schlachtungszeit ab, Ausstattung von Sommer und Winterjurten, Nachfrage an Schuhen	Verbindung von zwei traditionellen Handwerken, Nutzung alten Wissens, traditionelle Herstellung, da bisher keine neue Technologie vorhanden

4	Fleischexport	wenig Stammpersonal, aber alle mit Erfahrung hohe Mitarbeiterzahl Männer in der Schlachtung	überwiegender Teil der Belegschaft	hängt von Entwicklung des Unternehmens ab, solange nur geschlachtet und im Winter exportiert werden kann besteht starke Saisonabhängigkeit mit Aufbau besserer Technologie ist ganzjährige Produktion und Verarbeitung möglich Mitarbeiter kommen vom Land, kennen viele Nomaden starkes, soziales Netzwerk sind in der neuen Zeit aufgewachsen, traditionelles Wissen wird allmählich zurückgedrängt dafür geschulter Umgang mit neuer Technik und Serviceverhalten
5	Foto und Kopiershop	kleiner, junger Mitarbeiterstamm ohne spezielle Ausbildung		man braucht die Erfahrung der Älteren, da die Bedingungen schlecht sind es gibt keine neue Technologie man muss auf alten Fähigkeiten und auch Ablaufmechanismen im Arbeitsalltag zurückgreifen, z. Bsp. bei Stromausfällen wissen Mitarbeiter genau, wann sie wieder zur Arbeit kommen müssen
6	Fleisch- und Holzverarbeitung	ältere Mitarbeiter aus dem Ort	für Holzbeschaffung und Transport	jeder vertritt jeden, bis auf Bereich Eisherstellung unterschiedliches Wissen vorhanden, selbst angeeignet, 'abgeguckt' Erfahrungen werden schnell gemacht lose Struktur, kommen nicht aus einer Familie Warenbezug aus Hauptstadt, ständige Stadt-Land Verbindung und frische Informationen
7	Limonadenherstellung Eiskremherstellung Lebensmittelladen Handel Landwirtschaft	kleiner, junger Personalstamm ohne spezielle Ausbildung	Gelegenheitsarbeiter	

8	Sanddornanbau Gemüseanbau Handel Backwarenherstellung	überwiegend angeleitete Kräfte, die früher jedoch schon gearbeitet haben ältere Mitarbeiter	im Sommer zum Gemüseanbau	viele Bereiche zum Test, junger Chef mit wenig Erfahrung, muss auf die Fähigkeiten der Alten zurückgreifen, die jedoch kein marktwirtschaftliches Arbeitsverständnis haben Erfahrung oft aus häuslichem Bereich, Eigenversorgung
9	Restaurant Lebensmittelladen Transport im Winter: Fleischexport und Fleischverarbeitung	ungelernt und jung	überwiegend jahreszeitenbedingt, da im Winter Schlachtungen	Hauptunternehmen in der Hauptstadt, dort sind die meisten Mitarbeiter Wissensaustausch Stadt-Land, Entstehen von neuen Denkweisen und Arbeitsansätzen hohe soziale Kompetenz: Mix aus Erfahrung und Wissen
10	Sanddornanbau und Verarbeitung Milchverarbeitung Baumschule	kommen alle aus einer Familie, sehr dynamisch, mit und ohne Berufserfahrung, jedes Alter und Geschlecht	fließende Grenzen	Nutzen aller traditioneller Erfahrungen, Kenntnisse und Fähigkeiten, wichtig sind Normen und Werte der familiären Gemeinschaft Entwicklung eines unternehmerischen Ansatzes durch <b>Unterstützung im Rahmen entwicklungspolitischer Aktivitäten</b>
11	Sanddornanbau und Verarbeitung Fruchtbaumanbau	kleiner Mitarbeiterstamm, alle über Arbeitsamt, ohne spezielle Ausbildung	im Sommer Hilfsarbeiter	Chefin beurteilt die Mitarbeiter auf Grund eigener Erfahrung, die sie selbst nach der Wende gemacht hat sie erhielt erste <b>Unterstützung im Rahmen zivilgesellschaftlicher/entwicklungspolitischer Aktivitäten</b> und hat daraus gelernt
12	Sanddornanbau und Verarbeitung	überwiegend fester Mitarbeiterstamm, zum Teil mit und ohne Ausbildung, angeleitete Kräfte	jahreszeitenbedingt; im Sommer zum Anbau und im frühen Winter zur Sanddornernt	Unternehmensleitung ist gut ausgebildet, Sohn studiert in Japan und bringt Wissen mit Ausbilder aus China Förderung eines unternehmerischen Ansatzes durch <b>Unterstützung im Rahmen zivilgesellschaftlicher/entwicklungspolitischer Aktivitäten</b>

13	Foto und Druckartikel Computerspiele Computerreparatur	zwei Brüder	bei Bedarf und Vertretungssituation Hilfe aus Verwandtschaft	Chef kennt sich durch politische Tätigkeiten in der Nachwendzeit insgesamt gut aus, hat viel Einblick in lokale Abläufe und politische Entscheidungen
14	Handel und Export Laden	kleiner, familiärer Mitarbeiterstamm	Gelegenheitsarbeiter für Transport	Nutzung von alten und neuen Kontakten  Verbindung und Geschäftsinteresse mit hauptstädtischen Händlern ist entstanden  Kenntnisse von Grenzhandel und Erfahrungswissen aus Russland
15	Bauunternehmen	fester, erfahrener Mitarbeiterstamm durch Übernahme 1990	Saison- und Hilfsarbeiter, in Hochzeiten ca. 3x soviel wie Stammpersonal	Unternehmensführung mit dauerhaften Kontakten zur Provinzverwaltung und Politik, Verständnis von Entwicklungen im Land und Marktwirtschaft, lokales, führendes Unternehmen  hatten vor 1990 kleines Unternehmen in Russland
16	Wodkaproduktion Brot- und Backwaren	haben 3 x mehr Stammpersonal als Hauptsitz in der Hauptstadt, gemischte Belegschaft -gut entwickelt		Unternehmer ist sehr an Entwicklung des Managements interessiert, liest ausländische Fachliteratur und passt an seine Situation an, lernt ständig, Bewusstseinswechsel  landesweit führendes Unternehmen ausländische Geschäftsbeziehungen
17	Bauunternehmen Weizenanbau	großer, erfahrener Mitarbeiterstamm	saison- und auftragsbedingt, in Hochzeiten noch mal so viele Aushilfskräfte wie Mitarbeiter	Unternehmer sind auf Provinz -und Landesebene gut etabliert, starkes soziales und politisches Netzwerk
18	Tierfutter Milchprodukte	überwiegend Nomaden	im Winter kaum Aktivitäten	traditionelles Leben, Basis der Arbeit sind gewohnte Werte, Ordnungen und Normen  wichtiger Wissensfaktor für die ländlichen Region, vor allem Tierhaltung

