

Zbigniew SZELOCH

**Aus- und Weiterbildung von Managern in Rußland, Weißrußland
und der Ukraine**

Kształcenie i dokształcanie menedżerów w Rosji, na Białorusi i Ukrainie

Der Zerfall der Sowjetunion und die Entstehung unabhängiger Staaten, darunter Weißrußland, Rußland und die Ukraine, hatten einen prinzipiellen Einfluß auf ihre gesellschaftlich-wirtschaftliche Situation. Diese drei Staaten funktionierten bisher im Rahmen eines einheitlichen, unifizierten, auf zentrale Planung gestützten Wirtschaftssystems. Durch jahrzehntelanges Funktionieren dieses Systems bildeten sich zwischen diesen Staaten und einzelnen Unternehmen starke wirtschaftliche Beziehungen heraus. Die Entstehung unabhängiger Staaten sowie die in ihnen in die Wege geleiteten Wirtschaftsreformen riefen ein Zerreißen dieser Bande hervor, was wiederum im starken Maße das Funktionieren der Wirtschaft erschwerte. Außerdem zeigte sich, daß der Umwandlungsprozeß der zentralen Planwirtschaft zur freien Marktwirtschaft ein sehr komplizierter Prozeß ist, der auf eine Reihe von Hindernissen stößt, solchen wie: formell-rechtliche, organisatorische, kapitalbedingte und Management.

Uns interessiert die letzte Barriere, die — wie aus den bisherigen Erfahrungen der Umgestaltung der Wirtschaft hervorgeht — eine besonders wichtige Rolle spielt. Vorschriften kann man ändern, die Organisation kann man verhältnismäßig schnell den neuen Bedingungen anpassen, das Kapital kann man — obwohl unter Schwierigkeiten — erzielen. Die Barriere des Managements jedoch, deren Wesen im Vorhandensein entsprechender Führungskräfte besteht, stellt — zumindest bisher, da sie kein den neuen Anforderungen adäquates Wissen und keine Fähigkeiten sowie Mentalität besitzen — ein ungelöstes Problem dar.

Bisherige „Manager“, im anderen System ausgebildet, sind nicht in der Lage, die vielen und für sie oft völlig neuen Probleme zu lösen.

Ebenso oft sind sie nicht von dem Ziel und Sinn ihrer Lösungen überzeugt. Sie wurden für ein anderes Wirtschaftssystem ausgebildet. Sie weisen die spezifische Mentalität des Managers auf, der auf Anweisung von der Partei bestimmt und bestätigt wurde, sowie Loyalität und Gehorsam gegenüber denjenigen zeigt, die ihn für diesen Posten akzeptierten. Diese Manager hörten auf die von oben kommenden Stimmen und Weisungen ihrer Vorgesetzten, von denen sie die sog. Planvorgaben, d.h. die verschiedenen ökonomischen Kennzahlen in Natur- und Finanzeinheiten erhielten, die als Grundlage für die Ausarbeitung des Betriebsplanes eines gegebenen Unternehmens diente. Diese Kennzahlen hatten — in überwiegender Mehrheit — obligatorischen Charakter. Das Hauptaugenmerk ihrer Führungsaktivität konzentrierte sich auf die Planerfüllung. Sie brauchten keine unternehmerische Initiative im marktwirtschaftlichen Sinne zu entwickeln, sondern nur das eigenartige Spiel, das auf das entsprechende Präparieren des Planes beruhte, dessen Erfüllung und Überschreitung einen guten Ruf, Prämie und Berufskarriere garantierte. Die ökonomischen Kategorien waren mit Politik „verziert“, was die Manövrierfähigkeit erleichterte, die Verantwortlichkeit verdunkelte und somit den wirtschaftlichen Aspekt verarmte.

Der Übergang zur freien Marktwirtschaft verlangt ein völlig anderes Wissen und prinzipielle Änderungen in der Verhaltensweise dieser Manager; aus den hörigen, zuweilen willenslosen Ausführenden der von oben kommenden Weisungen müssen sich selbständige, denkende und handelnde Manager in der sich so dynamisch ändernden Umwelt entwickeln. Sie können nicht länger „nach oben“ schauen, denn von dort erhalten sie keine Direktiven mehr. Es existiert keine Partei, die ihnen eventuell im Notfall zur Seite stehen würde, sie sind nun auf sich selbst angewiesen. Das einstige System hat aufgehört zu bestehen und das neue muß von den Grundlagen an geschaffen werden.

Wir haben hier mit einem sehr großen Problem von Menschen zu tun, die jahrelang in einer völlig anderen gesellschaftlichen (bedingten) und institutionellen Umwelt funktionierten. Diese Umwelt verändert sich. Es verändern sich auch nach und nach die allgemeinen Bedingungen der Geschäftstätigkeit der Unternehmen in Form neuer Rechtsnormen, politischer, gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und organisatorischer u.a. Bedingungen. Auch die institutionelle Umwelt unterliegt einem Wandel. Verschiedene Institutionen, die bislang einen entscheidenden Einfluß auf die Managertätigkeit ausübten (Parteiorgane, übergeordnete Einheiten, wie z.B. Vereinigungen und Verbände), werden liquidiert, neue (z.B. Privatunternehmen) entstehen und weiterhin bestehende (z.B. Kreditinstitute) ändern ihre Vorgehensformen und -verfahren.

