

# Marktstudie Russland

für den Export beruflicher  
Aus- und Weiterbildung



 **MOVE**<sup>®</sup>

TRAINING – MADE IN GERMANY

EINE INITIATIVE VOM



## Impressum

- Auftraggeber:** Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)  
iMOVE: Training – Made in Germany  
Robert-Schuman-Platz 3  
53175 Bonn
- Projektleitung:** Peter Pfaffe, Hans-Gerhard Reh, Ulrich Meinecke
- iMOVE ist eine Initiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) zur Förderung des Exports deutscher beruflicher Aus- und Weiterbildung. Deutschen Anbietern hilft iMOVE mit einem umfangreichen Serviceangebot bei der Erschließung internationaler Märkte. Mit der Marke „Training – Made in Germany“ wirbt iMOVE im Ausland für deutsche Kompetenz in der beruflichen Aus- und Weiterbildung.
- Autorinnen:** Vera Thülig, Charlotte Schuchard, Inga Markwart
- Inhalt:** enviacon GmbH  
Schlossstr. 26, 12163 Berlin  
Projektleitung: Charlotte Schuchard  
Redaktionsschluss: September 2019
- Design:** Andrea Wendeler
- Haftungsausschluss:** Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen die Autorinnen und der Herausgeber keine Gewähr. Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.
- Diese Publikation wurde aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt grundsätzlich bei iMOVE, für spezifische Inhalte bei enviacon GMBH.
- Bildquellennachweis:** patrice6000/Shutterstock.com, Umschlag: bashta/iStockphoto.com, S. 10; Vladimirovic/iStockphoto.com, S. 14 oben; thrshr/iStockphoto.com, S. 14 unten; Krasnevsky/iStockphoto.com, S. 15; AZaytsev/iStockphoto.com, S. 17; Festo Didactic S, S. 30; Alex Potemkin/iStockphoto.com, S. 33, 37, www.postupi.online, S. 38, pankration /iStockphoto.com, S. 39; mediaphotos /iStockphoto.com, S. 59.
- ISBN:** 978-3-96208-151-5  
Bitte bestellen Sie iMOVE-Publikationen unter [info@imove-germany.de](mailto:info@imove-germany.de).

**Marktstudie Russland**  
für den Export beruflicher  
Aus- und Weiterbildung

# Inhalt

Abkürzungsverzeichnis	6
Glossar	7
Abbildungsverzeichnis	9
Tabellenverzeichnis	9
I. Zusammenfassung	11
II. Länderinformationen und Wirtschaftsdaten	12
2.1. Politisches Panorama	13
2.2. Wirtschaftsentwicklung und Arbeitsmarkt	16
2.3. Beziehungen zum Westen	16
III. Das russische Bildungssystem	20
3.1. Gesellschaftliche Hintergründe	21
3.2. Struktur des Bildungssystems und behördliche Zuständigkeiten	22
3.3. Schulbildung	22
3.4. Hochschulbildung	24
3.5. Berufsbildung	25
3.6. Herausforderungen des russischen Berufsbildungssystems	26
3.7. Berufliche Weiterbildung	30
IV. Aktuelle Reformen, Projekte und Trends	34
4.1. Politische Reformen in der Berufsbildung	35
4.2. Deutsch-russische Kooperation in der Berufsbildung	36
4.3. Besonders nachgefragte Berufe	40
4.4. Berufsorientierung	40
4.5. Aus- und Weiterbildung von beruflichem Lehrpersonal	42
4.6. Digitalisierung und E-Learning	43
V. Marktchancen und Handlungsanleitungen	46
5.1. Anknüpfungspunkte für Angebote der deutschen Bildungswirtschaft	47
5.2. Fachliche Rahmenbedingungen	49
5.3. Finanzielle Rahmenbedingungen	51
5.4. Rechtliche Rahmenbedingungen	52
5.5. Förderinstrumente	57

VI. Referenzbeispiele deutscher und internationaler Bildungsanbieter	60
6.1 Inländische Anbieter beruflicher Aus- und Weiterbildung	61
6.2 Internationale Anbieter beruflicher Aus- und Weiterbildung	62
6.3 Deutsche Anbieter beruflicher Aus- und Weiterbildung	64
VII. Informationsangebote, Kontakt- und Marketingmöglichkeiten	69
7.1 Ministerien und Behörden	70
7.2 Verbände, Handelskammern, Wirtschaftsvereinigungen	70
7.3 Hochschulen	71
7.4 Berufsschulen	71
7.5 Deutsche Einrichtungen in Russland	72
7.6 Russische Einrichtungen in Deutschland	72
7.7 Relevante Messen und Fachveranstaltungen	73
7.8 Fachmedien und Presse	73
Literatur- und Quellenverzeichnis	75
Interviewpartnerinnen und Interviewpartner	80

## Abkürzungsverzeichnis

AA	Auswärtiges Amt	EU	Europäische Union
AdA	Ausbildung der Ausbilder	FGOS	Federalnyj Gosudarstwennyj Obrazowatelnyj Standart [Föderaler Bildungsstandard]
AEVO	Ausbilder-Eignungsverordnung	FIRO RANHIGS	Federalnyj Institut Razwitija Obrazowanija [Föderales Institut für Entwicklung der Bildung]
AHK	Deutsch-Russische Auslandshandelskammer	GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
ASI	Agenstwo Stretegicheskij Iniziativ [Agentur für Strategische Initiativen]	GOVET	German Office for International Cooperation in Vocational Education and Training [Zentralstelle der Bundes- regierung für internationale Bildungskooperation]
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung	GRID	German-Russian Initiative for Digitalization [Deutsch-Russische Initiative für Digitalisierung]
BIP	Bruttoinlandsprodukt	IBS	Informations- und Beratungsstelle für Auslandsaufenthalte in der beruflichen Bildung
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung	ISIEZ	Institut statisticheskij issledowanij i ekonomiki znanij [Institut für Statistische Untersuchungen und Ökonomie des Wissens]
BMEL	Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft	KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit	MBA	Master of Business Administration
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie	MEI	Moskauer Energie Institut
BVT	Beste verfügbare Technologien	MINOBRNAUKI	Ministerstvo Obrazowanija i Nauki [Ministerium für Wissenschaft und höhere Bildung]
CDC	Carl Duisberg Centren	MINPROS- WESCHENIJA	Ministerstvo Prosweschenija [Ministerium für Aufklärung]
CPI	Corruption Perception Index [Korruptionswahrnehmungsindex]	MINTRUDA	Ministerstva truda i sotsialnoj zashchity Rossijskoy Federatsii [Ministerium für Arbeit und Sozialen Schutz der Russischen Föderation]
DAAD	Deutscher Akademischer Austauschdienst e. V.	NARK	Nazionalnoye Agentstvo po Razvitiyu Kwalifikatsij [Nationale
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag		
DLR	Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e. V.		
EKS	Edinyj Kwalifikatsionnyj Sprawochnik Dolzhnostej Rukowoditelej, Spezialistow i Sluzhashchick [Einheitliches Qualifikations- verzeichnis für Führungskräfte, Spezialisten und Angestellte]		
ETKS	Edinyj Tarifno-Kwalifikazionnyj Sprawochnik Rabot i Professij Rabochick [Einheitliches Verzeichnis für Tarife und Qualifikationen für Arbeiterberufe]		

	Agentur für die Entwicklung von Qualifikationen]
NPO	Nachalnoe Professionalnoe Obrazovanie [grundlegende Berufsbildung]
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
OEM	Original Equipment Manufacturer
OOO	Obschestwo s Ogranichenoj Otwestwennostju [Gesellschaft mit beschränkter Haftung]
RAN	Rossijskaja Akademija Nauk [Russische Akademie der Wissenschaften]
RF	Rossijskaja Federazija [Russische Föderation]
RSPP	Assotsiatsiya Promyshlennikov i Predprinimateley [Verband der Industriellen und Unternehmer]
SKZ	Süddeutsche Kunststoff-Zentrum
SPD	Sozialdemokratische Partei Deutschlands
SPK	Sowet po Professionalnym Kwalifikacijam [Nationalrat für berufliche Qualifikation]
SPO	Sredneje Professionalnoe Obrazovanie [mittlere Berufsbildung]
UdSSR	Union der Sozialistischen Sowjetrepubliken
VDMA	Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbauer
VDZ	Verein Deutscher Zementwerke
VZIOM	Vserossijskij zentr isuchenija obschestvennogo mnenija [Allrussisches Meinungsforschungszentrum]
WTZ	Wissenschaftlich-Technische Zusammenarbeit
ZDS	Zentralfachschule der Deutschen Süßwarenwirtschaft e. V

## Glossar

### Allgemeine Begriffe und Berufsbildungsakteure

#### College

Die Ausbildungsstätten der mittleren Berufsbildung bezeichnen sich seit den 1990er- Jahren oft als „Colleges“, während sie zurzeit der Sowjetunion „Technikum“ hießen. Diese Ausbildung entspricht in etwa der an einer deutschen Berufsschule.

#### Föderales Institut für Entwicklung der Bildung [FIRO RANHIGS]

Das Institut wurde 2005 vom Ministerium für Wissenschaft und höhere Bildung [MINOBRNAUKI] gegründet, um bildungspolitische Entscheidungen methodologisch und wissenschaftlich zu stützen und um Strategien für Modernisierung der Bildung zu entwickeln. Heute wirkt es als „Think Tank“ und Zentrum für allgemeine Bildungsfragen sowie für Fragen der wissenschaftlichen und beruflichen Aus- und Weiterbildung.

#### Nationale Organisation für die Entwicklung von Qualifikationen [NARK]

Aufgabe der Organisation ist v. a. die Unterstützung bei der Entwicklung des nationalen Qualifikationssystems in der Russischen Föderation [RF] und die Bewertung der Ergebnisse von Bildung. Gesellschafter sind das Ministerium für Arbeit [MINT-RUDA], das MINOBRNAUKI sowie der Verband der Industriellen und Unternehmer [RSPP] und die Föderation der unabhängigen Gewerkschaften Russlands.

#### Nationalrat für berufliche Qualifikation [SPK]

In 2014 per Dekret gegründet, unterstützt der Rat Arbeitgeber, Gewerkschaften und öffentliche Behörden bei der Entwicklung des nationalen Qualifikationssystems. Vorsitzender ist der Präsident der RSPP. Der Nationalrat prüft Gesetzesentwürfe, und die Genehmigung von Berufsstandards findet auf Grundlage seines Beschlusses statt.

## RosObrNadsor

Föderale Behörde für die Beaufsichtigung von Bildung und Wissenschaft der RF.

## Technikum

Institute der mittleren Berufsausbildung, in die der Eintritt nach der elften Klasse möglich war, hießen während der Zeit der Sowjetunion „Uchilische“ oder „Technikum“ und brachten Facharbeiterinnen und Facharbeiter hervor. Heute haben sich die meisten Einrichtungen in „College“ umbenannt, wobei einige Berufsschulen nach wie vor „Technikum“ heißen.

## Uchilische

„Professionalnoe Uchilische“ heißen Bildungseinrichtungen in Russland, die Facharbeiterinnen und Facharbeiter ausbilden. Unter dem Begriff werden unterschiedliche Formen von Berufsschulen subsummiert.

## Projekte und Initiativen

### German-Russian Initiative for Digitalization (GRID)

Eine Initiative deutscher und russischer Unternehmen zur Intensivierung des bilateralen Dialoges im Bereich Industrie 4.0. Das Vorhaben unterhält mitunter einen gemeinsamen Showroom für Digitalisierung in Moskau.

## Prof-Mayak

In 2014 durch das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), die Zentralstelle der Bundesregierung für internationale Bildungskooperation (GOVET) und das Föderale Institut für Entwicklung der Bildung (FIRO RANHIGS) initiiertes Online-Portal für Berufsbildungspersonal der RF, auf dem Materialien und aktuelle Informationen bereitgestellt sowie fachliche Diskussionen geführt werden können. Vorbild war das deutsche Ausbildungsportal „foraus.de“. Das Portal ist unter der Webadresse [www.bc-nark.ru](http://www.bc-nark.ru) in russischer Sprache zu finden.

## TOP-50 Ausbildungsberufe

Im Jahr 2015 durch das MINTRUDA erstellte Liste der gefragtesten Berufe für den Zeitraum bis 2020, die die mittlere berufliche Bildung erfordern.

## VEtNet

Das Projekt wurde von 2013 bis 2018 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert und zielte auf die Implementierung dualer Elemente in die Berufsbildungssysteme ausgewählter Länder. Es wurde an elf Standorten der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer (AHK Russland) durchgeführt.

## WorldSkills

Weltmeisterschaften der Berufe, die seit 1950 alle zwei Jahre abgehalten werden. Nach dem Weltkrieg dienten sie der Völkerverständigung, während heute der Wissenstransfer im Vordergrund steht.



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Administrative Gliederung der Russischen Föderation	13
Abbildung 2:	Anzahl der Absolventinnen und Absolventen beruflicher Ausbildungsgänge in Russland (in 1.000)	21
Abbildung 3:	Das russische Bildungssystem im Überblick	23
Abbildung 4:	Anzahl Berufsbildungseinrichtungen nach Art (2016)	26
Abbildung 5:	Anzahl der Auszubildenden und Studierenden russischer Berufsbildungsprogramme (2018)	27
Abbildung 6:	Anteil der in Russland Weiterbildungen organisierenden Unternehmen (2015, nach Branche)	32
Abbildung 7:	Webseite des Online-Portals Postupi.Online	41
Abbildung 8:	Alter des Lehrpersonals an russischen Berufsschulen (2016)	42
Abbildung 9:	Fernlernkurs zu molekularer Biologie auf dem Modernen Digitalen Bildungsumfeld der RF	45
Abbildung 10:	Lohnabgaben in der RF (2016)	54

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Grunddaten Russland	18
Tabelle 2:	Weltbank-Indikatoren zur Gründung einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (2018)	53
Tabelle 3:	Weitere inländische Anbieter beruflicher Aus- und Weiterbildung (Auswahl)	62
Tabelle 4:	Weitere internationale Anbieter beruflicher Aus- und Weiterbildung	63
Tabelle 5:	Weitere deutsche Anbieter beruflicher Aus- und Weiterbildung	66



## I. Zusammenfassung

Bildung hat in Russland traditionell einen sehr hohen gesellschaftlichen Stellenwert. Während die allgemeine Schulbildung von Marktexpertinnen und Marktexperten als hochwertig bewertet wird, steht das Berufsbildungssystem in der Kritik, die Anforderungen des Arbeitsmarktes nicht zu erfüllen. Die Praxisanteile in Ausbildungsprogrammen sind gering und Berufsschulen sind nicht mit der nötigen technischen Ausrüstung und Kompetenz ausgestattet, um modernes Wissen zu vermitteln. Die Zahl der Berufsschülerinnen und Berufsschüler ist in den vergangenen Jahren zurückgegangen und die meisten Eltern möchten, dass ihre Kinder ein Studium absolvieren. Dabei galt die Berufsausbildung in der Sowjetunion als zukunftssträchtige Alternative zu einem Studium.

Der durch sinkende Geburtenzahlen und die Abwanderung russischer Spezialisten ins Ausland verstärkte Fachkräftemangel stellt, insbesondere vor dem Hintergrund wirtschaftlicher Modernisierungsbestrebungen der russischen Regierung, eine große Herausforderung dar. Das Thema wird deshalb auf höchster politischer Ebene behandelt, wobei sich der größte Teil der Bekämpfung des Fachkräftemangels auf die Berufsbildung konzentriert. Zuständige politische Vertreterinnen und Vertreter haben zahlreiche Initiativen und Projekte im Bereich Berufsbildung angestoßen, Organisationen gegründet, die Umstrukturierungen des Berufsbildungssystems vorantreiben und Kooperationen etabliert, um die wirtschaftliche und internationale Expertise zu nutzen. Zudem sind neue Berufsbildungsstandards eingeführt worden, die sich an internationalen Standards orientieren und die Inhalte, Bewertung und das Monitoring der Berufsbildung regulieren. Darüber hinaus wurden gesetzliche Grundlagen geschaffen, auf Basis derer Berufsbildungseinrichtungen Partnerschaften mit Unternehmen eingehen können, um gemeinsam Ausbildungsinhalte zu gestalten oder die technische Ausstattung zu verbessern. Eine Reihe russischer Großunternehmen hat moderne Ausbildungszentren aufgebaut, in denen sie, in Kooperation mit Colleges und Hochschulen, zukünftige Fachkräfte ausbilden.

Russische Berufsschülerinnen und Berufsschüler nehmen mit Erfolg an den internationalen Berufswettbewerben wie etwa WorldSkills teil. Die russische Regierung verleiht den Wettbewerben einen großen Stellenwert, indem sie regelmäßig über die Resultate und Vorbereitungen informiert. Neben den WorldSkills gibt es internationale Partnerschaften mit Regierungen, Unternehmen und Expertinnen und Experten, um das Berufsbildungssystem zu verbessern. Die traditionelle deutsch-russische politische Kooperation auf allen Ebenen der Bildung und Forschung wurde in den letzten Jahren, insbesondere im Bereich Berufsbildung, intensiviert. Deutsche und russische

Expertinnen und Experten beraten sich in Arbeitsgruppen, deutsch-russische Unternehmensverbände bilden Lehrkräfte und innerbetriebliche Ausbilderinnen und Ausbilder aus und russische Auszubildende kommen im Rahmen von Programmen der Bundesministerien für Praktika nach Deutschland.

Deutsche Anbieter sind bereits erfolgreich auf dem russischen Markt aktiv. Das Portfolio der Angebote reicht von deutsch-russischen Bildungsabschlüssen, über Beratung zu Curricula, Qualitätsprüfungen durch deutsche Expertinnen und Experten und IT- und Technologieangeboten zu Lernzwecken. Interessant ist weiterhin der Bereich der beruflichen Weiterbildung, in dem deutsche Unternehmen bereits Business- und Fachkräftetrainings durchführen oder Bildungsaufenthalte in Deutschland für Spezialistinnen und Spezialisten unterschiedlicher Branchen organisieren.

Bildungsanbieter benötigen eine Lizenz zum Betrieb einer Bildungseinrichtung in Russland und zur Vergabe von in Russland anerkannten Abschlüssen. Diese ist für ausländische Bildungsträgerinnen und Bildungsträger aber nur schwer zu erlangen und zu halten. Mithilfe einer Kooperation mit einer lokalen Bildungseinrichtung können deutsche Unternehmen diese Herausforderung allerdings umgehen, und russische Bildungsanbieter stehen solchen Partnerschaften positiv gegenüber. Heute gibt es zahlreiche Beispiele für erfolgreiche Kooperationen dieser Art, und deutsche Firmen können aus vielen Angeboten der Unterstützung beim Markteintritt in Russland auswählen. Gleichzeitig ist die Zeit im Hinblick auf die Umstrukturierungen des Berufsbildungssystems für deutsche Berufsbildungsanbieter günstig, um die Möglichkeiten auf dem russischen Markt zu prüfen und erfolgreich zu nutzen. Ob bei technischer Aus- und Weiterbildung, bei der Ausbildung von beruflichem Lehrpersonal und von betrieblichen Ausbilderinnen und Ausbildern oder im Bereich des lebenslangen Lernens – die Erfahrung deutscher Anbieter in der Berufsbildung ist gefragt, denn das deutsche duale Berufsbildungssystem genießt in Russland eine gute Reputation.

*Die russische Währung ist der russische Rubel, der mit Stand 30. September 2019 einem Umrechnungskurs von 70,68 gegenüber dem Euro [EUR] entspricht [1 Euro = 70,68 RUB] (vgl. OANDA 2019).*

## II. Länderinformationen und Wirtschaftsdaten



## 2.1 Politisches Panorama

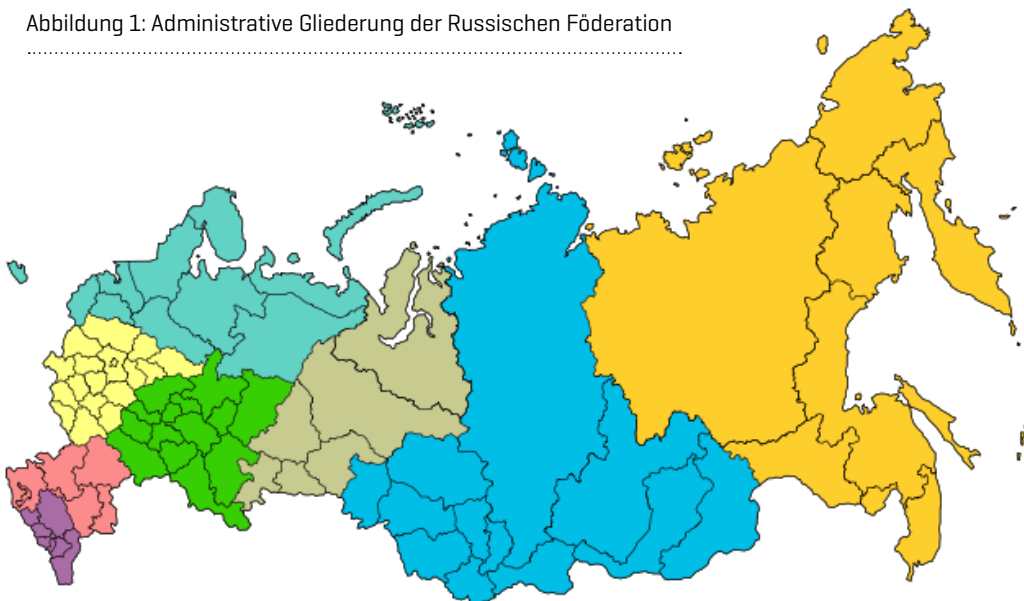
Russland (russisch Россия) bzw. die Russische Föderation (Российская Федерация) ist ein souveränes, föderativ organisiertes Land und Nachfolgestaat der Sowjetunion mit semipräsidentiellem Regierungssystem. Die Föderation besteht aus 85 Gebietseinheiten (sogenannten „Föderationssubjekten“) und ist zahlenmäßig die größte der Welt. Konkret setzt sie sich aus 22 Republiken, neun Regionen (Kraja), 46 Gebieten (Oblasti), drei föderalen Städten (Moskau, Sankt Petersburg und Sewastopol) sowie vier autonomen Kreisen und dem autonomen jüdischen Gebiet Birobidschan zusammen. Der Präsident verfügt über ausgeprägte exekutive Vollmachten, die sich insbesondere in der Außen- und Sicherheitspolitik widerspiegeln.

Das Zweikammerparlament besteht aus Duma (450 Sitze) und Föderationsrat (178 Abgeordnete). In Letzterem ist jede Region mit je zwei Mitgliedern vertreten, der Autonomiegrad der einzelnen Föderationssubjekte variiert. Das Organ wirkt bei der Gesetzgebung mit und regelt Belange wie etwa Auslandseinsätze der Streitkräfte, die Amtsenthebung des Präsidenten, die Ernennung von Richterinnen und Richtern des Verfassungsgerichts, und weitere. Durch die Duma beschlossene Gesetze können vom Föderationsrat entweder zur Unterschrift an den Präsidenten weitergeleitet oder an das Unterhaus zurückverwiesen werden. Dieses kann wiederum, wenn ein Vermittlungsausschuss scheitert, den Föderationsrat mit Zweidrittelmehrheit überstimmen (vgl. BPB 2018).

Die russische Verfassung legt fest, dass die Subjekte der Föderation gleichberechtigt in ihren Beziehungen gegenüber der Zentralregierung agieren. In der Realität besteht aber eine große Konzentration exekutiver Macht im Zentrum, welche durch mangelnde Kompetenzabgrenzung und aufgrund von Steuerzentrismus und Subventionsabhängigkeit Innovationen bremst. Schwerpunkte der russischen Regionalpolitik sind mitunter die Verbesserung der kommunalen Wohnungsversorgung, die Befriedung der ethnischen Konflikte, die Transparenz des Finanzausgleichs, eine Ausweitung der regionalen Einnahmequellen und die Erschließung und Entwicklung der Infrastruktur, der Märkte und des Tourismus im hohen Norden sowie im Fernen Osten (vgl. LIPORTAL 2019).

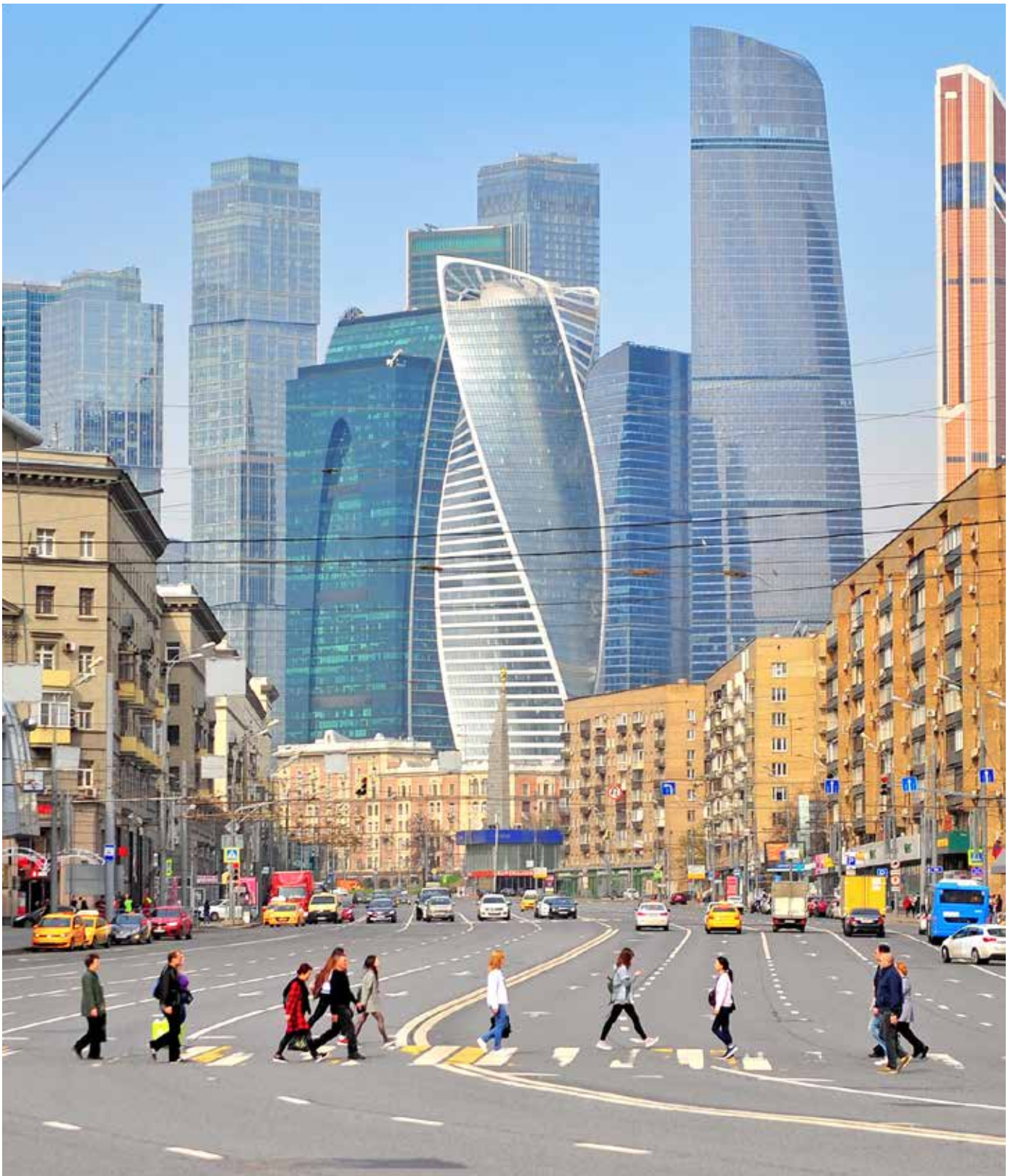
Der russische Präsident Wladimir Wladimirowitsch Putin wurde (mit Unterbrechung von 2008 bis 2012) bei den letzten Präsidentschaftswahlen am 7. Mai 2018 in seiner Rolle bestätigt. Im Zuge der vorausgegangenen Wahlen 2012 wurde das Amt erstmals für eine Laufzeit von sechs anstatt wie bisher üblich vier Jahren besetzt. Während es der zersplitterten russischen Opposition gemeinhin an Durchsetzungskraft und Medienpräsenz mangelt, weitet sich der Einfluss des Weltpolitikers und seines Regierungsapparats weiter aus. Vornehmlich westliche Politikwissenschaftlerinnen und Politikwissenschaftler bemängeln in diesem Zusammenhang die wachsende Verankerung autoritärer Strukturen, die sie an einer „Vertikalen der Macht“ festmachen. So existiert in Russland eine gerne auch als „Putinismus“ bezeichnete, strikte Befehlskette, an der sich die staatlichen Organe und sogar gesellschaftliche Einrichtungen zu orientieren haben (vgl. BPB 2015).

Abbildung 1: Administrative Gliederung der Russischen Föderation



Quelle: BPB 2018





*Blick auf Moskaus Wolkenkratzer-Bezirk im Zentrum der Stadt*

*Links oben: Bohrinself, Insel Sachalin, Russland*

*Links unten: Sankt Petersburg, Russland*

Die zwar teils wechselhafte, im Allgemeinen aber ungebrochene Popularität Putins in der russischen Bevölkerung wird durch diverse Faktoren bedingt. So gelang es dem Präsidenten beispielsweise, den eigenständigen politischen Einfluss einiger zuvor sehr etablierter Oligarchen einzudämmen. Auch der wirtschaftliche Aufschwung der vergangenen Jahre, seine Außenpolitik und Maßnahmen der Terrorismusbekämpfung generieren kontinuierlich positive Umfragewerte. Parallel steht die russische Regierung über die nationalen Grenzen hinaus in der Kritik, Bürgerrechte zu untergraben. Die Einstufung von in Russland engagierter und aus dem Ausland finanzierter Nichtregierungsorganisationen als „ausländische Agenten“, die bei vielen Menschenrechts- und Umweltorganisationen heute eine Erschwerung der Arbeitsbedingungen nach sich zieht, ist nur ein Beispiel hierfür (vgl. DEUTSCHLANDFUNK 2019). Aktuell werden darüber hinaus jüngst beschlossene Gesetzesanpassungen kontrovers diskutiert. So sehen neue Internetgesetze mitunter vor, „Respektlosigkeiten gegenüber der Gesellschaft sowie Vertretern der russischen Staatsmacht und deren Symbolen im Internet“ (vgl. SPIEGEL ONLINE 2019) zu ahnden. Kritikerinnen und Kritiker fürchten hier eine weitere Einschränkung der unter Expertinnen und Experten ohnehin schon als begrenzt bewerteten Meinungsfreiheit in Russland.

## 2.2 Wirtschaftsentwicklungen und Arbeitsmarkt

Die aktuell günstige Ölpreisentwicklung und konsequente Sparpolitik ermöglichen Russland, als ein von der Entwicklung der internationalen Rohstoffpreise anhängiges Land, eine derzeit stabilisierte Haushaltslage. Dessen ungeachtet sind dringend Strukturreformen zur Diversifizierung der Wirtschaft notwendig, um die ökonomische Entwicklung nachhaltig zu fördern. Parallel stellen mangelnde Rechtsstaatlichkeit und Korruption, ebenso wie die aktuell gültigen US-Sanktionen Herausforderungen dar, die das Investitionsklima nach wie vor trüben (vgl. AA 2019).

Bis dato lassen grundlegende Neuerungen auf sich warten. Dessen ungeachtet sollen Investitionen in Infrastruktur sowie in das Gesundheits- und Bildungswesen die wirtschaftliche und soziale Lage im Land verbessern. Auch eine fortschreitende Digitalisierung und Steigerung der Produktivität sollen entscheidende Wachstumsimpulse bringen. In diesem Zusammenhang hat Präsident Wladimir Putin das ehrgeizige Ziel verabschiedet, Russland bis 2024 zu einer der fünf größten Volkswirtschaften der Welt aufsteigen zu lassen, die Arbeitsproduktivität um jährlich fünf Prozent zu steigern und die Nicht-Rohstoff-Exporte aufzustocken. Schon jetzt lässt sich eine breiter gefächerte Exportstruktur erkennen (vgl. GTAI 2018a).

Mit einer landesweiten Arbeitslosenquote von rund fünf Prozent (Stand: Februar 2018) befindet sich der Arbeitsmarkt in einer stabilen Verfassung. Bei der Bewertung dieser Statistik muss allerdings beachtet werden, dass sich viele Arbeitssuchende nicht beim Arbeitsamt registrieren, da das Meldeprozedere als aufwendig gilt. Da Entlassungen als politisch nicht opportun angesehen werden, sind überdies Kurzarbeit und Lohnkürzungen in vielen Unternehmen gängig. Ergänzend schwanken die Arbeitslosenzahlen von Region zu Region. Während in Moskau und Sankt Petersburg praktisch Vollbeschäftigung herrscht, werden in strukturschwachen Regionen wie beispielsweise Inguschetien Quoten von 26,4 Prozent verzeichnet. In Russland ist derzeit etwa jede fünfte Arbeitnehmerin/jeder fünfte Arbeitnehmer informell beschäftigt, wodurch der russische Fiskus jährlich etwa 7,2 Milliarden Euro verliert (vgl. GTAI 2018b).

Laut einer aktuellen Studie der Moskauer Higher School of Economics, die die Jahre 2000 bis 2015 beleuchtet, teilt sich die Hälfte aller arbeitenden Russinnen und Russen in gerade einmal 28 Berufsfelder auf. Der größte Anteil der Erwerbstätigen ist in den Branchen Handel, Transport und Finanzwesen beschäftigt. Zu den verbreitetsten Berufsgruppen zählen Kraftfahrerinnen und Kraftfahrer (7% aller Beschäftigten), Verkäuferinnen und Verkäufer (6,8%) und Mittelschullehrerinnen und Mittelschullehrer (2,8%) (siehe hierzu auch Kapitel 4.3; vgl. OSTEXPERTE 2017).

## 2.3 Beziehungen zum Westen

Auf internationaler Ebene präsentiert sich Russland mit seiner zentralen geopolitischen Rolle zunehmend selbstbewusst. Vor der sich derzeit abzeichnenden territorialen Neuordnung Europas möchte Russland als eigenständiges Machtzentrum wahrgenommen werden. Als Anrainerstaat der Europäischen Union (EU) und G8-Mitglied wird das Land sowohl für Deutschland als auch für die gesamte EU ein immer relevanterer Partner. Insbesondere in transnationalen Themenfeldern wie Energie, Wirtschaft und Klimapolitik gewinnt die Zusammenarbeit an Bedeutung (vgl. GIZ 2019).

Nach China ist Deutschland der zweitwichtigste Handelspartner der Russischen Föderation. Durch den Modernisierungsbedarf der russischen Wirtschaft bietet der Markt Absatzchancen für deutsche Maschinen und Anlagen, Fahrzeuge und Fahrzeugteile, Arzneimittel und Elektrotechnik. Im Gegenzug exportiert Russland als einer der größten Energieproduzenten weltweit in erster Linie Rohstoffe (Erdöl und Erdgas) sowie metallurgische und petrochemische Produkte. Hierüber deckt Russland rund ein Drittel des deutschen Erdgas- und Erdölbedarfs ab. Ausgelöst durch die Wirtschaftskrise sanken die deutschen Exporte





nach Russland 2015 im Vergleich zum Vorjahr zwar um 26 Prozent auf 21,8 Mrd. Euro. 2017 nahm der Handelsumsatz allerdings wieder deutlich zu und heute sind nach wie vor ca. 5.000 von den vormals über 6.000 Unternehmen mit einer deutschen Kapitalbeteiligung in Russland aktiv (vgl. AA 2019).