Organisation: Training

	Organisation	Training
1	Stellenbeschreibung Bonussystem Arbeitskleidung	der Großteil der Mitarbeiter hat keine Ausbildung, deshalb 4 Wochen Test in der Praxis, dann Einstellung und Training Budget für Training
2	geregelte Arbeitszeit mit freiem Wochenende Arbeitskleidung	findet nicht statt, da überwiegend ältere Mitarbeiter mit Erfahrung, traditionelle Arbeiten mit hohem Anteil an manueller Tätigkeit
3	Unternehmensregeln	Studium des Sohnes zur späteren Geschäftsübernahme
4	Gehaltsstaffelung	findet nicht statt, da alle ausgebildet sind und aus dem ehemaligen Staatsunternehmen übernommen wurden
5	Absprachen	
6	es arbeiten überwiegend Frauen, Männern ist diese Tätigkeit zu langweilig, sie gehen im Sommer auf den Bau oder aufs Land, um Kaschmir handeln zu können  alle kehren zur Stammarbeitsstelle zurück	Anleitung durch Führungskraft
7	Stellenbeschreibung Bonussystem Arbeitskleidung	Training für neue Technologien durch Studium des Sohnes zur späteren Geschäftsübernahme
8	Absprachen	
9	Stellenbeschreibung Bonussystem Arbeitskleidung	Training für neue Technologien
10	Absprachen	findet nicht statt, da Nomaden mit Erfahrung, traditionelle Arbeiten mit hohem Anteil an manueller Tätigkeit
11	regelmäßige Lohnzahlung	Anleitung durch Führungskraft
12	regelmäßige Lohnzahlung	Anleitung durch Führungskraft
13	regelmäßige Lohnzahlung	Anleitung durch Führungskraft
14	Stellenbeschreibung Bonussystem Arbeitskleidung	Budget vorhanden Personal ist ausreichend ausgebildet man achtet auf Altersentwicklung/Pensionierung
15	Absprachen	Studium der Führungskraft in Business und Sprachen
16	Absprachen	findet nicht statt
17	Absprachen	Anleitung durch Führungskraft
18	Absprachen	Anleitung durch Führungskraft

### Bemerkungen

In den Klein- und Kleinunternehmen findet in der Regel Personalentwicklung in Form von einfacher fachlicher Anleitung durch die Führungskraft statt. Diese qualifizieren sich in der Hauptstadt und geben das Wissen an ihre Mitarbeiter weiter. In den mittleren Unternehmen, die neue Technologien einführen, versucht man professionell durch Fachpersonal vor Ort zu qualifizieren. In den großen Betrieben wird Training zum festen Bestandteil personeller Entwicklung. Dafür gibt es ein Budget. Training ist als `On the Job` Training praxisorientiert. Es entsteht der Eindruck, dass fehlende Trainingseinheiten oft durch Mitarbeiterfürsorge kompensiert werden soll.

Das Personalmanagement ist in der Regel einfach und umfasst Absprachen zur täglichen Organisation und von Abläufen und Klärung von Alltäglichem. In diesem Bereich findet man traditionelle Mechanismen ebenso wie sozialistisch geprägte Organisationsgrundlagen. Größere Betriebe zeigen Ansätze des Personalmanagements nach sowjetischen Modellen und orientieren sich weniger am HRM nach westlichem Vorbild. Die Frage ist, ob das in Zukunft auch wirklich nötig sein wird, da Kommunikation, zwischenmenschliche Beziehungen, Anerkennung und Gruppengeduld auf traditionelle, natürliche Art bereits bestehen und noch nicht als zentral für den Erfolg eines Unternehmens stehen. Ebenso ist es fraglich, ob das bewährte Feedback in das kulturelle Muster passt und Veränderung da sinnvoll wäre.

Führungskräfte: Gründungsmotivation und Aktivitäten

	<b>Gründungsmotivation</b>	<b>Aktivitäten</b>	<b>Bemerkungen</b>
1	<p>Bäckerei</p> <p>es ist besser ein eigenes Unternehmen zu führen, als im öffentlichen Dienst zu arbeiten</p> <p>man kennt das Unternehmen von früher</p> <p>etwas Erfahrung in Geschäftsführung</p> <p>hoher Bedarf, kaum Konkurrenz</p>	<p>Wiederaufnahme der Produktion mit veralteter Technologie und ohne beruflichen Hintergrund, vermehrte Nutzung russischer Technologie</p> <p>Sammeln von Informationen/Rezepten in Russland</p> <p>Erweiterung der Angebotspalette mit bisher unbekanntem Produkten wie Torten und Graubrot, Früchte kommen aus lokalen Unternehmen</p> <p>Verteilungssystem: tägliche Belieferung von ca. 130 Verkaufspunkten mit einem veraltetem PKW</p> <p>Eröffnung eines kleinen Cafes in der Stadt</p>	<p>Kreditaufnahme für Unternehmensgründung</p> <p>hohe Arbeitslosigkeit in der Stadt, viel Anfragen für Hilfsarbeiten</p> <p>Nutzung lokaler Angebote: Kooperation</p> <p>große Nachfrage, Bedarf kann nicht gedeckt werden</p> <p>bisher völlig unbekannt, keine Tradition</p> <p>traditionelles Handwerk</p> <p>Nutzung traditionelles Wissen, Kenntnisse</p> <p>Leder von lokalen Unternehmen</p>
2	<p>Schuhproduktion</p> <p>Erfahrung in Schuhherstellung/Technologie</p> <p>Man weiß, dass sich kleine Unternehmen schnell entwickeln</p>	<p>wieder Handherstellung, da keine Maschinen oder nur wenige veraltete</p> <p>hat sich Räume in der Stadt gesucht und angefangen zu arbeiten</p> <p>Verkauf im eigenen Laden</p> <p>Orientierung an Tschechien und Slowakei/ internationale Kataloge - Design</p>	