Diese sich dynamisch ändernden Umwelthanforderungen erzwingen gleichzeitig Veränderungen in den Verhaltensweisen der Manager, die sich nicht nur diesen anzupassen haben, sondern sie auch — wollen sie sie behaupten — antizipieren müssen. Hierbei kann eine sehr interessante Erscheinung beobachtet werden. Ein Teil der Manager nahm die Herausforderung an und begann gekonnt diese Anforderungen zu antizipieren. Als Beispiel kann hier die in vielen Unternehmen relativ frühe Organisation von Marketingabteilungen, eigenen Außenhandelsstellen und das Gründen von Gesellschaften mit Beteiligung ausländischer Unternehmen dienen. Diese Managergruppe wurde nicht durch spätere legislative Änderungen überrascht, sondern war bereits auf diese organisatorisch und meritorisch vorbereitet. Manager dieses Typs stehen leider nicht im Überfluß zur Verfügung. Die Mehrheit erwartet weiterhin das Eingreifen des — bisher allmächtigen — Staates, der ihnen in Krisensituationen immer zur Hilfe eilte.

Ich erinnere mich hier an das Gespräch mit dem Direktor eines großen russischen Unternehmens, der — wegen Absatzschwierigkeiten — für einen ganzen Monat den Betrieb stilllegte und seine Mitarbeiter in Urlaub schickte. Die Frage, ob Energie, Rohstoffe, Maschinen, qualifiziertes Personal etc. zur Verfügung ständen, bejahte er. Auf die dann gestellte Frage, warum er unter diesen Umständen keine anderen Produkte herstelle, erhielt ich die Gegenfrage: „Welche denn?“ Darauf entgegnete ich: „Auf diese Frage müssen Sie selbst die Antwort finden“. Leider, es gibt noch zu wenige Manager, die auf eine solche Fragestellung eine Antwort parat haben.

TRANSFORMATIONSPROZESS

Mit der Neugestaltung der Wirtschaft wurde in diesen drei Staaten Ende 1991 begonnen. Ihre Ausgangssituation war sehr kompliziert. Die Wirtschaft befand sich im Zustand eines weitreichenden Zerfalls, typisch für die meisten postkommunistischen Länder in Mittel-Ost-Europa. In einer solchen Wirtschaft funktioniert einerseits das System der Planwirtschaft schon nicht mehr als Mechanismus der mikrowirtschaftlichen Disziplin und Makrokoordination, andererseits erfüllt das System der Marktwirtschaft noch nicht seine Rolle. Nur einige ihrer Elemente funktionieren; sie befindet sich *in statu nascendi*. Wir haben also mit den typischen Erscheinungen einer planlosen und marktlosen Wirtschaft zu tun, ohne ausreichende Motivation in der Mikroskala und ohne die Möglichkeit, das grundlegende Gleichgewicht der Wirtschaft im Makromaßstab zu erreichen.

Unter der Annahme — die Konzeption von Bruno S. Frey¹ — der drei Stadien, die die institutionellen Voraussetzungen der Funktionsfähigkeit des Marktes bestimmen, nämlich:

— Das vorkonstitutionelle Stadium, in dem die Individuen miteinander kämpfen, die Zeit ausnutzen und Anstrengungen unternehmen, um den Angriff anderer Personen standzuhalten. In diesem Stadium der allgemeinen Anarchie wird die Mehrheit der zugänglichen Reichtümer im Spiel mit negativem Ausgang verschwendet und in Folge ist das allgemeine Einkommen niedrig.

— Das konstitutionelle Stadium, in dem die Individuen ein System grundlegender Regeln schaffen und Sanktionen für deren Nichteinhaltung festlegen. Solche Consensus betreffs der Regeln, die den Verlauf des ökonomischen und gesellschaftlichen Spiels regulieren, sind möglich, da die Einzelwesen nicht mit Sicherheit wissen können, wie ihre zukünftige Situation sein wird. Sie sind also gegenüber dieser prinzipiellen Unsicherheit geneigt, sich gewisse Sicherheiten zu schaffen. Die erwähnten grundlegenden Regeln betreffen: Menschenrechte, politische Rechte, Teilung und Kontrolle der Macht, Organisation des Staates, Hauptmechanismen der politischen Entscheidungstreffung etc.

— Das nachkonstitutionelle Stadium, in dem die Individuen, Unternehmen und verschiedene Gruppen im Rahmen der durch die Konstitution festgelegten Regeln handeln. Dann ist die Entwicklung prinzipiell durch diese Regeln determiniert, die das System der Stimuli, um das ökonomische Verhalten zu regulieren, bestimmen.

Man kann feststellen, daß sich diese Staaten gegenwärtig im vorkonstitutionellen Stadium befinden.

PRIORITÄT DER BILDUNG — METAMORPHOSE DER HOCHSCHULEN

Gleichzeitig mit den begonnenen Transformationsprozessen wurden in diesen Staaten enorme Anstrengungen im Bereich der Aus- und Weiterbildung der Kader für die freie Marktwirtschaft unternommen. Vor allem wurden neue Pläne und Programme für die ökonomischen Studienrichtungen und Managerausbildung ausgearbeitet. Diese Änderungen konnten durch die weitreichende Unterstützung von Spezialisten aus Westeuropa, den USA und Kanada vollzogen werden, wobei Rußland die größte Hilfe auf diesem Gebiet von den Amerikanern, Deutschen und Österreichern, der Ukraine — von den Kanadiern (aufgrund der großen

¹ Bruno S. Frey: *Dank gesellschaftlicher Erneuerungen*, „Życie Gospodarcze” 1992, Nr. 24.

ukrainischen Diaspora in diesem Staat) und Deutschen gewährt wurde. Die Hilfe für Weißrußland war relativ gering.

Die Änderungen der Studienpläne und -programme hatten spezifischen Charakter. Erstens betrafen sie die Einführung neuer Studienfächer, wie z.B. strategisches Management, Finanz-Management, Marketing, Auditing, Börsen usw., zweitens die Änderung der Programminhalte vieler bisher vermittelter Fächer, wie z.B. politische Ökonomie, Betriebswirtschaft, Unternehmensführung, Finanzwirtschaft, Rechnungswesen und Planung.

