

that such a course (or even some remarks and practical tips about the implementation of knowledge and skills) will have the crucial importance for real success of any training. Otherwise, Russian business students will continue to roar the mantra: "Knowledge is powerlessness."

*Igor Gurkov, Higher School of Economics, Moscow*



## **Managerausbildung in Russland - einige kritische Bemerkungen zu den kritischen Bemerkungen**

Der Autor kennt das Problem gut, deswegen sind seine Bemerkungen über die Managerausbildung in Russland im Prinzip sehr treffend. Ich möchte nur einiges ergänzen.

1. Der Autor nennt drei Hauptgründe der "kleinen Effektivität" der Managementausbildung in Russland.

Erster Grund: Das Lehrmaterial war der russischen Realität nichtadäquat. Die Realität schliesst, unter anderem, ein: System der Werten, Vorstellungen, Mentalität der Bevölkerung des Landes. Das alles wurde ignoriert. Tatsache ist, dass Russland marktwirtschaftliche Methoden amerikanischer Art zu schnell aufgedrängt worden sind. Selbsternannte Experten wie der Harvard Professor und Jelzin-Berater *Jeffrey Sachs* und viele andere westliche Professoren glaubten, dass die rauhe Marktwirtschaft nach Chicago-Prägung für jede Weltregion passt. Deswegen hat man in den Managementschulen Russlands amerikanische Lehrbücher übersetzt und angewandt.

Ich möchte die drei wichtigsten Faktoren nennen, die die Ausbildung von Managern in Russland beeinflussen:

*Erstens* sind die Wechselbeziehungen zwischen den Faktoren "Markt - Unternehmertum - Management - Fachleute" noch nicht untersucht, was eine Reihe von Problemen verursacht. Hat man heute in Russland einen Markt oder heißt es "Basar"? Wer ist Unternehmer und wer ist Manager? Weil die unternehmerische Tätigkeit im gegenwärtigen Russland zu 90 Prozent eine reine Spekulation ist, soll man einen Schieber oder doch einen Unternehmer ausbilden?

*Zweitens* muss man drei Typen von Faktoren berücksichtigen: Zivilisations-, Makrosozial- und Situationsfaktoren. Es geht dabei um die kulturellen Traditionen von Russland; um die Spezifikation einer Übergangsperiode; um Misstrauen der Bevölkerung gegenüber den neuen Managern, die sich sehr oft als Kriminelle erweisen.

*Drittens* überschätzt man die Bedeutung westlicher Theorien und Praxis für Management in Russland, unterschätzt die Rolle der Mentalität des russischen Volkes, der Praxis von Unternehmern in Russland vor der Oktoberrevolution 1917, was in der praktischen Tätigkeit der gegenwärtigen Geschäftsleute in Russland nach ihrem Studium in einer Managementschule zu einer Enttäuschung führt.

Dazu kommen einige subjektive Schwierigkeiten bei der Ausbildung von Managern. Es gab bis Mitte 90-er Jahren keine erfahrenen agebildeten Lehrkräfte für Management, weil man solche früher in Russland (in der Sowjetunion) nicht brauchte.

Der zweite Grund, den Dr. Holtbruegge nennt, ist die Tatsache, **dass Methoden der Managerausbildung** den realen Bedürfnissen unserer Manager gar nicht entsprachen (und heute diesen entsprechen selten). Die angewandten Methoden ermöglichen unseren Lehrgangsteilnehmern westliche Postulate und Grundprinzipien des Managements zu vermitteln, die für die russische Marktwirtschaft fremd waren. Noch vor zehn Jahren (Februar 1990) habe ich in Kiel gesagt: "Russland soll eine eigene russische Variante suchen. Um ein westliches Modell der Marktwirtschaft effektiv entwickeln zu können, hätte Russland es nötig gehabt, auch das **Mittelalter des Westens und die späteren seine Jahre zu erleben**. Das ist aber unmöglich und unnötig.

Wenn Russland aber doch eine westliche Marktwirtschaft nachhäfft, so bekommt es eine Situation, wie in Lateinamerika: riesige Schulden, Zerstörung der Natur, eine krasse soziale Ungleichheit, grosse Einkommensdiskrepanz in der Gesellschaft, Terrorismus"<sup>2</sup>.

Diesen Weg gehen wir, leider, schon seit 10 Jahren, und die gegenwärtige Realitaet in Russland ist genau die, wie ich es oben geschildert habe. Unter diesen Umständen haben wenige russische Manager eine Möglichkeit (und eine Notwendigkeit) ihre erlernten Kenntnisse im Management in der Praxis anzuwenden.

Dritter Grund (nach D. Holtbruegge): Westliche Professoren und Fachleute waren ungeeignet für diese Tätigkeit. Sie hatten keine Ahnung, was Russland ist. Ohne Kenntnis von Land und Leuten, ohne Kenntnis der russischen Sprache wollten westliche Professoren unsere Manager ausbilden. "Arroganz und Inkompétence" bescheinigen mittlerweile sogar US-Wissenschaftler ihren Landesleuten (wie z. B. die Professorin Janine R. Wedel<sup>3</sup>).