3	Leder und Filzherstellung	wachsender Bedarf, vor allem Filz für Jurten Schuhproduktion Erfahrung in Buchhaltung Geschwister haben Erfahrung in Herstellung, arbeiten schon sehr lange zusammen, kennen sich gut	durch wachsenden Bedarf Bau einer Filzfabrik auf einem ehemaligen Industriegelände im Stadtzentrum	Rückgriff auf Waren, die dem traditionellen Leben der Mongolen auf dem Land entsprechen, z. Bsp Jurten-Absicherung des Lebens unter neuen Bedingungen, Menschen haben wenig Geld für hochwertigen Konsum
4	Fleischexport	verkaufte früher Fleisch nach Russland, das Interesse für dieses Geschäft hat er behalten und nutzt es jetzt Wissen, dass es genügend 'Rohmaterial' gibt und es sich lohnt keine Konkurrenz	erhebliche Produktionssteigerungen erfolgreiche Einführung eines hohen technologischen Standards großer internationaler Exportmarkt gut organisiertes Netzwerk von lokalen Viehhältern neue Dienstleistung/Service	sucht Informationen und Standards im Ausland, setzt sie lokal um Nutzung alter Kontakte und Netzwerke in Russland
5	Foto und Kopiershop	Hauptunternehmen in der Hauptstadt Ulaanbaatar läuft gut, deshalb Zweigstelle in Aimagzentrum Unternehmer sind miteinander verwandt, unkomplizierte Geschäftsführung möglich keine Konkurrenz		Nischenwirtschaft Umsetzung von Managementenerfahrung Stadt-Land
6	Fleisch -und Holzverarbeitung	Möglichkeit der Übernahme eines alten Betriebs genügend Rohstoffe (Fleisch) hoher Bedarf, keine Konkurrenz viele Absatzmöglichkeiten Wissensressource durch überwiegend alte, erfahrene Kollegen	Diversity Business testen, was am besten funktioniert Bau eines Ladens	Nutzung alter Fähigkeiten, Kenntnissen, Verbindung mit neuen Erfahrungen gut organisiertes Netzwerk von lokalen Viehhältern und Holzhändlern häufige Stromausfälle erfordern kreatives Management

7	<p>Limonadenherstellung Eiskremherstellung Lebensmittelläden Handel Landwirtschaft</p>	<p>Sicherung von Einkommen</p>	<p>Diversity Business Mitarbeiter vertreten sich gegenseitig, kaum Spezialisierung (nur Eishersteller)</p>	<p>großer Erfahrungsradius gehört bezüglich Präsenz mit zu den erfolgreichsten Unternehmen der Stadt</p>
8	<p>Sandornanbau Gemüseanbau Handel Backwarenherstellung</p>	<p>Überlassung eines alten Kooperativengeländes mit Nebengebäuden günstige Landüberlassung durch familiäre Kontakte zur Provinzverwaltung</p>	<p>Aufbau von Service: Herstellung von Backwaren und Belieferung von lokalen Schulen neues Vertragsmodell Privatunternehmen und Staat</p>	<p>Herausforderung Privatunternehmen - staatliche Verträge und Regierungskontrolle Problem der Absicherung durch finanzielle Schwankungen schwierig, Kredit zu bekommen harte körperliche Arbeit, wenig Zeit für Qualifizierung</p>
9	<p>Restaurant Lebensmittelläden Transport im Winter: Fleischexport und Fleischverarbeitung</p>	<p>Unzufriedenheit mit den kleinen Versorgungspunkten `Tuss` in der Stadt- waren nach Auffassung des jungen Ökonomieabsolventen keine Geschäfte und wollte dies ändern, als Verkaufs- und Angebotsmöglichkeit attraktiv machen und mit Service verbinden  Unzufriedenheit mit den angebotenen Karaokeclustern, man wollte bessere anbieten</p>	<p>Diversity Business Aufbau von Service: ein Gebäude mit Laden und Restaurant, Fleisch kommt aus der anderen Branche des Unternehmens  ein weiteres Serviceelement ist Karaoke</p>	<p>junge Absolventen gehen aufs Land und bringen neues Wissen mit  Nutzung alter Kontakte und Netzwerke in Russland  Umsetzung von Managementenerfahrung Stadt-Land</p>

10	<p>Sanddornanbau und Verarbeitung</p> <p>Milchverarbeitung</p> <p>Baumschule</p>	<p>durch Vorbildwirkung: man hat gesehen, dass diese Branche erfolgreich ist und der vorherige Versuch einer Bäckerei zum damaligen Zeitpunkt nicht funktionierte</p> <p>einige Unternehmen in dem Bereich, aber keine Konkurrenz außer Eigenversorgung auch Verdienstmöglichkeit</p> <p>Bedarf durch 'Nationales Programm' zur Baumpflanzung</p> <p>Mitarbeiter kommen alle aus einer Familie, waren ohne Arbeit und Einkommen und machen das, was sie traditionell erlernt haben</p>	<p>mehrere Unternehmer auf dem Feld haben inzwischen so viel Einkommen, dass man Geld zusammen legt und eine gemeinsame Straße ins Dorf baut</p> <p>als nächster Schritt ist ein Stromanschluss an die städtische Versorgung geplant</p> <p>Lehrling aus China und Korea</p>	<p>reines Familienunternehmen im gemischten Alter und gemischten Erfahrungen, Erkenntnissen und Fähigkeiten</p> <p>Unternehmen hat von 2002 bis 2005 im Rahmen <b>zivilegesellschaftlicher Unterstützung/</b> Entwicklungshilfe erste Aktivitäten gestartet, nach mehreren gescheiterten Versuchen heute stabile Etablierung mit unternehmerischen Qualitäten</p>
11	<p>Sanddornanbau und Verarbeitung</p> <p>Fruchtbaumanbau</p>	<p>durch Vorbildwirkung, die Branche ist erfolgreich</p> <p>Möglichkeit, Land zu bekommen</p> <p>eigener Chef zu sein</p> <p>keine Konkurrenz</p>	<p>Einstellung von 5 Arbeitslosen und Förderung durch lokales Arbeitsamt als völlig neuer Ansatz der Unternehmensgründung und Förderung</p>	<p>Wissensaustausch</p> <p>die junge Unternehmerin hat von 2003 bis 2005 im Rahmen <b>zivilegesellschaftlicher Unterstützung/</b> Entwicklungshilfe die Aktivität gestartet, nach langem Erfahrungsprozess kann heute von einer gelungenen Geschäftsgründung ausgegangen werden</p>