An den staatlichen Hochschulen entstanden Schulen oder sog. Bildungszentren für Business und Management. Überwiegend sind diese organisatorisch und finanziell unabhängig und führen verschiedenartige Schulungen durch. Beginnend mit der Weiterbildung nach Studiumabschluß, die zwei bis vier Semester dauert und eine verhältnismäßig gute Grundlage für die praktische Tätigkeit gibt, bis hin zu verschiedenartigsten ergänzenden Studiengängen, die einige Tage bis einige Monate dauern und die Teilnehmer mit ausgewählten Problemen der freien Marktwirtschaft vertraut machen sollen, wie z.B. Grundlagen des Marketings, Privatisierung, Business-Grundlagen, Werbung, Bildung von Joint Ventures etc.

Diese Schulung wird in zwei Formen realisiert: stationär (unter Lösung von der Arbeitsstelle) oder im Fernstudium. Unabhängig vom Weiterbildungsprozeß der Führungskräfte führen die Hochschulen auch die Ausbildung der Neulinge nach einem gewöhnlichen Hochschulstudium der Richtung Management durch. Das Studium dauert — in Abhängigkeit von der Form und vom Niveau der Ausbildung — 3,5 bis 5 Jahre. Im Direktstudium ist man nach 7 Semestern Träger des Bakkalaureats, nach 10 Semestern erzielt man den Magistertitel. Das Fernstudium dauert 5 Jahre, das Abendstudium 4,5 Jahre. Nach dem Abschluß ist man Träger des Bakkalaureats. Weitere Pläne betreffen Abend- und Fernstudium des II. Grades, die 3 bis 5 Semester dauern werden, für Personen, die bereits Träger des Bakkalaureats sind.

SPEZIELLE AUSBILDUNGSINSTITUTE

Neben den Hochschulen, die verhältnismäßig schnell ihr Ausbildungsprofil den Anforderungen der freien Marktwirtschaft angepaßt haben, funktionieren in den Hauptstädten dieser drei Staaten selbständige Management-Institute, die dem Ministerrat (z.B. in Weißrußland) oder dem Hochschulministerium (in Rußland und der Ukraine) unterstellt sind. Diese Institute stellen die wissenschaftlich-didaktischen Hauptzentren der Aus- und Weiterbildung der Kader zu Managern dar, die aus den Organen der Wirtschaftsverwaltung und staatlichen Unternehmen kommen. Schulungsteilnehmer sind tätige Manager mit einem Hochschulabschluß, die die

Schulung im Direkt- oder Fernstudium aufnehmen. Die Problematik dieser Schulungen betreffen folgende Fragen: Grundlagen der freien Marktwirtschaft, Warenbörse, Grundlagen der Unternehmensführung, Privatisierung, Gründung und Leitung von Aktiengesellschaften, Verwaltungsmethoden, Marketing, Sozialpsychologie, Arbeitsorganisation und Lohrpolitik, Rechnungswesen, Finanzwirtschaft, Informatik. Ziel dieser Schulungen ist das Bekanntmachen der Teilnehmer mit den Grundlagen und Mechanismen des Funktionierens der freien Marktwirtschaft.

Unabhängig davon leiten diese Institute eine spezielle Managerausbildung, die der an den Hochschulen realisierten ähnelt. Ein gewisser Vorteil dieser an den genannten Instituten realisierten Studien und Schulungen ist die Tatsache, daß sie eng mit Spezialisten aus den USA, Kanada und Westeuropa zusammenarbeiten, die entweder selbst Vorlesungen halten oder bei der Ausarbeitung der Schulungsprogramme mitwirken, wie auch praktische Schulungen im Ausland, die in den obengenannten Ländern verwirklicht werden und einige Monate bis zu einem Jahr dauern können. Diese Praktika sind immanenter Bestandteil des Ausbildungsprogrammes und — aus verständlichen Gründen — werden von den Teilnehmern sehr positiv bewertet.

Wegen der sehr großen Nachfrage im Bereich der Managerschulung erfolgt die Teilnahmezulassung auf Wettbewerbsbasis. Im allgemeinen wird ein sog. Qualifikationsgespräch geführt und das Beherrschen einer westeuropäischen Sprache überprüft. Insofern sämtliche Managerschulungen, die an den Hochschulen und den obengenannten Instituten kostenlos realisiert werden, so sind alle Schulungen mit Weiterbildungscharakter kostenpflichtig. Die Kosten solcher Schulungen werden entweder von den Betrieben, die ihre Mitarbeiter delegieren oder den Teilnehmern selbst übernommen, wobei diese relativ hoch sind.

Diese beiden institutionellen Gruppen, d.h. Hochschulen und Unternehmensführungs-Institute stellen die Hauptbasis für die Aus- und Weiterbildung von Managern auf einem relativ hohen Niveau dar. Diese Weiterbildungsinstitutionen werden von ausländischen Ausbildungsstätten im bedeutsamen Umfange unterstützt. Diese Unterstützung betrifft die Ausarbeitung von Schulungsplänen und -programmen, die Leitung von Seminaren durch westliche Spezialisten, die Organisation von Praktika und Forschungsaufenthalten in den westlichen Staaten, die Ausstattung mit unbedingt notwendigen Lehrmaterialien, insbesondere mit Lehrbüchern und Manuskripten.