Seit der völkerrechtswidrigen Annexion der Krim im März 2014 und dem russischen Engagement in der Ostukraine gelten die Beziehungen zwischen Russland und dem Westen als belastet (für weitere Informationen zu dieser Thematik wenden Sie sich bitte an das Auswärtige Amt). Trotz der Sanktionen gegen Russland hat die Bundesrepublik innerhalb der vergangenen Jahre immer wieder den Dialog zur Konfliktbewältigung vorangetrieben und gemeinsam mit Frankreich die Umsetzung der Minsker

Vereinbarungen vom September 2014 mit Nachdruck verfolgt. Die russisch-europäischen Beziehungen basieren auf dem Partnerschafts- und Kooperationsabkommen von 1997. Der Abschluss eines hieran anknüpfenden, neuen Abkommens, wurde vor dem Hintergrund des Ukraine-Konflikts allerdings suspendiert. Zusätzlich wurden im Rahmen dreistufiger Sanktionen Verhandlungen über ein erweitertes Visumserleichterungsabkommen ausgesetzt und Einreiseverbote und Vermögenssperren verhängt. Russland reagierte hierauf mitunter durch Gegensanktionen auf europäische Agrarprodukte. Als ebenfalls stark belastet lassen sich die russisch-US-amerikanischen Beziehungen beschreiben. Hauptkonfliktpunkt ist hier die bis dato noch nicht abschließend belegte russische Einmischung in den US-amerikanischen Präsidentschaftswahlkampf (vgl. ebd.).

Tabelle 1: Grunddaten Russland

Fläche [qkm]	17,1 Mio.
Einwohner [Millionen]	2018: 146,8 (offizielle Angabe)
Bevölkerungswachstum [%]	2017: -0,1*
Bevölkerungsdichte [Einwohner/qkm]	2018: 8,6
Urbanisierung [%]	2018: 74,4
Größte Städte	Moskau (2017: 12.228.685 Einwohner), Sankt Petersburg (2017: 5.281.579 Einwohner), Nowosibirsk (2017: 1.602.915 Einwohner)
Wichtige Industriezentren	Moskau, Nischni Nowgorod, Sankt Petersburg, Saratow, Rostow, Wolgograd, Jekaterinburg, Magnitogorsk, Tscheljabinsk, Nischni Tagil, Nowokusnezsk, Tscherepowez, Lipetsk
Geburtenrate [Geburten/1.000 Einwohner]	2017: 11,0*
Demografische Struktur [%]	2017: 0-14 Jahre: 17,1; 15-24 Jahre: 9,5; 25-54 Jahre: 44,7; 55-64 Jahre: 14,4; 65 Jahre und darüber: 14,3*
Analphabetenquote [%]	2015: 0,3*
Hochschulabsolvent-/innen [%]	2016: Abschlüsse insgesamt: 1.773.643; Erziehungswissenschaften: 7,3; Humanwissenschaften und Künste: 4,4; Sozialwissenschaften und Journalistik: 10,1%; Betriebswirtschaft und Recht: 33,1; Naturwissenschaften und Mathematik: 2,7; Informatik: 5,2; Ingenieurwissenschaften: 22,9; Agrarwissenschaften: 1,5; Gesundheitswissenschaften: 6,1; Dienstleistungssektor: 6,6
Erwerbstätige Personen [Männer 16 bis 59 und Frauen 16 bis 54 Jahre, in Millionen]	2017: 83,2
Religionsgruppen [2006, in %]	Russisch-Orthodoxe 15-20, Muslime 10-15, andere Christen 2
Geschäftssprache(n)	Russisch, Englisch
Rohstoffe [agrarisch]	Weizen, Holz, Mais, Zuckerrüben, Sonnenblumensaat, Gemüse, Früchte, Rindfleisch, Milch
Rohstoffe [mineralisch]	Umfangreiche natürliche Ressourcen, Vorkommen von Öl, Erdgas, Kohle, Metallerze, Diamanten, viele strategische Mineralien, Seltene Erden
BIP/Kopf [nominal, in US\$]	2017: 10.956; 2018: 10.950*; 2019: 11.461*
BIP-Entstehung [Anteil an nominaler Bruttowertschöpfung in %]	2016: Bergbau/Industrie: 25,6; Handel/Gaststätten/Hotels: 17,6; Transport/Logistik/Kommunikation: 7,9; Bau: 6,8; Land-/Forst- /Fischwirtschaft: 4,7; Sonstige: 37,3 (Abweichung durch Rundungen)

Einfuhrgüter nach SITC [% der Gesamteinfuhr]	2017: Maschinen 17,2; chemische. Erzeugnisse 14,2; Nahrungsmittel 9,5; Elektronik 9,2; Kfz und -Teile 9,2; Elektrotechnik 5,4; Textilien/Bekleidung 4,6; sonstige Fahrzeuge 4,4; Rohstoffe [außer Brennstoffe] 3,6; Metallwaren 3,2; sonstige 19,5
Ausfuhrgüter nach SITC [% der Gesamtausfuhr]	2017: Erdöl 26,0; Petrochemie 16,2; Gas 12,1; Eisen und Stahl 5,5; chemische. Erzeugnisse 5,2; NE-Metalle 4,7; Nahrungsmittel 4,5; Rohstoffe [außer Brennstoffe] 4,4; Kohle 4,0; Maschinen 2,3; sonstige 15,1
Freihandelsabkommen	GUS-Freihandelsabkommen (in Kraft seit 20.09.2012), zu bilateralen Abkommen siehe <a href="http://www.wto.org">www.wto.org</a> - Trade Topics, Regional Trade Agreements, RTA Database, By Country/territory
Mitgliedschaft in Zollunion	Eurasische Wirtschaftsunion seit 01.01.2015
Inflationsrate [%]	2017: 3,7; 2018: 2,8*; 2019: 5,1*
Arbeitslosenquote [%]	2017: 5,2; 2018: 5,5*; 2019: 5,3*

\* vorläufige Angabe, Schätzung bzw. Prognose  
Quelle: GTAI 2018, CIA Factbook 2019

# III. Das russische Bildungssystem



### 3.1 Gesellschaftliche Hintergründe

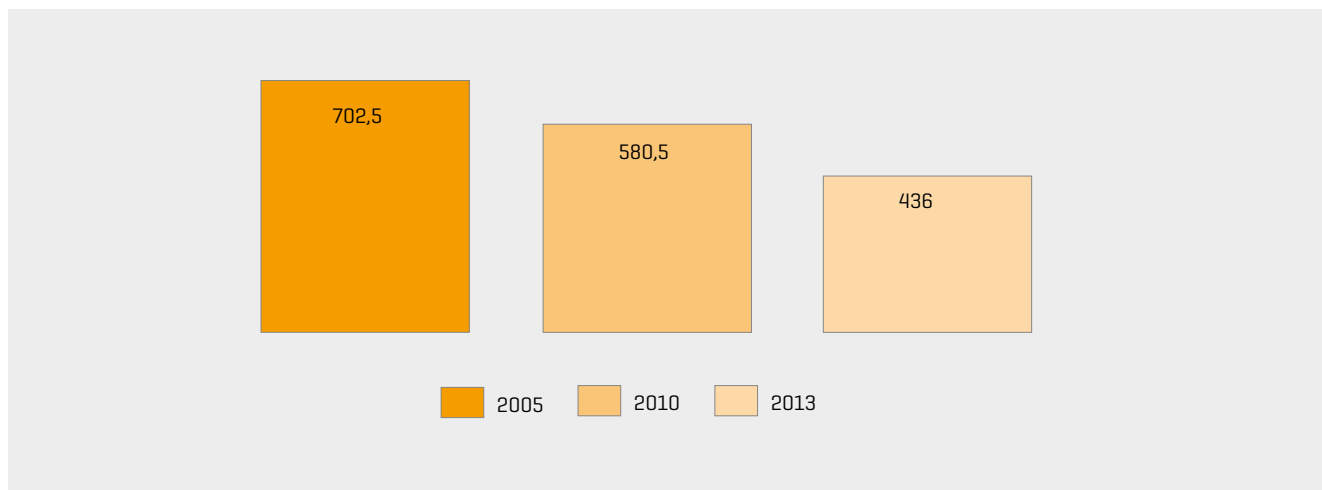
Russlands Bildungsinstitutionen bringen Bürgerinnen und Bürger mit fundiertem Allgemeinwissen hervor und die Akademisierung der Bevölkerung ist weit vorangeschritten. Dies beweist die Alphabetisierungsrate mit 99,7 Prozent und die hohe Dichte von Bildungsabschlüssen. 2016 verfügten 56 Prozent aller 25- bis 64-Jährigen über einen tertiären Bildungsabschluss. Der Durchschnitt der Mitgliedsländer der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD) liegt im Vergleich dazu bei 37 Prozent. Auf internationaler Ebene erreicht nur Kanada in dieser Kategorie einen höheren Wert. Gleichzeitig verfügten 20 Prozent der Bevölkerung über den höchsten Abschluss der Sekundaroberstufe und 19,4 Prozent über einen Bildungsabschluss des postsekundären nicht-tertiären Bereichs (vgl. OECD.STAT 2018).

Während der Zeit der Sowjetunion gab es Bildungsinstitute für grundlegende Berufsausbildung, die sich „Profesionalnoe Technicheskoe Uchilische“ nannten und nach der achten Klasse besucht werden konnten. Diese Berufsschulen bildeten qualifizierte Arbeiterinnen und Arbeiter aus. Institute der mittleren Berufsausbildung, in die der Eintritt nach der elften Klasse möglich war, hießen „Uchilische“ oder „Technikum“ und brachten Facharbeiterinnen und Facharbeiter hervor. Die Absolvierung der Ausbildungsstätten mittlerer Berufsbildung berechnete auch zu einem Hochschulstudium. Lehrende in den Berufsschulein-

richtungen, die technische Inhalte vermittelten, waren meist Absolventinnen und Absolventen eines Technikums und verfügten über keine gesonderte pädagogische Ausbildung. Es gab in den Berufsschulen der Sowjetunion jedoch für alle Fachrichtungen verpflichtende Disziplinen wie Sport, Geschichte und Musik, die von ausgebildeten Pädagogen unterrichtet wurden (vgl. ZENTRUM FÜR INFORMATIONSANALYSE 2018).

Bildung wurde milieuübergreifend als hohes gesellschaftliches Gut etabliert. Alle Bürgerinnen und Bürger verfügten über einen praktisch uneingeschränkten Zugang zu Bildung. So war die Ausbildung in der Sekundarstufe ebenso kostenfrei wie die Ausbildung an den meisten Universitäten und Hochschulen. Insbesondere die technische Berufsausbildung befand sich auf einem hohen Niveau. Absolventinnen und Absolventen eines Technikums übten technische Berufe aus, ohne allerdings die Möglichkeit zu haben, in eine Führungsposition aufzusteigen. Hierfür musste eine weitere Qualifizierung erlangt werden. Die Ausbildung war für die Auszubildenden kostenfrei, und für die Finanzierung des Lebensunterhalts wurden Stipendien vergeben. In der Planwirtschaft meldeten staatliche Großunternehmen ihren Bedarf an Elektrikerinnen und Elektrikern, Kranführerinnen und Kranführern oder Schweißerinnen und Schweißern an die zuständigen Ministerien. Praxisanteile in den Unternehmen waren vorgeschrieben (vgl. IAZ 2018). Mit der Maxime einer flächendeckenden Beschäftigung befanden sich in der Sowjetunion über 98 Prozent aller Absolventinnen und Absolventen von Berufsschulen in einem Arbeitsverhältnis (vgl. POTAPOVA/TRINES 2017). Auch die Hochschulbildung war in der UdSSR von

Abbildung 2: Anzahl der Absolventinnen und Absolventen beruflicher Ausbildungsgänge in Russland (in 1.000)



Quelle: Eigene Darstellung nach MINOBRNAUKI 2014

hoher Qualität, und sowjetische Naturwissenschaftler/-innen brachten weltbekannte Erfindungen hervor. Gleichzeitig wirkte sich die ideologische Prägung der Bildung negativ auf die Qualität der geisteswissenschaftlichen Ausbildung aus. So gab es mitunter kaum Zugang zu internationaler Literatur und die Qualität der Fremdsprachenlehre war schwach. Kritisches Denken wurde nicht gefördert, stattdessen dominierte der Gleichheitsgedanke und Paternalismus (vgl. IAZ 2018).

Allerdings ließ sich das gesellschaftliche Ansehen von Lehrkräften höher als in der heutigen Zeit beschreiben. Gerade für Frauen stellte der Lehrerberuf eine attraktive Alternative zu gängigen Beschäftigungen wie etwa der Tätigkeit als Fabrikfachangestellten dar (vgl. IAZ 2018). Pädagoginnen und Pädagogen zählten in der Sowjetunion zwar tendenziell eher zur niedrigeren als zur mittleren Einkommensschicht; Vorteile wie das frühe Renteneintrittsalter und die höchstens 22 Pflichtwochenstunden überzeugten aber viele Absolventinnen und Absolventen von der Aufnahme des Lehrerberufs (vgl. HAMM-BRÜCHER 2012).

Nach dem Zerfall der UdSSR ging die Popularität der beruflichen Bildung rapide zurück. Bereits in den 1980er-Jahren verschlechterte sich das Image der Berufsschulen. So führten insbesondere der Budgetmangel und die Wirren der 90er-Jahre mit der Umstellung auf die Marktwirtschaft zu einer Abwertung der Berufsausbildung, und die Zahlen der Absolventinnen und Absolventen von beruflichen Ausbildungen gingen im Zeitraum 2000 bis 2013 um 43 Prozent zurück (vgl. POTAPOVA/TRINES 2017) (siehe Abb.2).

In den 1990er-Jahren wurde die Bildung entideologisiert, an die Stelle der starren Staatsplanung traten die Autonomie von Bildungseinrichtungen sowie Paradigmen der Innovation und Internationalisierung. Im Gegensatz zur Wirtschaft blieb dem Bildungssektor ein „umfassender Kollaps“ erspart. Die bis zu diesem Zeitpunkt ausschließlich staatlichen Universitäten wurden nicht privatisiert und die Struktur des Bildungssystems blieb weitgehend intakt. Infolge der Legalisierung privater Bildungseinrichtungen 1992 entwickelte sich in Russland zudem ein gesunder privater Bildungssektor, den heute eine große Vielfalt heterogener Akteure und Institutionen aktiv mitgestaltet (vgl. POTAPOVA/TRINES 2017).

## 3.2 Struktur des Bildungssystems und behördliche Zuständigkeiten

Die Verfassung der Russischen Föderation (Rossijskaja Federacija, RF) garantiert den kostenfreien Zugang zur Vorschulbildung und zur grundlegenden Allgemeinbildung. Auch das Recht auf

einen unentgeltlichen ersten Berufsschul- oder Hochschulabschluss ist in der Verfassung der RF verankert (vgl. EACEA 2017, S. 1). Weiterhin reguliert das im September 2013 in Kraft getretene Gesetz Nr. 273-FZ „Über Bildung in der Russischen Föderation“ den Bildungsbereich. Die Struktur des Bildungswesens sowie die Bildungsinhalte und Anforderungen an das Lehrpersonal werden in Russland zu großen Teilen zentral reguliert. Allerdings delegierte die föderale Regierung einige Kompetenzen an die Föderationssubjekte und Municipalitäten (kommunale Ebene), sodass alle drei administrativen Ebenen an der Organisation und Verwaltung unterschiedlicher Bereiche des Bildungssystems beteiligt sind (vgl. BQ-PORTAL 2018).

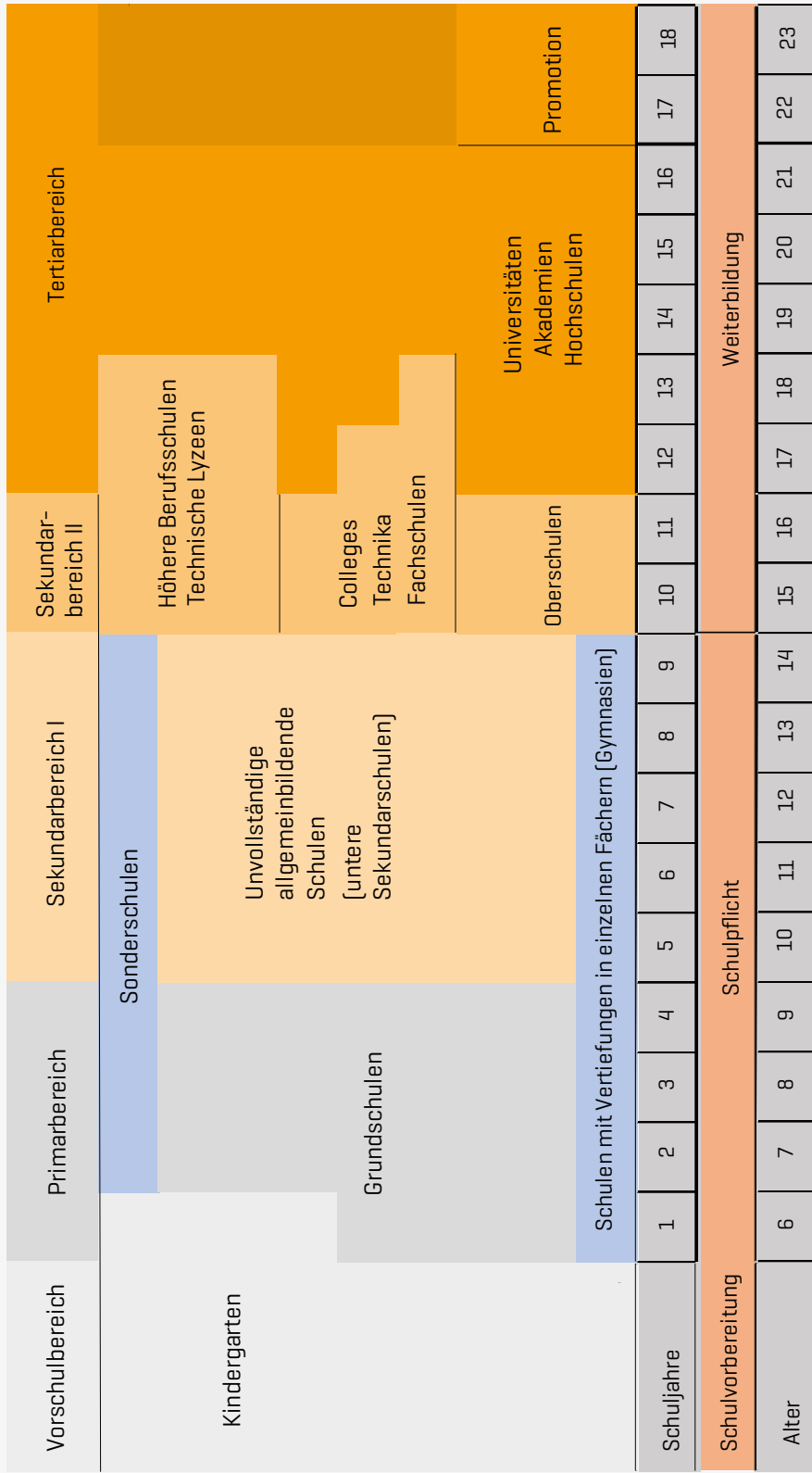
Bis Mai 2018 war das Ministerium für Bildung und Wissenschaft der RF (Ministerstvo Obrazowanija i Nauki, MINOBRNAUKI) auf der föderalen Ebene zuständig. Ab diesem Zeitpunkt wurde die Behörde in das Ministerium für Wissenschaft und höhere Bildung (Ministerstvo Obrazowanija i Nauki, MINOBRNAUKI) und das Ministerium für Aufklärung (Ministerstvo prosveschenija, MINPROSWESCHENIJA) unterteilt (vgl. MINOBRNAUKI 2018). Ersteres wird künftig den Wissenschafts- und Hochschulbereich regulieren, während Letzteres für die Bildung in Schulen und Berufsschulen zuständig sein wird. Das MINPROSWESCHENIJA wird auch Ministerium für Bildung genannt und ist ebenso für die Akkreditierung von Schulen zuständig (vgl. MINPROSWESCHENIJA 2018).

Lehrpläne für allgemeinbildende Schulen, Berufsschulen und Universitäten werden in föderalen und regionalen Bildungsministerien der 85 föderalen Verwaltungseinheiten erstellt und haben sich in den letzten Jahren wenig verändert. Auch heute sind Musik und Sport Pflichtfächer für alle Studierenden und Berufsschülerinnen und Berufsschüler (vgl. AHK RUSSLAND 2018).

## 3.3 Schulbildung

Laut dem Bildungsgesetz werden im allgemeinen Bildungswesen der RF folgende Stufen unterschieden: Vorschulische Bildung, Grundschulbildung, grundlegende Allgemeinbildung und mittlere Allgemeinbildung. Der Elementarbereich (Kindertagesstätten usw.) stellt, seit den strukturellen Änderungen durch das in 2013 in Kraft getretene Bildungsgesetz, eine eigenständige Bildungsstufe dar. Das Schuleintrittsalter ist mit sechs oder sieben Jahren erreicht. Das Schuljahr beginnt landesweit am ersten September. Nach der vierjährigen Grundschule folgt die fünfjährige allgemeinbildende Schule, die mit einem Zeugnis über den Erwerb der grundlegenden Allgemeinbildung abschließt. Nach neun Schuljahren ist die Schulpflicht absolviert. Die allgemeinbildende Schule ist nicht in unterschiedliche Schultypen unterteilt. Schulen, die sich Gymnasien nennen, unterrichten das allgemeine Schulprogramm mit Vertiefungen in

Abbildung 3: Das russische Bildungssystem im Überblick



Quelle: Eigene Darstellung nach Vorlage des Internationalen Handbuchs der Berufsbildung (IHB)

einigen Fächern. Allgemeinbildende Schulen tragen in Russland im Namen eine Nummer, die jeweilige Stadt und häufig den Namen verdienter Persönlichkeiten. Nach der neunten Klasse haben Schülerinnen und Schüler die Möglichkeit, die zweijährige Oberschule zu besuchen, die mit der staatlichen landesweiten Einheitsprüfung abschließt. Nach Bestehen dieser Prüfung wird das Zeugnis über die vollständige Allgemeinprüfung verliehen, welche zum Hochschulbesuch berechtigt. Weiterhin haben Schülerinnen und Schüler nach der neunten Klasse die Möglichkeit, eine Berufsausbildung zu beginnen, anstatt die Oberschule zu besuchen (vgl. BQ-PORTAL 2018).

Schulen werden auf der Grundlage der Pro-Kopf-Finanzierung finanziert. Je mehr Schülerinnen und Schüler die jeweilige Einrichtung besuchen, desto größer ist der materielle Unterstützungsfonds und der Lehrer-Vergütungsfonds der Schule. Eine Ausgabenaufschlüsselung ist nicht vorgesehen, die zur Verfügung stehenden Mittel können also frei verwaltet werden. Je nach Bedarf fließen die Mittel in Gehälter des lehrenden und nichtlehrenden Personals, Betriebskosten wie Wasser und Energie, Anschaffungskosten, Wartung, Fremdleistungen (z. B. Sicherheit und Reinigung), Lehrerqualifikationen und weitere individuell bestimmte Kostenpunkte. Schulen sind berechtigt, Nachhilfe und Förderung, vertiefende Unterrichtsprogramme und spezielle Kurse als kostenpflichtige Leistungen anzubieten. Eltern sind dazu angehalten, auf freiwilliger Basis Spenden an Schulen zu entrichten. Auf den Webseiten zuständiger Behörden sind gleichzeitig genaue Beschreibungen der Leistungen zu finden, die Schulen unentgeltlich erbringen müssen (vgl. SCHKOLA I PROVO 2018).

Das MINOBRNAUKI fasste im März 2018 im Rahmen einer Pressekonzferenz die wichtigsten Aktivitäten im Bildungsbereich des Jahres 2017 zusammen und präsentierte einen Ausblick der wichtigsten Vorhaben für 2018. Als zentrale Aufgabe identifizierte die Ministerin für Aufklärung, Olga Wassilijewa, die Erhöhung von Gehältern des Lehrpersonals auf allen Bildungsebenen. Die Schaffung moderner Lernumgebungen für Schulkinder, das Anbieten von bezahlbaren zusätzlichen Lernangeboten für Schulkinder sowie die Bereitstellung von digitaler Infrastruktur sind weitere Schwerpunktthemen, die das Ministerium aktuell als Priorität behandelt (vgl. MINOBRNAUKI 2018).

### 3.4 Hochschulbildung

Die Aufnahme an Hochschulen ist von der einheitlichen staatlichen Prüfung abhängig. Parallel zur fünfjährigen Diplomausbildung wurden im Herbst 2007 flächendeckend das vierjährige Bachelor- und das zweijährige Mastersystem eingeführt. Absolventinnen und Absolventen eines Promotionsstudiums erwerben den entsprechenden akademischen Titel und ein Diplom sowie ein sogenanntes „Diplom des Kandidaten der Wis-

senschaften“ (Kandidat Nauk), welches auf Basis deutsch-russischer Kooperationsabkommen dem deutschen Doktorgrad entspricht (vgl. BQ-PORTAL 2018).

Nach dem Zerfall der UdSSR wurden in den 1990er-Jahren verstärkt nicht-staatliche Universitäten aufgebaut. Akademien und Institute wurden in Universitäten umgewandelt und die geisteswissenschaftliche akademische Lehre wurde gefördert. Ab 2007 und insbesondere nach Einführung des Hochschul-Monitorings in 2013 wurden Hochschulen bewertet, bei Nichterfüllen bestimmter Evaluierungskriterien geschlossen oder mit anderen Einrichtungen zusammengelegt. In diesem Zusammenhang wurden seitdem etwa 100 Universitäten die Lizenz entzogen. Bis 2010 ist geplant, die Anzahl der Hochschulen weiter zu reduzieren. Zu Beginn des Studienjahres 2015/16 wurden die Zahl der [staatlichen und nicht-staatlichen] Hochschulen mit 950 und die Zahl der Zweigstellen der Hochschulen in Regionen von staatlicher Seite mit ca. 1.000 angegeben. Die verringerte Anzahl der Universitäten soll einerseits zur Verbesserung der Lehre führen und andererseits die Anzahl der Fachkräfte mit mittlerer Berufsausbildung erhöhen. Die hier regulierende Behörde ist die Aufsichtsbehörde RosObrNadsor; sie regelt die Vergabe und den Entzug der fachspezifischen Lehrberechtigungen von Hochschulen und kontrolliert die Besetzung der Hochschulleitung sowie die Vergabe von Promotions- und Habilitationsabschlüssen. Außerdem wird auf Grundlage der Einschätzungen des aktuellen Fachkräftebedarfs der Wirtschaft vorgegeben, wie viele Studierende welcher Fachrichtungen im nächsten akademischen Jahr eingeschrieben werden sollen (vgl. DAAD 2017, S. 27).

Hochschulbudgets werden über den föderalen Haushalt vergeben und auf Pro-Kopf-Basis zugeteilt. Die Ausgaben für Hochschulbildung beliefen sich in 2015 auf 5,4 Prozent des BIP und wurden in 2016 um 0,8 Prozent angehoben. Mit dem erhöhten Budget wurden höhere Gehälter des Lehrpersonals sowie Stipendien von Studentinnen und Studenten, die verstärkte Unterstützung führender Universitäten sowie Forschungsvorhaben an innovativen Technologien und im Bereich Medizin finanziert. Seit Mitte der 1990er-Jahre verstärkte sich die administrative, finanzielle und akademische Autonomie von Hochschulen, sodass die Institute heute ihre Budgets eigenverantwortlich planen und selbstständig Studienangebote entwickeln. Hochschuleinrichtungen der RF bieten sehr vielseitige Studienformate an. Neben dem Vollzeit- und Teilzeitstudium (mitunter in Form von Abend- und Wochenendkursen) gibt es Fernstudienangebote, die autodidaktische Wissensaneignung erfordern und bei denen keine Anwesenheitspflicht besteht. Insbesondere die Beliebtheit von Fernstudien hat in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Hochschulen legen auch individuell den Anteil an kostenfreien Studienplätzen fest, für die sie aus dem föderalen Haushalt zur Verfügung gestellte Mittel verwenden. So kommt ungefähr die Hälfte der Studierenden an staatlichen Hochschulen eigenständig für die Kosten des Studiums auf. An nichtstaatlichen Hochschulen müssen hingegen alle Studierenden Studiengebühren aufbringen. Bei



berufsbegleitenden Masterstudiengängen zahlen Unternehmen häufig für das Studium ihrer bereits graduierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter [vgl. EACEA 2017, S. 7].

Heute sind russische Hochschulen, trotz der staatlichen Hochschulbudgets, stark auf Studiengebühren angewiesen und konkurrieren in unterschiedlichen Rankings miteinander.

Zusätzliche Einkünfte können mitunter über Forschungsaufträge, staatliche Zuwendungen auf Wettbewerbsbasis, durch Vermietungen, aus Vergabe von Nutzungsrechten geistigen Eigentums sowie aus kommerzieller Tätigkeit zur Einführung innovativer Technologien generiert werden [vgl. ebd.]. In diesem Zusammenhang nehmen Hochschulen in der RF auch regelmäßig Forschungsaufträge von Unternehmen an. Die Verknüpfung mit der Privatwirtschaft ist für russische Einrichtungen wichtig und immer stärker auch Bestandteil vieler Studiengänge. So beeinflusst die Einstellungsquote von Absolventinnen und Absolventen maßgeblich das Ranking russischer Hochschuleinrichtungen; im Rahmen von Effizienzüberprüfungen müssen Einrichtungen den Verbleib ihrer Graduierten drei Jahre lang nachweisen. Zur Gewährleistung der Qualität der Lehre und Sicherstellung des Praxisbezugs werden in diesem Zusammenhang aktuell verstärkt duale Studiengänge oder Studiengänge mit Praktikumsanteil angeboten. Zudem unterrichten vermehrt Wirtschaftsvertreterinnen und Wirtschaftsvertreter an Hochschulen [vgl. DAAD 2017, S. 10].

### 3.5 Berufsbildung

Dem russischen Begriff „profesionalnie obrazovaniie“, der die Berufsbildung bezeichnet, liegt nicht das gleiche Verständnis zugrunde wie dem deutschen Begriff „Ausbildung“. Das Föderalgesetz 273-FZ benutzt für die Berufsbildung in Colleges den Begriff „mittlere Berufsausbildung“, während der Begriff „Berufsausbildung“ sowohl die mittlere Berufs-, als auch die Hochschulbildung beinhaltet (Teil 5, § 10, Pkt. 8 des Föderalgesetzes FZ-273-FZ). So wird der Begriff Berufsausbildung in der Praxis oft für jegliche Formen der Ausbildung verwendet, die zur Erlangung einer Berufsqualifikation führen. Entsprechend kann die Ausbildung eines Web-Designers an einer Hochschule als Berufsausbildung deklariert sein. Deshalb ist es in diesem Bereich notwendig, die mittlere Berufsausbildung in Technika und Colleges von der höheren Berufsbildung an Universitäten und Hochschulen zu unterscheiden [vgl. AHK RUSSLAND 2018, S. 10].

Die russische Berufsschule ist seit 2012 in zwei Ausbildungsrichtungen geteilt, die einjährige grundlegende Berufsbildung [Nachalnoe Professionalnoe Obrazovanie, NPO] und die dreijährige mittlere Berufsbildung [Sredneje Professionalnoe Obrazovanie, SPO]. Die NPO dient der Ausbildung von qualifizierten

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, während die SPO Fachkräfte der mittleren Ebene ausbildet. Mit dem Erwerb der „grundlegenden allgemeinen Bildung“ nach der neunten Klasse kann die Allgemeinbildung an der zweijährigen Oberschulstufe fortgeführt oder die NPO begonnen werden. In der NPO werden Schülerinnen und Schüler, neben der Vorbereitung auf den Beruf, in allgemeinbildenden Fächern unterrichtet und können ihren Bildungsweg danach in der SPO fortsetzen. Die Oberschule schließt in der elften Klasse mit einer landesweit einheitlichen Prüfung ab, die zum Hochschulstudium berechtigt. Schülerinnen und Schüler, die sich gegen ein Studium entscheiden, können nach der elften Klasse in die SPO eintreten [vgl. BQ-PORTAL 2018].

Die Struktur der Berufsausbildung und zu erzielenden Lernergebnisse sind in Russland in den Föderalen Bildungsstandards [Federalnyj Gosudarstwennyj Obrazowatelnyj Standart, FGOS] festgelegt. Die darin enthaltenen Berufsbildungsstandards definieren Anforderungen an Berufsbildungsprogramme hinsichtlich Struktur, Umsetzung, Personal, Finanzen, Ressourcen sowie der vorgesehenen Lernziele. Berufsausbildungen, die mit einem Diplom abschließen, müssen als gesetzliche Voraussetzung mindestens 250 Lehrstunden umfassen. Die Vollständigkeit der für einen Ausbildungsberuf definierten Inhalte und die Gliederung der Ausbildungsinhalte in fünf bis sieben berufliche Kompetenzen muss bei der Konzeption von Berufsbildungsprogrammen berücksichtigt werden. Weiterhin müssen für jede Bildungsstufe Lernergebnisse definiert und die theoretischen Inhalte mit den praktischen Inhalten abgestimmt werden. Ein weiteres zu beachtendes Prinzip ist die Interdisziplinarität, wonach verschiedene Disziplinen zur Lösung von praktischen Aufgaben herangezogen und beschrieben werden müssen [vgl. KOPNOV u. a. 2018, S. 16ff].

**„In unserer Gesellschaft besteht immer noch die Annahme, dass staatliche Berufsbildungsorganisationen [im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Akteuren] hinsichtlich Berufsbildungsstandards glaubwürdiger sind. Staatliche Bildungseinrichtungen übertreffen den privaten Bildungssektor in Zahlen. Daher kann der Staat immer noch als der größte Akteur in der beruflichen Bildung in Russland angesehen werden.“**

*Daria Kozireva, Direktorin der Berlitz Repräsentanz Moskau, 09.08.2018*

Bildungseinrichtungen der mittleren Berufsbildung, während der Sowjetunion als „Technikum“ bezeichnet, nennen sich heute zu meist „College“. Über 90 Prozent der Berufsbildungsanbieter sind staatliche, regionale oder kommunale Einrichtungen, sodass der Staat im Berufsbildungssektor in der RF die entscheidende Rolle innehat (vgl. Interview mit Daria Kozireva, August 2018). In 2016 gab es in der RF 4.571 Anbieter von Berufsbildungsprogrammen, davon 3.198 Berufsbildungseinrichtungen, 387 Universitäten, die Berufsbildungsprogramme umsetzen, und 986 Zweigstellen (vgl. KOPNOV u. a. 2018, S. 19) (siehe Abb.4).

Abbildung 4: Anzahl Berufsbildungseinrichtungen nach Art (2016)



Quelle: Eigene Darstellung nach KOPNOV u. a. 2018

Das in Moskau angesiedelte Föderale Institut für die Entwicklung der Bildung (Federalnyj Institut Razwitiya Obrazowanija, FIRO RANHIGS ) wurde 2005 vom MINOBRNAUKI gegründet, um bildungspolitische Entscheidungen methodologisch und wissenschaftlich zu stützen und um Strategien für die Modernisierung der Bildung zu entwickeln. Das aus dem Zusammenschluss unterschiedlicher staatlicher wissenschaftlicher Institute und Forschungseinrichtungen (u. a. Institut zur Entwicklung der beruflichen Aus- und Weiterbildung, Institut für Probleme der Entwicklung der mittleren beruflichen Ausbildung) entstandene FIRO RANHIGS agiert heute als „Think Tank“ und Zentrum für allgemeine Bildungsfragen. Es erarbeitet Konzepte zur Verbesserung der

Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Bildungseinrichtungen und ist überdies für die Erprobung der Anwendbarkeit des deutschen Ausbildungsmodells in Russland zuständig (vgl. FIRO RANHIGS 2018).