12	Sanddornanbau und Verarbeitung	Überlassung einer stillgelegten Ackerfläche berufliche Erfahrung im Brunnenbau und Buchhaltung	Entwicklung von Konservierungsmöglichkeiten Einführung von Mehrweggläsern und Flaschen Einführung von Werbung und Marketing Sohn studiert in Japan und hat Ideen und Kontakte mitgebracht Export von Sanddornöl nach Japan Ausbildung der Mitarbeiter erfolgt durch Chinesen Computerservice	das Unternehmen hat von 2003 bis 2005 im Rahmen <b>zivilegesellschaftlicher Unterstützung/</b> Entwicklungshilfe Unterstützung erhalten und ist heute einer der führenden Unternehmen der Provinz ausländische Erfahrungen Wissen aus China schwierige finanzielle Lage, keine Kreditmöglichkeit
13	Foto und Druckartikel Computerspiele Computerreparatur	Unternehmer war nach 1990 Politiker und wurde dann nicht mehr gewählt, deshalb Suche nach Alternative, wo er später als Journalist arbeiten und einen eigenen Verlag/Druckhaus gründen kann		
14	Handel und Export	Unternehmerin hat in Russland Kultur und Kunst studiert und hat von daher gute Kontakte/Netzwerk in Russland Nutzung, um den hohe Bedarf an russischen Produkten, Lebensmitteln, besonders Mehl und Möbeln durch eigenes Geschäft abzudecken		schwierige Abwicklung von Grenz- und Zollformalitäten Mongolei ist für Russland als Absatzland interessant, im Gegensatz dazu erschwert Russland die Handelsbedingungen Fortbestand alter sozialer Netzwerke
15	Bauunternehmen	Unternehmer war vor der Wende im öffentlichen Dienst als Bauingenieur tätig, konnte Mitarbeiter danach komplett übernehmen, Kauf von Technik, Maschinen von ehemaligen Staatsunternehmen heutige Auftraggeber auch frühere Auftraggeber im öffentlichen Dienst Ehefrau noch im öffentlichen Dienst als Nahrungsmittelkontrolleurin tätig	großer Einnahmefaktor für die Stadt durch regelmäßige Steuerabgabe	erfolgreiches Management festes soziales Netzwerk gute städtische Etablierung alter Mitarbeiterstamm, wichtige Personalressource

16	Wodkaproduktion Brot- und Backwaren	ein Verwandter des jetzigen Unternehmers hat das Gebäude gekauft und ihm überlassen  Ausbildung zum Ökonomen und Mechaniker  hoher Bedarf, vor allem an Qualität  keine Konkurrenz  Sicherung des Einkommens  Unternehmer ist auch Politiker	gedankliche Überlegungen zum Management, da Betrieb schnell wächst, kopieren von Techniken  internationale Erfahrung und Produktauszeichnung für Wodka	Managementbegriff ist unbekannt, Entwicklung eines eigenen Konzeptes 'learning by doing'  rasante Entwicklung Internationale Kontakte
17	Bauunternehmen Weizenanbau		Anfänge durch Kleinhandel mit China  Aufnahme der Berufstätigkeit als Bauingenieure mit geborgtem Holz, Material (Tauschbeziehung in Ermangelung an Geld)  bei Wiederbelebung der Geldzirkulation Aufnahme von Kredit und weitere Aufbau geschäftlicher Aktivitäten  heute diversity business  Sohn studiert in Amerika Landwirtschaft	gutes soziales Netzwerk und Kontakte  hoher Improvisationsgrad und Nutzung aller Fähigkeiten, Kenntnisse, Kontakte und Beziehungen        Wissen und Erfahrung aus Amerika  Unternehmen will Stadt Kindergarten schenken  es hat sich kaum etwas geändert  Wahrung von Tradition, Werten, Kenntnissen, Normen
18	Tierfutter Milchprodukte	Erhalt der Einkommensmöglichkeit  ca. 10 Familien/Nachbarn nutzen das früher staatliche Eigentum an Land als Kooperative übergangslos weiter, der Vorsitzende der Kooperative hatte vorher schon Führungsposition inne	Erhalt der alten Strukturen = Stabilität; Tierfutter nach traditioneller Art wird rar und insofern fast schon wieder innovativ	

Führungsverhalten: Verantwortung, Entscheidung, Mitsprache und Kommunikation

	<b>Verantwortung</b>	<b>Entscheidung</b>	<b>Mitsprache</b>	<b>Kommunikation</b>
1	Unternehmer	er entscheidet über neue Produkte und Neueinstellungen	die Abteilungsleiter werden bei Fragen zu Einstellungen hinzugezogen	regelmäßige Treffen mit Abteilungsleitern, diese geben Informationen und Anweisungen an die Mitarbeiter weiter
2	Ehepaar	Ehepaar	keine	monatliches Treffen mit Mitarbeitern
3	Ehepaar	Ehepaar	keine	14-tägige Versammlung
4	Ehepaar	Ehemann mit den Abteilungsleitern	Einbringen von Vorschlägen	monatliches Treffen mit Mitarbeitern
5	Unternehmer	Unternehmer	Arbeitsabläufe, Ideen und Probleme werden diskutiert	14-tägige Versammlung
6	Ehepaar	Ehepaar	Keine	bei Bedarf
7	Ehepaar Abteilungsleiter	Ehepaar in Absprache mit Abteilungsleitern	Einbringen von Vorschlägen	2 x monatlich schriftlicher Bericht der Abteilungsleiter an die Vorgesetzten, Treffen mit allen Mitarbeitern 1x monatlich
8	der ältere der beiden Brüder	der ältere der beiden Brüder		bei Bedarf
9	Unternehmer	Unternehmer, befragt Abteilungsleiter	Einbringen von Vorschlägen	regelmäßige Treffen mit Abteilungsleitern, diese geben Informationen und Anweisungen an die Mitarbeiter weiter
10	Kooperativenvorsitzender	Kooperativenvorsitzender Mitglieder	Einbringen von Vorschlägen	Jahresende bei Bedarf
11	Unternehmer	Unternehmer, befragt Abteilungsleiter	keine	bei Bedarf
12	Ehepaar	Ehepaar	Arbeitsabläufe, Ideen und Probleme werden diskutiert	bei Bedarf
13	Ehepaar	die Ehefrau des Ehepaars, sie unterbreitet den Mitarbeitern Ideen	neue Ideen und Arbeitsabläufe werden diskutiert	bei Bedarf
14	Ehepaar	Ehepaar Mitarbeiter werden bei Neueinstellungen befragt	neue Ideen und Arbeitsabläufe werden diskutiert und umgesetzt	regelmäßige Treffen mit Abteilungsleitern und Mitarbeitern

15	Mutter und Tochter	Mutter und Tochter	keine	bei Bedarf
16	Unternehmer	Unternehmer	keine	bei Bedarf
17	Ehepaar	die Ehefrau des Ehepaares	keine	bei Bedarf
18	Unternehmerin	Unternehmerin	keine	bei Bedarf

Bemerkungen

Verantwortung, Zuständigkeiten mit Entscheidungsbefugnis sind klar geregelt und liegen meist in den Händen eines Ehepaares, das sich gegenseitig vertritt. In etwa 50% der befragten Unternehmen haben Mitarbeiter die Möglichkeit Vorschläge zu unterbreiten, die auch dankbar aufgenommen werden, da die Unternehmer auf das Wissen der älteren Mitarbeiter angewiesen sind. Führung ist in diesen Unternehmen insgesamt strukturierter, was auch in der Informationsvermittlung zu erkennen ist. Vor allem in kleineren Betrieben sind Unternehmer in die täglichen Arbeitsabläufe integriert, so dass Informationen und Absprachen unmittelbar erfolgen. In diesen Fällen sind Mitarbeiter auch kaum an der Gestaltung der Arbeitsabläufe beteiligt.