BUSINESS- UND MANAGEMENT-SCHULEN

Diese beiden Institutionsgruppen waren bisher nicht in der Lage, den gewaltigen Edukationsbedürfnissen gerecht zu werden. Deshalb entstanden — gerade im letzten Jahr — in diesen Ländern sehr viele Weiterbildungszentren für Manager und Geschäftsleute. Diese werden vor allem von gesellschaftlichen Organisationen, Genossenschaften, Unternehmen und Privatpersonen gebildet. Meistens entstehen sie in Form von Gesellschaften mit beschränkter Haftung oder als Aktiengesellschaften und tragen die Bezeichnungen „Schule“, „Zentrum“ oder „Institut“. Es bestehen sehr viele solcher Institutionen, doch niemand hat einen genauen Überblick über deren Anzahl. In diesen drei Ländern gibt es keine zentrale Institution, die ihre Entstehung registrieren würde. Sie wurden bisher spontan gegründet und sind die Antwort auf die gewaltige gesellschaftliche Nachfrage.

Diese Institutionen bieten verschiedenartige Schulungen in vielen Formen an. Diese reichen von einigen Monaten dauernden Kursen von grundlegendem Charakter zur Einführung in die Problematik der freien Marktwirtschaft bis zu einigen Tagen dauernden Seminaren zu konkreten Themen, wie z.B. Marketing, Wertpapier- und Warenbörse, Werbung, Business-Recht, Finanz-Management, Personal-Management, Rechnungsführung. Die detaillierte Problematik dieser Schulungen wird in beigefügten Aufstellungen angegeben. Es überwiegen folgende Kurse: Business-Grundlagen, Unternehmensführung, Marketing, Privatisierung, Fremdsprachen (Wirtschaftssprache), Business-Recht und Werbung.

Ein charakteristisches Merkmal dieser Institutionen ist ihre große Flexibilität, die auf einer schnellen Anpassung der sich herausbildenden Bedürfnisse beruht. Als Beispiel kann hier die spezielle Schulung auf dem Gebiet der Warenbörse und Makler dienen. Sofort nach dem Erscheinen von entsprechenden Rechtsakten wurden — besonders in Rußland und der Ukraine — einige Kurse in verschiedenen Organisationsformen (Direkt-, Abend- und Fernstudium oder auch gemischt) in Gang gesetzt, um zu ermöglichen, sich das Grundwissen in diesem Bereich anzueignen.

Das zweite Merkmal einer bedeutenden Anzahl dieser Institutionen ist das Ausstatten der Teilnehmer mit Manuskripten, die ungewöhnlich schnell, oft mit Hilfe westlicher Spezialisten, vorbereitet werden. Materialien dieser Art besitzen eine große Nachfrage und werden hinsichtlich ihrer thematischen Eigenart und ihres praktischen Gebrauchswertes sehr hoch geschätzt. Oft werden sie außerhalb des Netzes dieser Institutionen verkauft.

SONSTIGE INSTITUTIONEN

In allen besprochenen Ländern, besonders in Rußland und der Ukraine, kann man noch eine vierte Institutionsgruppe nennen, die sich mit der Schulung von Managern beschäftigt. Das sind Bildungszentren, die in einigen Unternehmen, hauptsächlich Privatunternehmen, gebildet werden. Sie führen kurzfristige Kurse zu den aktuellsten Themen durch, wie z.B.: Privatisierung, Wirtschafts-Fremdsprachen, Gründung von Joint Ventures, Auditing, Warenbörse etc.

Diese Unternehmen, meistens mit Beteiligung ausländischen Kapitals, besitzen gute Kontakte zum Westen und sobald ein neues Bedürfnis und die Möglichkeit dieses zu realisieren auftritt (z.B. Ingangsetzung einer Warenbörse), reagieren sie sehr schnell und — oft gemeinsam mit ausländischen Beratern — organisieren eine entsprechende Schulung, manchmal in einer Fremdsprache (hauptsächlich in Englisch). Ihre ausländischen Kontakte ausnutzend, bieten sie außerdem ihren Kunden Schulungsaufenthalte und Praktika im Ausland an, die mit dieser Problematik verbunden sind. Für viele Teilnehmer stellt diese Tatsache einen zusätzlichen Ansporn dar, sich um die Teilnahme an einem solchen Kurs zu bemühen.

ÜBER EINE GEWISSE MIT DER AUSBILDUNG VON BÖRSENMAKLERN
VERBUNDENE SPEZIFIK

Als ein interessantes Beispiel, das mit der Problematik der Spezialschulung verbunden ist, kann die Ausbildung von Börsenmaklern angesehen werden. Dieser Beruf war im zentralisierten Wirtschaftssystem völlig unbekannt, da es in ihm keine Börsen, weder Waren- noch Wertpapierbörsen gab.

Ende 1991 entstanden — wie Pilze nach dem Regen — Maklerschulen. Einerseits war das mit der dynamischen Entstehung von Börsen verbunden, für die es an vorbereiteter Kader fehlte, andererseits — wie S. Wiesielow² in seinem Artikel feststellt — war die Schulung von Maklern ein ausgezeichnetes Geschäft. Der Meinung des Autors nach brachte ein zweiwöchiger Maklerkurs seinen Organisatoren einen Reingewinn von 30.000 bis 100.000 Rubel (bei einem durchschnittlichen Monatslohn in der Höhe von 1200 Rubeln). Dabei kam es zu solchen paradoxen Situationen, daß sich — wie der Autor schreibt — mit der Schulung von Börsenmaklern z.B. das Institut für Ärztliche Nothilfe beschäftigte. Kein Wunder also, daß die Analyse und Bewertung der Tätigkeit von Maklern, die Mitte 1992

² S. Wiesielow: *Führende Börsenschulen, ökonomischer Überblick*, „Moskauer Neuigkeiten“ — Business — Nr. 13, April 1992.

auf 70 Börsen von westlichen Spezialisten durchgeführt wurden, zeigten, daß die durchschnittliche Bewertung nur 2,7 (der 5-Punkte-Skala) betrug, wobei keiner der Makler die Note „Gut“ (4) erhielt.