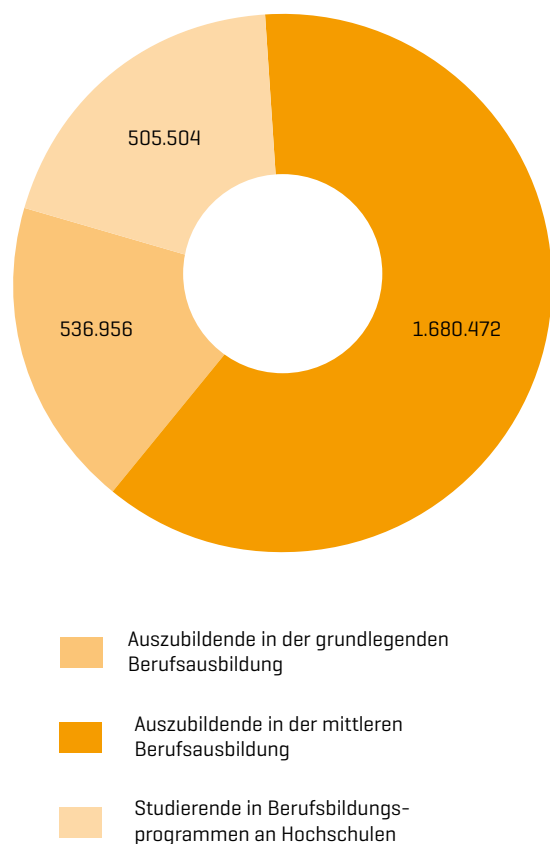
Der russische Verband der Industriellen und Unternehmer (Assotsiatsiya Promyshlennikow i Predprinimateley, RSPP) ist inzwischen formal in die Gestaltung der Lehrinhalte von Berufsschulen eingebunden. Gleiches gilt für die Industrie- und Handelskammern. Ihr Einfluss auf die Gestaltung der Lehrpläne wird allerdings von der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer (AHK Russland) als gering eingeschätzt. Mittlerweile werden regionale Behörden immer mehr an der Verwaltung und Gestaltung des Bildungssystems und insbesondere der Berufsbildung beteiligt. Während Einrichtungen für mittlere Berufsausbildung früher hauptsächlich durch föderale Mittel finanziert wurden, liegt die Verantwortung für die Sicherstellung der kostenfreien Berufsbildung heute teilweise bei der RF und teilweise bei den 85 Föderalsubjekten. Regionale Behörden sind inzwischen auch für die Definition des Ausbildungsbedarfes verantwortlich. In der Berufsbildung ist eine Finanzierungsbeteiligung vonseiten privatwirtschaftlicher Akteure nicht institutionalisiert (vgl. AHK RUSSLAND 2018).

### 3.6 Herausforderungen des russischen Berufsbildungssystems

Heute wird der Weg der Berufsbildung von etwa einem Drittel der Schülerinnen und Schüler eingeschlagen. Die Zahl der Auszubildenden innerhalb des Berufsbildungssystems betrug in 2016 etwa 2,7 Millionen. Davon nahmen über 536.000 Schülerinnen und Schüler an Ausbildungsprogrammen für Facharbeiterinnen und Facharbeiter teil, 1,6 Millionen ließen sich zu Angestellten der mittleren Ebene ausbilden und etwa 505.000 Personen durchliefen eine von Hochschulen angebotene Berufsausbildung (vgl. KOPNOV u. a. 2018, S. 19) (siehe Abb. 5). Nach Einschätzung von Dr. Konstantin Zakharov, Lehrbeauftragter an der Mechnikov Medical Academy Chelyabinsk, ändert sich dieses Bild langsam, seitdem viele Studienplätze kostenpflichtig geworden sind. Zwar wollten weiterhin die meisten Eltern, dass ihre Kinder eine akademische Ausbildung absolvierten. Kinder aus Familien mit geringem Einkommensniveau oder aus nicht-akademischen Elternhäusern entscheiden sich allerdings häufig für eine Berufsbildung (vgl. Interview mit Dr. Konstantin Zakharov, 28.08.2018).

Staatliche Ausgaben für Bildung liegen weit unter dem OECD-Durchschnitt (5,2 %) und entsprachen 2014 mit 3,3 Prozent dem niedrigsten Wert unter allen an der Erhebung beteiligten Staaten (vgl. OECD 2017). Laut russischen Regie-

Abbildung 5: Anzahl der Auszubildenden und Studierenden russischer Berufsbildungsprogramme (2018)



Eigene Darstellung nach KOPNOV u. a. 2018

rungsangaben sind die Bildungsausgaben von 2014 bis 2016 um 8,5 Prozent zurückgegangen und liegen aktuell bei insgesamt 564 Milliarden Rubel pro Jahr. Davon entfiel 2015 etwas mehr als ein Drittel auf die berufliche Ausbildung, sodass die russische Regierung demnach etwa 16.200.000 Rubel pro auszubildender Person investierte. Im Vergleich dazu wurden pro Student oder Studentin an Hochschuleinrichtungen im selben Zeitraum 53.000.000 Rubel investiert (vgl. GOKHBERG u. a. 2017, S. 16 ff.).

Korruption stellt in der RF auch im Bereich Bildung eine immanente Herausforderung dar. Transparency International ordnete Russland 2017 bei der Erhebung des Corruption Perception Index (CPI) Platz 135 von insgesamt 180 bewerteten Ländern zu (vgl. TRANSPARENCY INTERNATIONAL 2018). Der jährliche aus Korruption resultierende Budgetverlust beläuft sich nach Schätzung des Generalstaatsanwalts Yuri Chaika jährlich auf 78 Milliarden Rubel. Lehrende sind vielfach unterbezahlt und die

Annahme von Geld gegen bessere Benotung ist in Bildungsinstitutionen nach Bewertung von Marktexpertinnen und -experten keine Seltenheit (vgl. POTAPOVA/TRINES 2017).

Ungeachtet einiger herausragender Ausnahmen von Berufsbildungsprogrammen oder Ausbildungsstätten schätzen die Expertinnen und Experten, mit denen im Rahmen dieser Studie Interviews geführt wurden, die Qualität der russischen Berufsbildung insgesamt als niedrig ein. Unternehmen finden in vielen Fällen nicht genügend qualifizierte Fachkräfte auf dem Markt und müssen Absolventinnen und Absolventen vor Arbeitsantritt umfassend schulen (vgl. Interview mit Andrei Anosov, 31.07.2018; Interview mit Daria Kozireva, 09.08.2018).

Überdies sind insbesondere auch die regionalen Unterschiede in der Qualität der Berufsbildung erheblich. Während in Moskau und St. Petersburg ein großes Angebot an staatlichen und privaten Ausbildungsprogrammen mit teilweise guter Qualität besteht, sind viele Regionen von solch vielseitigen Optionen abgeschnitten. Russinnen und Russen wissen, dass sie in eine größere Stadt umziehen müssen, um eine gute Ausbildung zu erhalten. Ausnahmen stellen einige Regionen mit höheren Lebensstandards sowie einige Rohstofffördergebiete im Ural und im Fernen Osten wie Magadan, Sachalin und Tjumen, die Republiken Komi und Jakutien und der Autonome Bezirk der Tschuktschen dar. Hier haben die staatlichen Großunternehmen der Rohstoffförderung vielfach eigene Ausbildungsstätten aufgebaut, um dem fortschreitenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Diese Einrichtungen verfügen über moderne Ausstattungen, die Ausbildungsprogramme sind nach internationalen Standards ausgerichtet und der Bezug zur Praxis ist vorhanden. Ein Beispiel hierfür ist der Rohrhersteller ChelPipe in Chelyabinsk. Kleine und mittlere russische Firmen können sich dagegen eigene Ausbildungsstätten häufig nicht leisten (vgl. AHK RUSSLAND 2018, S 42).

In einer Umfrage, die die AHK Russland in 2018 mit 28 deutschen und 29 russischen Unternehmen in Russland durchführte, gaben elf Prozent der befragten russischen Unternehmensvertreterinnen und -vertreter an, mit dem Konzept der dualen Ausbildung nicht vertraut zu sein. Viele der befragten Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner verstehen duale Ausbildung als praxisorientierte Ausbildung, wobei in Einzelfällen die Praktikumsdauer weniger als ein Drittel der Ausbildungszeit betragen kann. Offen bleibt jedoch, ob die Unternehmerinnen und Unternehmer den Begriff als langfristige Kombination aus Theorie und Praxis verstehen oder damit lediglich ein Praktikum während der Berufsausbildung verbinden. Knapp die Hälfte der befragten Personen bestätigte darüber hinaus, dual auszubilden bzw. Elemente dualer Ausbildung zu nutzen. Hierbei handelte es sich zumeist um russische Firmen. Als Gründe für die Anwendung von Elementen dualer Ausbildung nannten die Unternehmen den Bedarf an qualifiziertem Personal, die Systematisierung des Personalbeschaffungsprozesses sowie eine Imageverbesserung und die Motivation durch das deutsche Beispiel der Ausbildung. 15 Prozent der

## Interview mit Andrei Anosov, Dozent an der Moskauer Staatlichen Universität für Management, 31.07.2018

**Welches sind die wichtigsten Akteure in der beruflichen Bildung in Russland?** *Staatliche Berufsschulen und Universitäten sind die wichtigsten Akteure.*

**Gibt es mehr staatliche oder private Berufsschulen und Bildungsinitiativen?** *Es gibt bedeutend mehr staatliche Berufsschulen als private Einrichtungen. Laut Statistik gibt es in Russland 484 öffentliche Berufsschulen und 172 private Berufsschulen. Diese Zahlen beinhalten nicht die Zweigstellen, aber das Verhältnis zwischen privaten und staatlichen Berufsbildungseinrichtungen stimmt.*

**Wie beurteilen Sie die Qualität der beruflichen Bildung und Weiterbildung in Russland?** *Im Allgemeinen ist die Qualität niedrig. Diese Aussage basiert auf internationalen Vergleichen, die wir durchgeführt haben. Hinsichtlich des lebenslangen Lernens schneidet Russland im internationalen Vergleich besser ab.*

**Sehen Sie Unterschiede in der Qualität der Bildung in ländlichen Regionen und in Städten?** *Der Qualitätsunterschied ist groß. Aber Menschen in Russland sind sich dessen bewusst und wissen, dass sie für eine gute Ausbildung in eine größere Stadt ziehen müssen.*

**Gab es große Reformanstrengungen zur Verbesserung der beruflichen Bildung in Russland?** *Ja. Zum Beispiel wurde die Anzahl der Universitäten in den letzten sechs Jahren um 40 Prozent reduziert. Die Lizenzen der Bildungsträger wurden überprüft und teilweise, vor allem bei Privatschulen und bei regionalen Zweigstellen staatlicher Berufsschulen, entzogen.*

**Wie bewerten Sie die gesellschaftliche Akzeptanz der Berufsbildung? Inwieweit ist die berufliche Bildung kulturell verankert (im Vergleich zur akademischen Ausbildung)?** *Die russische Gesellschaft steht der Berufsausbildung positiver als der akademischen gegenüber. Mithilfe einer Berufsausbildung hat man eher die Fähigkeit, seinen Lebensunterhalt zu bestreiten.*

**Gibt es Anreize, die Wahrnehmung beruflicher Bildung zu verändern?** *Ja, die gibt es. Beispielsweise sind bei jungen Ingenieuren Zertifikate westlicher OEMs wie IBM, SAP, Oracle, Cisco, usw. gerne gesehen.*

**Ist es üblich, dass russische Unternehmen ihren Angestellten eine Weiterbildung anbieten?** *Ja, Unternehmen in der FR bieten ihren Mitarbeitern im Allgemeinen Möglichkeiten der Weiterbildung an.*

**Gibt es in Russland Besonderheiten in der beruflichen Bildung im Vergleich zu anderen Ländern?** *Ja, es gibt einen wichtigen Unterschied. 90 Prozent der Industrieausrüstung in Russland wird außerhalb Russlands hergestellt. Das bedeutet, dass russische Angestellte Qualifikationen erwerben müssen, um diese Technologien nutzen zu können. Hierfür sind Weiterbildungen und Inhouse-Schulungen erforderlich.*

**Wie ist Russlands aktuelle politische Strategie in Bezug auf Berufsbildung?** *Wir sind manchmal frustriert wegen der Langsamkeit der Reformen. Jede Veränderung bringt erst in zehn bis 15 Jahren Ergebnisse.*

**Welche Aspekte sprechen für und welche gegen den Eintritt in den russischen Markt?** *Dafür spricht, dass bei jungen Ingenieuren großer Bedarf an durch OEM [SAP, Siemens usw.] zertifizierten Schulungen, zu angemessenen Preisen, besteht. Dagegen spricht, dass das Einkommensniveau in der RF in der Regel niedrig ist. Außerdem sind häufige Änderungen bei Regulierungen ein Hindernis.*

**Welche Bedürfnisse der russischen Wirtschaft in Bezug auf Arbeitskräfte bestehen derzeit, die durch eine zielorientierte Berufsbildungsstrategie erfüllt werden könnten?** *In der Wirtschaft besteht ein Bedarf an IT-Fachkräften, Ingenieuren, Architekten, Elektroingenieuren und vielen anderen qualifizierten und spezialisierten Fachkräften.*

**Was sind die größten Herausforderungen für ausländische Bildungsanbieter auf dem russischen Markt?** *Das Hauptproblem ist, dass Deutschland keine weltweiten technischen Standards für Massenprodukte setzt und nach diesen Standards ausbildet. Die USA tun dies beispielsweise. Die Bürokratie und allgemeine Mentalität können als weitere Herausforderungen bewertet werden.*

**Wie nehmen Menschen in Russland das deutsche Bildungssystem generell wahr?** *In der Regel positiv. Ich denke, im Allgemeinen würden Leute lieber in Deutschland als in einer Zweigstelle eines deutschen Bildungsanbieters in Russland ein Diplom erwerben. Das liegt daran, dass die Menschen besorgt wären, ob sie wirklich die gleiche Qualität der Ausbildung erhalten wie in Deutschland und ob ihr Diplom ebenso gültig ist. Es ist eine Frage des Vertrauens in das Bildungssystem.*

russischen Unternehmensvertreterinnen und -vertreter erklärten zudem, dass die Förderung seitens staatlicher Stellen und Organisationen die Einführung der dualen Ausbildung begünstigten (vgl. AHK RUSSLAND 2018, S. 45ff.).

**„Theoretisch sind Praxiseinheiten in die Ausbildungsprogramme aller Berufsschulen integriert. In der Wirklichkeit passiert es aber oft, dass die Auszubildenden während der Praxiseinheiten nur „in der Ecke sitzen und zusehen“ – ohne wirkliche Teilnahme an praktischer Arbeit. Natürlich ist die Situation in verschiedenen Sektoren und Schulen unterschiedlich.“**

*Daria Kozireva, Direktorin der Berlitz Repräsentanz Moskau, 09.08.2018*

Unternehmen in Russland kooperieren mit Berufsschulen, indem sie Praktikumsplätze zur Verfügung stellen, Ausbildungsprogramme mitgestalten oder Berufsschulen mit der Anschaffung technischer Ausrüstung unterstützen. Die Notwendigkeit einer Lizenz, die Unternehmen zur Durchführung eines Ausbildungsprogramms vorweisen müssen, verhindert aber oft eine betriebliche Ausbildung. Einige Unternehmen beauftragen Colleges mit der Durchführung von Ausbildungsprogrammen. Dafür müssen die Unternehmen aber eine größere Zahl an Auszubildenden bereitstellen und für die Kosten aufkommen. Zunehmend führen Unternehmen in Russland aber Praktikumsangebote für Berufsschülerinnen und Berufsschüler sowie für Studierende ein und bieten Tage der offenen Tür und der Berufsorientierung an (vgl. AHK RUSSLAND 2016).

Russische Berufsschulen befinden sich heute in einer herausfordernden Lage. Die Budgets sind knapp und werden hauptsächlich nach Anzahl der Schülerinnen und Schüler proportioniert. Ziel einer 2012 verabschiedeten Gesetzesänderung, die die Verteilung der Budgets von der Anzahl der Auszubildenden abhängig machte, war die Etablierung einer markt- und bedarfsorientierteren Ausbildung. Während die gesamte Anzahl der Schülerinnen und Schüler in der RF wegen des demografischen Wandels in den letzten fünf Jahren um etwa ein Viertel sank, sind seit der Umsetzung der Neuerung die Berufsschulen selbst für die Gewinnung ihrer Schülerinnen und Schüler verantwortlich. Heute sind für die Beliebtheit einer Berufsschule die Popularität der angebotenen Berufe sowie Kooperationen mit Unterneh-

men ausschlaggebend. Insgesamt hängen das Renommee und somit die Anzahl der Berufsschülerinnen und Berufsschüler in Berufsbildungseinrichtungen stark davon ab, ob die Absolventinnen und Absolventen anschließend eine Beschäftigung finden. Deshalb versuchen viele Schulen ihr Möglichstes, um die Graduierten nach Abschluss der Ausbildung in Anstellungen oder mindestens Praktika zu vermitteln. Für die Leitenden, die die Institutionen teilweise noch während der Sowjetunion geführt haben, sind dies ungewohnte Verhältnisse. Einige Colleges oder Technika gehen allerdings mit gutem Beispiel voran und haben es geschafft, gewinnbringende Kooperationen mit Unternehmen einzugehen. Berufsschulen, in denen das Management nur unzureichende Änderungen implementiert hat, kämpfen mit sinkenden Schülerzahlen und entsprechend sinkenden Gehältern des Lehrpersonals. Insgesamt reagieren private Berufsschulen flexibler auf die Bedarfe der Wirtschaftsunternehmen und bieten im Vergleich zu staatlichen Einrichtungen eher Ausbildungsprogramme mit Praxisbezug an (vgl. DVORNIKOVA 2016).

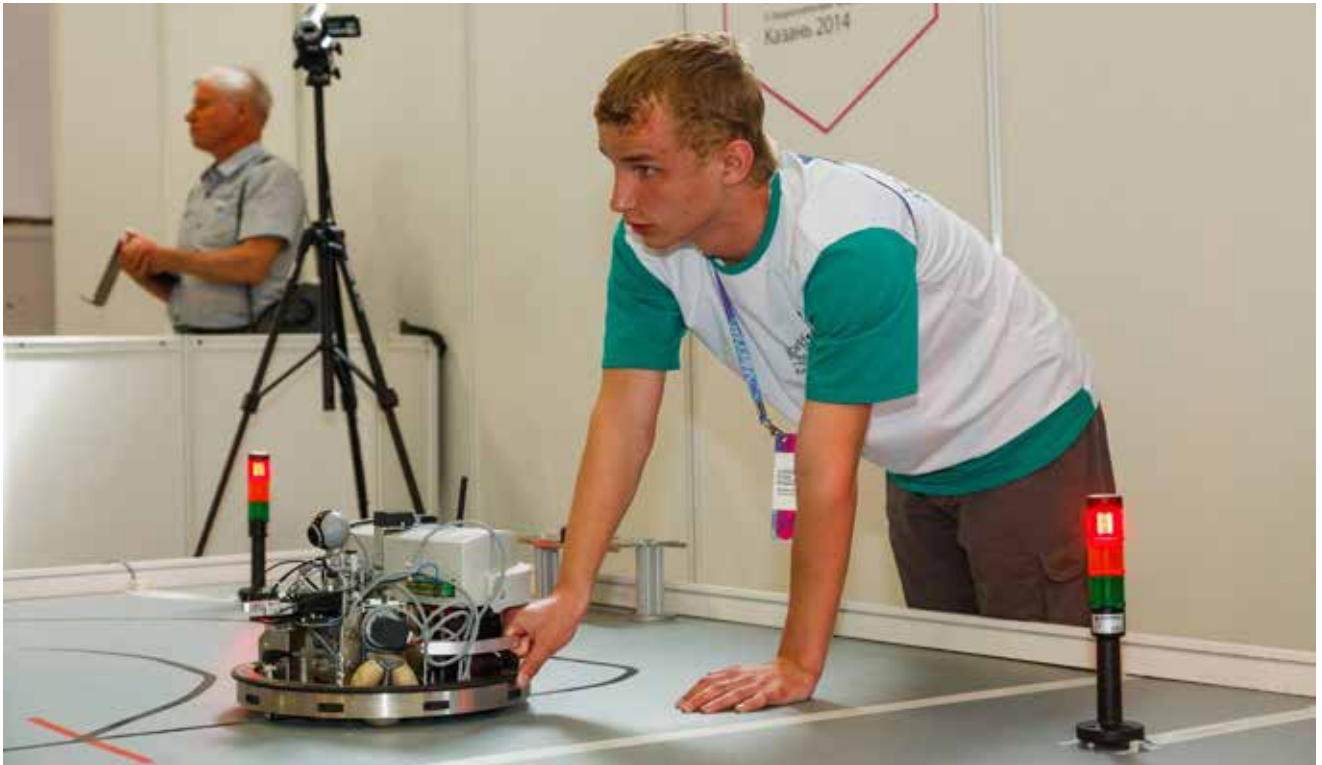
Lehrende an Berufsschulen gehören zur am geringsten verdienenden Berufsgruppe in Russland (vgl. STATEUNIVERSITY 2018). Gehälter der Lehrerinnen und Lehrer sind teilweise an Bonuspunkte gekoppelt, die für Erfolge ihrer Klasse, für veröffentlichte Artikel oder für die Teilnahme von Schülerinnen und Schülern an Wettbewerben vergeben werden. Wird einer Lehrerin bzw. einem Lehrer also eine schwache Klasse zugeteilt, sinkt die Chance, die Bonuspunkte zu verdienen. Berufsschullehrende berichten von der Praxis, dass jungem Lehrpersonal oft schwächere Klassen zugeteilt werden. Weiterhin hängt die Höhe der Gehälter oft von den geleisteten Lehrstunden ab, die wegen der sinkenden Schülerzahlen unzureichend sein können. Dies kann in Folge für Missgunst und Konkurrenzsituationen im Kollegium sorgen und schwächt die Motivation der Angestellten. Für Weiterbildungen steht in vielen Fällen kein Budget zur Verfügung, sodass das Wissen der Lehrerinnen und Lehrer oftmals nicht den neuen Erkenntnissen entspricht. Auch die nötige technische Ausstattung ist in Berufsschulen oft nicht gegeben. Diese Umstände führen dazu, dass der Lehrerberuf nicht als erstrebenswert gilt und eher leistungsschwächere Absolventinnen und Absolventen den Lehrerberuf ergreifen. Entsprechend wird der Mangel an Lehrpersonal künftig tendenziell zunehmen (vgl. DVORNIKOVA 2016).

**„Die Diskrepanz zwischen Gehältern von Facharbeitern und Managern in Russland ist riesig. Dies ist nicht zuletzt ein Faktor für junge Leute bei der Entscheidung für einen Ausbildungsberuf.“**

*Anna Urumyan, Direktorin der Repräsentanz der Deutschen Management Akademie Niedersachsen Moskau, 02.08.2018*

Die Problematik der geringen Gehälter des Berufsbildungslehrpersonals wird auch von Anna Urumyan, Direktorin der Repräsentanz der Deutschen Management Akademie Niedersachsen in Moskau, bestätigt. So entscheiden sich viele junge Leute dieser Bewertung nach aufgrund der geringen Vergütung gegen die Aufnahme des Lehrerberufs. Das Gefälle zwischen Gehalts-

chancen nach einem Abschluss der mittleren Berufsausbildung und den Verdienstmöglichkeiten nach einer akademischen Ausbildung sei groß. Junge Menschen müssten die Gewissheit haben, dass der erlernte Beruf gefragt ist, gute Verdienst- und Karrieremöglichkeiten sowie gesellschaftliches Ansehen bietet [vgl. Interview mit Anna Urumyan, 02.08.2018].



Auszubildender im Bereich Automatisierungstechnik

### 3.7 Berufliche Weiterbildung

Für viele Russinnen und Russen stellt lebenslanges Lernen eine Selbstverständlichkeit dar und Weiterbildungsangebote in der RF decken fast alle Branchen und Berufsfelder ab. In Lebensläufen russischer Akademikerinnen und Akademiker finden sich oft mehrere Hochschulabschlüsse und zahlreiche Zertifikate von namhaften Bildungsanbietern. Dabei nehmen sie meist in Kauf, abends nach der Arbeit eigenfinanzierte Weiterbildungskurse zu besuchen oder Aufbaustudien zu absolvieren. Das Format des Fernstudiums ist in Russland stark verbreitet. Master of Business Administration (MBA)-Programme und andere Zweit- und Aufbaustudien, die parallel zur Hauptbeschäftigung durchgeführt werden können, sind sehr beliebt. Am gefragtesten sind hier Ausbildungsstätten mit Auslandsbezug, die entweder ein

**„Die meisten Unternehmen in Russland bilden ihr Personal weiter. Alle unsere Kunden betrachten die Weiterbildung ihrer Fachkräfte als Möglichkeit zur Steigerung des Engagements ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Unternehmen nutzen Weiterbildungen auch, um Talente zu gewinnen und langfristig zu binden.“**

*Olga Beglova, Direktorin Akademie für Business der Ernst & Young Training Academy, St. Petersburg, 24.07.2018.*

ausländisches Zweidiplom oder Auslandsaufenthalte anbieten. Ziel der Aufbaustudien ist meist eine mit einer Gehaltserhöhung verbundene Beförderung oder aber ein Jobwechsel. Nicht selten entscheiden sich russische Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer für einen neuen Berufsweg und eine zweite Ausbildung, weil eine bestimmte Branche bessere Karrierechancen und Gehälter bietet. Auch Abendkurse und Fortbildungen zur Erlangung und Verbesserung von Soft Skills sind gefragt. Akteure im Bereich Erwachsenenbildung und Anbieter von Weiterbildungen können Universitäten, Ausbildungszentren, Beratungsunternehmen, Non-Profit-Organisationen oder Freelancer sein [vgl. Interview mit Olga Beglova, 24.07.2018]. Lehrkräfte aus allen Bereichen des Bildungssystems bessern durch Abendkurse ihr Gehalt auf, sei es durch frühkindlichen Sprachunterricht, durch Nachhilfe oder durch berufsbegleitende IT-Kurse [vgl. DVORNIKOVA 2016].

Formell reguliert Artikel 76 des Bildungsgesetzes der RF von 2012 den Bereich Postgraduiertenbildung. Das Gesetz unterscheidet dabei drei Bildungsformen: Die zweite Hochschulbildung [wtoroje wysshie obrazovanie], die berufliche Umschulung [professionalnaja perepodgotovka] und die berufliche Weiterbildung [powyshenie kvalifikazii] [vgl. BORISOVA 2017, S. 72].

In 2009 erwarben über 300.000 Russinnen und Russen eine zweite Hochschulbildung, wobei das Alter der Absolventinnen und Absolventen bei etwa 25 bis 45 Jahren lag. Die zweite Hochschulbildung kann mit einer Hochschulzugangsberechtigung in Ausbildungsprogrammen erworben werden, die drei bis sechs Jahre dauern. Einige Studierende erwerben bereits während ihres Hochschulstudiums ein weiteres Diplom. Häufig absolvieren angehende und erfahrene Führungskräfte in diesem Kontext MBA-Programme. Ein institutionalisiertes Programm in diesem Bereich ist das sogenannte „Präsidentenprogramm“ [Prezidentskaja Programma], das jährlich von etwa 5.000 Managerinnen und Managern absolviert wird und Fortbildung zu Themen der Unternehmensführung bietet [vgl. BANNUKH/KOSTINA 2012, S. 1372].

Programme der beruflichen Umschulung erfordern eine abgeschlossene Berufsausbildung oder ein abgeschlossenes Hochschulstudium. Dem Gesetz nach dienen diese Programme dem Erwerb zusätzlicher Kompetenzen, die notwendig sind, um die Funktionen einer neuen beruflichen Richtung zu erfüllen oder zusätzliche Qualifikationen zu erlangen.

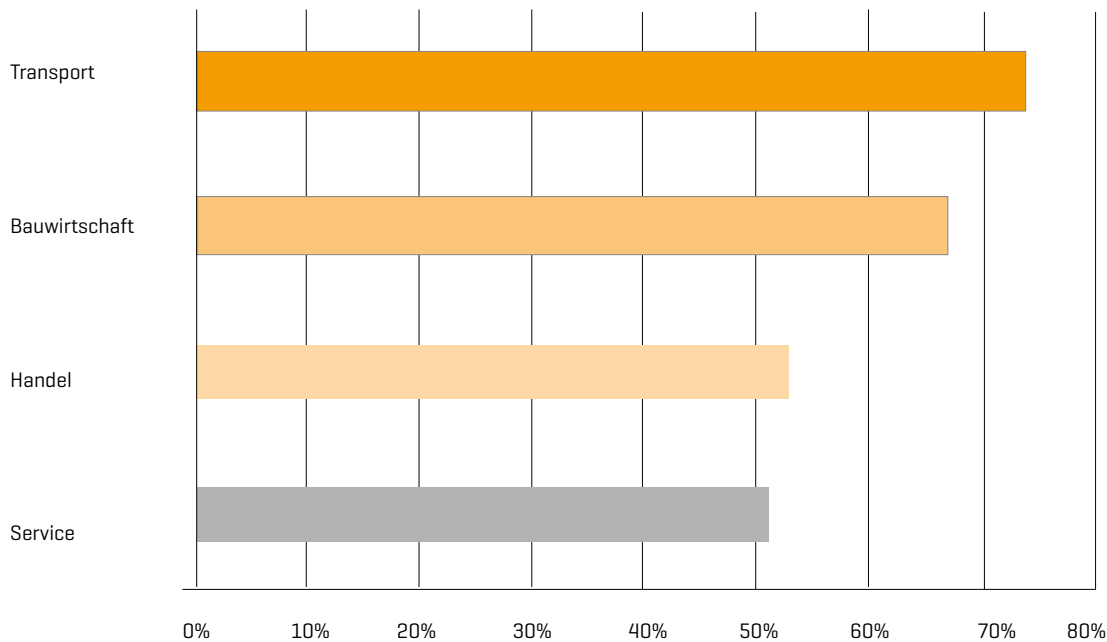
Berufliche Entwicklungs- oder Umschulungsprogramme werden vom MINOBRNAUKI entsprechend den gültigen Berufsstandards als Alternative zur zweiten Hochschulbildung konzipiert. Sie können in Vollzeit, berufsbegleitend und/oder als Fernausbildung durchgeführt werden und werden sowohl von Colleges als auch von Hochschulen offeriert. Auffällig ist, dass sich im Anbieterbereich die Zahl der Hochschuleinrichtungen im Zeitraum 2005 bis 2015 um 21 Prozent reduzierte, während die Anzahl

der berufsbildenden Institutionen fast unverändert blieb. Diese Zahlen spiegeln die politischen Bemühungen wider, die Anzahl von Hochschulen zu verringern. Ca. 80 Prozent der Teilnehmenden an Programmen der beruflichen Entwicklung und Umschulung sind heute zwischen 25 und 45 Jahre alt. Programme der Umschulung beinhalten insgesamt 900 akademische Stunden, von denen 250 bis 500 Stunden in der Bildungsinstitution abgeleistet werden müssen. Das verbleibende Stundenkontingent ist für das Selbststudium bzw. eigenständiges Lernen reserviert. In Programmen der beruflichen Entwicklung oder Weiterbildung sollen hingegen Qualifikationen und fachliche Fähigkeiten von Fachkräften verbessert werden. Solche Programme beinhalten 16 akademische Stunden und häufig praktische Schulungen und Workshops [vgl. BORISOVA 2017, S. 75].

In der RF existiert kein etabliertes System zur Anerkennung und Zertifizierung von Aus- und Weiterbildungsprogrammen, die außerhalb des formalen Bildungssystems liegen. Der Inhalt von berufsbildenden Zusatzprogrammen sollte sich aber an den Anforderungen von Berufsstandards und Bewertungskatalogen für die entsprechenden Berufe orientieren [vgl. KOPNOV u. a. 2018, S. 22]. Laut Arbeitsgesetz der RF soll Personal in Unternehmen mindestens alle fünf Jahre weitergebildet werden, wobei die Umsetzung dieser Vorgabe bei den Arbeitgebern liegt. Bei Angestellten staatlicher Bildungseinrichtungen, wissenschaftlicher Institute oder medizinischen Fachkräften kommt der Staat für die obligatorische Weiterbildung auf [vgl. BANNUK; KOSTINA 2012, 1372]. Medizinisches Fachpersonal, welches in privaten Einrichtungen tätig ist, muss Kosten entsprechender Fortbildungen in der Regel hingegen eigenständig tragen. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben in Russland folglich in den meisten Fällen das Recht auf Kostenübernahme. Die Höhe der zu übernehmenden Kosten ist gesetzlich zwar nicht definiert. Der Arbeitgeber ist allerdings in der Position, die Bedingungen und Inhalte der Weiterbildung festzulegen. Unternehmen können hier entstehende Aufwände steuerlich absetzen. Voraussetzung für die steuerliche Absetzung ist eine Bescheinigung über die Weiterbildung in der vorgegebenen Form. Weiterbildungen können sowohl durch staatliche als auch durch private Bildungsinstitutionen realisiert werden [vgl. SEMINICHIN 2011].

In einer unter 1.019 russischen Unternehmen aus sechs Branchen [Industrie, Kommunikation, Bau, Transport, Handel und Unternehmensdienstleistungen] durchgeführten Umfrage untersuchte das Institut für Statistische Untersuchungen und Ökonomie des Wissens [Institut statisticheskikh issledovanij i ekonomiki znanij, ISIEZ] 2015 Ausgaben russischer Unternehmen für Mitarbeiterweiterbildungen. Der Erhebung zufolge investierten 2015 etwa 63 Prozent der befragten Unternehmen in Trainingsmaßnahmen für ihre Angestellten. Nur jedes fünfte Unternehmen hob jedoch das Gehalt der Fachkraft nach der Weiterbildung an. Am häufigsten wurde Personal im produzierenden Gewerbe, bei Transport- und Kommunikationsunter-

Abbildung 6: Anteil der in Russland Weiterbildungen organisierenden Unternehmen (2015, nach Branche)



Quelle: Eigene Darstellung nach BONDARENKO

nehmen und in der Baubranche weitergebildet. Ein Drittel der Unternehmen führte die Weiterbildung in eigenen Schulungsräumen und mit eigenen Technologien durch. 40 Prozent der befragten Firmen realisierten die Weiterbildungen hingegen in Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen oder Partner- bzw. Beratungsunternehmen. Wichtigste Kriterien bei der Auswahl der Bildungspartner waren dabei der Preis, Inhalt und Bedingungen der Weiterbildung sowie der Ruf und Erfahrungen der jeweiligen Organisation. Die meisten Mittel der Firmen, die für Weiterbildung des Personals ausgegeben werden, erhalten außerschulische Organisationen. Am wenigsten gaben Unternehmen für Weiterbildungsprogramme im Bereich der mittleren Berufsbildung aus [vgl. BONDARENKO 2015].

