



## Weiterbildung der Führungskräfte in der UdSSR

Vitali LEBEDEV, Dipl.-Ing. Dr., Dozent an der polytechnischen Hochschule Leningrad.

Die heutige Entwicklung der Volkswirtschaft in der UdSSR erfordert tiefgreifende Änderungen des sozialistischen Wirtschaftsmechanismus, um diesen dem erreichten Niveau der Produktivkräfte anzupassen. In letzter Zeit wurde ein grundlegendes Programm zur Verbesserung der Betriebsführung ausgearbeitet. Kern ist die weitere Qualifizierung der zentralen staatlichen Leitung bei gleichzeitiger Stärkung der wirtschaftlichen Eigenverantwortung und Initiative der Betriebe. Geplant sind konkrete Maßnahmen zur Verbesserung des Planungsmechanismus, der Aufbauorganisation und des Personalwesens sowie der »ökonomischen Hebel« (Betriebsgewinnverteilung, Preis, Kredit usw.). Die Umsetzung der geplanten Änderungen hängt in großem Maße vom Verhalten und von der Qualifikation der Führungskräfte auf allen Ebenen des Wirtschaftssystems ab.

Am 1. Juni 1986 wurde auch ein Projekt zum Umbau des Hoch- und Fachschulwesens in der Sowjetunion veröffentlicht. Unter anderem sieht es die weitere Verbesserung der Ausbildung und Qualifizierung der Führungskräfte der Wirtschaft vor.

Es ist vorgesehen, die Zusammenarbeit zwischen Hochschulwesen, Wissenschaft und Praxis wesentlich zu verbessern. Einerseits sollen die Hochschullehrer im Lernprozeß und in ihrer Forschungsarbeit den Betriebsproblemen mehr Aufmerksamkeit widmen. Es wurde beschlossen, daß die Hochschullehrer bestimmter Institute (z. B. für Organisation, Planung, Psychologie) für ein bis zwei Jahre in der Betriebsverwaltung (Abt. Organisation und EDV, Personalwesen, Planung usw.) bei voller Freistellung von der Lehrtätigkeit mitarbeiten. Auf diese Weise soll den Lehrenden die Möglichkeit geboten werden, praktische Erfahrungen vor Ort zu sammeln.

Andererseits soll in naher Zukunft in der UdSSR ein einheitliches System zur Weiterbildung der Führungskräfte in der Wirtschaft geschaffen werden. In allen Betrieben, Produktionsvereinigungen, wissenschaftlichen Einrichtungen, Ämtern und Dienststellen werden ständige Weiterbildungsbildungs- und Qualifizierungseinrichtungen geschaffen. Jeder Beamte und Techniker soll einmal in 5 Jahren für 3 Monate zur Weiterbildung von der Arbeit freigestellt werden. Bei den Industrieministerien sollen dezentrale Weiterbildungszentren gebildet werden, um die Aus- und Weiterbildungsarbeit im Rahmen des ganzen Zweiges einheitlich zu planen, zu koordinieren und zu kontrollieren.

Um das Interesse der Fachleute und Führungskräfte an ihrer Qualifikation zu erhöhen, sollen Beförderungsmöglichkeiten und das Entgelt unmittelbar von den Ergebnissen der Weiterbildung abhängen. Hierdurch soll sich auch die Verantwortung vom Vorgesetzten für Qualität, Organisation und Regelmäßigkeit der Weiterbildung seiner Mitarbeiter erhöhen. Die Effektivität der Mitarbeiterfort-

bildung wird unmittelbar zu den Einschätzungskriterien der Arbeit der Mitarbeiter gehören.

Im Zusammenhang mit der Einführung des einheitlichen gesamtstaatlichen Weiterbildungssystems der Führungskräfte ist die Verbesserung der Ausbildung der Kaderreserve vorgesehen. Auf diese Weise soll vermieden werden, daß Freistellungen der leitenden Kader von der Arbeit zu Störungen im Produktionsablauf führen. Alle Führungskräfte sollen die Notwendigkeit und den Nutzen der Weiterbildung (für sich selbst sowie ihre Untergebenen) begreifen. Das ist ohne wesentliche Qualitätssteigerung des Inhalts und der Verbesserung der Lehrformen der Weiterbildung unmöglich.