Mit der Schulung von Maklern beschäftigen sich gegenwärtig 4 Institutionsgruppen. Die ersten sind Maklerschulen, die an den Börsen organisiert werden und die unter Ausnutzung eigener Kräfte ihre Mitarbeiter sowie unter Hilfeleistung von Spezialisten von außerhalb schulen. Das betrifft vor allem die Warenbörse bestimmter Branchen, wobei ihr Niveau sehr zu wünschen läßt.

Die zweite Gruppe bilden die an Business-Schulen und Unternehmensführungs-Schulen organisierten Maklerschulen, beispielsweise solche wie: Internationales Business-Institut „Rosswel“ in Moskau, Schule des Internationalen Business „Elita-Niki“ in Moskau, Forschungsinstitut der Organisierten Märkte — „INIOR“ in Moskau, Unternehmens-Hochschule der Russischen Akademie der Wissenschaften in Moskau u.a. Diese Schulen zeichnen sich durch ein hohes Niveau aus, die Vorlesungen werden von hochklassigen Spezialisten des In- und Auslandes gehalten.

Die dritte Gruppe bilden Maklerschulen, die an Lehrstühlen für Börsenwesen an Hochschulen organisiert werden. Sie werden nach kommerziellen Prinzipien unter enger Mitarbeit von westlichen Spezialisten durchgeführt. Ihr theoretisches Niveau ist sehr hoch, aber leider hat die Problematik der Vorlesungen keinen Bezug auf die im Lande bestehende Wirklichkeit.

Die letzte Gruppe bilden Maklerschulen, die von spezialisierten Makler-Vereinen, z.B. Petroleum-, Rauchwaren- u.a. Vereinen organisiert werden. Sie arbeiten mit ähnlichen westeuropäischen Organisationen zusammen, wobei sie deren meritorische (Vortragende) und methodische (Lehrmittel) Hilfe nutzen. Ihr Niveau ist sehr hoch.

Zur Veranschaulichung des Umfanges des Prozesses der Maklerschulungen einige als Beispiel dienende Zahlen. Die schon erwähnte Maklerschule am Internationalen Business-Institut „Rosswel“ durchliefen bereits 2000 Personen, das Forschungsinstitut der Organisierten Märkte „INIOR“ — 1500, die Börsen-Hochschule „MABIL“ — 1000, die Schule des Internationalen Business „Elita-Niki“ — 500. Die Schulungsdauer ist sehr unterschiedlich und schwankt zwischen 90 und 510 Stunden. Die Maklerschulen, die sich eines guten Rufes erfreuen, führen zwei- oder dreistufige Schulungen durch: allgemeine und spezialisierte. Die schon erwähnte Schule „Rosswel“ führt einen 90stündigen Grundkurs und einen 420stündigen Spezialkurs durch, an der „Elita-Niki“ beträgt der Grundkurs 110 Stunden und der Spezialkurs 220 Stunden. Die Schule „Hermes“ dagegen — auf einem sehr hohen Niveau stehend — realisiert die Schulung gestützt auf einen 3-Etappen-Prozeß. Die erste Stufe — Grundstufe, dauert eine Woche

(ca. 100 Stunden), die zweite — Spezialisierung, dauert zwei Wochen (ca. 200 Stunden) und die dritte Stufe ist für Personen bestimmt, die sich mit der Problematik von Börsen und ihren Strategien vertraut machen wollen und dauert 2 bis 3 Wochen (ca. 250 Stunden). Außer den oben genannten Schulen haben die Maklerschulen in Dnepropetrowsk, Sotschi, St. Petersburg, Minsk und Perm ein gutes Renommee.

AUSGEWÄHLTE AUS- UND WEITERBILDUNGSINSTITUTIONEN VON MANAGERN

Das Internationale Unternehmensführungs-Institut „MIM“ in Kiew führt einen sehr unterschiedlichen Schulungsprozeß durch, der u.a. umfaßt:

— Nachdiplomstudium (NDS) nach dem Hochschulabschluß, verbunden mit einem zweimonatigen Praktikum im Ausland und der Erlangung des Titels MBA: im einjährigen Direktstudium, oder im zweijährigen Fernstudium;

— zweijähriges NDS nach dem Hochschulabschluß nach dem amerikanisch-ukrainischen Programm „Foxdrem — MIM“, verbunden mit einem einjährigen Praktikum in den USA und der Erlangung des Titels MBA;

— ein- und dreimonatige Managerkurse mit der Spezialisierung: Innovations-Management und Small Business, verbunden mit einem einmonatigen Praktikum im Ausland;

— ein- und dreimonatige Spezialkurse für Manager (z.B. im Bereich Marketing, Business-Recht), realisiert in den Filialen des Institutes in Ushgorod, Gomel und Ivano-Frankowsk.

Unternehmensführungs-Hochschule am Institut für Volkswirtschaft in Kiew realisiert den Schulungsprozeß von Managern in folgendem Umfang und folgender Form:

— einjährige Kurse der Betriebswirtschaft und -organisation sowie Unternehmensführung — als Abendstudium;

— dreimonatige Kurse im Bereich: Unternehmensführung, Marketing, Finanz-Management — als Direktstudium;

— 150 Stunden dauernder Spezialkurs im Bereich: Grundlagen der Unternehmensführung, Funktionieren von Warenbörsen, Wertpapiermarkt, Informatik im Business — als Direkt- und Abendstudium.