Fremdsprachenkurse werden in Russland von ambitionierten Eltern bereits im frühen Kindesalter außerschulisch initiiert. Im Wissen darüber, dass die Fremdsprachenerziehung in Schulen nicht effektiv ist und dass Fremdsprachenkenntnisse für eine gut bezahlte Arbeit bei einem internationalen Unternehmen wichtig sind, geben Eltern viel Geld für privaten Fremdsprachenunterricht aus. In der Hochschulausbildung holen russische Studentinnen und Studenten mangelnde Fremdsprachenkenntnisse häufig privat nach und auch Fachangestellte in

Unternehmen, die nach Beförderung streben, kommen in Russland kaum an privatem Sprachenunterricht vorbei. International ausgerichtete Unternehmen sehen sich häufig gezwungen, den Sprachunterricht für die Belegschaft zu finanzieren.

Ab 2019 plant die Regierung der RF ein Weiterbildungsprogramm für Bürgerinnen und Bürger im Vorruhestandsalter einzuführen. In diesem Zusammenhang ist vorgesehen, jährlich fünf Milliarden Euro zu investieren und ca. 80.000 Menschen pro Jahr weiterzubilden. Das Programm ist auf sechs Jahre angesetzt. Mit den Weiterbildungen und Umschulungen im Rahmen der Initiative soll es Menschen im Vorruhestandsalter ermöglicht werden, Beschäftigungen mithilfe der neuen Qualifikationen weiterzuführen. Außerdem wurde im Juni 2018 ein Gesetzesentwurf zur schrittweisen Heraufsetzung des Rentenalters auf 63 Jahre bei Frauen und 65 Jahre bei Männern vorbereitet. Seit 1932 bis heute können Männer in der RF mit 60 Jahren und Frauen mit 55 Jahren in Rente gehen. Am 29.08.2018 kündigte Präsident Wladimir Putin in einer Fernsehansprache an, Strafen für Arbeitgeber für die unangemessene Entlassung oder Verweigerung der Einstellung von Personen im Vorruhestandsalter einzuführen [vgl. TASS 2018].





Auszubildende Apothekerberuf

# IV. Aktuelle Reformen, Projekte und Trends



## 4.1. Politische Reformen in der Berufsbildung

Der Fachkräftemangel ist in Russland ein hochaktuelles Thema, das derzeit prioritär und in obersten politischen Stellen bearbeitet wird. Hintergrund sind die staatlichen Programme der Modernisierung der Wirtschaft und der Förderung des Mittelstandes, die ohne ausgebildete Fachkräfte nicht zu realisieren sind. Die Lokalisierungspolitik, mit der die russische Regierung Technologien und Produkte „Made in Russia“ fördert, ist auf die Verfügbarkeit von qualifizierten Fachkräften angewiesen. Eine erfolgreiche Umsetzung dieser Ansätze soll wiederum Investitionsentscheidungen ausländischer Unternehmen in Russland nach sich ziehen (vgl. RUSSIA BEYOND 2018).

Spätestens seit 2012 unternimmt die russische Regierung gezielte Maßnahmen zur Verbesserung des Systems der Berufsbildung. Das MINOBRNAUKI und das Ministerium für Arbeit und Sozialen Schutz der RF (Ministerstva truda i sotsialnoj zashchity Rossijskoy Federatsii, MINTRUDA) arbeiten seither verstärkt zusammen, um die Anforderungen der Wirtschaft mit dem Berufsbildungssystem zu vereinen (vgl. IMOVE 2018). In 2011 wurde vom russischen Präsidenten in diesem Zusammenhang auch die Agentur für Strategische Initiativen (Agenstvo Strategicheskikh Iniziativ, ASI) gegründet. Hinsichtlich der Berufsbildung bekam die Organisation 2017 die Aufgabe, die Ausbildung in den 50 vom Ministerium als meistgebraucht definierten Ausbildungsberufen („Top-50“) nach internationalen Standards zu verbessern (vgl. ASI 2018).

**„Das Bildungsministerium und das Arbeitsministerium sind dabei, sogenannte „professionelle Standards“ einzuführen. Anhand dieser Standards sollen unabhängige branchenspezifische Kompetenzzentren künftig eine offizielle und unabhängige Beurteilung der Fähigkeiten von Angestellten geben.“**

*Alexander Kadykov, Direktor des Institutes für Weiterbildung an der polytechnischen Universität St. Petersburg, 11.07.2018.*

Bis 2016 wurden Beschreibungen der Berufsqualifikationen (Edinyj Tarifno-Kwalifikazionnyj Sprawochnik Rabot i Professij Rabochick, ETKS) in einem Verzeichnis geführt, das als „Einheitliches Verzeichnis der Tarife und Qualifikationen für Arbeitertätigkeiten und -berufe“ bezeichnet wurde. Dieses Verzeichnis legte Aufgabenbeschreibungen, notwendige Kenntnisse und Tätigkeitsbeispiele für jeden Beruf fest. Für Angestellte wurde in diesem Kontext parallel das Einheitliche Verzeichnis der Qualifikationen für leitende Angestellte, Fachkräfte und sonstige Angestellte (Edinyj Kwalifikatsionnyj Sprawochnik Dolzhnostej Rukovoditelej, Spezialistow i Sluzhashchick, EKS) angewendet. Das im Juli 2017 in Kraft getretene Gesetz „Über die Schaffung unabhängiger Qualitätsbewertung“ im Berufsbildungsbereich sieht die landesweite Einführung von sogenannten professionellen Standards bzw. Berufsstandards als Ersatz für die ETKS- und EKS-Klassifikationen vor. Das FIRO RANHIGS, der Nationalrat für Berufsqualifikationen bei dem Präsidenten Russlands, die Nationale Agentur für die Entwicklung von Qualifikationen (Nazionalnoye Agentstvo po Razvitiyu Kwalifikatsij, NARK), der Rat für berufliche Qualifikationen (Sowet po Professionalnym Kwalifikacijam, SPK), Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften sowie das föderale Exekutivorgan sind an der Einführung dieser Berufsstandards beteiligt (vgl. ASI 2018).

Mit den Berufsstandards wurden neue allgemeine Kompetenzen formuliert, die internationale Standards berücksichtigen. Berufsstandards definieren heute die erforderlichen Qualifikationen, die zur Erfüllung einer bestimmten beruflichen Tätigkeit oder Arbeitsfunktion nötig sind. Das Ministerium beabsichtigt im Rahmen der Einführung der neuen Standards praktische Prüfungen, sogenannte Demonstrationsprüfungen, als Teil der staatlichen Abschlussprüfung einzuführen. Für viele Berufe existieren solche Berufsstandards bereits und in einigen Regionen Russlands sind diese schon im Einsatz. Die Herausforderung für die russischen Behörden besteht nun darin, die neuen Regelungen flächendeckend einzuführen und die zuständigen Vertreter in den Regionen umfassend über die praktische Handhabung zu informieren (vgl. AHK RUSSLAND 2018, S.22).

**„Es gibt einen Trend zu mehr Beteiligung der Unternehmen an der Berufsbildung. Russische Firmen sind an einer Beteiligung interessiert.“**

*Anna Urumyan, Direktorin der Repräsentanz der Deutschen Management Akademie Niedersachsen in Moskau, 02.08.2018.*

Nach Einschätzung von Anna Urumyan, Direktorin der Repräsentanz der Deutschen Management Akademie Niedersachsen in Moskau, sind russische Unternehmen zunehmend interessiert, sich in der Berufsbildung einzubringen. Berufsschulen können inzwischen Einnahmen durch die Kooperation mit Unternehmen erwirtschaften und diese für den Schulbedarf nutzen. Dabei gibt es drei unterschiedliche Kooperationsmodelle:

1. Netzwerk-Form-Vertrag,
2. Unternehmen als Struktureinheit der Bildungseinrichtung und
3. Praktikums-Vertrag.

In der ersten Form schließt ein Unternehmen einen Vertrag mit einer oder mehreren Bildungseinrichtungen zur Durchführung einer Ausbildungstätigkeit. Diese Kooperationsform erfordert eine Finanzierung von Colleges und eine Lizenz vom Unternehmen. Beides stellt häufig ein großes Hindernis dar, denn die Unternehmen müssen beispielsweise über die nötige technische Ausrüstung verfügen, und Berufsschulen sind zur Finanzierung oft nicht bereit. In der zweiten Form wird ein Unternehmen als „Filiale“ einer Bildungseinrichtung registriert. Hierzu ist keine Lizenz des Unternehmens erforderlich. Jedoch ist das Modell nicht passend für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), nicht in allen Regionen umsetzbar, und die Verteilung der Zuständigkeiten ist hier nicht eindeutig geregelt. Bei der dritten Form der Kooperation schließt das Unternehmen einen Vertrag über die Durchführung von Praktika oder andere gemeinsame Tätigkeiten mit der Berufsschule. Die AHK Russland bezeichnet die dritte Kooperationsform als die für KMU passendste sowie die am weitesten verbreitetste Art der Zusammenarbeit (vgl. AHK RUSSLAND 2018, S. 29).

Die Regierung der RF bereitet derzeit einen Gesetzesentwurf vor, der die Aufhebung von Forderungen zur Lizenzierung der Ausbildungstätigkeit durch Unternehmen vorsieht und die Realisierung der dualen Ausbildung nach deutschem Modell in vollem Umfang ermöglichen soll. Zudem gewährt die russische Regierung seit Beginn des Jahres 2018 Steuervergünstigungen für Unternehmen, die einen Beitrag zur Ausbildung leisten. In diesem Rahmen können die Ausbildungskosten, etwa für Lehrmittel und Räumlichkeiten sowie die Ausbildungsvergütung, von Unternehmen als Betriebsausgaben steuerlich abgesetzt werden (vgl. GTAI 2018).

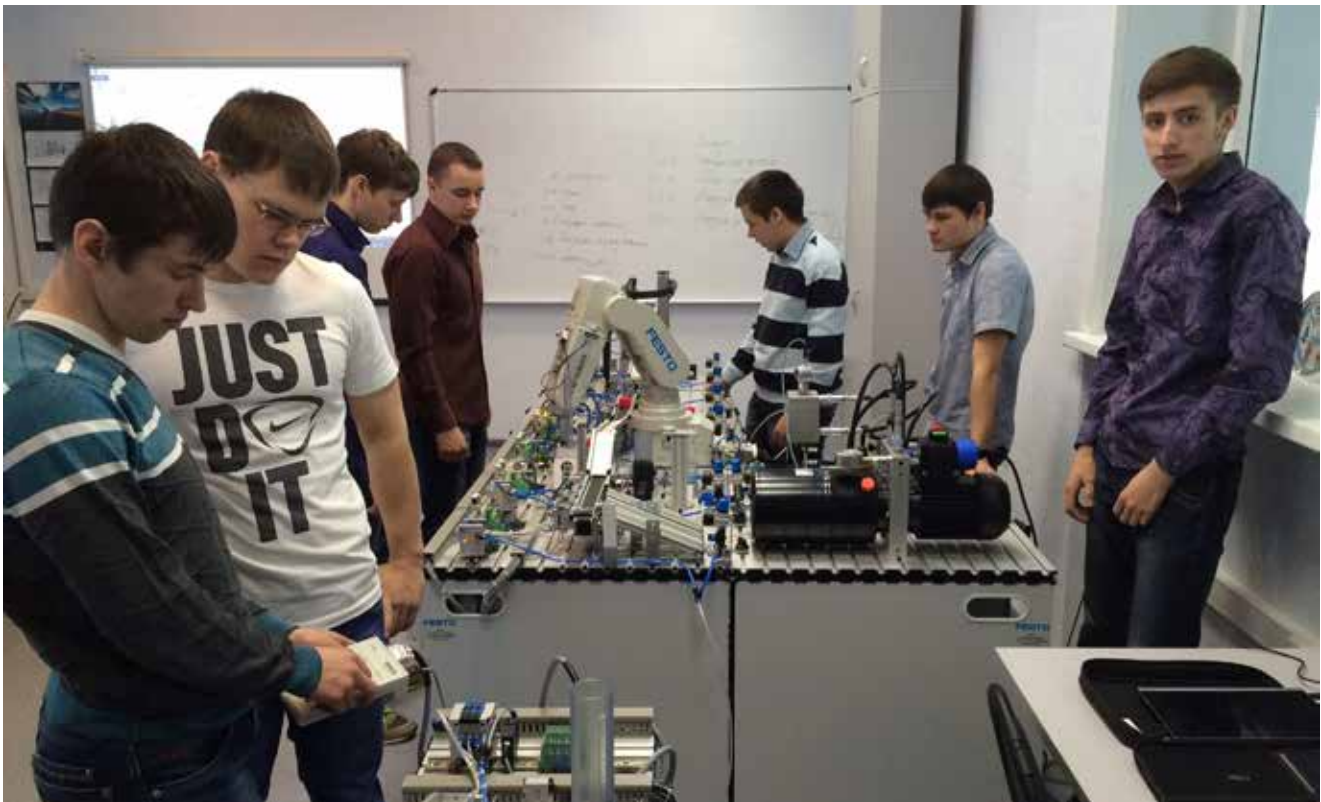
Standards für die Ausbildung von innerbetrieblichen Ausbilderinnen und Ausbildern werden, in Anlehnung an die deutsche Ausbilder-Eignungsverordnung (AEVO), derzeit in die regionale Gesetzgebung aufgenommen. Der Praxisanteil in der Ausbildung soll in diesem Kontext von 70 Prozent Theorie und 30 Prozent Praxis auf ein Verhältnis von 50 Prozent Theorie und 50 Prozent Praxis erhöht werden (vgl. IMOVE 2018).

Russland nimmt an dem internationalen Wettbewerb WorldSkills teil und richtet die kommende Wettbewerbsrunde 2019 in der westrussischen Stadt Kazan aus. Vorgelagert wird ein russlandweiter WorldSkills-Wettbewerb organisiert, deren Gewinner bei der nächsten Stufe antreten dürfen. Mit der aktuell prominenten Rolle Russlands bei diesem Wettbewerb soll die Attraktivität klassischer Handwerksberufe wie beispielsweise Floristik, Tischlerhandwerk, Kosmetik oder auch im Gastronomiebereich wieder stärker in das Bewusstsein der Russinnen und Russen gerückt werden (vgl. WORLDSKILLS 2015). Komplementär zu WorldSkills finden Wettbewerbe ähnlichen Formates wie beispielsweise EuroSkills statt. Nach Aussage von Andrey Shpitov, Direktor von Festo Didactics Russland, ist hier kontinuierliches Training erforderlich, um nachhaltig gute Leistungen zu zeigen (vgl. Interview mit Andrey Shpitov, 21.09.2018). Aktuell soll die russische Nationalmannschaft per Dekret für die heimische Weltmeisterschaft 2019 in Kazan fit gemacht werden. 2013 (WorldSkills in Leipzig) hatte Russland noch den letzten Platz im Medaillenspiegel belegt. 2017 erlangte die russische Mannschaft in Abu Dhabi sechs Gold- und vier Silbermedaillen. Alle Bestrebungen zielen darauf ab, diese positiven Tendenzen beizubehalten (vgl. IMOVE 2018).

## 4.2 Deutsch-russische Kooperation in der Berufsbildung

Die intensiven Beziehungen zwischen Deutschland und Russland in Bildung und Forschung reichen fast 40 Jahre zurück. Neben dem Austausch von jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie der bilateralen Zusammenarbeit im Bereich der innovationsorientierten Forschung zwischen deutschen und russischen Unternehmen ist Berufsbildung ein zentraler Bestandteil der deutsch-russischen Kooperation. 2011 wurde auf deutsch-russischer Regierungsebene die Intensivierung der Zusammenarbeit in diesem Bereich beschlossen. In einer Absichtserklärung vereinbarten das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und das russische Ministerium für Bildung und Wissenschaft die Begleitung der Entwicklung des russischen Modells der dualen Berufsausbildung. Die Vereinbarung zur Zusammenarbeit wurde 2016 verlängert (vgl. BMBF 2018).

Zusätzlich zur bestehenden Kooperation wurde im Dezember 2018 wurde zwischen dem BMBF und dem damaligen russischen Ministerium für Bildung und Wissenschaft (MON; seit Mai 2018: Ministerium für Wissenschaft und höhere Bildung – MinPros) vereinbart, die mittel- bis langfristige strategische Orientierung der bilateralen Kooperation für die nächsten zehn



WorldSkills-Wettbewerb in Belarus

Jahre im Rahmen einer „Deutsch-Russischen Roadmap für die Zusammenarbeit in Bildung, Wissenschaft, Forschung und Innovation“ zu stärken. Die berufliche Bildung stellt einen Teil der "Roadmap" dar: im Rahmen der Säule III „Förderung des Wissenschaftlernachwuchses und von Talenten im Hochschul- und Berufsbildungsbereich in beiden Ländern“ (Säule „Nachwuchsförderung“) sollen zum beiderseitigen Nutzen der Austausch von Auszubildenden sowie Technikerinnen und Technikern gefördert werden. Die Förderung dualer Ausbildung des nichtakademischen, technischen Personals und die Weiterqualifizierung von Berufsbildungsabsolvent-/innen/Techniker-/innen in Großforschungsanlagen dient als Serviceleistung für die international Forschenden und der damit einhergehenden effektiven Nutzung von Messzeiten.

Im Rahmen der AG-Sitzung im Juni 2017 wurde beschlossen, ein Handbuch der deutsch-russischen Berufsbildungszusammenarbeit zu gestalten und während den World Skills 2019 in Kasan feierlich zu präsentieren. Das Handbuch wird in Deutsch und Russisch verlegt und soll als Standardwerk der Zusammen-

arbeit dienen. Inhalte sind die Darstellung der Akteurslandschaft, Best-Practice-Beispiele und allgemein die positiven Entwicklungen seit Einführung der bilateralen AG.

Das German Office for International Cooperation in Vocational Education and Training (GOVET) ist die zentrale Anlaufstelle für internationale Berufsbildungskoope-ration und im Auftrag der Bundesregierung in mehreren Kerngebieten tätig. Es ist angesiedelt im Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB). GOVET berät russische Akteure der Berufsbildung zu Konzeption von Curricula, zu Berufsbildern sowie zur Qualitätssicherung und Qualifizierung von Berufsbildungspersonal. Weiterhin unterstützen die deutschen Auslandsvertretungen des Auswärtigen Amtes die Berufsbildungszusammenarbeit vor Ort (vgl. BIBB 2018).

Enger Kooperationspartner von GOVET auf russischer Seite ist das FIRO RANHIGS, das von GOVET u. a. bei der Einführung der einheitlichen Berufsstandards in der RF unterstützt wird. Von 2013 bis 2017 wurde zusammen mit dem FIRO das erste russischsprachige Onlineportal für russisches Ausbildungsperson-



*Projekt des Colleges für Metallurgie Pervouralsk „Zukunft der weißen Metallurgie“ in Kooperation mit einem deutschem Bildungsanbieter*

nal entwickelt, bevor es zur Pflege an die NARK übergeben wurde. Weiterhin wurden in deutsch-russischer Kooperation Standards für betriebliches Berufsbildungspersonal in Anlehnung an die deutsche Ausbilder-Eignungsverordnung [AEVO] entwickelt. Die Anleitung der Auszubildenden soll demnach basierend auf Arbeitsprozessen und Kompetenzen erfolgen. Zudem wurden im Rahmen der Zusammenarbeit ein fachkommentiertes Glossar für Berufsbildungspersonal und Umsetzungshilfen für bestimmte Berufsfelder entwickelt [vgl. BIBB 2018].

Zur Stärkung des Austausches der Akteure findet einmal im Jahr ein Treffen der bilateralen Arbeitsgruppe Berufsbildung statt, bei der russische und deutsche Akteure Handlungsschwerpunkte beschließen und die Wirkungen der gemeinsamen Projekte evaluieren. [vgl. BIBB 2018].

Die Initiative iMOVE des BMBF wirbt mit dem Slogan „Training - Made in Germany“ im Ausland für deutsche Kompetenz in der

beruflichen Aus- und Weiterbildung. Außerdem bietet iMOVE Unternehmen im Aus- und Weiterbildungssektor ein umfangreiches Informations- und Serviceangebot sowie Kontakte zu Regierungsstellen und potenziellen Kunden an [vgl. iMOVE 2018].

Im Rahmen des Projektes VETnet beauftragte das BMBF den Deutschen Industrie- und Handelskammertag [DIHK] und, als lokale Organisation, die AHK Russland mit der Beratung zur Einführung dualer Elemente in das russische Berufsbildungssystem. Partner auf russischer Seite waren das MON, das FIRO RANHIGS sowie die ASI. Auf der Grundlage des Strategiekonzeptes „Berufsbildungsexport“ der DIHK Service GmbH wurden die Ausbildungsprogramme in Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und russischen Berufsschulen pilotiert. Gerade in den Regionen, in denen deutsche Großunternehmen tätig sind, gibt es einige Best-Practice-Beispiele zu Kooperationen zwischen den Firmen und russischen Berufsschulen. Die Unternehmen vermitteln Praktika oder Arbeitsstellen und können die Berufs-

schule beauftragen, für sie Ausbildungen durchzuführen. Damit decken sie ihren konkreten Bedarf und unterstützen die Berufsschulen mit Praxiswissen, Ausrüstung und finanziellen Ressourcen. Expertinnen und Experten der jeweiligen Firmen wir-

ken als Fachberaterinnen und Fachberater bei der Gestaltung des Curriculums oder bei der Prüfung von Auszubildenden mit. Das BIBB und deutsche Bildungsanbieter beraten die Unternehmen bei diesen Projekten [vgl. AHK RUSSLAND 2018].



*Mechaniker in der Stahlindustrie*

Die ausgewählten Beispiele von Projekten und Kooperationen verdeutlichen die deutsch-russischen Bestrebungen, im Bereich Berufsbildung langfristig und nachhaltig zu kooperieren. Es wird erwartet, dass sich im weiteren Reformprozess der russischen Berufsbildung Geschäftsmöglichkeiten für deutsche Bildungsanbieter ergeben. Entsprechend informiert das BIBB auf seiner Webseite bzw. Portale wie iMOVE und GOVET regelmäßig über bilaterale Projekte und veröffentlicht Marktinformationen für Bildungsanbieter zu zahlreichen Ländern mit Fokus auf berufliche Bildung, den Aus- und Weiterbildungsmarkt und Exportmöglichkeiten für Anbieter aus Deutschland (vgl. BIBB 2018).

### 4.3 Besonders nachgefragte Berufe

Die russische Higher School of Economics führte auf Datengrundlage des russischen Statistikdienstes Rosstat eine Untersuchung des nationalen Arbeitsmarktes im Zeitraum 2000 bis 2015 durch. Dabei stellte sich heraus, dass sich die Berufe der Russinnen und Russen auf relativ wenige Arbeitsfelder beschränken. Der Studie zufolge waren im besagten Zeitraum 72 Millionen Menschen in Russland beschäftigt. Zwar teilten diese sich auf insgesamt 450 unterschiedliche Berufsgruppen auf, jedoch arbeitete die Hälfte aller Beschäftigten in lediglich 28 unterschiedlichen Berufen. Die Jobs, die es der Analyse nach in die Top-10 schafften, sind Verkäuferinnen und Verkäufer, Fahrerinnen und Fahrer, Landwirtinnen und Landwirte, Bankkaufleute, Verladerinnen und Verloader, Reinigungspersonal, medizinisches Personal, Sicherheitskräfte sowie Produktionsfacharbeiterinnen und Produktionsfacharbeiter. Angesichts dieser Zahlen resümierte die Higher School of Economics, dass sich die strukturelle Arbeitsmarktausrichtung in Russland im Wesentlichen auf die Bereiche Dienstleistung, Handel, Transport und das Finanzwesen konzentrierte (vgl. MANUJLOVA 2017).

Vor der Veröffentlichung einer Liste der Top-50 gefragtesten Ausbildungsberufe durch das MINTRUDA in 2015 wurden über 13.300 Unternehmen befragt. Weiterhin wurden Statistiken des Arbeitsmarktes sowie die im Leistungsvergleich nicht-akademischer Berufe bei der WorldSkills repräsentierten Berufsbilder zu Rate gezogen. Die Auswahl fand außerdem unter dem Gesichtspunkt der aktuellen technologischen Entwicklung statt und orientierte sich vor allem an High-Tech-Bereichen des Industrie- und Sektors. Der Erhebung nach können die Top-50-Ausbildungsberufe übergeordnet folgenden Kategorien zugeordnet werden: IT- und Kommunikationstechnik, Transport und Logistik, Industrie- und Ingenieurstechnologie, Kunst/Design und Dienstleistungen sowie Bauindustrie (vgl. MINTRUDA 2018).

Laut Russia Beyond, einem Ableger der russischen Zeitung Rosijskaja Gaseta, werden in der RF besonders dringend Fachkräfte in den Branchen Bergbau, Maschinenbau, Öl- und Gasförde-

rung, Landwirtschaft, Holzbearbeitung, Luft- und Raumfahrt, Lebensmitteltechnologie, Finanzberatung, Kreditsachbearbeitung und Steuerrecht gesucht. Stark nachgefragte Berufe sind Mechaniker/-in, Näher/-in, Dreher/-in, Gasschweißer/-in, Agronom/-in oder Zootechniker/-in sowie technische Spezialist/-in in der Pflanzen- und Tierproduktion (vgl. RUSSIA BEYOND 2018). Auch die Nachfrage nach Spezialisten im Bereich Web-Design, IT-Sicherheit, Datenanalytik und Programmierung steigt. Obwohl Russland bereits über zahlreiche gut ausgebildete IT-Spezialistinnen und Spezialisten verfügt, sollen Universitäten ab 2019 zusätzlich bis zu 560.000 Programmiererinnen und Programmierer ausbilden. Dies geht aus dem Plan zur Digitalisierung der Wirtschaft hervor, den eine Regierungskommission unter der Führung von Premierminister Dmitrij Medwedjew am 31. Januar 2018 verabschiedete (vgl. OWC VERLAG FÜR AUßENWIRTSCHAFT 2018).

### 4.4 Berufsorientierung

Das Online-Portal Postupi.Online unterstützt junge Russinnen und Russen bei der Auswahl geeigneter Bildungswege. Nach Angaben des hinter der Plattform stehenden Unternehmens Postupi Online handelt es sich hier um das landesweit einzige Medium, welches Informationen zu allen Ausbildungsprogrammen und -stätten Russlands enthält mit Angaben zu Zugangsvoraussetzungen und einen Karriereberatungstest öffentlich bereitstellt. Im September 2016 verzeichnete das Portal rund 8.000 Besucherinnen und Besucher am Tag; 40.000 Besucherinnen und Besucher sichteten den 1.020 Ausbildungsprogramme enthaltenden Katalog (vgl. POSTUPI.ONLINE 2016; siehe Abb. 7).

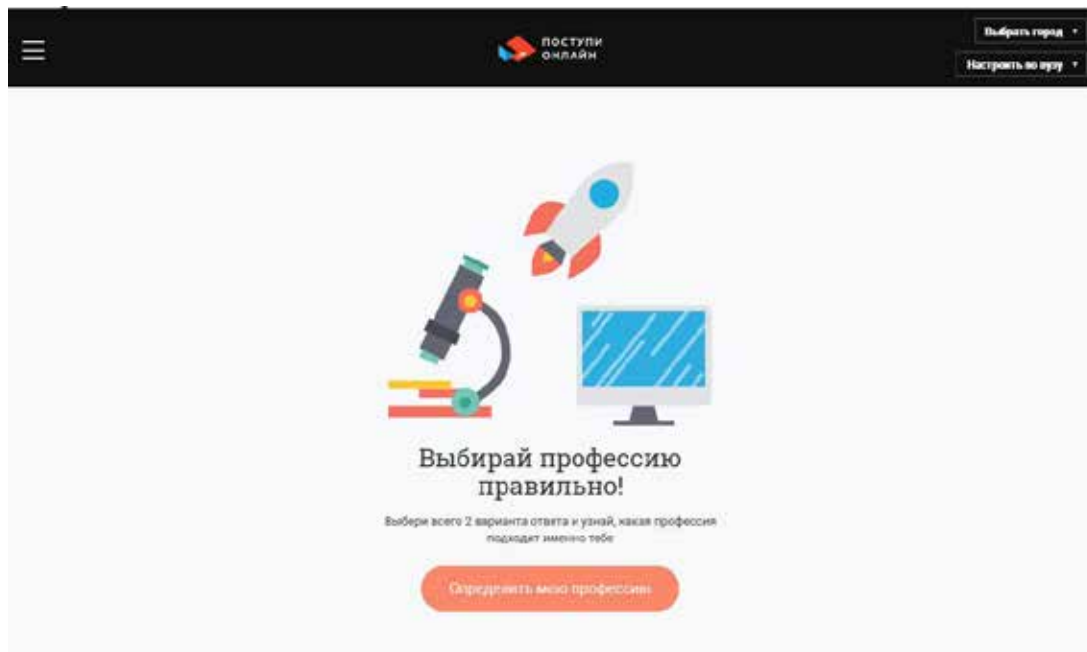
Eine von Postupi.Online mit diesen Daten durchgeführte Analyse aus dem Jahr 2016 zeigt, dass sich die meisten Interessentinnen und Interessenten der Seite für Berufe im Bereich Kunst und Design in Zusammenhang mit neuen Technologien interessieren, wie z. B. Virtual-Architect, Emotional-Designer und Game-Designer. Gefolgt wird diese Gruppe von Interessentinnen und Interessenten für den Schwerpunkt Biotechnologien und der innovativen Medizin, wie IT-Genetiker, Biopharmazeut oder molekularer Ernährungsberater. Überdurchschnittlich hoch ist zudem das Interesse für pädagogische Berufe (z. B. Persönlichkeitscoach, Spiel-Pädagoge) und IT und Kommunikation (PR-Manager, Spieleentwickler, Spezialist für künstliche Intelligenz). Mittelmäßiges Interesse besteht hingegen für die Bereiche Management, Wirtschaft, Psychologie, Linguistik, Recht und Umwelt. Ein sehr geringes Interesse zeichnet sich klar für die Berufsbilder Nanotechnologie, Landwirtschaft, Bergbau, Elektronik, Leichtindustrie, Materialwissenschaften und Metallurgie, Instrumentenbau, Maschinenbau, Robotik und Energietechnik ab (vgl. POSTUPI.ONLINE 2016). Die Erhebung verdeutlicht, dass





Silbermedaille in Mechatronik bei EuroSkills 2018, Budapest

Abbildung 7: Webseite des Online-Portals Postupi.Online



Quelle: Postupi.Online 2019

sich junge Russinnen und Russen vornehmlich für Berufe interessieren, die in der Regel eine akademische Ausbildung erfordern. Einige der Branchen und Berufe, die im Rahmen der Studie als wenig attraktiv bewertet werden, sind interessanterweise Teil der vom Ministerium definierten TOP-50 Berufe.

**„Wenn man Auszubildenden in der mittleren Berufsschule die Frage stellt, in welcher Position sie später arbeiten wollen, antworten die meisten ‚Werksleiter‘ oder ‚Abteilungsleiter‘.“**

Andrey Shpitov, Direktor Festo Didactic Russland, 21.09.2018.

## 4.5 Aus- und Weiterbildung von beruflichem Lehrpersonal

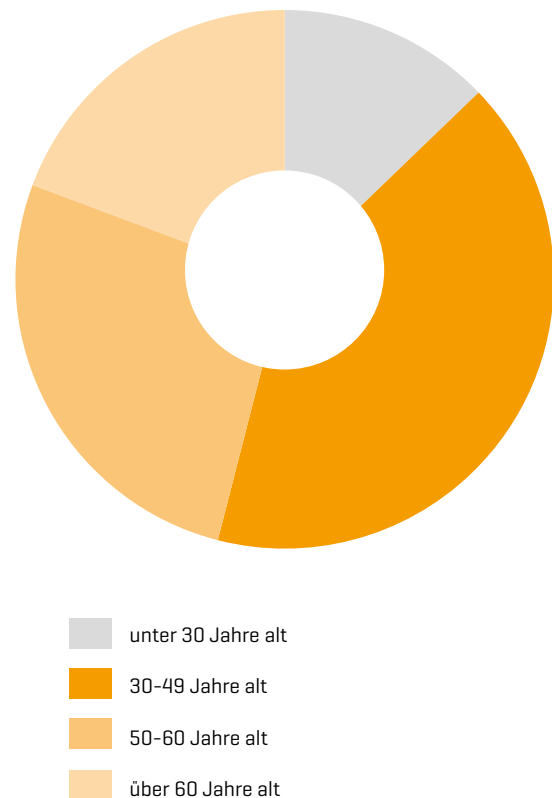
Die Entwicklung eines Systems zur Umschulung und beruflichen Weiterbildung von Lehrkräften der Berufsbildung ist Teil der staatlichen Modernisierungsstrategie der Berufsbildung. Dabei legt das FIRD RANHIGS das Ausbildungsprogramm und die Methodik für die Ausbildung von Berufsschullehrenden fest. In den Rahmenrichtlinien für Ausbilderinnen und Ausbilder von August 2017 wurden diesbezüglich die wichtigsten Prinzipien bestimmt (vgl. AHK RUSSLAND 2018, S. 27).

2016 betrug die Zahl der pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Berufsbildungseinrichtungen in der gesamten RF 163.286 Personen. Ein Großteil des Lehrpersonals in russischen Berufsschulen ist in einem fortgeschrittenen Alter. So sind über 19 Prozent der Lehrenden in Russland über 60 Jahre alt oder älter (vgl. KOPNOV u. a. 2018, S. 20; siehe Abb. 8).

Eine Lehrerausbildung kann in der RF in Berufsschulen bzw. Colleges und in Hochschulen absolviert werden. Nicht-universitäre Einrichtungen bilden Lehrpersonal für Vorschulen aus, während Lehrkräfte für alle anderen Schulformen ihre Ausbildung in Hochschulen durchlaufen. Alle Lehrkräfte, einschließlich des berufsbildenden Lehrpersonals, sind verpflichtet, alle fünf Jahre an mindestens einer berufsbegleitenden Fortbildung teilzunehmen. 78 staatliche pädagogische Hochschulen bieten Weiterbildungsprogramme für Lehrerinnen und Lehrer in 14 Fachrichtungen und 80 Spezialisierungen an. Die Qualifikation von Lehrpersonal wird ebenfalls alle fünf Jahre von einer Kom-

mission bewertet, wobei die Bewertung zwei Phasen umfasst: Die erste Phase schließt einen Qualifikationstest, ein Interview sowie die Durchführung eines Projekts ein. Die zweite Phase wird in Form einer Lehrprobe umgesetzt, wobei das Wissen der Schülerinnen und Schüler getestet wird und die Arbeit der Lehrkraft durch Kolleginnen und Kollegen und Eltern bewertet wird. Die Schulen pflegen in der Regel enge Kontakte zu lokalen methodologischen Instituten und zu Fortbildungsinstituten. Staatliche soziale Organisationen wie der Rat für Lehrausbildung, der Verband der pädagogischen Universitäten und Räte aus Direktoren von Sekundarschulen spielen eine wichtige Rolle bei der Entwicklung des Lehrernetzwerks. Die Teilnahme an Fortbildungen wird attestiert (vgl. STATEUNIVERSITY 2018).

Abbildung 8: Alter des Lehrpersonals an russischen Berufsschulen [2016]



Quelle: Eigene Darstellung nach Kopnov u. a. 2018

Berufsschullehrende in der RF stehen in der Kritik, in vielen Fächern nicht auf dem neuesten Stand der Technik zu sein und veraltete Lehrinhalte weiterzugeben. Lehrkräfte von Berufsschulen kennen sich häufig in der Anwendung moderner Produktionsmaschinen nicht aus und die technische Ausstattung von Berufsschulen lässt insgesamt stark zu wünschen übrig. Auch moderne Unterrichtsmethoden finden häufig nicht den Weg in die Schule, sodass größtenteils frontal unterrichtet wird und Inhalte auswendig gelernt werden müssen. Auch besteht die Notwendigkeit, Lehrkräfte hinsichtlich des Einsatzes digitaler und webbasierter Lehrmethoden zu schulen. Budgets für die Weiterbildung von Lehrpersonal sind knapp und der Mangel an Lehrkräften verursacht, dass Lehrende teilweise fachfremd unterrichten müssen. Mit dem niedrigen Gehalt ist es für Lehrkräfte zudem in vielen Fällen herausfordernd, Fortbildungen eigenständig zu bezahlen oder Konferenzen zu besuchen (vgl. DVORNIKOVA 2018).