**Hauptaussagen:** Ehepaar führen in der Regel Unternehmen, einerseits autoritär und andererseits recht demokratisch. Das entspricht auch dem Eindruck, den man bei der Begehung der Unternehmen bekommt. Die Mitarbeiter sind zufrieden. Unternehmer strahlen Autorität aus, die Atmosphäre ist jedoch entspannt, familiär und fürsorglich. In allen Unternehmen wird großer Wert auf Mitarbeiterfürsorge gelegt.

Unternehmen und Management: Experteninterview Provinzregierung Uvs:  
 Industrial Service Policy Department Ulaangom  
 am 26. Mai 2010

Kernaussagen	Zuordnung	Regionale Aktivitäten	Bemerkungen
Probleme der KUM:	Transformation	Unterstützung lokaler KMU	keine eigene Lösungsvorstellung Keine genaue Erfassung
Infrastruktur Stromversorgung	Lokale Transformation	Messen mit Russland und China	kann nur Regierung lösen
Zugang zu Krediten	Regierungsentscheidungen	Fond zur Förderung von KMU	wenig Berücksichtigung, da Hauptaugenmerk auf Bergbau liegt
Ausbildung von Arbeitern Arbeitsplätze für Akademiker	Humankapital	Uvs Development Programm	KMU brauchen ausgebildete Arbeiter, junge Akademiker, die zurückkommen finden nichts
Einschätzung des Marktes	Führungskräfte/Kontext	lokale Unternehmer werden kontaktiert und befragt	geht nur über <b>eigene</b> Erfahrung <b>Ressource</b>
niedrige Kaufkraft	Wirtschaft	Ausdehnung in die Dörfer Einnahmen der Stadt durch Lebensmittelproduktion	Billigangebote (China) verführen zum Kopieren, nicht zur eigenen Entwicklung
teure Rohstoffe	Wirtschaft	Kooperationsbeziehungen mit Russland und nicht mit China	Ziel hochwertiger zu produzieren, bisher zu teuer zum lokalen Verkauf, drückt Marktniveau
hohe Arbeitslosigkeit und Armut in den Dörfern	Wirtschaft	Programme für Arbeit und KMU in den Dörfern	Dörfer sind alle elektrifiziert, was ein großer Erfolg ist und nicht in allen Gebieten der Mongolei selbstverständlich ist
Hauptrichtungen: Lebensmittelproduktion Restaurants Cafes	Wirtschaft		führt nicht zum Aufbau einträglicher Industrien  langsamer Prozess der Anpassung durch Lernens wichtig, da eigene Erfahrung/Lernen einziger Problemlösungsweg sein wird

Unternehmen und Management: Experteninterview Mongolian Development Institut  
am 10. Juni 2010

Kernaussagen	Bemerkungen
<p>Einordnung KMU und Management keine Studien zu KMU und Management</p>	<p>keine wissenschaftliche Auseinandersetzung, keine Statistik man kann nur auf erzählte Erfahrungen der Unternehmer zurückgreifen, zeigt, wie wichtig diese sind- Kompetenz der Wissensweitergabe -- Erzähltradition der alten Mongolei, keine Kultur der Schrift</p>
<p>zu viele Geschäftsideen</p>	<p>Aussage zu Kreativität, aber keine Orientierung</p>
<p>hohe Zinsen bei Krediten, finanzielle Unsicherheit, Dauerhaftigkeit gering</p>	<p>langames Umdenken erfolgt</p>
<p>Personalmanagement/ HRM: im Sozialismus sehr gut, da strukturiert und übersichtlich; durch Planung Sicherstellung von Zielen es gab für alle ein nachvollziehbares Prämierungssystem, heute keine Transparenz</p>	<p>wichtig zur Einordnung von Führung; Menschen brauchen Orientierung, deshalb auch viele Elemente des sowjetischen Modells angemessen</p>

Unternehmen und Management: Experteninterview Mercy Corps Ulaangom  
am 19. Mai 20010

Kernaussagen	Bemerkungen	Hinweise in den Interviews
Unterstützung der KMU Entwicklung	lokale Transformation	People have no idea what an enterprise is.
Begriff Unternehmen Begriff Management	Marktwirtschaft	We have no definition for that.
Zugang zum Markt	regionales Wirtschaftswachstum Entwicklung des Humankapitals	
positive ökonomische Entwicklung mehr Arbeitsplätze	Erfahrung und Kompetenzgewinn	
Menschen lernen langsam	traditionelles Verhalten	there is change
Umdenken im Umgang mit Geld erfolgt bewusster	Transformationsprozess	It is not possible to say in which direction the development of SME will go.
Entwicklung der KMU nicht absehbar	lokale Transformation Regierungsentscheidungen	
Entwicklung der KMU langsam, nur Bausektor entwickelt sich zügig, da Regierungsunterstützung	Management	The biggest problem is the traditional management in Mongolia.
größtes Problem ist Management, da kein Bewusstsein für marktwirtschaftliche Zusammenhänge	regionale Wirtschaftsbranchen	In socialist times there was no reason to think about management. Thanks to democracy!
Hauptrichtungen der Förderung: Tierhaltung und Landwirtschaft Obst und Gemüseanbau Leichtindustrie		

	erlernter Beruf	tätig als Manager für
1	Computerprogrammierer	Backwarenproduktion
2	Technologie zur Herstellung von Schuhen	Schuhherstellung
3	Finanzbuchhalter	Filz- und Lederverarbeitung Schuhherstellung
4	Händler	Fleischexport nach Russland
5	keinen	Kopier- und Druckartikel
6	keinen	Fleisch und Wurstverarbeitung
7	keinen	Eiscremeproduktion Limonadenherstellung Lebensmittelläden Landwirtschafts- Produkte Handel und Transport
8	keinen	Landwirtschaft Handel Service
9	Ökonom	Fleischexport Restaurantier Lebensmittelläden
10	keinen	Sanddornanbau und Verarbeitung Milchprodukte Baumschule
11	keinen	Sanddornanbau und Verarbeitung Baumschule
12	Buchhalter und Ökonom	Sanddornverarbeitung
13	Politiker	Computerservice
14	Kulturwissenschaftler	Möbel- und Mehlhandel
15	Bauingenieur	Bauunternehmen
16	Ökonom	Wodkaherstellung Backwarenproduktion Juice Herstellung
17	Finanzbuchhalter und Bauingenieur	Bauunternehmen Landwirtschaftsbereich
18	Finanzbuchhalter	Tierfütterherstellung Milchverarbeitung

