

---

## **Deutsch-russische Beziehungen hautnah erlebt: Praktikum in einem „Juniorunternehmen“ in Nižnij Novgorod**

LÉNA KRICHEWSKY, BERLIN

Studentische Beratungsunternehmen haben sich seit Ende der 60er Jahre an vielen westeuropäischen Hochschulen etabliert. Heute verbreitet sich dieses Modell auch in Russland. So gibt es in Nižnij Novgorod bereits zwei solcher Unternehmen, die Dienstleistungen im Bereich Marketing, Projektmanagement und Sprachmittlung anbieten. Beide werden aus Deutschland mit Geld und Know-how unterstützt. Wie sie arbeiten, mit welchen spezifischen Problemen sie konfrontiert sind, welche Chancen sie den Studenten und ihren Kunden bieten und inwieweit sie positiv zur Entwicklung der deutsch-russischen Beziehungen beitragen, soll dieser Bericht, der auf eigenen Beobachtungen im Rahmen eines Praktikums beruht, kurz darstellen.

Nižnij Novgorod, mit 1,5 Millionen Einwohnern die drittgrößte Stadt Russlands, zählt fünf staatliche Universitäten und mehrere private Hochschulen, darunter die besonders bekannte Staatliche Linguistische Dobroljubov-Universität, an der neben Lehrern auch Übersetzer und Dolmetscher ausgebildet werden. Die beiden studentischen Beratungsunternehmen, von denen hier die Rede sein wird, sind an der Dobroljubov-Universität und an der Staatlichen Bauakademie Nižnij Novgorod angesiedelt. Beide wurden durch Kooperationsprojekte mit Deutschland ins Leben gerufen (2001 bzw. 2004) und werden seither von zwei Vertretern des deutschen Mittelstands tatkräftig (sowohl finanziell als auch mit Rat und Kontakten) unterstützt. Nach ihrer Motivation befragt, nennen

diese die Vision eines Russlands, das sich durch das Engagement junger Menschen in Richtung Demokratie und Wohlstand bewegt. Gut ausgebildet, flexibel, offen gegenüber dem Ausland und „noch nicht durch die widrigen Verhältnisse verdorben“ (Anspielung auf die Korruption), würde die Jugend sich für die Stärkung der deutsch-russischen Wirtschaftsbeziehungen einsetzen.

Aus einem Studentennetzwerk bzw. -klub heraus gegründet, hatten diese studentischen Unternehmen von Anfang an zahlreiche Probleme zu bewältigen, für die jedoch keine perfekte Lösung existiert. Erstens heißt es, auch mit beschränkten Geldmitteln die Mitglieder soweit zu motivieren, dass ein Minimum an Kontinuität in der Arbeit gewährleistet ist. Dies ist bei der Organisation des Studiums in Russland kein einfaches Unterfangen. Die Pflichtveranstaltungen nehmen sehr viel Zeit in Anspruch, am Ende eines jeden Semesters entscheiden Prüfungen darüber, ob die Studenten weiterstudieren dürfen (im Falle eines Nichtbestehens droht die Exmatrikulation). Hinzu kommt, dass die Arbeit im Beratungsunternehmen im Rahmen des Studiums kaum anerkannt wird, da Praktika und Projektmodule längst nicht den gleichen Stellenwert wie in Deutschland oder Frankreich haben. Schließlich wollen oder müssen die Hochschüler oft notgedrungen in ihrer Freizeit Geld verdienen, was in einem unqualifizierten Nebenjob manchmal leichter ist, als wenn man sich als selbständiger Unternehmer betätigt. Wechselt jedoch die Zusammensetzung des Teams zu oft, besteht die Gefahr, dass Kenntnisse und Erfahrungen nicht weitergegeben werden und die Beziehungen zu den Kunden abbrechen.

Eine zweite Hürde ist administrativer Art. Die Wahl der Rechtsform, die Registrierung der Organisation, das Eröffnen eines Bankkontos, die Buchführung: all diese Schritte erfordern Mühe, Zeit und Geld. Zudem fallen schon im ersten Jahr Steuern an. In einem ersten Stadium arbeiten diese studentischen Unternehmen daher oftmals „halblegal“, also ohne sich bei den Behörden offiziell anzumelden. Damit sind der Tätigkeit der Organisation jedoch Grenzen gesetzt, vor allem, wenn Reisen oder offizielle Veranstaltungen anstehen. In Nižnij Novgorod hat sich eines der studentischen Beratungsunternehmen entschlossen, den Status einer „Autonomen Nichtkommerziellen Organisation“ anzunehmen. Dieser Schritt wurde aus finanziellen Überlegungen unternommen (u.a. wegen der Möglichkeit, im Ausland Fördergelder

zu beantragen und wegen günstigerer steuerlicher Bedingungen als für profitorientierte Organisationen). Zudem wollte man dadurch dem besonderen Tätigkeitsbereich Rechnung tragen, der nicht profitorientiert ist (Jugendaustausch zwischen Deutschland und Russland, freie Mitarbeit von Studenten).

Schließlich müssen studentische Unternehmen, wie andere Unternehmen auch, eine Anschubfinanzierung finden, um zum Beispiel Büromaterial zu kaufen, Kontakte zu potentiellen Kunden zu knüpfen und marktfähige Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln.