Um dieser Herausforderung zu begegnen, wurde im Rahmen des Projektes VETnet der AHK Russland der erste standardisierte Kurs „Ausbildung der Ausbilder“ (AdA) nach dem Konzept des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) eingeführt. Das Qualifizierungskonzept für Ausbilderinnen und Ausbilder wurde von der DIHK-Bildungs-GmbH entwickelt und bietet Absolventinnen und Absolventen die DIHK-AHK-Zertifizierung. Das Konzept wird international in einer Basisversion und in einer Vollversion, die jeweils an lokale Rahmenbedingungen angepasst ist, angeboten. 2018 wurde erstmals ein Forum durchgeführt, in dem Ausbilderinnen und Ausbilder von Unternehmen, Personalverantwortliche der größten staatlichen Unternehmen, föderale und regionale Regierungsvertreterinnen und Regierungsvertreter sowie Verantwortliche aus Bildungseinrichtungen Ideen und Prinzipien der Ausbildung in Unternehmen diskutierten. Weitere Foren dieser Art sollen in Föderalbezirken organisiert werden. Der russische Rohrhersteller ChelPipe hat in diesem Zusammenhang ein umfassendes Ausbildungsprogramm aufgestellt, bei dem ein besonderes Augenmerk auf der Aus- und Weiterbildung der Ausbilderinnen und Ausbilder liegt. Ausbildungstrainerinnen und Ausbildungstrainer schulen betriebliche Ausbilderinnen und Ausbilder mit der Methode der sogenannten „handlungsorientierten Berufsausbildung“ und vermitteln ihnen das notwendige methodische und pädagogische Know-how (vgl. AHK RUSSLAND 2018, S. 27).

## 4.6 Digitalisierung und E-Learning

**„Online- und Fernlernprogramme werden im Zeitalter der Informationstechnologien immer beliebter. Wir arbeiten aktiv an der Erstellung von E-Books, Büchern und Projekten des digitalen Trainings. Das ist unsere Zukunft.“**

*Elena Parikova, Direktorin KNAUF Akademie GUS, Krasnogorsk, 23.07.2018.*

Russland ist aufgrund seiner enormen Größe vor besondere Herausforderungen gestellt. Während es in den großen und bevölkerungsstarken Städten wie Moskau oder St. Petersburg eine Auswahl an vielfältigen Bildungsangeboten gibt, ist das Bildungs Panorama in ländlichen Gebieten eingeschränkt. Digitale Medien bieten hier eine Chance, den Zugang zu Bildung zu verbessern und den Qualitätsunterschied durch das Stadt-Land-Gefälle auszugleichen (vgl. WEGNER 2018). Gleichzeitig treibt der russische Staat seit 2013 den Ausbau der Breitbandinfrastruktur massiv voran, um die digitale Ungleichheit in den Regionen auszugleichen. Alle Orte mit mehr als 10.000 Einwohnerinnen und Einwohnern sollen mit LTE versorgt werden. Große Aufmerksamkeit kommt bei diesem Projekt Kommunikationssatelliten zu, die auch für das Breitbandinternet genutzt werden. Seit 2016 befinden sich zwölf dieser Satelliten in der Erdumlaufbahn. Mobiles Internet kostet in Moskau nur etwa ein Fünftel dessen, was in anderen Metropolen gezahlt werden muss. Die Preise für den Internetzugang sinken seit Jahren und mittlerweile sind ca. 73 Millionen russischer Bürgerinnen und Bürger täglich online – 23 Prozent davon ausschließlich über mobile Geräte (vgl. SÄWERT 2018).

Die russische Regierung strebt außerdem an, mittels Digitalisierung die Wirtschaft nachhaltig zu modernisieren. Mit gut ausgebildeten IT-Fachkräften, einer internetaffinen Jugend und vor dem Hintergrund der hohen russischen Bevölkerungszahl und den damit verbundenen zahlreichen potenziellen Online-Käuferinnen und -Käufern, ist in Russland das Digitalisierungspotenzial groß. Mit der Digitalisierungsoffensive soll der Rückstand zu Ländern wie Deutschland hinsichtlich des Themas Industrie 4.0 aufgeholt werden. Die Unternehmensberatung McKinsey hat errechnet, dass die Digitalwirtschaft aktuell etwa vier Prozent des russischen Bruttoinlandsprodukts (BIP) ausmacht und die Branche

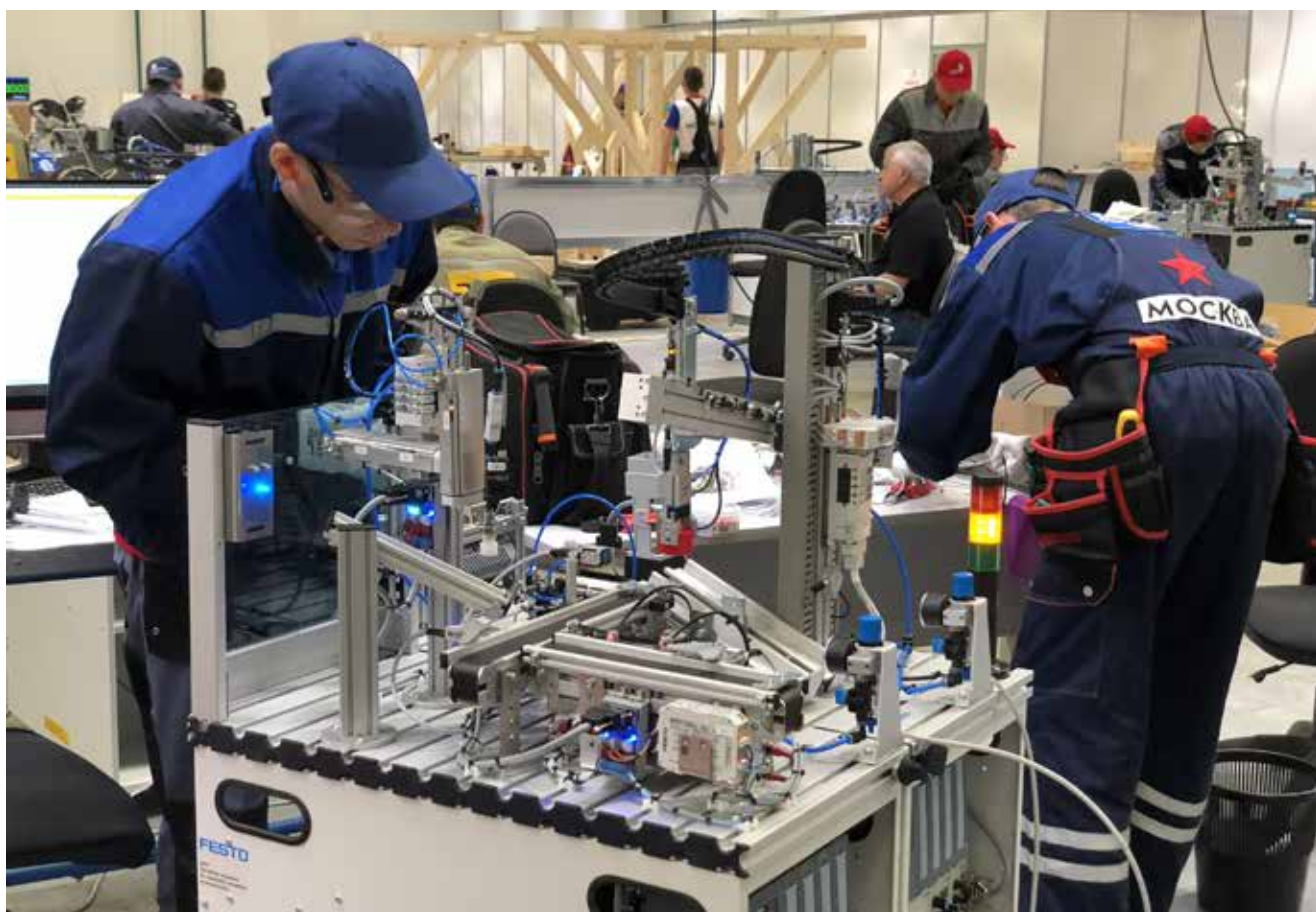
dynamisch wächst. Bereits 2021 könnte ihr Anteil am BIP auf 4,7 Prozent steigen [vgl. AUßENWIRTSCHAFTSPORTAL BAYERN 2018].

Viele deutsche Unternehmen wirken bei besagter Digitalisierungsoffensive mit. In diesem Kontext haben sich Unternehmen wie Siemens, Bosch und SAP mit russischen Firmen, dem Ostausschuss der Deutschen Wirtschaft, der AHK sowie dem russischen Verband der Industriellen und Unternehmer zur German-Russian Initiative for Digitalization (GRID) zusammengeschlossen. Die GRID-Initiative bietet russischen Unternehmen Einblick in Industrie 4.0-Lösungen der deutschen Wirtschaft [vgl. AUßENWIRTSCHAFTSPORTAL BAYERN 2018]. Die Bestrebungen der Regierung der RF in den Bereichen Digitalisierung und Industrie 4.0 haben auch Auswirkungen auf den Bildungssektor. Russische Ausbildungseinrichtungen müssen Fachkräfte für den digitalisierten Arbeitsmarkt ausbilden, die in der Lage sind, mit Hochtechnologiemaschinen sowie Informations- und Kommunikationstechnologien zu arbeiten.

Im Rahmen einer richtungsweisenden Pressekonferenz des MINOBRNAUKI im März 2018 kommunizierte die Bildungsministe-

rin Olga Wassiljewna die Inbetriebnahme einer Online-Datenbank für die Fernausbildung im Bereich der Sekundar- und Hochschulbildung. Das Moderne Digitale Bildungsumfeld der RF (Sovremennaja Zifrowaja Obrazowatel'naja Sreda RF) ist Ergebnis verstärkter Regierungsaktivitäten zur Verbesserung des Bildungssystems und beinhaltet über 450 Kurse, die über 13 Online-Bildungsplattformen zugänglich sind [vgl. MINOBRNAUKI 2018] (siehe Abb. 9).

Durch Fernkurse und moderne E-Learning-Angebote können Schülerinnen und Schüler auch dann unterrichtet werden, wenn z. B. schwierige Wetterverhältnisse den Weg zur Ausbildungsstätte erschweren oder verhindern. Für allgemeinbildende Schulen wurde im Sommer 2016 daher das Programm „Die russische elektronische Schule“ vom Bildungsministerium vorgestellt. Lehrinhalte der Klassenstufen fünf bis neun werden hier in Video-Lektionen bzw. Video-Botschaften festgehalten. So sollen in einem Zeitraum von drei bis vier Jahren alle Fächer und Klassenstufen abgedeckt werden. Die „elektronische Schule“ soll langfristig für alle Schülerinnen und Schüler des Landes zugänglich sein und ergänzend zum Präsenzunterricht angeboten werden [vgl. WEGNER 2018].



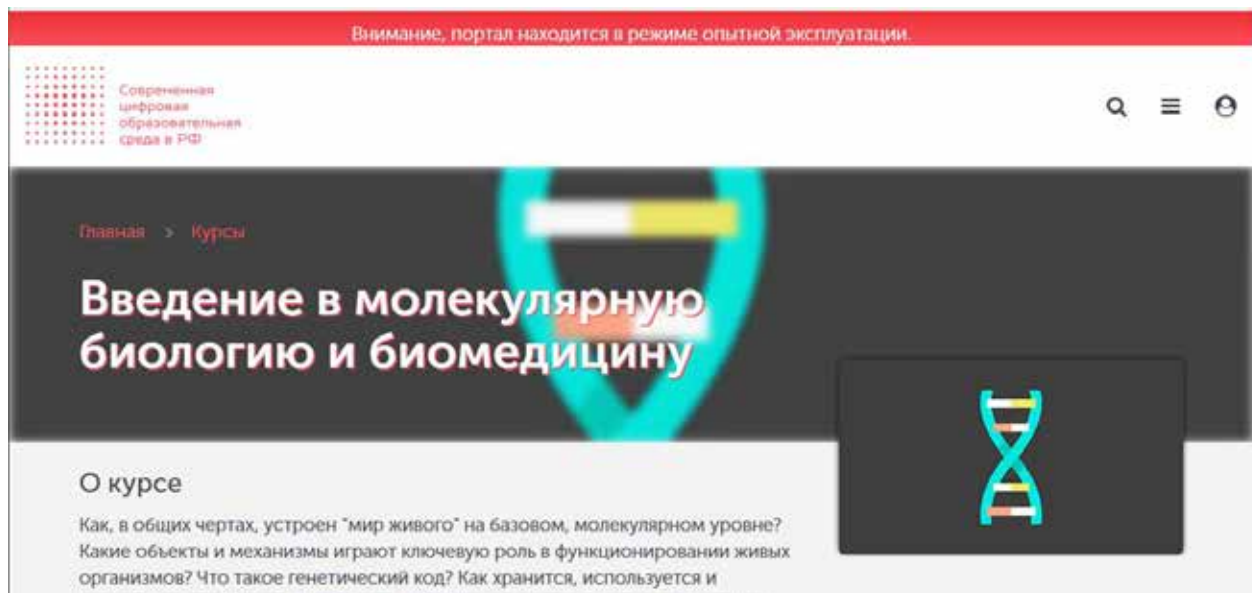
Auszubildende im Bereich Mechatronik

Bis auf vereinzelte digitale Bildungsangebote wie beispielsweise das der Knauf Akademie GUS, stehen im Bereich der Berufsbildung E-Learning-Projekte noch weitestgehend aus. Angesichts der mangelnden technischen Ausstattung in Berufsschulen und politischer Ansätze im Bereich E-Learning lässt sich auf ein beachtliches Marktpotenzial für Soft- und Hardware im Bildungsbereich schließen. Dem stehen jedoch die knappen Budgets im Bildungsbereich entgegen.

Seit November 2014 können allgemeine Informationen und gesetzliche Regelungen sowie innovative Methoden zur beruflichen Erstausbildung auf dem russischen Online-Fachportal „Prof-Mayak“ abgerufen werden. Videoclips zu Best-Practice-Beispielen einiger Berufsschulen und ein Diskussionsforum ergänzen das Angebot. Ausschlaggebend für die Entwicklung des Portals war die Nachfrage deutscher Unternehmen in Russland, die bis dato vergeblich Trainingsinstrumente für eine duale Ausbildung sowie einen Marktplatz für Bildungsdienstleistungen suchten. Das vom BIBB entwickelte Ausbilderportal „foraus.de“ diente als Vorlage zur Erstellung des Online-Fachportals. Seit Juni 2017 wird das Portal von NARK unter der Webadresse [www.bc-nark.ru](http://www.bc-nark.ru) in russischer Sprache betrieben [vgl. BIBB 2017].

Innovative Lernmethoden in Verbindung mit modernen Informations- und Kommunikationstechnologien halten langsam aber stetig Einzug in russische Bildungsstätten. Einige Projekte im Bereich der Primarbildung existieren bereits. Gleichzeitig bestehen Hürden wie das Fehlen von Internetzugängen an den Lernorten und die traditionelle Bevorzugung russischer Lehrkräfte des Frontalunterrichts. Eine Untersuchung zum Mobile-Learning in russischen Schulen des Leningrader Regionalinstituts für Lernentwicklung stellte fest, dass sowohl Schulleiterinnen und Schulleiter als auch Lehrkräfte einen Sinneswandel vollziehen müssen, damit Methoden des Mobile-Learning in Schulen etabliert werden können – von der Präsentation von Wissensinhalten bis hin zu verschiedenen Formen der Aufnahme und Verarbeitung von Informationen. Heute besteht in russischen Schulen vielfach eine Diskrepanz zwischen den Bedürfnissen der Schülerinnen und Schüler, die mobile Technologien zum Lernen verwenden möchten, und der Voreingenommenheit des Lehrpersonals, diese in der Praxis einzusetzen. Auch ist die Infrastruktur für den Einsatz mobiler Technologien an den meisten Schulen nicht gegeben. Informationsmaterialien zu pädagogischen Praktiken im Zusammenhang mit Mobile-Learning sind auf dem Bildungsportal „HOR“ für Lehrende der Region Leningrad frei zugänglich [vgl. GURYUNOVA, LEBEDEVA 2017].

Abbildung 9: Fernlernkurs zu molekularer Biologie auf dem Modernen Digitalen Bildungsumfeld der RF



Quelle: MINOBRNAUKI 2018

# V. Marktchancen und Handlungsanleitungen



## 5.1 Anknüpfungspunkte für Angebote der deutschen Bildungswirtschaft

Der russische Markt ist mit über 140 Millionen Menschen sehr attraktiv für Anbieter der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Neben den urbanen Zentren Moskau und St. Petersburg gibt es weitere Regionen mit relativ hohem Lebensstandard, in denen zahlungskräftige Unternehmen Fachkräfte nachfragen. Dazu gehören vor allem Regionen, in denen Rohstoffe gefördert werden. Durch die langjährige deutsch-russische Kooperation im Berufsbildungssektor ist das deutsche duale Ausbildungssystem in Russland bekannt geworden und erfreut sich eines hohen Ansehens. Da Verantwortliche aller Ebenen qualifizierte Fachkräfte für die Basis eines starken Mittelstandes halten, arbeitet die Regierung mittels Reformen und Gesetzesentwürfen daran, die Voraussetzungen für ein systematisches und landesweites duales Ausbildungssystem zu schaffen. Vor diesem Hintergrund genießen deutsche Bildungsanbieter einen Vertrauensvorschuss, der es ihnen möglich macht, im russischen Bildungsmarkt leichter Fuß zu fassen. Überdies ist die Bereitschaft russischer Bildungseinrichtungen auf allen Ebenen mit ausländischen Partnern zu kooperieren hoch, da sich solche internationalen Kooperationen in Russland positiv auf die zahlreichen Hochschulrankings und auf die Reputation von jeweiligen Akteuren auswirken. Alle für diese Studie interviewten Expertinnen und Experten schätzen die Marktchancen für deutsche Bildungsanbieter als hoch ein und beurteilen das deutsche Ausbildungssystem als ein für die RF anwendbares und zielführendes Konzept [vgl. Interviews mit Marktexpertinnen und Marktexperten, Herbst 2018, Auflistung im Anhang].

**„Unsere Kunden sagen, dass sie die Theorie selbst in Büchern lesen können. Sie brauchen Face-to-Face-Training, um die Anwendung der Theorie auf ihre Arbeitspraxis zu lernen. Wichtig ist auch Feedback von und Wissensaustausch mit Gleichgesinnten.“**

*Andrey Shpitol, Direktor Festo Didactic Russland, 21.09.2018.*

Während der Sowjetunion fand die Lehre größtenteils in Form des Frontalunterrichtes statt, Lehrmethoden wie Gruppenarbeit, Präsentation oder Diskussionen fehlten fast gänzlich.

Obwohl sich dies zunehmend ändert, richten viele Lehrkräfte, gerade diejenigen in höherem Alter, ihren Unterricht weiterhin frontal aus. Der tendenziell geringe Praxisanteil bei Aus- und Weiterbildungsangeboten in der RF führt zu einem großen Bedarf an Wissenstransfer von der Theorie in die Praxis sowie an Lehrmethoden, die den Austausch mit Gleichgesinnten erlauben. Praxisorientierte Aus- und Weiterbildungsangebote, wie die der Ernst & Young Training Academy St. Petersburg, sind deshalb in der RF erfolgreich.

### Attraktive Branchen und Berufsfelder für Berufsbildungsangebote

Bei der Erstellung von Bildungsangeboten und konkret Berufsbildungskonzepten können sich deutsche Anbieter an Branchen und Berufsfeldern orientieren, die aktuell auf der politischen Agenda priorisiert werden und für die derzeit großer wirtschaftlicher Bedarf besteht. Hierzu können sowohl die Liste der Top-50 nachgefragten Berufe als auch die im Wettbewerb World-Skills vertretenen Disziplinen herangezogen werden. Auch aus der Beobachtung des politischen Diskurses und der wirtschaftlichen Entwicklungen ergeben sich interessante Erkenntnisse für ausländische Bildungsanbieter. So ist es beispielsweise erklärtes Ziel der RF, ab 2019 in den russischen Universitäten bedeutend mehr Programmierinnen und Programmierer auszubilden. Informationen wie diese können als Grundlage für die Konzeption von Bildungsangeboten dienen, indem deutsche Organisationen beispielsweise die Ausbildungsprogramme russischer Hochschulen mit Zusatzangeboten komplementieren. Auch beim Ausbildungsangebot in sehr innovativen Branchen und neuen Berufsfeldern ergeben sich durch bestehende Marktlücken Chancen für deutsche Bildungsanbieter. Neben diesen Entwicklungen in High-Tech-Branchen und traditionellen Bereichen wie Landwirtschaft und Rohstoffförderung können ergänzend Bedarfe der Sozial- und Gesundheitsbranchen im Aus- und Weiterbildungsbereich diagnostiziert und entsprechend genutzt werden.

### Bildungsangebote auf Grundlage technologischen Vorsprungs

Der technologische Vorsprung Deutschlands kann Bildungsanbietern in Russland zugutekommen, denn in der RF besteht Bedarf an Weiterbildungen im Bereich moderner Technologien. Trotz der Lokalisierungspolitik wird ein großer Prozentsatz der in russischen Unternehmen verwendeten Technologien, Rohstoffe und Materialien aus dem Ausland bezogen. Ein beachtlicher Anteil davon kommt aus Deutschland. Gemäß Angaben des Verbandes Deutscher Maschinen- und Anlagenbauer (VDMA) wurden 2017 Maschinen und Anlagen im Wert von 5,3 Milliarden Euro aus Deutschland in die RF verkauft. Damit lag Russland auf Platz neun der wichtigsten Absatzmärkte für deutsche Maschinenbauer [vgl. VDMA 2018]. Um diese Technologien effizient einsetzen und betreiben zu können, bedarf es ausgebildeter Fachkräfte. Deutsche Erstausrüsterinnen und Erstausr-

rüster (Original Equipment Manufacturer, OEM) sind in Russland bekannt und ihre Produkte werden geschätzt. Daher können junge Ingenieurinnen und Ingenieure ihre Wettbewerbsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt mithilfe von Zertifikaten ausländischer OEMs bedeutend steigern. Dies gilt sowohl im Software- als auch im Maschinenbaubereich. Unternehmen buchen deshalb Inhouse-Schulungen von Akademien technologisch führender Unternehmen oder entsenden Teile der Belegschaft auf eigene Kosten für den Praxiserwerb ins Ausland. In Fällen in denen diese Aus- und Weiterbildungen nicht bereits Teil der Kooperationsverträge zwischen deutschen und russischen Unternehmen sind, können deutsche Bildungsanbieter diese Leistungen übernehmen.

Neben den hier benannten privat finanzierten Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen gibt es auch staatlich geförderte Programme. Russische Delegationen mit Vertreterinnen und Vertretern aus Politik, Administration und Wirtschaft reisen häufig ins Ausland, um sich über aktuelle Themen wie Industrie 4.0 und Digitalisierung zu informieren und Geschäftspartnerschaften anzubahnen. Solche Delegationsreisen werden teilweise durch die politischen Förderprogramme beider Länder umgesetzt. Hierzu zählen beispielsweise das Markterschließungsprogramm oder das Managerfortbildungsprogramm des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie [BMWi]. Im Rahmen dieser Reisen wird der deutsch-russische Austausch von Managerinnen und Managern und Führungskräften gefördert. Auch auf regionaler Ebene gibt es in Russland und in Deutschland entsprechende Förderprogramme, die Weiterbildungsreisen finanziell fördern (u.a. bayrisches Außenwirtschaftsförderprogramm).

### Angebote im Bereich lebenslanges Lernen

Viele Russinnen und Russen bilden sich auch aus eigenem Antrieb privat weiter und investieren in Kurse externer Anbieter. Hier können deutsche Bildungsanbieter mit Angeboten zur Vertiefung von Fremdsprachenkenntnissen und Soft Skills (persönliche, soziale und methodische Kompetenzen) punkten. Gute Fremdsprachenkenntnisse sind zudem für karriereversierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer unabdinglich. Unternehmen finanzieren daher branchenübergreifend den Fremdsprachunterricht für Fachkräfte. Dabei nimmt der Erwerb von technischen und unternehmensspezifischen Vokabeln einen hohen Stellenwert ein. Der Bereich Fremdsprachen, insbesondere unter Einbezug innovativer Lernmethoden, ist aber nicht nur für Erwachsene interessant. In Russland ist es üblich, dass Kinder schon in jungem Alter Sprachunterricht erhalten. Im Bereich der Soft Skills gelten Kommunikationsfähigkeit und Zeitmanagement als wichtige Kompetenzen. Russische Firmen und ihr Personal sind überdies daran interessiert, moderne Führungs- und Managementmethoden kennenzulernen und entsprechende Kompetenzen auszubauen. Von besonderem Interesse sind im Ausland entwickelte Methoden und Trendthemen.

Ein weiteres wichtiges Thema ist Effizienzsteigerung. Russischen Führungskräften ist bekannt, dass die Produktivität von Arbeitskräften in der RF deutlich unter dem OECD-Schnitt liegt und folglich Nachholbedarf besteht. So belegen Analysen der internationalen Organisation, dass Angestellte in russischen Unternehmen pro Arbeitsstunde nur etwa die Hälfte des durchschnittlichen BIP-Beitrages der OECD-Länder erwirtschaften. Damit gehört die Arbeitsproduktivität in Russland zu den geringsten unter den führenden Wirtschaftsländern (vgl. OSTEXPERTE 2018). Die Effizienzsteigerung in russischen Unternehmen ist im Rahmen der Modernisierung der Wirtschaft auch ein aktuelles politisches Thema. Deshalb fällt das Interesse an Themen wie kooperativem Führen, Team Building, agilem Management und Lean-Management bei russischen Managerinnen und Managern in der Regel hoch aus.

### Berufliches Lehrpersonal, betriebliche Ausbilder und Qualitätssicherung

Mit der Einführung der Berufsstandards und Vorgaben für betriebliche Ausbilderinnen und Ausbilder nach Vorbild der deutschen AEVO ergibt sich die Notwendigkeit zur Aus- und Weiterbildung von Berufsschullehrpersonal und betrieblichen Ausbildungsträgern. Deutsche Bildungsanbieter können mit Erfahrung und Expertise auf diesem Gebiet überzeugen. Die deutschen AHKn setzen das eigens entwickelte Konzept zur AdA bereits in vielen Ländern um. Der russische Markt ist jedoch hinsichtlich fachlicher und methodischer Weiterbildungsangebote für Lehrpersonal vor allem durch heimische Anbieter bestimmt. Die Zusammenarbeit mit ausländischen Ausbildungsstätten kann russischen Berufsschulen auch im Bereich der Weiterbildung von Lehrpersonal helfen, ihre Reputation zu steigern. Einige Berufsschulen schicken Lehrpersonal schon heute zu Studienreisen ins Ausland, um deren Kenntnisse zu erweitern. Teilweise finden solche Studienreisen auf Initiative der regionalen Regierungen statt. Der Bereich der Aus- und Weiterbildung von Lehrkräften unterliegt in der RF jedoch einer strengen Kontrolle durch Behörden, weshalb für ausländische Anbieter in diesem Bereich Hürden bestehen. Mit einem starken lokalen Partner können deutsche Bildungsanbieter hier aber attraktive Zusatzangebote konzipieren. Interessante Themenbereiche können beispielsweise die moderne Ausrüstung für Berufsschulen oder die Schulung von Lehrpersonal im Hinblick auf Handhabung neuester Technik darstellen und entsprechende Wettbewerbsvorteile generieren.

Wird die Ausbildung von betrieblichen Ausbilderinnen und Ausbildern verpflichtend bzw. treten die geplanten Vorhaben in Kraft, entstehen in diesem Bereich Potenziale für ausländische Bildungsunternehmen. Insbesondere für russische Firmen, die bereits duale Ausbildungsformate durchführen, können Angebote zur AdA von deutschen Anbietern sehr interessant sein, da für sie Erfahrung und Praxisbezug im Vordergrund stehen. Großunternehmen, die im Bereich der dualen Ausbildung invol-



viert sind, stellen eine vergleichbar zahlungskräftige Zielgruppe dar. Auch kann hier eine Kombination mit Schulungen zu Produktionsmaschinen und der Bereitstellung technischer Lernausrüstung deutschen Dienstleistungsunternehmen im Bildungsbereich einen Vorteil sichern. Von der Unterstützung bei der Konzeption von Prüfungsmaterialien bis hin zur Prüfungsvorbereitung könnten deutsche Firmen ihre Expertise einbringen. Ebenso könnten sich deutsche Beraterinnen und Berater in Prüfungskommissionen engagieren.

### Kooperation mit russischen Bildungsanbietern

Russische Bildungsanbieter sind generell sehr offen für verschiedene Arten der Kooperation mit ausländischen Unternehmen. Einige russische Hochschulen bieten bereits Studiengänge mit Doppelabschluss an, die nach einem anteilig an der russischen und an der ausländischen Hochschule absolvierten Studium zu beiden nationalen Abschlüssen führen. Bildungseinrichtungen im akademischen Bereich und im Sekundarbereich kooperieren regelmäßig hinsichtlich der Organisation von Auslandssemestern sowie Ausbildungs- und Praxisphasen in Deutschland mit deutschen Partnern. Über die Einbindung deutscher Expertinnen und Experten in die Gestaltung von Ausbildungsplänen und die Qualitätskontrolle der Ausbildung bis hin zur Nutzung deutscher Ausrüstung und Technologien im Prozess der Ausbildung gibt es zahlreiche Beispiele für die erfolgreiche Kooperationen zwischen deutschen und russischen Ausbildungsanbietern.

Einige Bildungsanbieter in der RF nutzen die Kooperation mit ausländischen Unternehmen als Aushängeschild, wobei sich die Kooperation teils auf wenige Besuche der ausländischen Partner beschränkt. In vereinzelt Fällen werden in der RF Aus- und Weiterbildungen von russischen Weiterbildungsunternehmen unter dem Namen einer bekannten ausländischen Marke angeboten, ohne dass die Bildungseinrichtung im Besitz der Lizenz der ausländischen Marke ist oder die Qualitätskriterien der ausländischen Ausbildungen erfüllt. Einige Interviewpartnerinnen und Interviewpartner weisen darauf hin, dass Russinnen und Russen aufgrund solcher Erfahrungen oft hinterfragen, ob sie bei Bildungsangeboten ausländischer Marken in der RF die gleiche Qualität bekommen wie bei der zugehörigen Ausbildungsstätte im Herkunftsland (vgl. Interview mit Andrei Anosov, 31.07.2018). Bei der Verhandlung über Inhalte der Kooperation sollten Pflichten und Verantwortungen sowie für beide Seiten realistische Leistungen ausführlich definiert werden. Es empfiehlt sich, auch die finanziellen Rahmenbedingungen der Kooperation von Beginn an zu klären. Die Feinheiten der Zusammenarbeit sollten in einem Vertrag festgehalten werden, der von deutschen und lokalen Juristen geprüft ist. Auch die Preisgestaltung für/der Bildungsangebote sollte für beide Seiten transparent sein. So kann verhindert werden, dass der russische Partner mit überbeuerten und qualitätsschwachen Angeboten die Reputation des ausländischen Partners schädigt.

### Hindernisse beim Markteintritt

Der russische Markt weist in den letzten Jahren verstärkt protektionistische Tendenzen auf. Durch festgelegte Standards, notwendige Lizenzen und andere Maßnahmen zum Schutz der inländischen Wirtschaft sind ausländische Unternehmen bei ihrer Geschäftstätigkeit in Russland heutzutage eingeschränkter als in den frühen Jahren nach der Jahrtausendwende. Das Lokalisierungsprogramm der Regierung der RF, das russische Produzenten dazu verpflichtet, so viele Produkte wie möglich von heimischen Herstellern zu beziehen, hat auch Auswirkungen auf den Aus- und Weiterbildungsmarkt. Unter anderem verringert sich der Bedarf an Schulungen für den Umgang mit ausländischen Produkten und Technologien.

Die für die Studie interviewten Expertinnen und Experten sehen die größten Hindernisse für den Markteintritt in Bezug auf bürokratische Hürden und häufige Änderungen der Regularien. Auch die starke Kontrolle, die durch Ministerien, Aufsichtsbehörden und lokale Handelskammern im Bildungsbereich ausgeübt wird, könnte den Markteintritt und die weiterführende Bildungstätigkeit auf dem russischen Markt erschweren.

Eine weitere Herausforderung für Dienstleister im Bereich Bildung ist das niedrige Einkommensniveau in der RF. Da Einkommen in Russland niedriger als in Deutschland sind müssen deutsche Bildungsanbieter darauf achten, preislich wettbewerbsfähig zu sein. Zudem stellen die starken Kursschwankungen eine weitere Herausforderung für ausländische Unternehmen dar. Neben diesen wirtschaftlichen und rechtlichen Hürden sind, nach Meinung der Interviewten, auch die kulturell bedingten Mentalitätsunterschiede nicht zu unterschätzen. Daher ist es für deutsche Unternehmen unabdinglich, sich im Hinblick auf Vorgaben und kulturelle Divergenzen ausführlich zu informieren und langfristige Kooperationen mit verlässlichen lokalen Partnern anzustreben.

## 5.2 Fachliche Rahmenbedingungen

Bildungsaktivitäten unterliegen in der RF einer Lizenzierungspflicht. Diese Lizenzierung erfolgt gegliedert nach Ausbildungsarten, Ausbildungsstufen sowie Berufs-, Spezialisierungs- und Ausbildungsbereichen. Die Bewertung wird durch die Genehmigungsbehörde RosObrNadsor durchgeführt und ist grundsätzlich zeitlich unbegrenzt gültig. Ohne ein russisches Partnerunternehmen können ausländische Bildungsanbieter keine Ausbildungslizenz erhalten (vgl. KOPNOV u. a. 2018).

## Geschäftspraxis und kulturelle Dos & Don'ts in Russland

Deutschland und Russland verbindet eine lange und ereignisreiche Geschichte. Besucherinnen und Besucher des Landes sollten sich dessen bewusst sein, dass nicht die Bevölkerung, sondern die Regierung die Außenpolitik des Landes gestaltet. Um etwaigen Konflikten aus dem Weg zu gehen, empfiehlt es sich, einen großen Bogen um die vorbelasteten Themen Politik und Religion zu machen. Wer sich auf eine Diskussion über Regierungschef Putin und dessen Politikstil einlässt, der gerät in unsicheres Fahrwasser und riskiert, für Unmut zu sorgen.

Im Gegensatz zu Deutschland ist es in Russland üblich, bei der Anrede den Namen des Gegenübers zu nennen. Dies gilt sowohl für Gruß- als auch für Abschiedsformeln, die in Deutschland ohne Zusatz des Namens auskommen. Als Faustregel lässt sich festlegen: Ist die Person namentlich bekannt, so sollte der Name auch immer Bestandteil der Anrede- und Abschiedsformeln sein. Beim Siezen werden der Vorname und Vatersname der russischen Person verwendet, wenn die Person eine hohe politische oder wirtschaftliche Position bekleidet, wenn ein großer Altersunterschied besteht oder wenn die Situation Förmlichkeit erfordert. Ansonsten kann im beruflichen Kontext der Vorname in Kombination mit dem „Sie“ verwendet werden.