## Mitarbeiter

1.	<p>Es gibt viele Anfragen von Arbeitslosen. Nach einem Interview mit der Chefin arbeiten die Bewerber für 3 Tage zur Probe, um die praktischen Fähigkeiten testen zu können. Es sind überwiegend junge Frauen, die tätig sind. Einige von Ihnen haben vorher schon gearbeitet. Die eigentliche Führung liegt in den Händen der Ehefrau des Unternehmerpaares. Die Unternehmer haben wenig Erfahrung in Betriebsführung und keine Erfahrung als Leitung.</p>
2.	<p>Es arbeiten überwiegend Frauen im Unternehmen, da diese Tätigkeit für Männer zu langweilig ist. Besonders im Sommer arbeiten sie eher auf dem Bauhof, um Geld zu verdienen. Einige Mitarbeiter gehen zeitweise aufs Land, um Kaschmir zu kaufen. Auch der Chef verlässt zeitweise den Betrieb und wird in dieser Zeit von der Ehefrau vertreten. In der Regel kommen alle Mitarbeiter wieder zurück. Das Personal besteht überwiegend aus älteren Mitarbeitern, die mit Hand herstellen können. Die Probezeit beträgt 4 Wochen und wird nicht bezahlt.</p>
3.	<p>Im Unternehmen sind ältere Geschwister der Besitzer tätig, die über eine lange Arbeiterfahrung verfügen. Die tägliche Arbeitszeit beträgt 8 h und das Wochenende ist frei. Die Mitarbeiter erhalten eine tägliche, warme Mahlzeit.</p>
4.	<p>Der überwiegende Teil der Belegschaft ist im Winter tätig, wenn geschlachtet und exportiert wird. Das Unternehmen ist in mehrere Abteilungen mit Leitung gegliedert. Der Chef ist sehr zufrieden mit seinen Mitarbeitern, da sie hart und zuverlässig arbeiten.</p>
5.	<p>Das Unternehmen besteht aus einem kleinen, jungen Mitarbeiterstamm. Die Mitarbeiter machen das, was der Chef sagt. Er kontrolliert und informiert 14-tägig. Dabei werden Probleme und Arbeitsabläufe diskutiert, Informationen weiter gegeben. Es wird diskutiert und man die Erfahrung gemacht, das Offenheit und Annahme von Vorschlägen zu besseren Ergebnissen führt. Der junge Chef hört gut zu. Entscheidungen werden sofort durch ihn getroffen.</p>
6.	<p>Es sind überwiegend ältere Mitarbeiter im Unternehmen tätig, da man ihre Erfahrung braucht. Vorschläge werden vom jungen Unternehmerpaar ernst genommen und man versucht diese umzusetzen. Schulungen und Training sind teuer und nicht für alle möglich. Die Chefin fährt dafür in die Hauptstadt und zeigt es den Mitarbeitern. Auftretende Probleme werden face-to-face gelöst. Die tägliche Arbeitszeit beträgt 6 h. Das Unternehmerehepaar vertritt sich gegenseitig.</p>
7.	<p>Die Mitarbeiter kennen sich seit 6 Jahren und kommen nicht aus einer Familie. Es können sich alle gegenseitig vertreten (bis auf die Eisherstellung, da dies spezielles Wissen erfordert). Man trifft sich von Zeit zu Zeit um sich auszutauschen, es gibt keine Regelmäßigkeit. Entscheidungen trifft nur der Chef, Erlaubnis wird großzügig erteilt, z. Bsp. wenn jemand aufs Land zur Verwandtschaft fahren möchte. Bei Abwesenheit gibt es eine klare Regelung: Lohn wird pro Tag, nach Leistung gezahlt und wird vom Chef festgelegt. Der Unternehmer ist mit Mitarbeitern und Geschäftserfolg sehr zufrieden.</p>

8.	<p>Die Mitarbeiter müssen körperlich hart arbeiten. Dafür kann er ungelernete Kräfte einstellen. Für andere Bereiche fehlen ihm geschulten Kräfte und neue Technologie. Training ist teuer und es bleibt kaum Zeit dafür. Der Chef fährt zur Weiterbildung in die Hauptstadt und gibt sein Wissen an alle Mitarbeiter weiter. Er kennt alle Arbeitsabläufe, leitet an und arbeitet ein. Der Chef ist mit seinen Mitarbeitern zufrieden, sieht aber Probleme im Management. Das Unternehmen ist in drei Bereiche mit jeweiliger Leitung aufgeteilt.</p>
9.	<p>Das Unternehmen hat mit drei Mitarbeitern gestartet, die zunächst in der Hauptstadt geschult wurden. Weiterführende, lokale Trainings werden genutzt. Der schätzt ein, dass das Personal ausreichend qualifiziert ist. Trotzdem bleibt Training ein großes Problem. Jede Branche hat einen Chef. Dafür ist die Ehefrau zuständig. Die Kontakte zum Hauptunternehmen in der Hauptstadt hält der Ehemann. Vorschläge und Ideen der Mitarbeiter werden dankbar und offen aufgenommen. Man versucht diese umzusetzen, die letzte Entscheidung treffen beide. Bei Neueinstellung spricht zunächst das Ehepaar mit dem Bewerber, danach wird dieser im Team vorgestellt, welches mit dem Bewerber diskutiert und ein Mitspracherecht hat. Es gibt Stellenbeschreibungen, Personalakten, Bonuszahlungen und Abmahnungen. Nachwuchs wird gefördert und man versucht eine gute Arbeitsatmosphäre herzustellen.</p>
10.	<p>Alle Mitarbeiter kommen aus einer Familie. Die Arbeitsatmosphäre ist herzlich und fürsorglich. Wenn ein junger Mitarbeiter heiraten will, bekommt das junge Paar Jurte Schaf und Geld geschenkt. Die Arbeitsatmosphäre ist offen und man diskutiert. Die von der Chefin entwickelten Ideen werden den Mitarbeitern unterbreitet und dann wird diskutiert. Nur die Chefin trifft die Entscheidungen. Jedes Feld hat einen Verantwortlichen, der die Arbeiter kontrolliert. Auf dem Feld steht ein alter Eisenbahnwaggon, in dem gemeinsam gegessen wird. Das Mittagessen wird von der Chefin gekocht. Im Unternehmen arbeitet ein Lehrling aus China. Alle Mitarbeiter sind zufrieden. Die Unternehmensentwicklung wird im Fotoalbum festgehalten. Mehrere Unternehmen legen Geld für eine Straße und Strom zur Stadt zusammen.</p>
11.	<p>Die Bewerber werden vom lokalen Arbeitsamt geschickt. Die Chefin beobachtet sie und schätzt aufgrund ihrer eigenen Erfahrung ein, ob diese geeignet sind oder nicht. Sie ist bisher mit ihren Entscheidungen zufrieden und ist froh, dass sei die bisher von ihre ausgeübte harte, körperliche Arbeit abgeben kann. Sie erwartet keine Schwierigkeiten mit ihren Mitarbeitern, da diese den Verdienst benötigen und 'automatisch' kooperativ sein müssen. Sie ist mit anderen Unternehmerinnen aus diesem Bereich befreundet und es gibt keine Konkurrenz.</p>
12.	<p>Hier wurde das Interview mit einer Mitarbeiterin geführt, da das Unternehmerehepaar nicht anwesend war. Sie ist für eine Abteilung zuständig und sieht keine Probleme im Ablauf. Alles ist gut organisiert und läuft, auch bei Abwesenheit der Chefs. Die Berichterstattung erfolgt wöchentlich mündlich und monatliche schriftlich. Sie hat ein gutes Verhältnis zum Unternehmerehepaar und ist sehr zufrieden und optimistisch, was ihre Entwicklung im Betrieb betrifft und möchte ihr Bestes geben. Sie hat die volle Verantwortung für 5 Teams bei Problemen und Entscheidungen werden die Chefs kontaktiert. Ihr fällt es leicht diese Tätigkeit auszuführen, da sie berufliche Vorerfahrung hat. Trainings zur Einführung neuer Technologie werden von Chinesen durchgeführt. Es gibt ein Bonussystem nach einjähriger Betriebszugehörigkeit.</p>
13.	<p>Das Unternehmen besteht aus 2 Mitarbeitern, dem Chef und seinem Bruder. Arbeit und allgemeine Organisation regelt sich nach Absprache.</p>
14.	<p>Das Unternehmen besteht vor allem aus Mutter, Tochter und Gelegenheitsarbeitern. Entscheidungen treffen beide zusammen. Es gibt keine feste Struktur, trotzdem funktioniert das Unternehmen. Es ist 'halbfamiliär' organisiert.</p>