Eurobusiness-Akademie in Kiew führt ein- und zweijähriges Studium im Bereich: Informatik im Business, Wirtschafts-Fremdsprachen, Unternehmensführung, Marketing, Internationales Business-Recht und Finanz-Management durch.

Die Management-Akademie beim Ministerrat in Weißrußland in Minsk bildet Manager in folgendem Bereich und folgender Form aus und weiter:

— staatliche Wirtschaftsadministration — ein- und zweijähriges Direktstudium — Fernstudium als Zusatzstudium nach dem Hochschulabschluß;

— Unternehmensführung — wie oben;

— internationale Wirtschaftsbeziehungen — einjähriges Direktstudium, halbjähriges Abendstudium und zweijähriges Fernstudium als Zusatzstudium. Die Aufnahmebedingungen für Studium sind die Delegation vom Unternehmen und eine bestandene Aufnahmeprüfung nach Wettbewerbsform. Außerdem bildet diese Akademie — an der Management-Fakultät — Manager auf einem Spezialgebiet aus: Betriebswirtschaft und Management.

— Absolventen der Mittelschulen können sich im Direktstudium, das 3,5 bis 5 Jahre dauert, im Abendstudium, das 4,5 Jahre dauert und im Fernstudium — 5 Jahre (die letzten beiden nur Bakkalaureat) sowie Hochschulabsolventen in der Spezialrichtung Wirtschaftsrecht im 2- bis 3jährigen Direktstudium (Bakkalaureat und Magister), im 3jährigen Abendstudium und im 3,5 Jahre dauernden Fernstudium (nur Bakkalaureat) ausbilden lassen. Die Ausbildung der Absolventen der Mittelschulen in dieser Spezialrichtung dauert entsprechend: im Direktstudium — 4 oder 5,5 Jahre (Bakkalaureat und Magister), im Abendstudium — 4,5 Jahre und im Fernstudium — 5 Jahre (nur Bakkalaureat).

Die Staatliche Ökonomische Universität Weißrußlands in Minsk bildet in folgenden Spezialrichtungen aus:

— Wirtschaft und Unternehmensführung — 3 Jahre;

— internationale Wirtschaftsbeziehungen — 3 Jahre;

— kommerzielle Tätigkeit auf dem Waren- und Dienstleistungsmarkt — 2 Jahre; für Hochschulabsolventen als Nachdiplomstudium;

— Rechnungswesen und Analyse der Unternehmungsaktivitäten — 3 Jahre — Absolventen von Spezialmittelschulen (sog. Abitur mit Beruf);

— Verlagstätigkeit — 1 Jahr, für Hochschulabsolventen als Zusatzstudium.

Die Schule für Business und Kaderentwicklung in Minsk bildet alternativ im Zusatzstudium in folgenden Spezialrichtungen aus: Unternehmensführung, Finanz-Management, Personal-Management, Marketing, rechtliche Aspekte des Business. Außerdem organisiert sie kurzfristige Spezialkurse im Bereich Privatisierung und Organisation des kleinen Business.

Das Management-Institut in Minsk — eine Privatinstitution, die Manager im 4 jährigen Direktstudium in folgenden Spezialrichtungen ausbildet: Unternehmensführung und Operationen, Personal-Management, Management der internationalen Beziehungen.

Die Internationale Business-Schule „Rosswel“ in Moskau bildet Manager im Zusatzstudium (NDS) nach dem Hochschulabschluß in folgenden Spezialrichtungen aus: Business-Grundlagen, Unternehmensführung, Marketing, Business-Recht, Finanz-Management sowie Waren- und Wertpapierbörse. Das Studium dauert 2 bis 4 Semester. Diese Schule besitzt einen sehr guten Ruf.

Die Russische Unternehmens-Akademie in Moskau bildet Hochschulabsolventen im Zusatzstudium aus, das 2 bis 3 Semester dauert. Die Bereiche sind: Unternehmensführung, Business-Grundlagen, Marketing, Business-Recht, Finanz-Management und Börse.

Das Bildungs- und Beratungszentrum „Razwitie“ („Entwicklung“) in Moskau — ist eine universale Schulungs- und Beratungsinstitution, die sich außerdem mit der Verlagstätigkeit im Bereich Management und Business beschäftigt. Sie bildet Manager in sehr verschiedenartigen Kursen und Seminaren aus, u.a. im Bereich: Grundlagen des Bankwesens — 158 Stunden, Maklertätigkeit — 72 Stunden, Informatik im Business — 80 Stunden, Marketing und Werbung — 80 Stunden, Rechnungswesen — 80 Stunden.

SYNTHESEVERSUCH

Es ist bewundernswert, wie schnell die Gesellschaften dieser drei Staaten die Aktivität, die mit der Problematik der Aus- und Weiterbildung von Managern verbunden ist, ergriffen haben, um — u.a. und auch auf diese Weise — die Realisierung dieses komplizierten und, wie sich zeigte, sehr schwierigen Transformationsprozesses des Systems zu erleichtern. Ein Prozeß, der für eine bedeutende Anzahl der Gesellschaft nicht besonders verständlich ist und von gewissen Gruppen sogar als unerwünscht angesehen wird. Die Aus- und Weiterbildung von Managern charakterisiert

sich in diesen Ländern durch ein sehr unterschiedliches Niveau. Neben — leider nicht sehr zahlreichen — Institutionen (einige habe ich oben erwähnt) auf sehr hohem Niveau stehend, haben wir es mit einer großen Anzahl von Zentren zu tun, deren Niveau befriedigend ist und manchmal sogar darunter liegt. Institutionen auf einem sehr hohen Niveau bestehen aus Hochschulen, die das richtige sachliche und methodische Niveau garantieren. Außerdem zählen zu diesen Institutionen auch diejenigen, die durch ausländische Zentren durch Vortragende; Programme, Lehrmaterialien (Lehrbücher, Manuskripte, Filme, Dias) unterstützt werden. Diese Hilfe ist von großer Bedeutung.