Im Rahmen der Reform des Hochschulwesens im Leningrader Polytechnischen Kalinin-Hochschule wurde 1986 die Fakultät für Weiterbildung der Führungskräfte gegründet.

Die Leningrader Polytechnische Hochschule (LPH) ist die zweitgrößte Hochschule in Leningrad. Wir haben zur Zeit ungefähr 17.000 Studenten, davon über 13.000 im Direktstudium, 4.000 im Abendstudium, post-graduate-Studium u. ä. An den 94 Instituten der Polytechnischen Hochschule arbeiten 5 korrespondierende Mitglieder der Akademie der Wissenschaften der UdSSR, über 140 Professoren, 840 Dozenten und 1000 Lektoren und Assistenten.

Jedes Jahr beenden über 2.000 Absolventen die Ausbildung an der Polytechnischen Hochschule. Seit 1903 wurden hier etwa 70.000 hochqualifizierte Fachleute auf verschiedenen Gebieten der Technik ausgebildet.

Eine große Rolle spielen Vorlesungen, besonders für Studenten. Schwerpunkte sind Kenntnisse auf folgenden Gebieten: theoretische Grundlagen der Betriebsführung, Aufbauorganisation, Psychologie und Soziologie, Politische Ökonomie, EDV und Elemente der Programmierung, Management im Ausland, Finanzen, Statistik usw. Die Vorlesungen sollen die Theorie mit praktischen Problemen verbinden und die Hörer zu selbständigen, kritischen Einschätzungen anregen.

Führung ist nicht nur eine besondere Arbeitstätigkeit, sondern auch eine erlernbare »Kunst«. Deshalb wird heute der Verbesserung der Aus- und Weiterbildung der Wirtschaftsführungskräfte immer größere Aufmerksamkeit geschenkt. Dabei muß man berücksichtigen, daß Aus- und Weiterbildung nicht nur zur Vermittlung von Wissen, sondern auch zur Erziehung der Hörer zu Führungskräften dienen soll.

Die Produktionsvereinigungen und Betriebe haben konkrete, operative Aufgaben der wirtschaftlichen Betriebsführung zu erfüllen (Steigerung der Arbeitsproduktivität, Betriebspläneerfüllung, Selbstkostensenkung, Qualitätssicherung usw.). Zu den Aufgaben der Betriebsführung gehören:

- Zielbestimmung auf der Grundlage der analytisch-prognostischen Arbeit,
- Produktionsplanung und -steuerung,
- Organisation,
- Erziehung und Motivation der Mitarbeiter,
- Kontrolle und Erfolgsanalyse aller geplanten und verwirklichten Maßnahmen.

Für diese Aufgabe benötigt die Führung das entsprechende Qualifikations- und Kenntnisniveau, ideologische Überzeugungskraft, Innovations- und Risikobereitschaft, Schöpferförmigkeit, Kommunikationsfähigkeit und kooperativen Führungsstil. Es sei betont, daß EDV-Techniken an Bedeutung für die Qualität der Führungstätigkeit gewinnen. Sie tragen zur Optimierung, Rationalisierung, Objektivierung und Organisation von Planungs- und Entscheidungsprozessen bei. Eine zu enge Spezialisierung der Mitarbeiter hat sich als Hemmschuh für Effektivitätssteigerungen erwiesen.

Aktive Lehrformen gewinnen immer mehr an Bedeutung: Fallbeispiele, Training (Führungsspiel), Exkursionen, Praktika und Hausarbeiten.

Die Hauptform bei diesen Schulungen stellen Seminare dar, wie sie in ähnlicher Form auch in Österreich abgehalten werden. Zwei Vortragende arbeiten mit Gruppen von 10 — 15 Führungskräften. Der Unterricht läuft wie ein Training ab, in dem Videogeräte und PC verwendet werden. Für die UdSSR ist das eine neue Unterrichtsform, die sich jedoch in den USA und Westeuropa bestens bewährt hat. Ihre Effektivität übertrifft die traditionellen Unterrichtsmethoden, wie Vorlesungen. Auf unserer Fakultät wird nur diese neue Unterrichtsform angewandt.