Diese drei Gründe sind meiner Meinung nach richtig und wichtig.

<sup>2</sup> Vortrag in Kiel, Februar 1990.

<sup>3</sup> Vgl.: Spiegel, 14.09.1998, S.114-115.

2. Die Vorstellung des Autors, wie man die Ausbildung und Training von Managern in Russland effektiv organisieren kann, ist, m. E., zweifelhaft. Dr. Holtbruegge verweist auf die Praxis einiger ausländischen Firmen auf dem russischen Markt, die ein Prinzip des parallelen Managements anwenden. Diese Praxis hat das Ziel, westliche Modelle von Marketing, Finanzwesen oder/und Produktion den russischen Managern zu vermitteln. Das führt dazu, dass man die Manager ausbildet, die nur in einer westlichen Firma effektiv arbeiten können. Diese Firmen sind aber Inseln im Inland, wo keine traditionelle russische Unternehmenskultur herrscht. Darüber hinaus werden bei dieser Praxis zu eng spezialisierte Fachleute, "Fachidioten", wie man so schön in Deutschland sagt, ausgebildet.

3. Einige positive Beispiele für die Aus- und Weiterbildung von Managern in Russland möchte ich nennen. So wurden an der Akademie für Volkswirtschaft der Regierung Russlands **zwei deutsch-russische Managementsschulen gegründet:**

- **Die russisch-deutsche Managementsschule, die im Dezember 1992 nach dem Erlaß der Regierung Russlands gegründet wurde.** In 6 Jahren haben 1200 Manager und Unternehmer diese Hochschule absolviert. Fachleute auf dem Gebiet Management aus der Akademie für die Volkswirtschaft bei der Regierung Russland, von der Moskauer Lomonossow-Universität und deutsche Professoren aus den Universitäten Bielefeld und Magdeburg vermitteln den Studierenden neueste Kenntnisse in verschiedenen Aspekten des Managements.

Deutschland leistet eine finanzielle Unterstützung für dieses Programm seit 1993, was unter gegenwärtigen Umständen in Russland wichtig ist. Diese Managementsschule entwickelt spezielle Programme für einzelne Regionen des Landes, was ermöglicht, praxisorientierte Manager für konkrete Regionen des Landes auszubilden.

Hier werden auch zukünftige Manager und Unternehmer für Klein- und Mittelunternehmen ausgebildet. In dieser Managementsschule dauert das Studium vier Jahre und dient zur Aneignung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die notwendig und ausreichend für die Gründung eines eigenen Unternehmens in Russland sind.

Viele kurzfristige Kurse stehen russischen Managern zur Verfügung. Außerdem wird Wirtschaftsökologie und ökologische Wirtschaft gelehrt, ohne die keinerlei Managements- und Unternehmerstätigkeit auf Dauer möglich ist. Im Praktikum sind Studenten in Unternehmen der privaten Wirtschaft in Moskau tätig. Viele Studenten verbinden ihr Studium an dieser Akademie - wie auch an den anderen Universitäten und Hochschulen - mit der Arbeit in den verschiedenen kommerziellen Strukturen ihrer Stadt.

- Vor zwei Jahren (1998) wurde in der Akademie für Volkswirtschaft bei der Regierung Russlands das **Russisch-Bayerische Zentrum für Management-training** gegründet, wo man die Erfahrung von russischen und deutschen Fachleuten für Managementtraining anwendet.

Im November 1999 hat der Minister für Hochschulausbildung Russlands Bestimmungen über "Master of Business Administration (MBA)" verabschiedet. Die ersten 15 Managementschulen Russlands (darunter die Akademie für Volkswirtschaft) haben heute das Recht, im Rahmen des Programms MBA Manager auszubilden. Die ersten Studierenden im November 2000 werden abendliche Vorlesungen, Seminare und aktive Formen der Ausbildung im Laufe von zwei Jahren genießen. Man hat zwei Spezialisierungen vorgesehen:

1. Computertechnologien im Business (MBA - IT);
2. Technologien des Personalmanagements (MBA - HR)

Nach der Absolvierung des Studiums bekommt man ein Diplom über **die Weiterbildung, mit einer Qualifikation MBA**.

Wenn Dr. Holtbruegge über Programme der MBA schreibt, so geht es um **Magisterausbildung**. Das bedeutet ein Aufbaustudium auf dem Gebiet des Managements, die Absolventen bekommen Diplome über **eine Hochschulausbildung**.

Die Entwicklung der Ausbildungszentren für Manager in Russland setzt eine weitere Zusammenarbeit mit den Managementsschulen und -Fakultäten im Ausland voraus, was zu beiderseitigem Nutzen sein kann. Dabei sollen **russische Professoren** und Fachleute auf dem Gebiet des Managements eine führende Rolle spielen.

*Wladimir Maslow, Lomonossov University Moscow*