Gerade um die letzteren Schwierigkeiten zu meistern, kann Hilfe von außen entscheidend sein. In Nižnij Novgorod kam sie aus Deutschland. Durch privates Sponsoring konnten beide studentischen Unternehmen Computer anschaffen, einen Raum finden, einen Telefonanschluss bezahlen und die materiellen Bedingungen für ihre Arbeit herstellen. Die Sponsoren vermittelten ebenfalls (und vermitteln bis heute immer noch) nützliche Kontakte zu deutschen und russischen Firmen und öffentlichen Einrichtungen. Über eine Partnerschaft mit der Freien Universität Witten-Herdecke und dank des Programms für Praktikantenaustausch beim Bundespräsidenten können sich interessierte Studenten in der Kunst, ein Unternehmen zu führen, weiterbilden. Diese internationale Dimension macht die studentischen Beratungsunternehmen in Nižnij Novgorod für deutsche Partner besonders interessant. Die Kenntnis der deutschen Arbeitskultur sowie fachliche Unterstützung durch Dozenten, Sponsoren und andere Partner garantiert zusätzlich zur eigentlichen Ausbildung der Studenten ein Minimum an Qualität der angebotenen Dienstleistungen. Auch sind die hier angebotenen Beraterleistungen deutlich billiger als bei deutschen oder Moskauer Consultingfirmen, wobei die hiesigen Studierenden auch noch den großen Vorteil haben, sich mit den lokalen Verhältnissen gut auszukennen. Mehrere deutsche mittelständische Unternehmen und Unternehmensvereinigungen haben diese Chance bereits genutzt. Ein Planungsbüro aus Sachsen hat in Zusammenarbeit mit Studenten in Nižnij Novgorod eine Niederlassung gegründet. Drei andere haben konkrete Schritte in diese Richtung eingeleitet und werden voraussichtlich bis Sommer 2005 ein Büro in der Stadt eröffnen.

Wollen deutsche Unternehmen sich in Nižnij Novgorod etablieren, ist es nicht unüblich, dass sie auf diese Junior-Beraterfirmen als einen Pool qualifizierter Arbeitskräfte zurückgreifen. Das bedeutet für die Sprachstudentinnen

und -studenten die Erschließung eines neuen Arbeitsmarktes und somit eine mögliche Alternative zum Lehrerberuf und zur akademisch-wissenschaftlichen Laufbahn. Studentische Beratungsunternehmen bieten also sowohl den Studierenden als auch den Kunden und Förderern viele Vorteile.

Es stellt sich jedoch die Frage, wie diese Unternehmen sich nach der Gründungsphase weiter entwickeln werden. Eine der beiden studentischen Firmen aus Nižnij Novgorod ist relativ neu und noch im Aufbau begriffen (sie wurde im Herbst 2004 als Arbeitsgruppe gegründet). Die ältere Organisation, die 2001 ins Leben gerufen wurde und seit Ende 2003 offiziell registriert ist, befindet sich in einer schwierigen Übergangsphase in die Selbständigkeit. Sponsorengelder wahren nicht ewig und aus Studenten werden Absolventen, deren Erwartungen in Bezug auf Sicherheit und Entlohnung steigen. Weil der Hauptpartner aus Deutschland sich allmählich zurückziehen will, steigen die Anforderungen an das Unternehmen, kostendeckend zu arbeiten. Zudem hat es der Erfolg der unternommenen Projekte notwendig gemacht, einige Mitarbeiter in Vollzeit zu beschäftigen, da die Studenten die doppelte Arbeitslast nicht mehr tragen konnten. So sind ehemalige Studierende nach ihrem Abschluss geblieben, haben neue Tätigkeitsbereiche erschlossen und neue Kunden gefunden. Aus dem reinen Studentenunternehmen ist

etwas anderes geworden, nämlich eine Organisation, die sich selber nicht richtig einordnen kann als Studentenklub, Studentenunternehmen, deutsch-russischer Verein oder klassische Beratungsfirma. Die Frage nach der Rolle von Studierenden und Freiwilligen im Verhältnis zu den angestellten Mitarbeitern ist nicht nur eine Machtfrage, sondern auch eine Frage nach der Legitimität und der Identität der Organisation. Parallel dazu werden auch Fragen nach Effizienz, Professionalität, Kundenorientierung und Strategie umso brennender, als die Arbeit der Angestellten regelmäßig vergütet werden muss.

Im Sinne der ursprünglichen Idee, auf der Kompetenz und der Begeisterung der Studenten aufzubauen, besteht meine Aufgabe als Praktikantin aus dem Osteuropa-Institut darin, diesen Wandlungsprozess zu begleiten. Für angehende Organisationsentwickler ein wunderbares Exerzierfeld, gleichzeitig auch ein einzigartiges Beobachtungsobjekt, um organisatorischen Wandel im interkulturellen Kontext hautnah zu erleben.

---

**Léna Krichewsky**, ist Studierende des M. A.-Studiengangs Osteuropastudien am Osteuropa-Institut der Freien Universität in Berlin.