Was Gesprächsinhalte anbelangt, müssen sich Deutsche in der Regel wenig umgewöhnen. Direkte Kommunikation „auf den Punkt“ bzw. klare Aussagen werden von russischen Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern häufig wertgeschätzt. Verhandlungen sollten stets sachlich und professionell geführt werden. Ein Umdenken erfordert allerdings das russische Verständnis von Pünktlichkeit. Zwar sollten deutsche Geschäftstätige in Russland auf pünktliches Erscheinen bei Terminen achten; gelegentlich kann es aber vorkommen, dass sich die russischen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner verspäten.

Zur Begrüßung ist in Russland ein Händeschütteln üblich. Anders als in Deutschland muss bei einer Begegnung zwischen einer Frau und einem Mann die Initiative hierfür jedoch von der Frau ausgehen. Wundern Sie sich also nicht, falls Ihnen als Frau zunächst nicht die Hand hingehalten wird und achten Sie als Mann unbedingt darauf, dass die Frau die Initiative ergreift. Sollte Sie das nicht tun, so reicht ein einfaches Kopfnicken als Begrüßung.

Beim Aufbau von Geschäftsbeziehungen wird viel Wert auf die persönliche Ebene gelegt. Dies gilt besonders für Menschen in Führungspositionen. Wer in Russland Geschäfte tätigen will, sollte in der Regel mindestens zwei Mal vorstellig werden: einmal zum Kennenlernen und ein weiteres Mal zur Geschäftsabwicklung.

Anders als in Deutschland sind Statussymbole in Russland unabdinglich, um bei Geschäftsterminen als wichtiger bzw. ernstzunehmender Gesprächspartner wahrgenommen zu werden. So gilt es keinesfalls als Prahlerei, sondern als gängige Geschäftspraxis, sich über Besitztümer auszutauschen oder seine (bestenfalls gehobene) Position oder Karrierelaufbahn hervorzuheben. Gelingt es nicht, dieses Bild von Beginn an zu bekräftigen, haben Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartner im Nachhinein geringe Chancen, entsprechend ausreichend Gehör zu finden. Achten Sie daher unbedingt darauf, sich frühzeitig als ebenbürtige Geschäftspartnerin bzw. ebenbürtigen Geschäftspartner zu positionieren.

Ein wichtiges Instrument für die oben thematisierte Zielsetzung ist auch die Kleidung. Die Wertschätzung für Teures und Besonderes sollte sich ebenso in der Auswahl von Gastgeschenken widerspiegeln. Markenprodukte oder hochwertige Mitbringsel mit Firmenlogo bieten sich hier beispielsweise an. Bei persönlichen Einladungen nach Hause werden gerne Blumen (in ungerader Anzahl) mitgebracht.

Nicht immer und überall wird gutes Englisch gesprochen, daher sind gute Russischkenntnisse oder die Beauftragung eines Dolmetschers unabdingbar. Aus diesem Grund ist es auch ratsam Kataloge, Broschüren und Visitenkarten in russischer Sprache bereitzuhalten (vgl. RASSEK 2018; SEKREARIA 2018; GTAI 2016b).

**„Die Anzahl der Universitäten wurde in den letzten sechs Jahren um 40 Prozent reduziert. Lizenzen vieler Bildungsträger wurden überprüft und teilweise entzogen, vor allem bei Privatschulen und bei regionalen Zweigstellen öffentlicher Schulen.“**

*Andrei Anosov, Prof. der Wirtschaftswissenschaften an der Staatlichen Universität für Management, 31.07.2018*

Die Kooperation mit inländischen Partnerunternehmen kann durch die Gründung einer russischen juristischen Person umgangen werden. Juristische Personen können dann eine Lizenz erhalten. Von diesem Weg ist jedoch abzuraten, da der Prozess mit einem hohen bürokratischen Aufwand verbunden ist und die russischen Behörden eher zu einer Reduzierung der Anzahl von Bildungseinrichtungen tendieren. Die im Rahmen dieser Studie interviewten Expertinnen und Experten empfehlen deutschen Bildungsanbietern beim Eintritt in den russischen Markt grundsätzlich, Partnerschaften mit lokalen Bildungsanbietern einzugehen und auf den Erhalt einer eigenen Lizenz zu verzichten. In der Geschäfts- und Bildungswelt der RF sind deutsche Akkreditierungen allgemein anerkannt, und vor dem Hintergrund des Entzuges vieler Bildungslizenzen durch russische Behörden birgt die Arbeit mit einer eigenen Bildungslizenz zahlreiche Herausforderungen. Andrey Shpitov, Direktor von Festo Didactic Russland, erklärt, dass Festo vor einigen Jahren über solch eine Lizenz verfügte. Inzwischen sei es aber möglich für Unternehmen, Unterabteilungen zu gründen, die Bildungstätigkeiten ausüben, anstatt eine separate juristische Person gründen zu müssen (vgl. Interview mit Andrey Shpitov, 21.09.2018).

Auch Schulungsmaterialien wie Lehr- und Fachbücher, die im Rahmen von staatlich anerkannten Ausbildungen verwendet werden, durchlaufen in Russland einen aufwändigen Lizenzierungsprozess. Im Rahmen der neu eingeführten Berufsstandards ist zu erwarten, dass Unterrichtsmaterialien umfassend angepasst werden müssen. Dies betrifft nicht nur die Zielgruppe der Berufsschülerinnen und Berufsschüler, sondern auch berufstätige Erwachsene und Arbeitslose, die im Rahmen von Weiterbildungen und Umschulungen eine Verbesserung ihrer Kompetenzen anstreben. Neben der inhaltlichen Anpassung von Lehrmaterialien erfordern die neuen Berufsstandards die Entwicklung neuer Prüfungs- und Evaluationsdokumente für die Qualitätssicherung der Berufsausbildung und der beruflichen Weiterbildung (vgl. KOPNOV u. a. 2018, S. 28).

## 5.3 Finanzielle Rahmenbedingungen

Das Recht auf die kostenfreie Erstausbildung ist im Bildungsgesetz der RF verankert. Auszubildende können Stipendien, materielle Unterstützung und andere finanzielle Zuwendungen sowie einen Bildungskredit erhalten. Die Vergabe der Ausbildungsplätze an staatlichen Berufsschulen findet jedoch auf Wettbewerbsbasis statt. Dabei ist die Anzahl der staatlich finanzierten Ausbildungsplätze in den letzten Jahren beständig zurückgegangen. Angehende Auszubildende und Studierende, die wegen schlechterer Zensuren Schwierigkeiten haben, einen Ausbildungsplatz zu finden, entscheiden sich daher häufig für eine kostenpflichtige Ausbildung. Lediglich Personen, die drei Jahre Militärdienst absolviert haben, haben das Recht auf eine kostenfreie Ausbildung an staatlichen Bildungseinrichtungen, ohne mit anderen Bewerberinnen und Bewerbern um diese Plätze konkurrieren zu müssen (vgl. BORISOVA 2017). An staatlichen Hochschulen zahlen derzeit ca. 25 Prozent der Studierenden Studiengebühren; allen anderen wird die Ausbildung staatlich subventioniert (vgl. DAAD 2017, S. 12, 31).

Nicht selten arbeiten Studierende sowie Berufsschülerinnen und Berufsschüler bereits während des Studiums oder der Berufsausbildung in Vollzeit bei Unternehmen. Manche von Ihnen haben im Rahmen von Fernlern- oder Teilzeitprogrammen die Möglichkeit, parallel einer Arbeitstätigkeit nachzugehen, andere absolvieren Ausbildungen im Rahmen von Verträgen mit Unternehmen. Dabei kommt der Arbeitgeber häufig für mindestens einen Teil der Gebühren der Bildungseinrichtung auf oder die Ausbildung ist im Rahmen einer Kooperation mit der Bildungseinrichtung kostenfrei. Für die Teilnahme an solchen Programmen verpflichten sich Auszubildende und Studierende teilweise, nach Abschluss für einige Jahre im Unternehmen zu bleiben. Im Bereich der Weiterbildung und bei zweiten Hochschulabschlüssen (z. B. MBA-Programme für Führungskräfte) werden die Ausbildungskosten häufig vom Arbeitgeber übernommen.

Die durchschnittlichen Kosten für höhere Bildung betragen nach Einschätzung von Dr. Konstantin Zakharov, Doktor der Medizin an der Mechnikov Medical Academy Chelyabinsk, 70.000 bis 250.000 Rubel pro Semester (vgl. Interview mit Dr. Konstantin Zakharov, 28.08.2018). An der Polytechnischen Universität St. Petersburg kostet eine Ausbildung zum Webdesigner beispielsweise 130.000 Rubel (vgl. Interview mit Alexander Kadykov, 11.07.2018). Die Webseite „Study in Russia“ des MINOBRNAUKI bietet einen Überblick über Gebühren russischer Vollzeit-Studienprogramme für Ausländerinnen und Ausländer. Demnach liegen die Kosten für einen Bachelorabschluss zwischen 180.000 und 200.000 Rubel pro Jahr und für einen Masterabschluss zwischen 220.000 und

240.000 Rubel jährlich. Dabei können die Gebühren an renommierten Hochschulen viel höher liegen. Masterabschlüsse in den Bereichen IT oder Biochemie, die im Vergleich zu anderen Studiengängen praxisorientierter sind, kosten zwischen 200.000 und 220.000 Rubel im Jahr (vgl. [www.studyinrussia.ru](http://www.studyinrussia.ru) 2018). Gebühren für russische Colleges können ebenfalls im Internet eingesehen werden. In Moskauer Colleges variieren die Gebühren zwischen 25.000 und 200.000 Rubel, während Ausbildungsprogramme in Colleges in Omsk bereits bei 10.000 Rubel im Jahr beginnen und höchstens 60.000 Rubel kosten (vgl. [www.ucheba.ru](http://www.ucheba.ru) 2018).

Hinsichtlich der Preisgestaltung von Bildungsangeboten sollten sich deutsche Anbieter am Preisniveau der russischen Bildungseinrichtungen orientieren und berücksichtigen, dass das Einkommensniveau im Vergleich zu Deutschland allgemein niedriger ist, rät Olga Beglova von der Ernst & Young Training Academy St. Petersburg (vgl. Interview, 24.07.2018).

## 5.4 Rechtliche Rahmenbedingungen

### Unternehmensgründung und Gesellschaftsrecht

Für die Gründung einer hundertprozentigen Tochtergesellschaft oder eines Joint-Ventures eignet sich die Form der GmbH, die russische OOO (Obshestwo s Ogranichenoj Otvetstvennostju). Die Registrierung und die steuerliche Anmeldung erfolgen durch eine lokale Steuerbehörde. Außerdem ist die Anmeldung bei den russischen Statistik- und Sozialbehörden und in einigen Fällen die Benachrichtigung des Antimonopolministeriums notwendig. Die OOO ist im Unterschied zu Filialen bzw. Repräsentanzen eine vollwertige Rechtsperson mit dem vollständigen Spektrum an Möglichkeiten für geschäftliche Aktivitäten. So kann die OOO mitunter auch beim russischen Zoll als Importeur registriert werden. Unabhängig von der Staatsangehörigkeit und des Registrierungsorts kann diese Unternehmensform sowohl von juristischen als auch von natürlichen Personen gegründet werden. Die Satzung gilt als einziges Gründungsdokument einer OOO und das Mindeststammkapital beträgt 10.000 Rubel (vgl. GTAI 2016a). Neben der Gründung einer Tochtergesellschaft gibt es die Möglichkeit der Gründung einer Repräsentanz oder Zweigniederlassung (Filiale). Bei diesen beliebten Rechtsformen handelt es sich nicht um eigenständige Rechtspersonen, sondern um separate Strukturen einer Rechtsperson, die außerhalb ihres Standortes stationiert sind. Während die Repräsentanz ausschließlich nicht-kommerziellen Tätigkeiten nachgehen kann, ist eine Zweigniederlassung (Filiale) berechtigt, einer geschäftlichen Tätigkeit nachzugehen. Der Leiter einer Filiale bzw. Repräsentanz wird durch die gründende Organisation eingesetzt und handelt auf Grundlage einer auf seinen Namen ausgestellten Vollmacht. Der Steuer-

dienst der RF ist mit der Akkreditierung ausländischer Rechtspersonen betraut und führt das entsprechende Staatsregister. Die Akkreditierung ist obligatorisch und wird gegenwärtig gegen eine Gebühr von 120.000 Rubel unbefristet erteilt. Für diesen Prozess ist eine Beglaubigung der Angaben über die Anzahl der in der betreffenden Filiale oder Repräsentanz beschäftigten ausländischen Staatsbürger durch die Industrie- und Handelskammer der RF notwendig. Diese Beglaubigung wird meist innerhalb von zwei Werktagen ausgesellt. Die Abwicklung der Akkreditierung dauert in der Regel 25 Werktage (vgl. GTAI 2016a).

### Steuern

Das Steuer- und Abgabensystem der RF wird durch das Steuergesetzbuch der Russischen Föderation (Nalogovyj Kodex) bestimmt und ist komplex und bürokratisch. Häufige Änderungen führen oft zu Missverständnissen zwischen Steuerbehörden und Steuerpflichtigen, jedoch entscheiden Gerichte in vielen Fällen im Sinne der zu Besteuernden. Das Steuerrecht soll schrittweise an internationale Standards und an OECD-Regelungen angepasst werden. Die russische Buchhaltung orientiert sich traditionell an steuerlichen Vorgaben und bildet deshalb kaum die wirtschaftlichen Prozesse des jeweiligen Unternehmens ab. Eine stärkere Orientierung an Buchhaltungs- anstatt an Steuervorschriften ist aber in den letzten Jahren sichtbar (vgl. IHK DÜSSELDORF 2018).

Alle in Russland registrierten Unternehmen, aber auch Filialen und Repräsentanzen ausländischer Firmen, sind gesetzlich dazu verpflichtet, eine Buchhaltung zu führen. Dies gilt auch, wenn sie keine Umsätze generieren oder keine kommerzielle Tätigkeit ausführen. Die Gewinnsteuer beträgt 20 Prozent und kann in Sonderwirtschaftszonen auf bis zu 13,5 Prozent reduziert werden. Der reguläre Umsatzsteuersatz liegt hingegen bei 18 Prozent und soll in 2019 auf 20 Prozent angehoben werden. Eine verminderte Umsatzsteuer gilt für Geschäftstätigkeiten mit Kinderwaren, mit Medikamenten und bei einigen Dienstleistungen (z. B. Eisenbahnbeförderung). Für Waren, die innerhalb von Sonderwirtschaftszonen verkauft werden, fällt keine Umsatzsteuer an. Die betriebliche Vermögenssteuer beträgt 2,2 Prozent des Buchwertes und kann ebenfalls in Sonderwirtschaftszonen auf null reduziert werden. Kapitalerträge von ausländischen Investoren wie Zinsen oder Dividenden werden in Russland regulär mit 15 Prozent besteuert, wobei der Satz je nach Doppelbesteuerungsabkommen reduziert werden kann (vgl. IHK DÜSSELDORF 2018).

Darüber hinaus bestehen zahlreiche Steueranreize, wie etwa regionale Steuererleichterungen für Investitionsprojekte oder für Technologie- und Softwareunternehmen. Das Innovationszentrum Skolkowo verfügt beispielsweise über eine zehnjährige Steuerbefreiung. Spezifische Bildungs- und medizinische Dienstleistungen werden nicht besteuert. Für bestimmte Ausgaben im Bereich Forschung und Entwicklung werden ebenfalls Steuerabzüge angewandt (vgl. DEUTSCHE BANK 2018).

Tabelle 2: Weltbank-Indikatoren zur Gründung einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (2018)

Indikator	Russland	OECD-Hochlohnländer	Deutschland
Anzahl der Abläufe, die benötigt werden, um ein Unternehmen einzutragen. <i>Anmerkung: „Ablauf“ ist definiert als Interaktion zwischen dem Unternehmensgründer und außerbetrieblichen Parteien (z. B. Regierungsvertretern, Rechtsanwälten, Notaren)</i>	4	4,9	9,0
Anzahl der Tage, die benötigt werden, um ein Unternehmen einzutragen. <i>Anmerkung: Die Angabe drückt einen mittleren Zeitwert aus, den Anwälte benötigen, um einen Ablauf inklusive Follow-Up-Aktivitäten und ohne Zusatzkosten mit außerbetrieblichen Parteien abzuschließen.</i>	11	8,5	10,5
Kosten (in Prozent des Pro-Kopf-Einkommens) <i>Anmerkung: Die hier aufgeführten prozentualen Kosten umfassen alle Gebühren an offizielle Stellen, Rechtsanwälte und Dienstleister, soweit diese gesetzlich vorgeschrieben sind.</i>	1,1	3,1	1,9

Quelle: enviacon GmbH basierend auf WELTBANK 2018

### Immobilienwerb

Das Immobilienrecht ist in der RF durch das Gesetz Nr. 218-FZ vom 3. Juli 2016 „Über die staatliche Registrierung von Immobilien“ geregelt. Die Behörde Rosreestr ist für die Registrierung von Immobilienkäufen sowie für das Katasterwesen zuständig. Das neue Gesetz löste das zuvor seit 1997 geltende Gesetz ab und brachte einige Neuerungen mit sich. Hierzu gehören die Schaffung eines einheitlichen staatlichen Immobilienregisters, die Vereinfachung der Antragsstellung beim Katasteramt und die Verkürzung von Fristen. Während vorher unterschiedliche Anträge für die beiden Verfahren gestellt werden mussten, ist inzwischen für die Registrierung und für die Erfassung einer Immobilie durch das Katasterwesen nur noch ein Antrag nötig. Der Prozess der Antragsstellung wurde somit bedeutend erleichtert und Anträge können inzwischen an jedem Ort in der RF, unabhängig von der Adresse des jeweiligen Objekts, eingereicht werden. Die Frist für die Registrierung von Immobilienrechten beträgt zehn Tage. Auch können inzwischen alle Informationen zu einer Immobilie aus dem einheitlichen Register gezogen wer-

den, sodass die vorherige Besitzurkunde nicht mehr ausgestellt wird. Der Vorteil hier besteht darin, dass die Schwierigkeiten beim Verlust der Urkunde entfallen. Eine Ablehnung oder Aussetzung der Registrierung muss durch Behörden inzwischen auf Grundlage einer Liste mit zulässigen Gründen begründet werden. In diesem Zuge ist das Ermessen von Registrierbeamtinnen und -beamten eingeschränkt worden (vgl. KARNAUKHOVA 2018).

Im russischen und deutschen Immobilienrecht finden sich einige grundlegende Unterschiede. Im Gegensatz zum deutschen Immobilienrecht, das die Veräußerung von Immobilien ohne das zugehörige Grundstück verbietet, kann in der RF eine Immobilie unabhängig vom Grundstück erworben werden. In der Gesetzgebung vorgesehen ist ein Vorzugsrecht für den Kauf des Grundstückes durch die Besitzerin oder den Besitzer der sich darauf befindlichen Immobilie. Wohnraummietverträge mit einer Dauer von über elf Monaten müssen staatlich registriert werden. Diese Maßnahme wird von der Regierung der RF u. a. mit Mieterschutz begründet. Da das russische Recht keine

Auflassungsvormerkung kennt, werden Rechte der Parteien in der Regel durch eine Hinterlegung des Kaufpreises abgesichert. Hypotheken bedürfen der Registrierung im Immobilienregister [vgl. KARNAUKHOVA 2018].

Ausländische Staatsbürgerinnen und Staatsbürger sind berechtigt, in der RF eine Immobilie zu erwerben. Der Kauf wird auf Grundlage eines Kaufvertrages in russischer Sprache vollzogen. Immobilienkäufe durch russische Bürgerinnen und Bürger werden mit 13 Prozent besteuert, während ausländische Käuferinnen und Käufer 30 Prozent Steuern auf den Preis bezahlen müssen. Falls sich die Immobilie mehr als fünf Jahre im Besitz des Verkäufers oder der Verkäuferin befindet, entfällt die Steuer. Beim Kauf von Grundstücken sind nichtrussische Staatsbürgerinnen und Staatsbürger jedoch eingeschränkt. Sie dürfen beispielsweise Grundstücke in Grenzgebieten und in anderen vom Präsidenten der RF definierten Gebieten sowie landwirtschaftliche Flächen nicht kaufen. Bei Immobilientransaktionen müssen ausländische Bürgerinnen und Bürger zusätzlich den offiziellen Grund ihres Aufenthaltes angeben, die Zustimmung des Ehepartners nachweisen und übersetzte und notariell beglaubigte Personalpapiere mit Apostille vorzeigen. Um den Prozess zu erleichtern, ist es auch möglich, Immobilientransaktionen mithilfe einer bevollmächtigten Vertretungsperson mit russischer Staatsbürgerschaft durchzuführen [vgl. KARNAUKHOVA 2018].

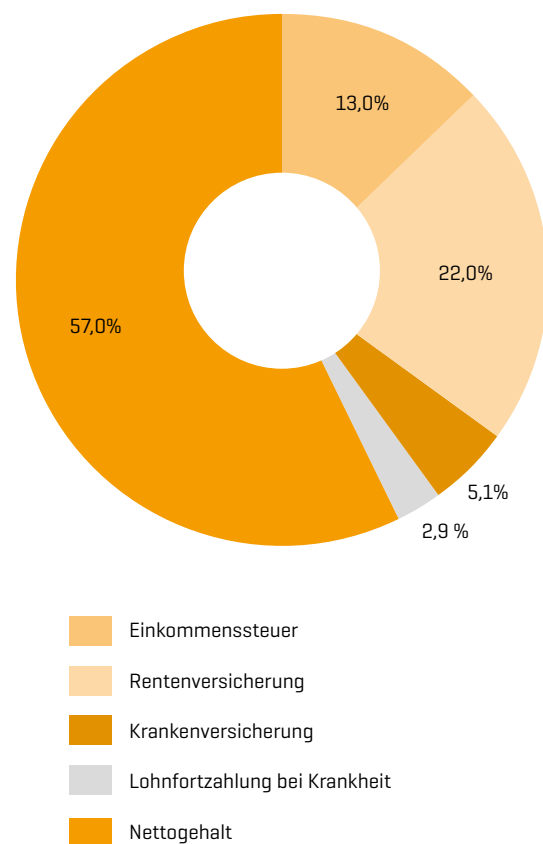
### Personalgewinnung und Arbeitsrecht

Arbeitsverhältnisse in der RF werden über das Arbeitsgesetz vom 30. Dezember 2001 geregelt. Der Arbeitsvertrag bedarf der Schriftform und muss sämtliche Angaben zur natürlichen und der juristischen Person enthalten sowie über die Dauer, Vergütung, Tätigkeiten des Arbeitsverhältnisses sowie Sozialversicherung und Urlaubsregelungen informieren. Sind Informationen im Arbeitsvertrag fehlerhaft oder fehlend, müssen sie nachgereicht werden, was aber die Wirksamkeit des Vertrages nicht aussetzt. Nimmt eine russische Fachkraft erstmalig ein Arbeitsverhältnis auf, ist die Arbeitgeberseite verpflichtet, einen Rentenversicherungsausweis und ein Arbeitsbuch [Trudowaja Knischka] auszustellen. Das Arbeitsbuch ist für die gesamte Lebensdauer von Bürgerinnen und Bürgern der RF gültig und enthält Informationen zu jeder Arbeitsstelle der Inhaberin bzw. des Inhabers sowie zu den Motiven der Arbeitswechsel [vgl. GTAI 2016a].

Arbeitsverhältnisse sind grundsätzlich unbefristet und Befristungen dürfen nicht länger als über fünf Jahre hinweg bestehen. Gesetzlich geregelte Ausnahmen sind dabei Saisonarbeit oder die Nachbesetzung einer Position. Außerdem sind Unternehmen mit unter 35 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern berechtigt, befristete Arbeitsverträge ausstellen. Weiterhin dürfen befristete Arbeitsverhältnisse mit Beschäftigten im Rentenalter sowie mit Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern sowie mit Leiterinnen und Leitern der Buchhaltung geschlossen

werden. Schwangere Frauen und Beschäftigte mit einem Kind unter 14 Jahren haben Anspruch auf eine Teilzeitbeschäftigung. Probezeiten dürfen mit einer maximalen Dauer von drei Monaten vereinbart werden. Lediglich bei leitenden Angestellten ist eine Probezeit von maximal sechs Monaten zulässig. Die reguläre Arbeitszeit darf 40 Stunden pro Woche nicht überschreiten. Gesetzlich sind 28 Urlaubstage vorgeschrieben und der Anspruch auf Urlaub besteht sechs Monate nach Aufnahme der Arbeitstätigkeit. Resturlaubstage dürfen im gegenseitigen Einverständnis in das nächste Jahr mitgenommen oder ausgezahlt werden. Seit 1. Mai 2018 beträgt der gesetzliche Mindestlohn 11.163 Rubel. Zudem gibt es gesetzliche Regelungen zur Höhe der Zuschläge bei Überstunden, bei Nacharbeit und an Feiertagen. Die Höhe der Lohnabzüge darf im Regelfall 20 Prozent, in einigen Ausnahmefällen 50 Prozent des Arbeitslohns nicht überschreiten [vgl. GTAI 2016a].

Abbildung 10: Lohnabgaben in der RF (2016)



Quelle: Eigene Darstellung nach GTAI 2016a

Die 13 Prozent Einkommenssteuer sind durch den Arbeitgeber abzuführen. Die Sozialabgaben belaufen sich bei Gehältern bis zu 815.000 Rubel auf 30 Prozent. Bei höheren Gehältern werden zehn Prozent Sozialabgaben auf die darüber liegende Summe aufgeschlagen. Der Arbeitgeber kommt allein für die Sozialabgaben auf, die Abgaben zur Rentenversicherung, zur Krankenversicherung und zur Lohnfortzahlung im Krankheitsfall einschließen (siehe Abb. 10). Unternehmen mit einem Jahresumsatz von unter 79 Millionen Rubel wenden den verminderten Satz für Sozialabgaben von 20 Prozent an. Russische Fachkräfte nennen bei Einstellungsgesprächen das Wunschgehalt häufig ohne Einbezug der Sozialabgaben, sodass Unternehmen diesen Anteil auf den genannten Gehaltswunsch aufschlagen müssen (vgl. GTAI 2016a).

In der Praxis werden Kündigungen am häufigsten einvernehmlich ausgesprochen. Bei Kündigungen durch die Arbeitnehmerin bzw. den Arbeitnehmer besteht eine Frist von zwei Wochen, die Angabe von Gründen ist nicht zwingend nötig. Bei leitenden Angestellten gilt eine Kündigungsfrist von einem Monat. Diese kann durch Regelungen im Arbeitsvertrag nicht verlängert werden und Beschäftigte dürfen innerhalb der Frist ihre Kündigung zurücknehmen, so lange ihre Position noch nicht besetzt ist. Arbeitgeber dürfen in Fällen der Liquidation eines Unternehmens, im Falle des strukturbedingten Personalabbaus sowie bei Verstößen durch Beschäftigte oder deren ungenügender Qualifikation, unter Einhaltung einer Frist von zwei Wochen, Kündigungen aussprechen. Geschäftsleitende dürfen durch die Aktionärs- oder Gesellschafterversammlung sowie durch den Inhaber des Unternehmens gekündigt werden. Ihre Abfindung ist gesetzlich vorgeschrieben und darf die Höhe von drei Monatsgehältern nicht unterschreiten (vgl. GTAI 2016a).

Innerhalb der RF kann nur das russische Arbeitsgesetz Anwendung finden. Arbeitsverträge, die auf Grundlage des Arbeitsrechts eines anderen Staates ausgestellt sind, fallen nach dem Prinzip „Vorrang des Gesetzes vor zivilrechtlichen Verträgen“ trotzdem unter das Arbeitsrecht der RF. Ausländische Staatsbürgerinnen und Staatsbürger brauchen eine Arbeitserlaubnis und ein Arbeitsvisum, um in der RF arbeitstätig zu werden. Dies gilt auch für ausländische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von in der RF akkreditierten Repräsentanzen und Filialen. Ausnahmen gelten für Bürgerinnen und Bürger aus Belarus und Kasachstan sowie für Fachkräfte, die eine Aufenthalts- bzw. Niederlassungserlaubnis für Russland besitzen und für Beschäftigte ausländischer Organisationen, die Arbeiten zur Montage und Inbetriebsetzung durchführen. Die Arbeitserlaubnis und das Arbeitsvisum werden für jeweils zwölf Monate ausgestellt. Für deren Beschaffung ist der Arbeitgeber zuständig. Außerdem sollten ausländische Fachkräfte in der RF über eine Registrierung am Aufenthaltsort verfügen (vgl. AHK RUSSLAND 2018).

## Import- und Zollbestimmungen

Die Importregelungen und -gebühren variieren je nach Zweck und Art der gehandelten Ware. Produkte, die zur Demonstration auf Ausstellungen, Messen oder internationalen Konferenzen bestimmt sind, können in Russland zeitlich begrenzt eingeführt werden. Hierbei besteht die Möglichkeit, ein Verfahren der vorübergehenden Einfuhr (Carnet ATA) anzumelden. Dabei können Waren unter vollständiger oder anteiliger Einfuhrabgabenbefreiung befristet eingeführt werden. Die Verwendungsfrist beträgt grundsätzlich maximal zwei Jahre. Produkte, die bei vorübergehender Einfuhr von Abgaben befreit sind, sind in einem Katalog zusammengefasst. Die hier vorgesehene Verwendungsfrist beträgt ein Jahr. Die vorübergehende Einfuhr von Nahrungsmitteln, Alkohol- und Tabakerzeugnissen, Abfällen sowie zur Einfuhr in das Zollgebiet grundsätzlich verbotenen Waren ist nicht möglich. Werden Muster- oder Ausstellungswaren verkauft, dann müssen sie zum freien Verkehr abgefertigt, verzollt und versteuert werden (vgl. GTAI 2016a).

Der Import von Lehrmaterialien und anderer Ausrüstung muss in Russland verzollt werden. Ist der Empfänger eine natürliche Person, kann diese zoll- und steuerfrei innerhalb eines Monats Waren im Wert von 1.000 Euro und mit einem Gesamtgewicht von 31 Kilogramm empfangen. Werden diese Grenzwerte überschritten, wird eine Pauschale von 30 Prozent des Warenwertes, jedoch mindestens vier Euro pro Kilo des Überschussanteils erhoben. Wenn bestimmte Werte überschritten werden oder wenn Verbote sowie Beschränkungen zu beachten sind, erhält der Empfänger eine Benachrichtigung und muss die Sendung bei der zuständigen Zollstelle abholen (vgl. GTAI 2016a).

## Rechtswahl

Beim Abschluss von Verträgen ist eine Rechtswahl zugunsten ausländischen Rechts in der RF möglich. Unabhängig davon sind zwingende Normen der russischen Rechtsordnung zu Verbraucherschutz, Datenschutz und Werbung zu beachten. Expertinnen und Experten, mit denen für die vorliegende Studie Interviews geführt wurden, empfehlen dringend die Konsultation lokaler Juristen und die Einholung von Unterstützung durch professionelle Beratungsorganisationen (vgl. GTAI 2016a; Interview mit Olga Beglova, 24.07.2018; Interview mit Daria Kozireva, 09.08.2018).

## Datenschutz

Für die Erhebung, Speicherung und Nutzung von personenbezogenen Daten wird in der RF die Zustimmung der jeweiligen betroffenen Person benötigt. Seit September 2015 ist vorgegeben, dass personenbezogene Daten von russischen Kunden auf Servern gespeichert sein müssen, die sich auf dem Gebiet der RF befinden. Verstöße gegen diese Vorgabe können Geldbußen und eine Sperrung der Internetplattform durch die russische Telekommunikationsbehörde nach sich ziehen. Unternehmen,

## Tipps zur Online-Kommunikationsstrategie

### Internetabdeckung und Surfverhalten

Im Dezember 2017 verfügten in Russland 109,55 Millionen Menschen über einen Internetzugang. Bei einer Bevölkerung von 143,96 Millionen Einwohnerinnen und Einwohnern entspricht dies einer Quote von 76,1 Prozent [vgl. INTERNET WORLD STATS 2017]. Die Zahl der Internetnutzerinnen und Internetnutzer entwickelt sich konstant nach oben. Steigend ist auch die Zahl der Smartphonennutzerinnen und Smartphonennutzer. So nutzten 2017 nahezu 54 Prozent der russischen Bürgerinnen und Bürger das Internet auch über ihr Mobiltelefon. Prognosen zufolge soll ihr Anteil bis 2022 auf 65,54 Prozent steigen [vgl. STATISTA 2018]. Bei einer Umfrage des Allrussischen Meinungsforschungszentrums (Vserossijskij zentr isuchenija obschestvennogo mnenija, VZIOM) vom September 2018 gaben 65 Prozent der Befragten an, täglich das Internet zu nutzen. Unter den Befragten im Alter von 18 bis 24 Jahre nutzen sogar 97 Prozent das Internet täglich, wobei 71 Prozent von ihnen mehr als vier Stunden täglich online sind. Unter den 1.600 Befragten waren Bürgerinnen und Bürger aller Altersgruppen und mit unterschiedlichen Bildungsabschlüssen gleichmäßig vertreten [vgl. BIZHIT 2018]. Bei den hier beschriebenen Trends ist ein deutliches Stadt-Land Gefälle erkennbar.

Im Hinblick auf die Gestaltung von Werbekampagnen ist auffällig, dass in Russland eine existenziell andere Einstellung gegenüber Medien und Kommunikationskanälen als in Deutschland herrscht. In einer Befragung zum Thema Vertrauen in Massenmedien gab die Mehrheit der Teilnehmenden beispielsweise an, vor allem Nachrichten aus dem überregionalen Fernsehen zu vertrauen [vgl. BPB 2016]. Dieses Misstrauen gegenüber ausländisch anmutenden Webseiten könnte leicht auf Werbeanzeigen und Bildungsangebote abfärben, die über die sozialen Netzwerke angepriesen werden. Auch sind Präferenzen für soziale Medien in Russland anders gelagert als im Westen Europas. Das mit Abstand beliebteste soziale Netzwerk, Vkontakte, wird von rund 63 Prozent der Russinnen und Russen genutzt. Die zweitmeist genutzte Plattform ist Odnoklassniki. Hier geben 42 Prozent der Russinnen und Russen an, aktiv zu sein. Gleichzeitig sind lediglich rund 35 Prozent auf Facebook und 31 Prozent auf Instagram registriert. Twitter und der Facebook-Messenger spielen mit Nutzung durch 18 und 11 Prozent der Bürgerinnen

und Bürger eine untergeordnete Rolle. Diese Kanäle sind zur Umsetzung von Werbekampagnen weniger zu empfehlen [vgl. STATISTA 2017].

### Layout von Webseiten russischer Berufsbildungseinrichtungen

Was die Gestaltung von Webseiten russischer Anbieter in der beruflichen Aus- und Weiterbildung betrifft, ist ein klarer Trend hin zu klassischen Designs zu erkennen. Anbieter setzen auf einheitliche Farben in verschiedenen Abstufungen. Bunte Farben und schrille Banner sowie blinkende Applikationen sind eher selten zu finden.