15.	<p>Die Mitarbeiter wurden aus einem Staatsunternehmen übernommen. Im Zuge der Privatisierung erhielten sie Vouchers zum Kauf von Maschinen und Technik und suchten Kooperation mit einem neuen Arbeitgeber. Es gibt wenig neue Mitarbeiter in der Belegschaft, alle kennen sich von früher. Das Unternehmen zahlt Sozialversicherung, unterstützt bei finanziellen Problemen. Es gibt eine klare Gehaltsstaffelung je nach Qualifizierung und Tätigkeit. Das Unternehmen erlaubt, auch in anderen Unternehmen tätig zu sein, was einen positiven Effekt hat. Fest Angestellte und Gelegenheitsarbeiter sind wie eine 'Familie'. Der Chef wird in der Stadt mit seinem Namen und Vater angesprochen, Mitarbeiter werden als Familienmitglieder gesehen. Die Ehefrau bezeichnet sich 'Sozialarbeiterin', alle essen zu Mittag gemeinsam. Mitarbeiter und Unternehmer sind zufrieden.</p>
16.	<p>Die meisten Bewerber haben keinen Beruf, werden aus diesem Grund 4 Wochen unentgeltlich getestet und bei Einstellung trainiert. Es gibt Stellebeschreibungen, Bonussystem. Aufgrund der fehlender Qualifikation wurde ein festes Budget für Training geschaffen. Es gibt verschiedene Teamleiter und regelmäßige Arbeitsbesprechungen. Entscheidungen hinsichtlich Personal, neuer Produkte und Strategie trifft nur er. Die Atmosphäre ist autoritär, sehr ordentlich und straff organisiert. Es gibt ein Bonussystem, Arbeitskleidung, Qualitätssicherung und eine Betriebskantine.</p>
17.	<p>Das Unternehmen besteht aus zwei Teams mit Unterteams. Zeitarbeiter gibt es nur im Sommer zum Ausheben von Fundamenten. Das Ehepaar ist sehr bemüht, die Mitarbeiter zu halten. Es gibt klare Regeln im Unternehmen, die ständig angepasst werden und eine hohe Mitarbeiterfürsorge. Es werden Sozialversicherungsbeiträge gezahlt, auch im Winter, wenn es keine Arbeit gibt. Auch gibt es Kohle und Holz für den Winter. In Notlagen wird mit Geld/Schaf unterstützt. Das Personal sucht die Ehefrau aus. Wichtig sind Vertrauenswürdigkeit und Fähigkeiten. Die Mitarbeiter sind in der Regel lange im Unternehmen, Verwandte werden nur bei fachlicher Eignung eingestellt.</p>
18.	<p>Der Mitarbeiterstamm der Kooperative besteht aus Familien und Nachbarn. Alle kennen sich gut und es gibt keine Probleme bei der Arbeit. Es gibt einen Kooperativen fond in die jede Familie einen Betrag für die Pacht einzahlt. Daraus erfolgen eine monatliche Gehaltszahlung und die Bereitstellung von Arbeitskleidung. Idee und Vorschläge werden gemeinsam besprochen und versucht umzusetzen. Der Chef ist ein Respektsperson und alle folgen ihm.</p>

## Identifizierte Begriffe zu Management und Führung in den Gruppen 1-3

### Management

#### Gruppe 1

Aufgaben zwischen Ehepaaren diffus  
Ehemann macht Transporte  
Hauptverantwortung Ehefrau  
Finanzen durch Ehefrau  
Materialbeschaffung  
Gruppenorganisation  
regelmäßige Arbeitszeit  
Mittagessen  
Schwester vertritt  
einfache Arbeitsabläufe  
mehrere Abteilungen  
Personalakten  
Bereichsverantwortliche  
Ehefrau macht Management  
Ehefrau Personalführung  
Bereiche mit Verantwortlichen  
Training  
neue Technik  
Ehefrau Finanzen  
Umstellung auf neue Technologie  
Ehemann macht Management und alle Belange  
Ehefrau als Sozialarbeiterin  
tägliches Mittagessen  
Saisonkräfte  
Gelegenheitsarbeiter  
klare Regelung zwischen Ehepartnern  
Ehefrau für Finanzen und Personalführung  
Ehemann für Technik verantwortlich  
Saisonkräfte  
Gelegenheitsarbeiter

#### **Ergebnis Unterkategorien: Aufgaben, Arbeitsorganisation, Fürsorge**

**Fazit:** überwiegend praktische, organisatorische Arbeiten mit klaren Aufgaben;  
Gruppen, Bereiche und feste Plätze im Sommer und Winter + Saison- und  
Gelegenheitsarbeit; Essensversorgung und Sozialarbeit

