

## Selbst ist der Ausbilder

Weil Fachkräfte rar sind, bilden viele deutsche Unternehmen in Russland auf eigene Faust aus  
MDZ 2011-09-10 Autor: Margarita Gogolewa

**Über 6.000 deutsche Unternehmen sind in Russland aktiv. Sie investieren, gründen Niederlassungen, einige sogar eigene Produktionsstätten — und sie suchen alle nach fähigen einheimischen Mitarbeitern. Die sind auf dem russischen Arbeitsmarkt allerdings spärlich gesät. Viele Unternehmen bilden ihre Arbeiter deshalb selbst aus.**

Die Situation ist besser geworden. Das heißt noch lange nicht, dass sie gut ist. „Die Qualifikation und Produktivität der Mitarbeiter in den GUS-Ländern ist deutlich niedriger als in Deutschland“, sagt Andrej Bykow, Leiter der Ausbildungsakademie von Knauf-GUS. Der Abstand allerdings, der Mitte der 90er Jahre noch katastrophal gewesen sei, verringere sich langsam. Das Baustoffunternehmen Knauf hat selbst dazu beigetragen. Wie viele andere ausländische Unternehmen, die in Russland groß investieren, hat Knauf seine eigenen Ausbildungszentren gegründet. „Gezwungenermaßen“, sagt Bykow.

In der Sowjetunion habe es keine Ausbildung zum Trockenbauer gegeben, sagt der Akademieleiter. Deshalb fehlt es der Branche heute noch an Fachkräften. Auch den Servicecentern, die Knauf in Russland hat, mangelt es an Personal. Deshalb hat das Unternehmen in Russland bislang acht Ausbildungszentren gegründet. Hinzu kommen drei Beratungsstellen an Architektur-Universitäten und 19 Zentren, an denen Handwerker, die mit Knauf-Produkten arbeiten, weitergebildet werden. Im ersten Halbjahr 2011 besuchen über 2.000 Lehrlinge und Studenten die Knauf-Ausbildungszentren. In die Personalsuche und -ausbildung steckt das Unternehmen viel Geld und Kraft.

Die Geschäftsführer kennen das Problem des Fachkräftemangels schon aus Deutschland. Wenn sie mit ihrer Firma nach Russland gehen, treffen sie auf ähnliche, teilweise gravierendere Probleme. Einen Ausbildungsstandard gibt es in Russland bis heute nicht. Die Lehr- und Studiengänge an Colleges und Universitäten gelten als eher theorielastig, oft fehlt die Verbindung zur Praxis. Hinzu kommt, dass die zukünftigen Facharbeiter zum Teil nicht an modernen Geräten geschult werden.

Die Konkurrenz auf dem russischen Arbeitsmarkt ist groß, gut ausgebildete Arbeiter mit Fremdsprachenkenntnissen sind begehrt. Professionelle Hilfe bekommen die Personalabteilungen ausländischer, vor allem mittelständischer Unternehmen, bei der Auslandshandelskammer in Moskau.

35 bis 40 russische Bewerber vermittelt die AHK pro Jahr. 80 Prozent der Positionen, die besetzt werden sollen, sind Stellen im Vertrieb. Gesucht werden Vertriebsmanager mit technischem KnowHow im Maschinen- und Instrumentenbau. Die restlichen 20 Prozent sind kaufmännisches und administratives Personal, also Office-Manager, Sekretärinnen, Buchhalter, Logistiker und Verkäufer. „Es gibt genug Arbeitskräfte, ob die immer qualifiziert sind und den Ansprüchen der deutschen Unternehmen genügen, ist eine andere Frage“, sagt AHK-Mitarbeiterin Katharine Schöne.

Besonders beim technischen Personal gebe es Defizite. „Die technische Ausbildung ist an sich sehr gut, aber oft zu theoretisch. Die Leute müssen später on the job geschult werden.“ Diese Beobachtung aus der Moskauer Vermittlungsstelle bestätigen die Arbeitgeber. So etwa der deutsche Landmaschinenhersteller Claas, der in Krasnodar Mähdrescher bauen lässt.

„Man kann nicht behaupten, dass das Niveau der Ausbildung in Russland schlechter ist als in Deutschland“, sagt Sergej Butow. Er bereitet bei Claas Manager und Servicekräfte für den Einsatz in der GUS vor. Doch auch Butow hat festgestellt, dass in puncto Praxiserfahrung noch Nachholbedarf besteht.

„Wir stellen oft fest, dass sich die Uni-Absolventen in den grundlegenden Wissenschaften wie Physik und Mathematik gut auskennen.“ Doch mit der Arbeit an modernen Maschinen und Anlagen rund um Hydraulik und Elektronik haben nur die wenigsten Erfahrung. „Fast keiner der Absolventen weiß, was Load Sensing ist. Dabei ist es das populärste moderne Hydrauliksystem.“ Auch Claas hat im Jahr 2007 ein Ausbildungszentrum gegründet. Die Claas-Akademie ist eine Filiale der zentralen Akademie in Deutschland. Ihr Motto lautet: „Lernen, um sich zu verbessern!“

Dass sich die deutschen Unternehmen mit ihrem Engagement auch Auswirkungen auf den Standard einer gesamten Branche erhoffen, macht das Volkswagen-Werk in Kaluga deutlich. 150.000 Autos rollen dort jedes Jahr vom Band – und jedes einzelne soll deutschen Qualitätsstandards entsprechen. Deshalb durchlaufen alle neuen Mitarbeiter eines von drei Ausbildungszentren in Kaluga. Dort werden mehr als 40 verschiedene Fächer unterrichtet. Personaldirektor Henry Menert sagt: „Wir glauben, dass unser Lehrzentrum zur Entwicklung der Autoindustrie im gesamten Gebiet Kaluga beiträgt.“