Die Bildung von Managern ist durch viele unterschiedliche organisatorische Formen und ein breites Profil gekennzeichnet. Neben dem gewöhnlichen Manager-Hochschulstudium existiert ein großes Angebot an verschiedenen Arten eines Zusatzstudiums, Kursen, Seminaren, die in folgenden Formen durchgeführt werden: stationär, in Tages-, Abend-, Fern- und gemischter Form. Ihr Profil ist sehr breit und wird ständig den sich herausbildenden Bedürfnissen angeglichen (vgl. das von mir angegebene Beispiel der Bildung von Börsenmaklern).

Die Nachfrage nach Schulungen ist sehr groß und immer noch nicht befriedigend, besonders in Ortschaften, die weit entfernt von städtischen Zentren und Hochschulen liegen. Die Nachfrage nimmt ständig zu und wird den Prozeß der Entstehung von neuen Schulungsinstitutionen, die Erweiterung des Tätigkeitsbereiches bisher bestehender (durch Filialen und Fernschulung) sowie das Suchen nach neuen noch ausgezeichneteren Formen, Methoden und Arten der Bildung beeinflussen. Ein großes Hindernis, das diesen Prozeß erschwert, ist der Mangel, adäquat zu den Bedürfnissen, an Lehrhilfsmitteln, vor allem in Form von Musterlehrbüchern und -manuskripten. Gewisse Vorbehalte erwecken manchmal die Vorlesungen ausländischer — oft hervorragender und kompetenter — Spezialisten, die sich zeitweise nicht auf die Mentalität der Kursteilnehmer einstellen können und die Spezifik sowie die Bedingungen, in denen die Wirtschaft des jeweiligen Staates funktioniert, nicht kennen.

Den Aus- und Weiterbildungsprozeß von Managern in diesen Staaten vergleichend, kann man feststellen, daß er ähnlich verläuft. Am besten ist er in Rußland (im europäischen Teil) und der Ukraine, die im großen Maßstab die Hilfe des Auslandes (Vortragende, Programme, Lehrmaterialien, ausländische Praktika) nutzen, entwickelt. Verhältnismäßig schwach sieht dieser in Weißrußland aus, obwohl dieser Staat in den letzten Monaten sehr viel unternahm, um in diesem Bereich einen entscheidenden Fortschritt zu erzielen.

MANAGER UND DER PROZESS IHRER WEITERBILDUNG

Das Verhältnis der Manager zum Prozeß ihrer Weiterbildung ist sehr unterschiedlich. Ein Teil von ihnen, besonders die Älteren mit langjähriger Erfahrung auf leitenden Stellen im zentralisierten System der Planwirtschaft, ist nicht von der Triftigkeit der einzuführenden Systemänderungen überzeugt, manchmal stellt er sich diesen direkt entgegen. Viel einfacher war für sie die Leitung im vergangenen System. Diese Leute sehen keinen Sinn darin, sich weiter zu bilden. Junge Leute stehen dem Prozeß ihrer Aus- und Weiterbildung in der überwiegenden Mehrheit sehr positiv gegenüber. Es zeigte sich, daß der Transformationsprozeß bei ihnen ein größeres Maß an Selbstsicherheit und die Zufriedenheit hervorgerufen hat, daß sie endlich selbständig ohne Direktiven, Befehle und Weisungen von oben handeln, sich durch Eigeninitiative und Ideenreichtum bei der Lösung anstehender Probleme im Unternehmen auszeichnen können. Sie sehen in dem sich herausbildenden Wirtschaftssystem eine Chance für sich selbst und für das durch sie geleitete Mitarbeiterteam.

Solche Verhaltensweisen lassen sich gerade bei Personen feststellen, die zuvor keine Führungsstellen bekleideten und erst jetzt zum Direktor im staatlichen Unternehmen gewählt oder auf leitende Stellen in den gegenwärtig zahlreich entstehenden Privatunternehmen, die hauptsächlich in Form von Gesellschaften, wie auch Unternehmen mit ausländischer Kapitalbeteiligung (Joint Ventures) und ausländischen, Unternehmen existieren, berufen wurden. Gerade in dieser Unternehmensgruppe ist eine deutliche Änderung der bisherigen Mentalität der Manager zu erkennen. Es sind sehr operative, ehrgeizige, unternehmerische, aggressive und zielbewußte Menschen, auch wenn ihr Verhalten — auch das muß gesagt werden — nicht immer den ethischen Grundsätzen des Wirtschaftslebens entspricht. Das ist eine sich neu herausbildende sozial-berufliche Gruppe, die an der professionellen und personalisierten Ausrichtung des Managementsystems orientiert ist, in strategischen Kategorien denkt und bei gleichzeitiger Technisierung dieses Systems (insbesondere durch den EDV-Einsatz) die Schaffung einer organisatorischen Führung anstrebt.

Von der Annahme ausgehend, daß die Systemumwandlung zielgerichtet das Modell der sozialen Marktwirtschaft anstrebt, muß uns die Tatsache bewußt werden, daß die jetzigen Manager auf ihrem Wege auf verschiedene Barrieren stoßen werden, die das Bewußtsein, die Kenntnisse und die Motivation betreffen.

Die Barriere des Bewußtseins — das Verstehen des Wesens der Strukturen, Mechanismen und Bedingungen der freien Marktwirtschaft in ihren konkreten Erscheinungen und Situationen.