Die Seminare werden zumeist in Hotels am Lande mit speziell ausgerüsteten Unterrichts-räumen abgehalten. Die Gruppen bestehen aus Führungskräften gleichen Niveaus (Betriebsleiter, Abteilungsleiter usw.) oder man hält einen Gemeinschaftsunterricht für Führungskräfte ein und derselben Dienststelle, jedoch verschiedener Rangordnung ab.

Zur Zeit finden Veranstaltungen zu den zwei folgenden Programmschwerpunkten statt:

- Grundlagen der Führungstätigkeit,
- Organisation und Leitung von Betrieben mit wirtschaftlicher Rechnungsführung unter neuen ökonomischen Bedingungen.

Der Schwerpunkt des ersten Programms »Einführung in die Grundlagen des Managements« umfaßt folgende Themen:

- Managementfunktionen,
- Organisationsstrukturen,
- Methoden und Techniken zur Einführung der Arbeitsgespräche,
- Gruppenmethoden und Beschlußfassung.

Das zweite Programm festigt die Fertigkeiten und das Können, die im ersten Programm eingeführt werden, und spiegelt jene Veränderungen in der Betriebsführung wider, die heute vor sich gehen (Demokratisierung des Managements, Einführung der wirtschaftlichen Rechnungsführung usw.).



Dieses Programm umfaßt:

- Unternehmensplanspiel »Vorstandswahl«,
- Grundlagen der wirtschaftlichen Rechnungsführung,
- Strukturierung der Unternehmensaufgaben vor dem Hintergrund neuer Bedingungen
- usw.

Der Unterricht dauert bis zu drei Monaten und besteht aus drei Teilen:

- Intensivkurs (6 bis 10 Tage. Die Teilnehmer werden für diese Zeit von der Arbeit freigestellt),
- selbständige Arbeit mit Büchern und Lehrunterlagen. Zweimal pro Woche finden Konsultationen statt.

— Das Studium endet mit Abschlußprüfungen und einer Diplomarbeit.

In den Diplomarbeiten soll der Absolvent die erworbenen theoretischen Kenntnisse mit praktischen Problemen seiner Führungstätigkeit verbinden. Hierdurch erhalten auch die Hochschullehrer konkrete Impulse für ihre Forschungs- und Lehrtätigkeit sowie Informationen über die Effektivität der Weiterbildung und die Leistungsfähigkeit der Hörer. Diplomarbeiten müssen in jedem Fall konkrete Vorschläge zur Verbesserung der Führungstätigkeit im Betrieb bringen.

Eine besondere Bedeutung bei der Verbesserung der Schulung von Führungskräften hat die internationale Erfahrung. Daher möchte

ich dem Vorstand der TU Graz danken, daß man mir im Rahmen des Austauschprogrammes zwischen der UdSSR und Österreich die Möglichkeit geboten hat, einen Studienaufenthalt in Österreich zu verbringen. Mein besonderer Dank gilt dem Vorstand des Institutes für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften, Herrn o.Univ.Prof. Dr. W. Veit, wie auch den Professoren, Herrn o.Univ.Prof. Dr. R. Haberfellner und Herrn o.Univ.Prof. Dr. J. Wohinz, sowie allen Mitarbeitern des Institutes für ihre Bemühungen, mir im Rahmen meines Aufenthaltes die Tätigkeit dieser Lehrkanzel nahezubringen und mir ihre Erfahrungen auf dem Gebiet der Ausbildung von Führungskräften zu vermitteln.

**WIR DANKEN ALLEN UNSEREN INSERENTEN  
FÜR IHR VERTRAUEN  
UND WÜNSCHEN IHNEN EIN FROHES  
WEIHNACHTSFEST  
UND EIN ERFOLGREICHES NEUES JAHR**



**Tauernkraftwerke  
Aktiengesellschaft**



**Wir bauen Kraftwerke an der Mittleren Salzach  
und schaffen damit auch wertvollen Erholungsraum.**