Die Seiten konzentrieren sich auf übersichtlich dargestellte Zahlen und Fakten. So ist auf den ersten Blick meist erkennbar, wie viele Kurse angeboten werden und in welchen Bereichen diese angesiedelt sind. Viele Internetauftritte sind tendenziell textlastig gestaltet und enthalten eine hohe Informationsdichte; Preise werden hingegen nur selten genannt. Überaus beliebt und entsprechend verbreitet sind in Homepages eingebettete Vorstellungsvideos, in denen die jeweiligen Institutionen über ihre Leiterinnen und Leiter oder auch Teams vorgestellt werden. Diese stellen jedoch in der Regel den einzigen interaktiven Teil dar, der Rest der Webseite bleibt statisch. Die auf den Homepages angezeigten Fotos sind ebenfalls schlicht und professionell gehalten, sie zeigen mehrheitlich Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer bei der Arbeit oder in Seminaren. Überdies ist es üblich, auf der Webseite ein oder mehrere Beispielzertifikate aufzuführen. Hierüber wird schnell ersichtlich, welche Zertifikate die jeweilige Einrichtung vergibt und welchen Mehrwert die Kurse den Teilnehmerinnen und Teilnehmern entsprechend liefern.

Wichtig ist auch zudem die prominente Platzierung aussagekräftiger Referenzen. In der Regel sind hierzu zwischen fünf und 10 Firmenlogos bekannter nationaler und internationaler Unternehmen aufgeführt. Des Weiteren wird auf den Webseiten vielfach die Vernetzung mit anderen Bildungsanbietern im Ausland betont. Internationalität in der Bildung wird wertgeschätzt, hervorgehoben und als Qualitätsmerkmal verstanden [vgl. BRITISH COUNCIL 2017].



die personenbezogene Daten verarbeiten, müssen Maßnahmen zur Einhaltung von Datenschutzanforderungen treffen. Hierzu gehört zum Beispiel die Veröffentlichung einer Datenschutzpolitik des jeweiligen Unternehmens (vgl. BERUFSVERBAND DER DATENSCHUTZBEAUFTRAGTEN DEUTSCHLANDS 2016).

### Zahlungsmoral

Germany Trade & Invest beurteilt die Zahlungsfähigkeit russischer Unternehmen als grundsätzlich hoch. Selten werden Rechnungen deutscher Unternehmen nicht bezahlt. Dennoch wird die Abwicklung von Vorauszahlungen, um eventuelle Zahlungsausfälle zu verhindern, angeraten. Diese ist in vielen Branchen gängige Praxis. Die Bonität von Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartnern sollte vorab geprüft werden, denn bei Insolvenzen sind ausstehende Forderungen im Nachhinein kaum mehr einzufordern (vgl. GTAI 2016a).

## 5.5 Förderinstrumente

### Internationale Förderprogramme

Russland ist als EU-Anrainerstaat und G8-Mitglied in vielerlei Hinsicht ein wichtiger Partner für die EU. Mit dem Ziel, die Beziehungen zwischen der EU und Russland zu stärken, werden zahlreiche Kooperationsprojekte unterhalten. Vereinbarungen im Bereich der technischen und finanziellen Zusammenarbeit bestehen zwischen der EU und Russland seit 1991. Bis 2006 hat die EU Russland im Rahmen des TACIS-Programms (Technical Assistance to the Commonwealth of Independent States; Technische Hilfe für die Gemeinschaft Unabhängiger Staaten) unterstützt. Die Bereiche Bildung und Wissenstransfer stellten eine wichtige Säule des Programms dar. Inzwischen leistet die EU keine direkte technische Unterstützung mehr an die RF. Stattdessen besteht die Zusammenarbeit aus Initiativen zur Stärkung der Zivilgesellschaft und Demokratie sowie aus Projekten zur Vertiefung der wirtschaftlichen Kooperation und der Zusammenarbeit in den Bereichen Bildung, Wissenschaft und Forschung. Russland ist Teil der EU-Nachbarschaftspolitik, die darauf abzielt, Stabilität und Partnerschaft mit den EU-Nachbarländern zu etablieren (vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION 2018).

Die Bildungszusammenarbeit zwischen Russland und der EU orientiert sich an den Grundsätzen des Bologna-Prozesses, der darauf abzielte, die Kompatibilität von Hochschulsystemen zu steigern. Das Hauptziel besteht darin, die Mobilität von Fachkräften und Studierenden zu erhöhen und die Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern. Russische Bürgerinnen und Bürger profitieren von der Bildungszusammenarbeit durch den Austausch in Bachelor-, Master- und PhD-/Doktorandenprogrammen. Russland gehört zu den führenden Nicht-EU-Teilnehmerländern an den akade-

mischen Programmen der EU. Mit dem Programm Erasmus+ fördert die Europäische Kommission den akademischen Austausch mit Russland. Studienaufenthalte und Praktika werden mithilfe der Vergabe von Stipendien und der Anerkennung von Studienleistungen in die Wege geleitet (vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION 2018).

Seit mehr als zehn Jahren engagiert sich die RF gemeinsam mit internationalen Geberorganisationen wie der Weltbankgruppe aktiv in der internationalen Entwicklungskooperation. Die wichtigsten Aktivitätsfelder sind dabei Good Governance, wirtschaftliche Innovation, Bekämpfung von Kriminalität und Terrorismus, Friedenssicherung, Ernährung, Gesundheit und Bildung. Im Bereich Bildung unterstützt die RF in Kooperation mit der Weltbank die Länder Angola, Armenien, Äthiopien, die Kirgisische Republik, Mosambik, Tadschikistan, Vietnam und Sambia bei der Verbesserung der Bildungsqualität. Das Programm konzentriert sich auf die Schulbildung und zielt vor allem auf die Entwicklung und Implementierung von Bewertungssystemen und Verbesserung der Kompetenzen von Lehrkräften ab (vgl. WELTBANK 2018).

### Deutsche Förderprogramme

Mit der Förderinitiative „Förderung der Internationalisierung der Berufsbildung“, kurz „Berufsbildung International“, unterstützt das BMBF seit 2017 deutsche Aus- und Weiterbildungsanbieter bei der Expansion ihrer Aktivitäten ins Ausland. Das Ministerium leistet somit einen Beitrag zur „Strategie der Bundesregierung zur internationalen Berufsbildungszusammenarbeit aus einer Hand“. Im Rahmen dieser Förderrichtlinie wird Öffentlichkeitsarbeit für das deutsche duale System betrieben und es werden bilaterale Strategiprojekte wie VETnet, UNIONS4VET und SCIVET umgesetzt. Während mithilfe von VETnet Ausbildungsprogramme vorbereitet und pilotiert werden, hat das Projekt UNIONS4VET zum Ziel, die Kooperation von Gewerkschaften im Bereich der internationalen Bildungszusammenarbeit zu stärken. Das Projekt SCIVET – Skilled Crafts from Germany – erleichtert Interessenten aus dem Ausland den Zugang zu Unterstützungsleistungen und Berufsbildungsangeboten des deutschen Handwerks. Der DLR (Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e. V.) wurde als Projektträger mit der Umsetzung der Förderinitiative sowie mit der Implementierung der Strategiprojekte beauftragt und hat dazu die Arbeitsgruppe „Internationalisierung der Berufsbildung“ eingerichtet (vgl. BMBF 2018).

Die Initiative des BMBF, iMOVE, wirbt mit dem Slogan „Training – Made in Germany“ im Ausland für deutsche Kompetenz in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Außerdem bietet iMOVE Unternehmen im Aus- und Weiterbildungssektor ein umfangreiches Informations- und Serviceangebot sowie Kontakte zu Regierungsstellen und potenziellen Kunden an (vgl. iMOVE 2018).

Mit dem in 2017 aufgelegten Pilotprojekt „AusbildungWeltweit“ fördert das BMBF Auslandsaufenthalte während der Berufsaus-

bildung. Im ausländischen Betrieb können Auszubildende, Ausbilderinnen und Ausbilder internationale Berufskompetenz erwerben, neue Erfahrungen für die Ausbildung sammeln und sich persönlich weiterentwickeln. Mit der Initiative reagiert das BMBF auf die Forderung des Deutschen Bundestages, die Anzahl der Auszubildenden mit Auslandserfahrung zu steigern. Das Projekt ist weltweit ausgerichtet, mit Ausnahme der 33 Partnerländer, die von Erasmus+, dem Mobilitätsprogramm für Auszubildende, abgedeckt werden. Während Lehrkräfte der Berufsbildung Kosten für Aufenthalte im Ausland von bis zu zwei Wochen erstattet bekommen, können Auszubildenden Aufenthalte von bis zu drei Monaten finanziert werden. Damit trägt das Projekt zur Erweiterung von Schlüsselkompetenzen wie etwa interkultureller Sensibilität bei und steigert in Folge die Attraktivität der Berufsbildung. Die Informations- und Beratungsstelle für Auslandsaufenthalte in der beruflichen Bildung (ibs) berät in diesem Kontext interessierte Auszubildende, Unternehmen und öffentliche Einrichtungen zur Antragsstellung und Möglichkeiten der Ausgestaltung der Auslandsaufenthalte (vgl. IBS 2018).

Im Bereich der Berufsbildung werden zusätzlich eine Reihe branchenspezifischer sowie von Stiftungen oder anderen Nichtregierungsorganisationen getragene Förderprogramme betrieben. So fördert das Praktikantenprogramm des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) künftige Fach- und Führungskräfte aus dem Agrarbereich aus Mittel- und Osteuropa und Zentralasien durch Praktikumsaufenthalte in Deutschland. Darüber hinaus ermöglicht es deutschen Auszubildenden und Studierenden Praktika im Bereich Landwirtschaft in anderen Ländern (vgl. BMEL 2018). Im Rahmen des Programms zum Ausbau der Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft in den Ländern der Östlichen Partnerschaft sowie in Russland fördert das Auswärtige Amt Projekte zivilgesellschaftlicher Akteure. Dabei bildet die Aus- und Fortbildung junger Menschen, unter anderem von Medienfachleuten, einen Schwerpunkt der Initiative (vgl. AUSWÄRTIGES AMT 2018). Ergänzend koordiniert die Stiftung Deutsch-Russischer Jugendaustausch den Austausch deutscher und russischer junger Leute im schulischen, außerschulischen und im beruflichen Bereich (vgl. STIFTUNG DEUTSCH-RUSSISCHER JUGENDAUSTAUSCH 2018).

Vonseiten des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) wird das sogenannte Managerfortbildungsprogramm betrieben, welches deutschen und russischen Fach- und Führungskräften die Möglichkeit zum internationalen Austausch bietet. Die Initiative ist ein Element der deutschen Außenwirtschaftspolitik und startete in 1998 mit der RF als erstem Partnerland. Unter dem Motto „Fit for Partnership“ bereitet es Führungskräfte aus 20 osteuropäischen, [zentral-]asiatischen, arabischen und lateinamerikanischen Ländern gezielt auf die Geschäftsanbahnung und Wirtschaftskooperationen mit deutschen Unternehmen vor. In der RF wird das Programm seit 1997 durchgeführt und ist als Präsidentenprogramm bekannt. Es zielt auf die Modernisierung der russischen Wirtschaft ab und umfasst in der

Regel eine einjährige, berufsbegleitende Weiterbildung für junge Führungskräfte in den Bereichen Wirtschaft und Management. Russische Führungskräfte bewerben sich dabei in den föderalen „Ressource-Zentren“ (Resursnye Zentry) um die Aufnahme im Programm. Nach der berufsbegleitenden Weiterbildung an russischen Hochschulen werden die besten Absolventinnen und Absolventen eingeladen, am Fortbildungsprogramm in Deutschland teilzunehmen. Mittlerweile haben mehr als 55.000 russische Führungskräfte am Präsidentenprogramm teilgenommen. Über 5.000 von ihnen haben die Fortbildung in Deutschland durchlaufen und Kontakte mit deutschen Unternehmen angebahnt. Die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) koordiniert das Programm im Auftrag des BMWi mit einem eigenen Büro in Moskau. Seit 2012 bietet das Programm auch deutschen Managerinnen und Managern die Möglichkeit, für zwei bis drei Wochen nach Russland zu reisen, um Geschäftskontakte zu knüpfen und „Fit für das Russlandgeschäft“ zu werden (vgl. BMWI 2018).

### Russische Förderprogramme

Die Regierung der RF bereitet derzeit einen Gesetzesentwurf vor, der die Aufhebung von Forderungen zur Lizenzierung der Ausbildungstätigkeit durch Unternehmen vorsieht und die Realisierung der dualen Ausbildung nach deutschem Modell in vollem Umfang ermöglichen soll. Zudem gewährt die russische Regierung seit Beginn des Jahres 2018 Steuervergünstigungen für Unternehmen, die einen Beitrag zur Ausbildung leisten. In diesem Rahmen können die Ausbildungskosten, etwa für Lehrmittel und Räumlichkeiten sowie die Ausbildungsvergütung, von Unternehmen als Betriebsausgaben steuerlich abgesetzt werden (vgl. GTAI 2018). In der nationalen Budgetplanung ist für den Bereich Berufsbildung langfristig eine leichte Erhöhung zu verzeichnen. Von 502,3 Milliarden Rubel, die in 2018 eingeplant sind, sollen sich die Ausgaben für Berufsbildung in 2020 auf 508,6 Milliarden Rubel erhöhen, wobei die Ausgaben für 2019 wieder mit 498,4 Milliarden eingeplant sind. Hierüber sollen mitunter eine Erhöhung von Stipendien für Berufsbildende und von kostenfreien Plätzen in Berufsbildungseinrichtungen finanziert werden. Im Rahmen der Strategie 2013 - 2020 zur Verbesserung des Bildungssystems hat sich die Regierung der RF außerdem zur Aufgabe gemacht, Stück für Stück die Gehälter des Lehrpersonals anzuheben und die Ausbildung, gerade von Lehrkräften der Berufsbildung, zu verbessern (vgl. MINISTERIUM FÜR FINANZEN DER RF 2017).

### Investitionsförderung

Da in der Sowjetunion privatwirtschaftliche Unternehmen nur begrenzt zugelassen waren und große Unternehmen unter staatlicher Kontrolle standen, bildet sich erst seit den 1990er Jahren in Russland allmählich ein Mittelstand aus. Die Regierung der RF hat einige regionale und föderale Projekte und Förderprogramme aufgesetzt, um KMU zu fördern. Das föderale Gesetz Nr. 209 bildet hierfür die Grundlage. Firmengründungen und junge Un-

ternehmen mit innovativen Geschäftsideen können bei Vorlage ihres Businessplans vom Staat eine Förderung in Höhe von bis zu 300.000 Rubel erhalten. Arbeitslose Personen werden beim Schritt zur Selbstständigkeit mit bis zu 58.000 Rubel unterstützt. Auch hier besteht die Voraussetzung in der Einreichung eines Businessplans, der auch festlegt, wofür die Fördersumme ausgegeben werden darf. Weiterhin können Firmen kostenfreie Beratung zu Besteuerung, Buchhaltung, Geschäftsplanung und ähnlichen Themen erhalten. Die Beratung wird durch die von der Regierung gegründeten regionalen Business Support Organisationen geleistet. Diese Stellen bieten außerdem kostenfreie Business-Trainings an. Eine weitere Fördermaßnahme ist die Bereitstellung oder Vermietung von Grundstücken und Räumlichkeiten zur Vermietung zu Vorzugskonditionen. Dabei kann das Unternehmen zur zeitweiligen Nutzung ein Grundstück oder eine Immobilie erhalten. Des Weiteren subventioniert der Staat Kosten für die Teilnahme an Ausstellungen und Messen und bietet Handelsplattformen an, auf denen Unternehmen kostenfrei ihre Produkte platzieren können [vgl. PROMDEVELOP 2017].

Die Regierung hat sich verpflichtet, staatliche Ausschreibungen zu mindestens 15 Prozent zugunsten von KMU zu entscheiden. Somit kommt ein Teil des staatlichen Budgets für Beschaffung diesen Unternehmen zugute. Festgelegt ist außerdem, dass die Begleichung von Rechnungen dieser Lieferanten durch staatliche

Beschaffungsstellen nicht länger als 15 Tage dauern darf. Behörden und staatliche Organisationen schulen KMU zum Thema Teilnahme an Ausschreibungen staatlicher Beschaffung und gewähren Darlehen und Bankgarantien, um diesen Firmen die Teilnahme an Ausschreibungen zu ermöglichen [vgl. PROMDEVELOP 2017].

Weiterhin gibt es in Russland eine Reihe von Kreditprogrammen, in deren Rahmen KMU vergünstigte Kredite erhalten können. Die am staatlichen Kreditprogramm teilnehmenden Banken vergeben Darlehen an KMU von bis zu einer Million Rubel, mit einem verminderten Zinssatz von zehn Prozent und einer Laufzeit von drei bis zu zwölf Monaten. Außerdem unterstützen Banken KMU bei der Gewinnung von Investoren, indem sie Garantien und Bürgschaften anbieten. Weiterhin können KMU erhebliche Steuererleichterungen bekommen. Die Umsatzsteuer kann auf 7,5 Prozent gesenkt oder für einen bestimmten Zeitraum sogar ausgesetzt werden. Außerdem kann die Umsatzsteuer für KMU, die auf Basis einer „vereinfachten Besteuerung“ [Edinnyj nalog na vmenennyj dohod] mit sechs Prozent besteuert werden, auf ein Prozent reduziert werden. Die Entscheidung über die Gewährung von Steuererleichterungen liegt bei den Regionalverwaltungen. Diese können außerdem bestimmte Gebiete zu einer Sonderwirtschaftszone mit einer nullprozentigen Besteuerung erklären [vgl. ALFA BANK 2018].



Qualitätsprüferin in der Metallindustrie

# VI. Referenzbeispiele deutscher und internationaler Bildungsanbieter



## 6.1 Inländische Anbieter beruflicher Aus- und Weiterbildung

### ChelPipe – Duale Ausbildung, sogar für Fachkräfte anderer Unternehmen

Das Rohrwalzwerk Tscheljabinsk stellt diverse Arten von Stahlrohren für den Bau von Erdöl-, Erdgas- und Wasserleitungen her. Das Unternehmen beschäftigt dazu 8.000 Mitarbeiter/-innen und produziert rund elf Prozent aller russischen Stahlerzeugnisse. Im Jahr 2011 errichtete ChelPipe innerhalb von nur sechs Monaten ein neues Bildungszentrum im Wert von etwa 25 Millionen Euro. Auf 7.500 Quadratmetern befinden sich Laboratorien für Mechatronik, Hydraulik, Elektrik, additive Technologien sowie eine Schlossereiwerkstatt, die über modernste Technologien und Ausrüstungen verfügen.

In Ausbildungsprogrammen mit einer Dauer von zwei bis vier Jahren bildet das Unternehmen im eigenen Bildungszentrum dual in den Bereichen Elektrotechnik/Mechanik, Industriemechanik, Maschinenbau und Metalltechnik aus. Der Praxisanteil im Unternehmen liegt dabei bei rund 60 Prozent, der theoretische Teil der Ausbildung wird in Kooperation mit ChelPipe in örtlichen Bildungseinrichtungen realisiert. Jährlich stellt das Unternehmen so ca. 200 Ausbildungsplätze zur Verfügung. In der Vergangenheit realisierte ChelPipe mit Festo Didactic ein Projekt zur Qualifizierung von unternehmensinternen Ausbilderinnen und Ausbildern. Mittlerweile ist ChelPipe in der Lage, selbst Ausbildungsprogramme zu konzipieren und umzusetzen. In den Ausbildungszentren des Unternehmens werden inzwischen sogar Fachkräfte anderer russischer Firmen ausgebildet.

Webauftritt: <http://www.chelpipe.ru/en/>

### College für Industrie- und Informationstechnologien Pensa – Beirat aus Partnerfirmen

Das College wurde bereits 1930 gegründet. Heute ist es in der Region als führende Bildungseinrichtung für die Ausbildung von Fachkräften für Industriebetriebe anerkannt. Im Bereich der Informationstechnologien bildet das College Spezialistinnen und Spezialisten für IT-Infrastruktur, Informationssicherheit und Installation von elektrischen Netzwerken aus. Die Ausbildungsprogramme dauern von knapp drei bis zu knapp fünf Jahren und kosten rund 50.000 Rubel pro Jahr. 2014 berief das College einen Beirat aus Vertreterinnen und Vertretern örtlicher Partnerunternehmen ein, um den Zugang zur Wirtschaft zu stärken. Das College arbeitet in Kooperation mit dem Beirat seither an der Modernisierung von Berufsbildungsprogrammen, an der Erhöhung der Praxisanteile und der Ausarbeitung von Weiterbildungsprogrammen für Fachkräfte der

Partnerunternehmen. Gemeinsam mit dem Beirat evaluiert das College regelmäßig Anforderungen des Arbeitsmarktes und passt die Lehrinhalte an diese an.

Webauftritt: [www.xn----htbcfgnhaz1b.xn--p1ai/](http://www.xn----htbcfgnhaz1b.xn--p1ai/)

### College für Service und Ernährung Nowosibirsk – moderne Süßwarenlabormotoren

Das College für Service und Ernährung Nowosibirsk bildet Köchinnen und Köche, Konditorinnen und Konditoren sowie Servicepersonal für Cafés und Restaurants aus. Zwei moderne Labormotoren für die Herstellung von Süßwaren und anderen Lebensmitteln sind in der Hochschule integriert. Das College zeichnet sich insbesondere durch moderne Produktionsmaschinen, Ausstellungen der Arbeitsergebnisse, Teilnahme der Berufsschülerinnen und Berufsschüler an Wettbewerben sowie interaktive Lehrmethoden aus. Lehrkräfte der Einrichtung können Auszeichnungen vorweisen und bedienen sich interaktiver und moderner Lehrmethoden. Hinzu kommt, dass das College seine praxisorientierten Ausbildungsprogramme mit Unterstützung eines breiten Netzwerkes an gastronomischen Unternehmen in der Region realisiert. So praktizieren die Berufsschülerinnen und Berufsschüler mitunter in Hotels, bei Lebensmittelherstellern, in Restaurants und Kantinen. Vertreterinnen und Vertreter von Unternehmen bewerten die Leistungen der Auszubildenden in Demonstrationsprüfungen und nehmen an der Konzeption von Ausbildungsprogrammen teil. Darüber hinaus nehmen Auszubildende der Bildungseinrichtung mit Erfolg an den in Kapitel 4.1 bereits beschriebenen WorldSkills-Wettbewerben teil.

Webauftritt: [www.pu\\_27.edu54.ru](http://www.pu_27.edu54.ru)

### Magnitogorsk Hüttenkombinat – Unterstützung von 49 Bildungseinrichtungen

Das Hüttenkombinat der Stadt Magnitogorsk produziert etwa 20 Prozent aller russischen Stahlprodukte und ist eines der größten Stahlwerke der Welt. Um Schülerinnen und Schüler sowie Studierende für die Berufe in den Stahlwerken zu begeistern, organisiert das Unternehmen jährlich für etwa 3.000 Interessierte dieser Zielgruppen Exkursionen in die Werke. Das im Jahr 1995 gegründete Ausbildungszentrum bildet Fachkräfte in 229 Berufen aus und bietet Weiterbildungsangebote für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an. Ein besonderer Schwerpunkt der Aus- und Weiterbildung liegt auf der Arbeitssicherheit und Gesundheit der Fachkräfte. Das Unternehmen unterstützt 49 Bildungseinrichtungen der Region auf unterschiedliche Weise und kooperiert u. a. eng mit dem Polytechnischen College der Region Chelyabinsk. Berufsschülerinnen und Berufsschüler dieses Colleges, die in den Werken des Magnitogorsker Hüttenkombinats praktizieren, gewannen in 2015 den WorldSkills-Wettbewerb in Brasilien. In diesem Jahr stellte das Magnitogorsker Hütten-

Tabelle 3: Weitere inländische Anbieter beruflicher Aus- und Weiterbildung [Auswahl]

Name	Beschreibung des Angebotes	Webseite
<i>Nowosibirsk College für Friseurkünste</i>	Das College wurde 1983 in Novosibirsk eröffnet. Bereits 1996 verfügte es über zwei internationale Abteilungen mit ausländischen Lehrkräften – die Friseurabteilung mit Spezialistinnen und Spezialisten aus Frankreich und die Abteilung der dekorativen Kosmetik mit Spezialistinnen und Spezialisten aus Spanien.	<a href="http://www.nkpinso.ru">www.nkpinso.ru</a>
<i>Pädagogisches College Nr. 15 Moskau</i>	Lehrkräfte des Colleges haben mehr als 40 Lehrprogramme entwickelt, die internationale Standards und Innovationen in der Pädagogik berücksichtigen. Bereits im zweiten Jahr praktizieren Absolventinnen sowie Absolventen des Colleges in Kindergärten. Nach Beendigung setzen viele Auszubildende ihr Studium an den besten pädagogischen Universitäten des Landes fort.	<a href="http://www.pk15.mskobr.ru">www.pk15.mskobr.ru</a>
<i>Polytechnisches College Region Chelyabinsk</i>	Studentinnen und Studenten dieses Colleges gewannen in 2015 den WorldSkills-Wettbewerb in Brasilien. Sie praktizieren in den Betrieben des Magnitogorsker Hüttenkombinats. „Die Hochschule zielt darauf ab, das kreative und wissenschaftliche Potenzial der Auszubildenden zu entwickeln und innovatives Denken zu unterstützen und zu fördern“, heißt es auf der Webseite.	<a href="http://www.magpk.ru">www.magpk.ru</a>
<i>Technologisches Technikum für Services in Yakutsk</i>	Im Technikum wurde ein Kompetenzzentrum „Süßwarengeschäft“ mit Ausstattung auf hohem Niveau eingerichtet. Die Lehrkräfte der Einrichtung sind nach den World-Skills Standards ausgebildet.	<a href="http://www.yatts.ru">www.yatts.ru</a>

Quelle: Technologisches Technikum für Services in Yakutsk; Nowosibirsk College für Friseurkünste; Pädagogisches College Nr. 15 Moskau; Polytechnisches College Region Chelyabinsk

kombinat 500 Fachkräfte ein, die überwiegend in Berufsschuleinrichtungen der Region ausgebildet wurden.

Webauftritt: <http://mmk.ru/>

## 6.2 Internationale Anbieter beruflicher Aus- und Weiterbildung

### Cisco Network Academy Russia – Kostenfreie Weiterbildung zu IT-Themen

Das US-amerikanische Technologieunternehmen CISCO bietet Weiterbildungen zu Themen wie Netz- und Informationstechnologie an. Das Programm richtet sich an Lehrende, Studierende, Schülerinnen und Schüler in technischen Ausbildungen, an

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in technischen Berufen sowie an IT-Unternehmerinnen und Unternehmer. Heute gibt es in Russland über 500 Cisco-Akademien, die an Schulen, Colleges und Hochschulen angesiedelt sind. Eingesetzt wird ein gemischtes Lehrmodell aus der traditionellen Kursleiter-Ausbildung und E-Learning-Modulen. Überdies stellt CISCO Universitäten technische Ausrüstung und Trainingsprogramme zur Verfügung. Das Kursangebot umfasst unter anderem die Themen Programmiersprachen, Netzsicherheit, Telekommunikation und Industrie 4.0. Die Kursdauer beträgt zwischen vier und 14 Wochen. Grundsätzlich sind die Angebote als E-Learning Plattform gestaltet, manche Kurse erfordern jedoch auch eine geringe Anzahl an Präsenztagen. Neben theoretischen Unterrichtseinheiten sind auch praktische Aufgaben, wie beispielsweise Programmierübungen, Teil des Lehrplans. Die meisten Weiterbildungsangebote sind kostenlos.

Webauftritt: [www.netacad.com](http://www.netacad.com)

### HPE Educational Services Russland – Trainings in IT-Technologie

Der US-amerikanische Hersteller von Computern und Druckern, Hewlett-Packard Enterprise (HPE), bietet mit seiner Sparte Education Services weltweit Trainings und Weiterbildungen im Bereich der Informationstechnik an. Kundinnen und Kunden des Unternehmens sind Bildungseinrichtungen sowie Unternehmen und Privatpersonen. Das Bildungsangebot beinhaltet Kurse zu Server- und Cloud-Technologie, IT-Sicherheit, Industrie 4.0, IT-Management und vielen weiteren Themen. Die Trainingssprache ist Russisch oder Englisch und Schulungen werden in Trainingszentren oder online mithilfe von E-Learning-Plattformen und Webinaren realisiert. In der RF begann das Unternehmen seine Tätigkeit vor 25 Jahren mit dem Aufbau eines Trainingszentrums in Moskau. Inzwischen wurden in Russland über 45.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmer mittels dieser Programme fortgebildet.

Webauftritt: <https://education.hpe.com/ru/ru/training/index.html>

### CBSD Thunderbird – Businessstrainings seit 23 Jahren in Russland

CBSD Thunderbird ist ein Marktführer bei der Entwicklung und Bereitstellung von Business-Trainings, Managementkursen und spezialisierten HR-Lösungen für russische und internationale Unternehmen in Russland. Seit 1994 bietet das Unternehmen in der RF Weiterbildungen zu Business-Themen wie Geschäftsführung, Personalmanagement, Vertrieb, Finanzierung und Projektmanagement an. Das Schulungszentrum in Moskau beschäftigt 20 Trainerinnen und Trainer, welche die Lehrinhalte in Präsenz-

trainings von zwei bis vier Tagen vermitteln. Zusätzlich bietet CBSD Thunderbird In-House-Schulungen und Online-Trainings an. Die Lehrmethoden reichen dabei von Business-Simulationen, Tutorials, Präsentationen, Business-Spielen, Tests, Gruppendiskussionen bis hin zu Case-Studies.

Webauftritt: <https://www.cbsd.ru/en/>

### Nestlé – Praktika und Traineeprogramme für junge Fachkräfte und Studierende

Das Schweizer Unternehmen Nestlé ist einer der größten Nahrungsmittelkonzerne weltweit. Das Unternehmen vertreibt global Molkereiprodukte, Fertiggerichte, Süßwaren und Getränke. In Russland produziert Nestlé seit Ende des 19. Jahrhunderts und unterhält inzwischen sieben lokale Produktionsstätten. Im Kontext seines „Bildungsprogramms zur guten Ernährung“ führt der Konzern landesweit Konferenzen und Seminare für Lehrkräfte durch, welche das Gelernte dann in den Schulen weitergeben. Schülerinnen und Schüler sowie Studierende messen sich in Wettbewerben zu gesunder Ernährung. Neben Trainings zur Arbeitssicherheit sind diese Schulungen verpflichtend. Nestlé bietet seinen Fachkräften eine große Bandbreite an Weiterbildungen zu Fachthemen und zur Erhöhung persönlicher Kompetenzen wie Konfliktmanagement an. Zwischen 2014 bis 2017 durchliefen über 1.500 junge Fachkräfte Ausbildungen oder Praktika bei Nestlé. In einer Allianz mit anderen ausländischen Unternehmen setzt sich Nestlé in Russland gemeinsam mit Bildungseinrichtungen und Regierungsvertreterinnen und Regierungsvertretern für mehr Praxis in der Berufsbildung ein.

Webauftritt: <https://www.nestle.ru/>

Tabelle 4: Weitere internationale Anbieter beruflicher Aus- und Weiterbildung

Name	Beschreibung des Angebotes	Webseite
Berlitz	Der Bildungsanbieter Berlitz verfügt über 550 Sprachzentren auf der ganzen Welt. Das Unternehmen bietet in Russland online und offline Sprachtrainings an, die zwischen einer Woche bis hin zu einem Jahr dauern können. Es gibt einige spezielle maßgeschneiderte Programme, die bis zu vier Jahre umfassen.	<a href="http://www.berlitzenglish.com">www.berlitzenglish.com</a> <a href="https://www.facebook.com/BerlitzRussia/">https://www.facebook.com/BerlitzRussia/</a>
PolyTech	PolyTech bietet Design, Entwicklung und Implementierung didaktischer Lösungen in technischen Laboren an. Das Unternehmen hat inzwischen über 50 technische Laboren in Russland ausgestattet.	<a href="http://www.polytech.com">www.polytech.com</a>

Quelle: Berlitz; PolyTech

## 6.3 Deutsche Anbieter beruflicher Aus- und Weiterbildung

### LOGO e. V. – Praktika und Seminare für Auszubildende im Bereich Landwirtschaft

Der 1995 gegründete Verein LOGO organisiert Seminare und Praktika in den Bereichen berufliche Bildung, ökologischer Landbau und erneuerbare Energien. In Deutschland kooperiert LOGO mit Unternehmen des ökologischen Landbaus und mit Bildungseinrichtungen, um ausländischen Auszubildenden Praktikumsplätze in Deutschland anbieten zu können. Zu einem großen Teil kommen die Auszubildenden aus den Mitgliedsländern der Gemeinschaft unabhängiger Staaten (GUS). In diesen Ländern arbeitet der Verein mit landwirtschaftlichen Hochschulen und Colleges zusammen. Die ausländischen Auszubildenden absolvieren ihre sechs- bis zwölfmonatigen Pflichtpraktika bundesweit in ökologischen Betrieben. Vorträge, Workshops und Exkursionen zu beruflicher Bildung, ökologischem Landbau und zu erneuerbaren Energien dokumentieren sie in Berichtsheften. Für die in den Seminaren und Betrieben erbrachten Leistungen werden Zeugnisse vergeben.

Zur Vorbereitung der Praktika reisen mitunter auch deutsche Freiwillige nach Russland und geben den künftigen Praktikantinnen und Praktikanten Deutschkurse. Häufig sind die Freiwilligen Studierende des Faches „Deutsch als Fremdsprache“. Meist gelingt es LOGO, ehemalige Praktikantinnen und Praktikanten, die inzwischen in Deutschland studieren oder arbeiten, als Betreuerinnen und Betreuer für den sechs- bis zwölfmonatigen Praktikumszeitraum zu engagieren. Das Praktikantenprogramm mit Russland, Kasachstan und der Ukraine wird über Mittel des BMEL gefördert. Teilweise erfolgt die Finanzierung auch durch die beteiligten Betriebe. An den Praktika von LOGO nahmen schon mehr als 4.000 ausländische Berufsbildende erfolgreich teil. Einige von ihnen arbeiten heute in Führungspositionen bei russischen Firmen mit deutschen Unternehmen bzw. Organisationen zusammen.

Webauftritt: <https://www.logoev.de/>

### SIMDUSTRY® – Business-Simulationen für Trainingszwecke

Simdustry unterstützt seit über 15 Jahren Unternehmen in ihrer Mitarbeiterentwicklung mit Business Simulationen / Planspielen und Lernarchitekturen. Die dabei eingesetzten „ready-to-use“ Board-Simulationen fokussieren sich auf aktuelle Themen wie unternehmerisches Denken, strategische Entscheidungen, Teamwork, Strategieentwicklung, Ressourcenplanung, Finanzen, Vertrieb sowie Management-Know-how (Hard Facts & Soft Skills). Kunden schätzen insbesondere, dass auch die Simulationen bis zu 80 Prozent an ihre spezifischen Business-Spezifika und Lernziele angepasst werden können. Weiterhin entwickeln

die Simulationsexpertinnen und -experten des Unternehmens auch zu hundert Prozent maßgeschneiderte themen- und geschäftsspezifische Simulationen für Unternehmen und internationale Kooperationspartner.

In Russland kooperiert Simdustry seit über sieben Jahren mit der Firma Ecopsy, einem Anbieter von Trainings & Consulting. Gemeinsam unterstützen Simdustry und Ecopsy russische sowie multinationale Unternehmen in Russland mit „Gamification-Lösungen“ in integrierten Lernarchitekturen oder Einzeltrainings. Die Bildungsangebote haben zum Ziel, Schlüsselkompetenzen wie systemisches und mehrdimensionales Denken sowie integriertes und pro-aktives Handeln zu fördern. Unternehmen aus Branchen wie Öl und Gas, Finanzen, Bauwesen, Lebensmittelproduktion oder Gütertransport nutzen die Business-Simulationen in ihren nationalen und internationalen Trainings und Führungskräfteentwicklungsprogrammen. Auch bei der Auswahl von Bewerberinnen und Bewerbern werden die Simulationen wirkungsvoll eingesetzt.