Die Barriere der Kenntnisse — betrifft die Managerfähigkeiten im Zusammenhang mit der Lösung konkreter Probleme der Unternehmen. Sie erfordern die entsprechende Unterstützung seitens der Mitarbeiter sowie einer Zusammenarbeit mit externen Unternehmensberatern.

Die Motivationsbarriere — hängt mit der inneren Überzeugung von der Richtigkeit, Rationalität und der Begründung der Manageraktivitäten zusammen. Es ist das Wissen um die Chancen und Gefahren.

Um dem neuauftretenden Management ein Instrument zur Überwindung dieser Hemmschwellen in die Hand zu geben, und sie zur effektiven Umsetzung der Managementaufgaben vorzubereiten, bedarf es eines gezielten Ausbildungs-, Weiterbildungs- und Vervollkommnungssystems. Dies ist auf der Stufe der Systemumwandlungen ein Problem von außerordentlicher Relevanz. Der didaktische Prozeß sollte vier grundsätzliche Bereiche einschließen. Der erste betrifft die Einwirkung der Umwelt auf die sich im Unternehmen vollziehenden Änderungen; der zweite Bereich ist mit der Funktionierung des Unternehmens und seiner Subsysteme verbunden; der dritte umfaßt den Menschen im Unternehmen und der vierte schafft ein passendes Bild des Unternehmens nach außen. Der richtig realisierte Edukationsprozeß wird im hohen Grade die Mentalität der Manager beeinflussen, die den zukünftigen Herausforderungen gerecht werden muß.

STRESZCZENIE

Na tle dokonującego się z trudem procesu transformacji systemowej, napotykanego różnorodne bariery, takie jak formalnoprawna, organizacyjna, kapitałowa i menedżerska, scharakteryzowana została ta ostatnia, odgrywająca — jak to wykazuje doświadczenie — szczególnie doniosłą rolę. Przepisy można bowiem zmienić, organizację można względnie szybko dostosować do nowych warunków, kapitał można — choć jak się to okazuje z trudem — pozyskać. Natomiast bariera menedżerska, której istota polega na odpowiedniej kadrze kierowniczej posiadającej adekwatną do nowych potrzeb wiedzę i umiejętność oraz mentalność, stanowi problem — jak dotychczas — nie rozwiązany.

W w/w państwach podjęty został olbrzymi wysiłek w zakresie kształcenia i dokształcania kadr dla gospodarki. Skoncentrował się on przede wszystkim w uczelniach wyższych kształcących ekonomistów, w instytutach specjalistycznych oraz nowo powstałych szkołach biznesu i zarządzania.

Na uczelniach wyższych opracowano — przy pomocy specjalistów zachodnich — nowe plany studiów i programy nauczania, przy czym największą pomoc w tym zakresie okazali Amerykanie, Austriacy, Niemcy, zaś w odniesieniu do Ukrainy — Kanadyjczycy (ze względu na dużą diasporę ukraińską — istniejącą w tym kraju).

Zmiany w planach i programach studiów miały dwoisty charakter. Po pierwsze — polegały one na wprowadzeniu nowych przedmiotów, takich jak: zarządzanie strategiczne, zarządzanie finansami, marketing, auditing, giełdy, i — po drugie, na zmianie treści programów wielu dotychczas wykładanych przedmiotów, takich jak eko-

nomia, ekonomika przedsiębiorstwa, zarządzanie przedsiębiorstwem, finanse i rachunkowość.

Obok uczelni wyższych, istniejących przeważnie w stolicach tych państw, funkcjonują wyodrębnione instytuty zarządzania podporządkowane Radzie Ministrów (na Białorusi) lub Ministerstwu Szkolnictwa Wyższego (w Rosji i na Ukrainie).

Instytuty te stanowią główne ośrodki naukowo-dydaktyczne kształcące i dokształcające kadrę menedżerską rekrutującą się z organów administracji gospodarczej i przedsiębiorstw państwowych. Uczestnikami szkoleń są pracujący menedżerowie posiadający wyższe wykształcenie, którzy odbywają szkolenia z oderwaniem od pracy bądź też w formie zaocznej. Problematyka tych szkoleń dotyczy następujących zagadnień: podstawy gospodarki rynkowej, giełdy towarowej, podstawy przedsiębiorczości, prywatyzacji, tworzenia i funkcjonowania spółek akcyjnych, metod zarządzania, marketingu, psychologii społecznej, organizacji pracy i płacy, rachunkowości zarządzania finansowego, informatyki. Celem tych szkoleń jest zaznajomienie słuchaczy z podstawami i mechanizmem funkcjonowania gospodarki rynkowej. Niezależnie od tego, instytuty te prowadzą specjalistyczne studia menedżerskie podobne do realizowanych przez uczelnie wyższe.

Trzecią grupą instytucji zajmującą się szkoleniem menedżerów są nowo utworzone — przez organizacje społeczne, spółdzielnie, przedsiębiorstwa oraz osoby prywatne — szkoły biznesu i zarządzania. Powstają one dosyć żywiołowo i stanowią odpowiedź na zapotrzebowanie społeczne.

Szkoły te prowadzą bardzo zróżnicowaną działalność edukacyjną, począwszy od kilkumiesięcznych kursów o charakterze podstawowym, do kilkudniowych seminariów specjalistycznych dotyczących m.in.: marketingu, giełd pieniężnych i towarowych, reklamy, prawa biznesu, zarządzania finansami, rachunkowości zarządczej itp.

Ten proces szkoleniowy charakteryzuje się bardzo zróżnicowanym poziomem, olbrzymim, ciągle niezaspokojonym, popytem i brakiem wystarczającej ilości pomocy naukowych w postaci książek oraz skryptów.