- hohe Flexibilität nötig, **typisch : klare Arbeitsaufgaben; 1-2 Standbeine**

## Gruppe 2

Ehemann zuständig  
Ehefrau für Material zuständig  
Gruppenarbeit  
im Sommer Feld  
im Winter Werkstatt  
einfache Arbeitsabläufe  
Unternehmer verlässt auch Unternehmen  
Bereiche  
klare Aufgabenverteilung Ehepartner  
Training  
Bereiche  
Unerfahrenheit  
Vertragsregelungen  
Problem Warenverteilung  
tägliche Planerfüllung  
Familie  
Gruppenarbeit  
Familiennverbund  
Clanstrukturen  
Finanzkomitee  
Winter- und Sommerarbeit muss organisiert werden

**Ergebnis Unterkategorien: Aufgaben, Arbeitsorganisation, Fürsorge**

**Fazit:** einfache Aufgaben zur Grundsicherung, kaum Führungsaufgaben, hoher Aufwand an Organisation, hoher Familienbezug

- sehr hohe Flexibilisierung nötig, **typisch: hohe Organisationsaufwand; mehrere Standbeine**

### Gruppe 3

Ehefrau Hauptarbeit  
tägliche Arbeitsabläufe  
verschiedene Aktivitäten  
Gruppenarbeit  
klare Aufgabenteilung  
Materialbeschaffung  
keinen oder selten familiären Bezug  
Mitarbeiterherkunft gemischt  
Bereiche  
hohe Diversifizierung  
Tagelohn  
Gelegenheitsarbeit  
Ehepaare mit in Arbeitsabläufe eingebunden

#### **Ergebnis Unterkategorien: Aufgaben, Arbeitsorganisation, Fürsorge**

**Fazit:** breites Aufgabenspektrum, wenig Klarheit, reine Gruppenarbeit, Mitarbeiter rücken hier verstärkt in den Mittelpunkt, kaum Fürsorge

- keine Priorität zu erkennen, **typisch** : alle Probleme ( Aufgaben, Organisation, Mitarbeiter) sind gleich groß; höchster Anspruch an Führung

## Führung

### Gruppe 1

Vorschläge und Ideen nur von Schwester  
alleinige Entscheidung  
Mitarbeiter haben kein Mitspracherecht  
keine regelmäßigen Besprechungen  
Informationen werden im Alltag gegeben  
Verlassen des Arbeitsplatzes bei Problemen  
entspannte Arbeitsatmosphäre  
großfamiliär, trotzdem Distanz zu den Mitarbeitern  
Harmonie  
Mitarbeiter folgen  
keine Probleme  
direkte Verbindung zu den Mitarbeitern  
Bereichsleiter sind Ansprechpartner  
Unternehmer trifft letzte Entscheidung nach Konsultation mit Verantwortlichen  
zufrieden mit Mitarbeitern  
Anerkennung der Arbeit  
Bereichsleiter organisieren selbstständig, dürfen auch Probleme lösen  
regelmäßige Berichterstattung  
Arbeit läuft bei Abwesenheit der Chefs  
Alltagskommunikation, regelmäßige Informationsweitergabe  
herzliches Verhältnis  
persönlich  
Harmonie  
stressfrei  
entspannt  
hohe Mitarbeiterfürsorge  
soziale Fürsorge  
Chef als Vaterfigur  
Ehefrau Funktion als Sozialarbeiterin  
Mittagessen  
Erlaubnis, woanders arbeiten zu können  
lokales Engagement  
Mitarbeiter sollen sich wohl fühlen  
hoher Fürsorgeaspekt  
klare Disziplinregeln  
Anpassung der Regeln an den Entwicklungsstand der Betriebe und Mitarbeiter

- überwiegend alleinige Entscheidung, teilweise Mitspracherecht durch Mitarbeiter, hohe Mitarbeiterfürsorge, guter Kontakt zu den Mitarbeitern, Informationsweitergabe, Verantwortungsweitergabe
- Das Thema „Arbeit“ wird wiederbelebt

## Gruppe 2

alleinige Entscheidungen  
Ehemann führt  
Ehefrau stellvertretend  
Ehemann legt Leistungskriterien und Bezahlung fest, ebenso Verfahrensweise bei Problemen  
keine regelmäßigen Besprechungen  
angespannte Atmosphäre  
Mitarbeiter gehorchen  
große Distanz zwischen Mitarbeiter und Führungskraft  
Vorschläge der Mitarbeiter werden ernst genommen  
Ehepaar ist stark von Mitarbeitern abhängig  
Probleme werden direkt besprochen  
persönlicher Kontakt  
harmonisch  
familiär  
„umgekehrtes Machtverhältnis“: Mitarbeiter haben die Macht  
Unternehmer müssen sich selbst erst einarbeiten  
Unternehmer sind in tägliche Abläufe eingebunden  
Informationsaustausch nur bei Bedarf  
hohe Kontrolle  
führen ist unproblematisch  
klare Anweisungen  
alleinige Entscheidungen  
entspannt  
harmonisch  
kein Unterschied zwischen Mitarbeiter und Führungskraft (äußerlich)  
großer Respekt  
Mitarbeiter folgen  
Großfamiliencharakter  
„zeitlose“ Atmosphäre  
unambitioniert

- das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist in dieser Gruppe eher sichtbar, da die Problemlagen differenzierter sind, es gibt andere Positionen und andere Rollen

### **Gruppe 3**

Führungskraft gibt alles vor  
direkte Problemlösung  
entspannte Atmosphäre  
Respekt wird gefordert  
hohe Distanz zwischen Führungskraft und Mitarbeitern  
Führungskraft gibt alles vor  
alleinige Entscheidungen  
„großzügige“ Problemlösung  
klare Entlohnungsregeln  
keine festen Treffen mit Mitarbeitern  
ad hoc Lösungen  
entspannte Atmosphäre  
klare Anweisungen und konkrete Arbeitsanweisungen  
kaum direkte Verbindung zu Mitarbeitern

➤ mehr Kontaktpflege als Führung

### **Nebengruppen**

#### **1. Nebengruppe**

Gemeinschaftssinn an erster Stelle  
Gemeinsames Reden über Idee, Probleme  
Gemeinsame Aktivitätsplanung  
letzte Entscheidung trifft Führungskraft  
es gibt Stellenbeschreibung und Arbeitsverträge  
harmonisch  
entspannt

#### **2. Nebengruppe**

klare Anweisungen  
keine Probleme mit Mitarbeitern  
Gehorsam  
keine familiären Beziehungen