Webauftritt: <https://simdustry.de>

### SKZ – Aus- und Weiterbildung im Bereich Kunststoff

Das Süddeutsche Kunststoff-Zentrum (SKZ) ist in Deutschland seit seiner Gründung 1961 als Dienstleister für Aus- und Weiterbildung in der Kunststoffindustrie tätig. Verteilt auf die Standorte Würzburg, Halle, Peine und Horb finden in regelmäßigen Abständen zahlreiche praxisorientierte Lehrgänge statt. Das SKZ begrüßt jährlich über 10.000 Teilnehmende bei Seminaren, Tagungen und Kursen in Deutschland und bei In-House-Schulungen weltweit. Der große Praxisanteil in den Kursen ist ein zentrales Qualitätsmerkmal für die Weiterbildung. Die Einrichtung betreibt daher an sechs Weiterbildungsstandorten in Deutschland eigene Technika. In den Aus- und Weiterbildungen werden mitunter folgende Themengebiete abgedeckt: Spritzgießen von Thermo- und Duroplasten, Additive Fertigung und 3-D Druck, Extrudieren, Blasformen, Schweißen und Kleben von Kunststoffen, Sanierung von Rohrleitungen, Serienschweißen sowie Verarbeitung von Faserverbundwerkstoffen.

Aktuell unterstützen Expertinnen und Experten aus dem Kompetenzzentrum Faserverbundtechnologie des SKZ in Halle russische Unternehmen der Kunststoffbranche und Berufsbildungseinrichtungen bei der Entwicklung und Implementierung des Ausbildungsprogramms „Konstruktion und Herstellung von Bauteilen aus faserverstärkten Kunststoffen“. Auch hier liegt der Schwerpunkt auf dem praktischen Lernen. Das SKZ erstellt für die russischen Partner Schulungsunterlagen für die Trainees, generiert Leitfäden mit praktischen Übungen für die Ausbilderinnen und Ausbilder, berät sie zu den einzusetzenden Arbeitsmitteln und erläutert detailliert die einzelnen Arbeitsstufen. Ebenso gibt der Ausbilderleitfaden Anweisungen zu den Erfolgskontrollen der einzelnen Übungen. Abgerundet wird das



Portfolio des SKZ durch Beratung örtlicher Bildungseinrichtungen und Unternehmen bei der Ausstattung der Technika.

Webauftritt: <https://www.skz.de/>

### VDZ e. V. – Expertise und Beratung in der Zementindustrie

Der Verein Deutscher Zementwerke (VDZ) mit Sitz in Düsseldorf ist der Zusammenschluss der zementherstellenden Unternehmen in Deutschland. Seit 140 Jahren ist der VDZ als wissenschaftliche Einrichtung mit praxisnaher Forschung und einem umfassenden Dienstleistungsangebot rund um Zement und Beton bekannt. Auch in Russland hat sich das Unternehmen als beratender Experte und erfolgreicher Weiterbildungsanbieter für die Zementindustrie etabliert. Von 2013 bis 2015 implementierte der VDZ mit anderen Konsortialpartnern das Projekt „Nachhaltige Bildung von Arbeitskräften der Zementindustrie in Russland“ (BIRUZEM). Die Initiative wurde über BMBF-Mittel und im Rahmen der Richtlinie zur Förderung der Internationalisierung der Berufsbildung mit der zentralen Zielsetzung gefördert, eine Plattform für russischsprachige Weiterbildungsangebote im Bereich der Zementherstellung aufzubauen. Die Lerninhalte wurden in Form von Onlinekursen und Präsenzseminaren vermittelt. Die Plattform verhalf dem Unternehmen zu nachhaltigem Erfolg im Bereich Weiterbildungen sowie Beratungs- und Forschungsdienstleistungen auf dem russischen Markt.

Im Auftrag der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) gGmbH führt der VDZ in der RF zudem als Gutachter bzw. Berater eine Reihe von Audits und Workshops für Zementhersteller und staatliche Institutionen auf nationaler und regionaler Ebene durch. Im Rahmen des Programms „klimafreundliches Wirtschaften“ des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) berät der VDZ in der RF zur Einführung von BVT (Beste Verfügbare Technologien) in der Zementindustrie sowie zum Thema Emissionskontrolle und realisiert damit internationalen Wissenstransfer. Auf der russischen Seite ist in diesem Projekt u. a. das Ministerium für natürliche Ressourcen und Umwelt Partner des BMU.

Webauftritt: <https://www.vdz-online.de/>

### Volkswagen Group Russland – Pionier der dualen Ausbildung in der RF

Die Volkswagen Gruppe Russland initiierte in 2010 ein bis dahin in der RF einzigartiges duales Ausbildungsprogramm. Seither haben rund 400 Auszubildende eine Ausbildung in den Bereichen Mechatronik, Mechanik, Montage, Metallverarbeitung Lackierung und Logistik durchlaufen. Die Berufsschülerinnen und Berufsschüler erlangen eine hohe theoretische und praktische Kompetenz in den Bereichen Schweißen, Hydraulik, Pneumatik, Elektrotechnik, Elektronik, Programmierung und Diagnostik. Im

Rahmen des Ausbildungsprogrammes kooperiert das Unternehmen mit örtlichen Colleges und Hochschulen. Lehrkräfte entwickeln in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung und Expertinnen sowie Experten der Volkswagen Bildungsinstitut GmbH Ausbildungsinhalte und Lehrmethoden nach Standards der deutschen und russischen Berufsbildung. Weiterhin bietet die Volkswagen Group Rus Colleges materielle, methodische und technische Unterstützung.

Das System der dualen Ausbildung der Volkswagen Group Rus wird von hochrangigen Organisationen und Behörden in der RF anerkannt und unterstützt. Im Rahmen des Bildungsprojekts kooperiert das Unternehmen mit dem FIRO RANHIGS, der ASI sowie mit der AHK Russland. Außerdem unterstützt der Automobilhersteller die WorldSkills-Wettbewerbe und berät russische und ausländische Unternehmen methodisch bei der Einführung von dualen Ausbildungsprogrammen. Die Volkswagen Group Rus beteiligt sich außerdem aktiv an internationalen Bildungsaustauschprogrammen. Im Rahmen eines Programmes des DAAD haben Studierende deutscher Hochschulen die Möglichkeit, Praktika in russischen Unternehmen zu absolvieren. Während der fünfjährigen Kooperation zwischen dem DAAD und der VW Group Rus durchliefen 63 deutsche Studierende Praktika in verschiedenen Abteilungen des Unternehmens.

Webauftritt: <https://vwgroup.ru/en/company/>

### Festo Didactic – Automatisierung, Qualifizierungskonzepte und berufliche Weiterbildung

Die Festo AG ist eine Unternehmensgruppe aus dem Bereich der Steuerungs- und Automatisierungstechnik mit einem Tochterunternehmen im Sektor der beruflichen Weiterbildung, der Festo Didactic SE. Die russische Landesgesellschaft des Unternehmens wurde vor über 40 Jahren gegründet und betreut inzwischen über 9.000 Kundinnen und Kunden im Bereich der Automation und über 3.000 Kundinnen und Kunden im Bereich der beruflichen Bildung. In sechs Automatisierungszentren in der RF bietet Festo Didactic modulare und weltweit standardisierte Trainingsprogramme für Fachkräfte von Unternehmen an. Die Trainings haben in der Regel eine Dauer von ein bis fünf Tagen und sind an die lokalen Industrien vor Ort angepasst.

Weiterhin berät Festo Didactic in der RF Firmen, Universitäten und öffentliche Bildungseinrichtungen zu praxisnahen Qualifizierungskonzepten und Aufstellung von Curricula sowie zur Planung und Ausstattung von industriellen Lernlaboren und Lernfabriken. Im Rahmen seiner Unternehmensverantwortung im Bereich Bildung unterstützt Festo technische Universitäten in Russland mit Laborausstattung und Lernsystemen. Seit 1999 existiert der Lehrgang „MEI-Festo“ am Moskauer Energie Institut (MEI) der Technischen Universität Moskau, in dessen Rahmen moderne technische Ausbildung und Englischkurse angeboten werden. Bei den Umstrukturierungen des Berufsbildungssys-

tems steht das Unternehmen russischen Vertreterinnen und Vertretern der Bildungspolitik beratend zur Seite. Festo Didactic ist seit 1991 bedeutender Partner der Berufswettbewerbe WorldSkills und ist an der Vorbereitung der Aufgaben für die Wettbe-

werbe beteiligt. Das Unternehmen ist bereit, deutsche Bildungsanbieter beim Markteintritt in Russland zu beraten.

Webauftritt: <https://www.festo-didactic.com/int-en/>

Tabelle 5: Weitere deutsche Anbieter beruflicher Aus- und Weiterbildung

Name	Beschreibung des Angebotes	Webseite
Akademie Deutsches Bäckerhandwerk Weinheim	Die Deutsche Bäckerakademie ist die zentrale Fachschule aller deutschen Bäckerverbände. International bietet das Unternehmen ein Diplom in deutscher Backkunst an – mit 4 Wochen Praktikum in englischer Sprache.	<a href="http://www.akademie-weinheim.de">www.akademie-weinheim.de</a>
ARGE TVET Hamburg GbR	Drei Hamburger Institutionen (Hamburger Institut für Berufsbildung/HIBB, Hamburger Handelskammer/HK und GFA Consulting Group GmbH/GFAA) schließen sich in der TVET Hamburg zusammen, um die Hamburger Erfahrung in der Organisation und Durchführung von dualen Berufsausbildungen internationalen Akteuren zur Verfügung zu stellen.	<a href="http://www.tvet-hamburg.de">www.tvet-hamburg.de</a>
Arvato Bertelsmann	Arvato Bertelsmann konzipiert und realisiert maßgeschneiderte Lösungen für unterschiedlichste Geschäftsprozesse entlang integrierter Dienstleistungsketten. Im Rahmen des Projektes „VETnet“ führt Arvato Bertelsmann Russia in Kooperation mit der Jaroslawler Automechanischen Berufsschule eine duale Ausbildung zum „Call Center Agenten“ (Operateur/-in eines Kontaktzentrums) durch.	<a href="http://www.arvato.ru">www.arvato.ru</a>
Bautex Russia	Das russisch-deutsche Unternehmen BauTex ist einer der größten Hersteller von Glasfaserartikeln und ein führender Vertriebshändler von Rohstoffen für die Glasfaserproduktion. Im Rahmen des Projektes „VETnet“ führt BauTex in Kooperation mit dem Gus-Khrustalny Technologie College eine duale Ausbildung zum/zur Mechatroniker/-in durch.	<a href="http://www.bautex.de">www.bautex.de</a>
Berufsförderungswerk Berlin-Brandenburg e. V.	Die Einrichtung widmet sich der sozialen und gesundheitlichen Kompetenzentwicklung. Ausbildungsexpertinnen und Experten und Lehrkräfte aus Europa, Asien und Afrika durchlaufen Weiterbildungen bei dem Anbieter. Auszubildende nehmen jedes Jahr am internationalen Jugendaustausch teil.	<a href="http://www.bfw-berlin-brandenburg.de">www.bfw-berlin-brandenburg.de</a>
Bosch Rexroth Group	Die Bosch Rexroth Group bietet in Russland Berufsschulkurse, berufliche und außerberufliche Weiterbildungen, Umschulungen sowie Train-the-Trainer-Seminare in den Bereichen Automation, Hydraulik, Mechatronik und Pneumatik an.	<a href="http://www.boschrexroth.com/en/xc/">www.boschrexroth.com/en/xc/</a>
Carl Duisberg Centren (CDC) gGmbH	Die CDC ist ein Anbieter von internationalen Aus- und Weiterbildungen. Fremdsprachenkurse, interkulturelle Trainings und internationales Fachwissen gehören zum Portfolio sowie grenzüberschreitende Bildungsprojekte für die Wirtschaft und öffentliche Institutionen. In Russland ist das Unternehmen mit einer Repräsentanz vertreten.	<a href="http://www.cdc.de">www.cdc.de</a>

Christian Ahrens – International Welding Consultant (CA-IWC)	Mit über 30 Jahren Erfahrung bietet das Unternehmen Ausbildungen und Trainings im Bereich Schweißen an, die mithilfe virtueller Trainings, eLearnings und Fernunterricht stattfinden. CA-IWC hat in vielen Ländern Ausbildungsinstitute eingerichtet, in denen das Unternehmen Kurse für Schweißingenieure/-ingenieurinnen und Schweißlehrer/-innen anbietet.	<a href="http://www.ca-iwc.de">www.ca-iwc.de</a>
Christiani GmbH	Das Unternehmen bietet Lehrmittel für die technische Ausbildung an, darunter Fachbücher, Prüfungsmaterialien, Fachraumkonzepte und Bildungsangebote für die betriebliche Ausbildung.	<a href="http://www.christiani.de">www.christiani.de</a>
Deula-Nienburg GmbH	Deula Nienburg ist ein modernes Bildungszentrum für alle landwirtschaftlichen und einige handwerkliche und technische Berufe. Seit 1980 berät das Unternehmen ausländische Organisationen in Fragen der Berufsausbildung.	<a href="http://www.deula-nienburg.de">www.deula-nienburg.de</a>
Deutsche Management Akademie Niedersachsen gGmbH	In individuell für Kunden konzipierten Fortbildungsprogrammen bietet das Unternehmen Management- und Fachwissen in Kombination mit Möglichkeiten der Geschäftsanbahnung an. Fachkräfte russischer Unternehmen, MBA-Studentinnen und -Studenten oder Expertinnen und Experten aus der öffentlichen Verwaltung durchlaufen dazu praxisorientierte Programme in Deutschland. Das Unternehmen führt das Managerfortbildungsprogramm des BMWi durch. Die Repräsentanz in Moskau unterstützt deutsche Firmen außerdem beim Markteintritt in Russland.	<a href="http://www.intamt.de">www.intamt.de</a>
Ernst & Young Training Academy	Die Akademie bietet eine breite Palette von Ausbildungsprogrammen zu Buchhaltung, Finanzen und Management und vermittelt Schlüsselaspekte für das Banken- und Telekommunikationsgeschäft sowie für die Öl- und Gasindustrie. Die Trainings werden in den Büros der Akademie in Moskau, St. Petersburg, Jekaterinburg und Nowosibirsk angeboten.	<a href="http://www.ey.com">www.ey.com</a>
Gesellschaft für Schweißtechnik International GmbH	Die Gesellschaft unterhält eine Auslandsgesellschaft in St. Petersburg und bietet zertifizierte Lehrgänge zum Schweißen und zu Schweißverfahren nach internationalen Standards an. Sie arbeitet eng mit einer Berufsschule aus Sankt Petersburg und neuerdings auch mit einer Universität in Rostow am Don zusammen	<a href="http://www.slv-rostock.de">www.slv-rostock.de</a>
Hyperglobus Russia	Die Hyperglobus-Gruppe ist eine deutsche Einzelhandelskette mit Selbstbedienungs-Warenhäusern, Baumärkten und Elektrofachgeschäften im In- und Ausland. Im Rahmen des Projektes „VETnet“ führt Hyperglobus in Kooperation mit der Berufsschule für Innovationstechnologien des Gebiets Moskau und der Stadt Shelkovo duale Ausbildungen für Fleischer/-innen, Bäcker/-innen und Köche/Köchinnen durch.	<a href="http://www.globus.ru">www.globus.ru</a>
Internationale Akademie für Management und Technologie e. V. (INTAMT)	Das Unternehmen bietet Weiterbildungen für Fachkräfte und Wissenstransfers zwischen Russland und der EU an. Der Fokus liegt dabei v. a. auf Energie und Umweltschutz, Politik und Verwaltung, Gesundheit, Sozialem und Energieeffizienz. Gemeinsam mit ERIRAN (Institut für Energieforschung der Russischen Akademie der Wissenschaften) ist das Unternehmen Träger des deutsch-russischen Kompetenz- und Ausbildungszentrums ENERSE (Energy, Sustainability, Environment).	<a href="http://www.dman.de">www.dman.de</a>

Knauf Akademie	Die Akademie des Baustoffherstellers Knauf bietet Aus- und Weiterbildung für jeden, der Knauf Materialien kennenlernen möchte. Die angebotenen Kurse sind theoretisch und praktisch ausgerichtet und umfassen in der Regel ein bis fünf Tage. In Russland betreibt Knauf sechs Trainingszentren.	<a href="http://www.knauf-akademie.de">www.knauf-akademie.de</a>
Transgourmet Deutschland GmbH & Co. OHG / Selgros	SELGROS ist ein Unternehmen des Selbstbedienungs-großhandels („Cash & Carry“), das gewerblichen Kunden ein kompetentes Food- und Non Food-Sortiment anbietet. Im Rahmen des Projektes „VETnet“ in Kooperation mit der Berufsschule für Innovationstechnologien des Gebiets Moskau wird von SELGROS eine duale Ausbildung zum/zur Fleischer/-in durchgeführt.	<a href="http://www.selgros.ru">www.selgros.ru</a>
TÜV SÜD Akademie	Die TÜV Akademien bieten in Russland neben der Durchführung der Zertifizierung auch Beratungen zu Weiterbildungen und Zertifizierungen an.	<a href="http://www.tuev-sued.de">www.tuev-sued.de</a>
Zentralfachschule der Deutschen Süßwarenwirtschaft e. V. [ZDS]	Die ZDS bildet technische Expertinnen und Experten auf dem Gebiet der Süßwarentechnologie aus und vermittelt Fähigkeiten in der Lebensmitteltechnologie. Sie bietet auch spezielle Kurse zur Vorbereitung auf staatliche Prüfungen als Industrie-Supervisor und zertifizierter Lebensmitteltechniker/-innen an.	<a href="http://www.zds-solingen.de">www.zds-solingen.de</a>

Quelle: Christiani GmbH; Knauf Akademie; Hyperglobus Russia; Bautex Russia; Deutsche Management Akademie Niedersachsen gGmbH; Ernst & Young Training Academy; Transgourmet Deutschland GmbH & Co. OHG/Selgros; Internationale Akademie für Management und Technologie e. V. [IMAMT]; Gesellschaft für Schweißtechnik International GmbH; TÜV SÜD Akademie; Berufsförderungswerk Berlin-Brandenburg e. V.; Rexroth Bosch Group; Carl Duisberg Centren [CDC] gGmbH; Christian Ahrens – International Welding Consultant [CA-IWC]; Deula-Nienburg GmbH; Akademie Deutsches Bäckerhandwerk Weinheim; ARGE TVET Hamburg GbR; Zentralfachschule der Deutschen Süßwarenwirtschaft e. V. [ZDS]

# VII. Informationsangebote, Kontakt- und Marketingmöglichkeiten



## 7.1 Ministerien und Behörden

Ministerium für Wirtschaftliche Entwicklung der RF  
Tverskaya-Yamskaya, 1.3, A-47, 125993 Moskau  
Tel.: +7 495 870 86 39  
E-Mail: mineconom@economy.gov.ru  
Web: www.economy.gov.ru

Ministerium für Wissenschaft und höhere Bildung der RF  
(MINOBRNAUKI)  
Tverskaya GSP-3, Haus 11, 125993 Moskau  
Tel.: +7 495 539 55 19  
E-Mail: info@mon.gov.ru  
Web: <https://xn--80abucjiibhv9a.xn--p1ai/>

Ministerium für Aufklärung der RF (MINPROSWESCHENIJA)  
Brysov pereulok 21, 125009 Moskau  
Tel.: +7 495 629 57 62  
Web: www.edu.gov.ru

Ministerium für Arbeit und soziale Sicherheit der RF (MINTRUDA)  
Ilyinka 21, 127994 Moscow  
Tel.: +7 495 606 00 60  
Web: www.rosmintrud.ru

Föderales Institut für die Entwicklung der Bildung (FIRO RANHIGS)  
Chernyakhovsky 9, Eingang 1, 125319 Moscow  
Tel.: +7 499 152 73 41  
E-Mail: [asmolov.a@firo.ru](mailto:asmolov.a@firo.ru)  
Web: www.firo.ru

Nationale Organisation für die Entwicklung von Qualifikationen  
(NARK)  
Kotelnicheskaja naberezhnaja, 17, 109240 Moskau  
Tel.: +7 495 966 16 86  
E-mail: [info@nark.ru](mailto:info@nark.ru)  
Web: www.nark.ru

Föderaler Dienst für Aufsicht in Bildung und Wissenschaft  
(ROSOBRNADSOR)  
Sadovaya-Sukharevskaya K-51, GSP-4, 127994 Moskau  
Tel.: +7 495 984 89 19  
E-Mail: [pochta@obrnadzor.gov.ru](mailto:pochta@obrnadzor.gov.ru)  
Web: [www.obrnadzor.gov.ru/ru](http://www.obrnadzor.gov.ru/ru)

Föderaler Staatlicher Statistikdienst  
Miasnitskaya 39, Haus 1, 107450 Moskau  
Tel.: +7 495 607 49 02  
E-Mail: [stat@gks.ru](mailto:stat@gks.ru)  
Web: www.gks.ru

Abteilung für Bildung der Stadt Moskau  
Bolschaya Spasskaya 15, 129090 Moskau

Tel.: +7 495 366 66 80  
E-Mail: [dogm@mos.ru](mailto:dogm@mos.ru)  
Web: [www.educom.ru](http://www.educom.ru)

Agentur für Strategische Initiativen (ASI)  
Novy Arbat 36, 121099 Moskau  
Tel.: +7 495 690 91 29  
Web: [www.asi.ru/eng/](http://www.asi.ru/eng/)

Nationalrat für berufliche Qualifikation der RF (SPK)  
Kotelnicheskaja naberezhnaja, 17, 109240 Moskau  
Tel.: +7 495 966 16 86  
E-Mail: [nspk@nark.ru](mailto:nspk@nark.ru)  
Web: [www.nspkrf.ru](http://www.nspkrf.ru)

Föderales Ressource Center für Training von Führungskräften  
Tel.: +7 499 260 75 43  
E-Mail: [skpk@pprog.ru](mailto:skpk@pprog.ru)  
Web: [www.pprog.ru](http://www.pprog.ru)

## 7.2 Verbände, Handelskammern, Wirtschaftsvereinigungen

Deutsch-Russische Auslandshandelskammer (AHK Russland)  
1. Katschi Pereulok 7, Haus 1, 119017 Moskau  
Tel.: +7 495 234 49 50  
E-Mail: [ahk@russland-ahk.ru](mailto:ahk@russland-ahk.ru)  
Web: [www.russland.ahk.de](http://www.russland.ahk.de)

Industrie- und Handelskammer der RF  
Ilyinka 6/1, Haus 1, 109012 Moskau  
Tel.: +7 495 620 00 09  
E-Mail: [tpprf@tpprf.ru](mailto:tpprf@tpprf.ru)  
Web: [www.tpprf.ru](http://www.tpprf.ru)

Verband russischer Industrieller und Unternehmer (RSPP)  
Kotelnicheskaya Naberezhnaya 17, 109240, Moskau  
Tel.: +7 495 663 04 04  
E-Mail: [rspp@rspp.ru](mailto:rspp@rspp.ru)  
Web: [www.eng.rspp.ru](http://www.eng.rspp.ru)

Verband der Öl- und Gasindustriellen  
Sofijskaja Nabereshnja 26/1, 117997 Moskau  
Tel.: +7 495 911 53 33  
E-Mail: [info@sngpr.ru](mailto:info@sngpr.ru)  
Web: [www.sngpr.ru](http://www.sngpr.ru)

Russischer Verband der Lieferanten von Metallwaren  
Bolschaya Marjinskaja 9, Haus 1, 129085 Moskau  
Tel.: +7 495 925 05 49

E-Mail: mail@rspm.ru  
Web: www.ramst.ru

Verband der Maschinenbauunternehmen Russlands  
Pokrowka 22/1, Haus 1, 101000 Moskau  
Tel.: +7 495 781 11 04  
E-Mail: office@soyuzmash.ru  
Web: www.soyuzmash.ru

Verband der Russischen Bauindustrie  
Lermontowskiy Pereulok 13, 190068 St. Petersburg  
Tel.: +7 812 570 30 63  
E-Mail: ssoo\_info@mail.ru  
Web: www.stroysoyuz.ru

Verband der russischen Rektoren  
(von Hochschuleinrichtungen)  
Tel.: +7 495 939 20 32  
E-Mail: office@rsr-online.ru  
Web: www.rsr-online.ru

Assoziation der Leiter von Bildungseinrichtungen  
Tel.: +7 495 108 06 73  
E-Mail: info@edu-m.ru  
Web: www.educationmanagers.ru

Russischer Verband der Chemiker  
Lobachika 17, 107113 Moskau  
Tel.: +7 499 264 53 77  
E-Mail: der@roschemunion.ru  
Web: www.ruschemunion.ru

## 7.3 Hochschulen

St. Petersburg Polytechnische Universität  
Polytechnicheskaya 29, 195251 St. Petersburg  
Tel.: +7 812 775 05 30  
E-Mail: office@spbstu.ru  
Web: www.spbstu.ru

Hochschule für Wirtschaft St. Petersburg / Moskau / Perm /  
Nizhny Novgorod  
Myasnitskaya 20, 101000 Moskau  
Tel.: +7 495 772 9590  
E-Mail: hse@hse.ru  
Web: www.spb.hse.ru

Internationale Hochschule für Business Moskau  
Marksistskaya 34-7, 109147 Moskau  
Tel.: +7 495 921 41 80

E-Mail: info@mirbis.ru  
Web: www.mirbis.ru

Lomonosov Staatliche Universität  
Leninskie Gory GSP-1, 119991 Moskau  
Tel.: +7 495 939 10 00  
E-Mail: info@rector.msu.ru  
Web: www.msu.ru

Tjumen Staatliche Universität Öl & Gas  
Volodarskogo 38, Tyumen, Russia, 625000  
Tel.: +7 3452 55 69 77  
E-Mail: general@tsogu.ru  
Web: www.tyuiu.ru

## 7.4 Berufsschulen

College für Service und Ernährung Nowosibirsk  
Zorge 2, 630106 Novosibirsk  
Tel.: +7 383 342 95 26  
E-Mail: Angabe fehlt  
Web: www.pu\_27.edu54.ru

Pervouralsk College der Metallurgie  
Prospekt Kosmonavtov 1, 623101 Pervouralsk  
Tel.: +7 343 963 83 88  
E-Mail: director@pmk-online.ru  
Web: www.pmk-online.ru

College für Industrie- und Informationstechnologien  
Pensa Prospekt Stroiteley 7, 440066 Pensa  
Tel.: +7 841 222 19 28  
E-Mail: penza-kipt@mail.ru  
Web: www.xn---htbcfgnhaz1b.xn--p1ai/

Nowosibirsk College für Friseurkünste  
Leninskiy Paion 57, 630079 Nowosibirsk  
Tel.: +7 383 343 38 37  
E-Mail: ntbo2013@mail.ru  
Web: www.nkpinso.ru

Pädagogisches College Nr. 15 Moskau  
Biryulevskaya 28, 115404 Moskau  
Tel.: +7 495 326 81 29  
E-Mail: spo-15pk@edu.mos.ru  
Web: www.pk15.mskobr.ru

College of Architecture and Construction 7  
Usiyevicha 31, 125315 Moskau  
Tel.: +7 499 151 49 07  
E-Mail: spo-7@edu.mos.ru

web: [www.kas-7.ru](http://www.kas-7.ru)  
Technologisches Technikum für Services in Yakutsk  
Cherneshevskogo 74, 677007 Yakutsk  
Tel.: +7 4112 36 31 49  
E-Mail: [yatts74@mail.ru](mailto:yatts74@mail.ru)  
Web: [www.yatts.ru](http://www.yatts.ru)

Polytechnisches College Region Chelyabinsk  
Karl-Marx Prospekt 158, 455038 Magnitogorsk  
Tel.: +7 3519 580 338  
E-Mail: [info@magpk.ru](mailto:info@magpk.ru)

## 7.5 Deutsche Einrichtungen in Russland

web: [www.magpk.ru](http://www.magpk.ru)  
Deutsche Botschaft in Moskau  
Mosfilmovskaya 56, 119285 Moskau  
Tel.: +7 495 937 95 00  
E-Mail: [media@mosk.diplo.de](mailto:media@mosk.diplo.de)  
Web: [www.germania.diplo.de/ru-de](http://www.germania.diplo.de/ru-de)

Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit [GIZ] gGmbH  
Malaya Pirogovskaya 5, 119435 Moskau  
Tel.: +7 495 926 1578  
E-Mail: [julia.grishchenkova@giz.de](mailto:julia.grishchenkova@giz.de)  
Web: [www.giz.de](http://www.giz.de)

Deutscher Akademischer Austauschdienst [DAAD] e. V.  
Leninskij Prospekt 95a, 119313 Moskau  
Tel.: +7 499 132 49 92  
E-Mail: [webmasterdaad.de](mailto:webmasterdaad.de)  
Web: [www.daad.ru/en/](http://www.daad.ru/en/)

Goethe-Institut Moskau  
Leninsky Ave. 95A, 119313 Moskau  
Tel.: +7 495 936 24 57  
E-Mail: [info-moskau@goethe.de](mailto:info-moskau@goethe.de)  
Web: [www.goethe.de/ins/ru/de/index.html](http://www.goethe.de/ins/ru/de/index.html)

Germany Trade & Invest [GTAI] Russland  
1. Kasatschi Pereulok 7, 119017 Moskau  
Tel.: +7 495 2344 956  
E-Mail: [office@gtai.com](mailto:office@gtai.com)  
Web: [www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Invest/internationale-standorte.html](http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Invest/internationale-standorte.html)

Deutsche Schule Moskau  
Prospekt Vernadskogo 103/5, 119526 Moskau  
Tel.: +7 495 433 41 11  
E-Mail: [sekretariat@dsmoskau.ru](mailto:sekretariat@dsmoskau.ru)

Web: [www.deutscheschulemoskau.de](http://www.deutscheschulemoskau.de)  
Deutsche Forschungsgesellschaft in der RF  
1. Kasatschi Pereulok 7, 119017 Moskau  
Tel.: +7-495 956 2691  
E-Mail: [Russia@dfg.de](mailto:Russia@dfg.de)  
Web: [www.dfg.de/ru/kontakt/index.html](http://www.dfg.de/ru/kontakt/index.html)

## 7.6 Russische Einrichtungen in Deutschland

Botschaft der Russischen Föderation in  
Deutschland Unter den Linden 63-65, 10117 Berlin  
Tel.: +030 / 229 11 10  
E-Mail: [info@russische-botschaft.de](mailto:info@russische-botschaft.de)  
Web: <https://russische-botschaft.ru/de/>

Generalkonsulat in Bonn  
Waldstr. 42, 53177 Bonn  
Tel.: 0228 3867931

E-Mail: [info@ruskonsulatbonn.de](mailto:info@ruskonsulatbonn.de)  
Web: <http://www.ruskonsulatbonn.de/de/>

Generalkonsulat in Frankfurt am Main  
Eschenheimer Anlage 33-34, 60318 Frankfurt am Main  
Tel.: 069/4300-826-11  
E-Mail: [info.rusfrankfurt@vfshelpline.com](mailto:info.rusfrankfurt@vfshelpline.com)  
Web: [https://frankfurt.mid.ru/de\\_DE/web/frankfurt-de](https://frankfurt.mid.ru/de_DE/web/frankfurt-de)

Generalkonsulat in Hamburg  
Am Feenteich 20, 22085 Hamburg  
Tel.: 49[0]40/229-52-01  
E-Mail: [hamburg@mid.ru](mailto:hamburg@mid.ru)  
Web: [https://hamburg.mid.ru/de\\_DE/web/hamburg\\_de](https://hamburg.mid.ru/de_DE/web/hamburg_de)

Generalkonsulat in Leipzig  
Turmgutstrasse 1, 04155 Leipzig.  
Tel.: +0341/585 18 76  
E-Mail: [leipzig@mid.ru](mailto:leipzig@mid.ru)  
Web: <https://leipzig.mid.ru//>

Generalkonsulat in München  
Maria-Theresia-Straße 17, 81675 München  
Tel.: [089] 59-25-03  
E-Mail: [gkmuenchen@mid.ru](mailto:gkmuenchen@mid.ru)



## 7.7 Relevante Messen und Fachveranstaltungen

Web: <https://rusconschn.mid.ru/deutsch>  
MIEF Internationale Bildungsmesse Moskau  
Fachmesse für Erziehung, Bildung und Beruf  
Datum und Turnus: Letzte Durchführung 18. - 21.04.2018, jährlich  
Ort: Tverskaya 11, MPO-3, 125993 Moskau  
Veranstalter: MINOBRNAUKI, Vertreter: GEE Global Education Events GmbH  
Tel.: +49 40 710070 72  
E-Mail: [maik@gee-group.com](mailto:maik@gee-group.com)  
Web: [www.gee-group.com](http://www.gee-group.com)

Messe Bildung und Karriere Kazan  
Ausstellung für Bildungseinrichtungen und Technologien im Bereich Bildung  
Datum und Turnus: Nächste Durchführung 06.-08.02.2019, jährlich  
Ort: Orenburgskiy Trakt 8, 420059 Kazan  
Veranstalter: Messe Kazan  
Tel.: +7 843 202 29 08  
E-Mail: [anastasiya.korneeva@businessmediarussia.ru](mailto:anastasiya.korneeva@businessmediarussia.ru)  
Web: [www.expoobrazovanije.ru](http://www.expoobrazovanije.ru)

INNOPROM  
Industriefachmesse  
Datum und Turnus: Nächste Durchführung 08.-11.07.2019, jährlich  
Ort: Expo Ekaterinburg, Bulvar 2, 620060 Ekaterinburg  
Veranstalter: Ministerium für Industrie und Handel der RF  
Tel.: +7 495 660 75 89  
E-Mail: [info@innoprom.com](mailto:info@innoprom.com)  
Web: [www.innoprom.com](http://www.innoprom.com)

Worldskills Hi-Tech  
Nationaler Wettbewerb  
Datum und Turnus: Letzte Durchführung 24.-28.10.2018, jährlich  
Ort: Expo Ekaterinburg, Bulvar 2, 620060 Ekaterinburg  
Veranstalter: Worldskills Russia, ASI u. a.  
Tel.: +7 495 777 97 20  
E-Mail: [oshevchenko@worldskills.ru](mailto:oshevchenko@worldskills.ru)  
Web: [www.worldskills.ru/hitech.html](http://www.worldskills.ru/hitech.html)

Internationaler Kongress/Messe Global Education  
Fachmesse für Berufsbildung  
Datum und Turnus: Letzte Durchführung 18.-19.12.2018, jährlich  
Ort: Bolshaya Yakimanka 24, 119180 Moskau

Veranstalter: MINPROSWESHENIJA  
Tel.: +7 495 961 11 99  
E-Mail: [o.zibarova@concordgroup.ru](mailto:o.zibarova@concordgroup.ru)  
Web: [www.globaledu.ru](http://www.globaledu.ru)

Education Job and Career  
Fachmesse für Aus- und Weiterbildung  
Datum und Turnus: Letzte Durchführung 01. - 03.02.2018, jährlich  
Ort: 19, Aviatorov Street, 660077 Krasnojarsk  
Veranstalter: Krasnojarsk Fair Exhibition Company  
Tel.: +7 391 2288 408  
E-Mail: [msg@jrasfair.ru](mailto:msg@jrasfair.ru)  
Web: [www.krasfair.ru/en/events/education\\_en/](http://www.krasfair.ru/en/events/education_en/)

UchSib  
Fachmesse für Bildung und Training  
Datum und Turnus: Letzte Durchführung 15. - 17.03.2018, jährlich  
Ort: Novosibirsk Expo Centre, 633102 Novosibirsk  
Veranstalter: Novosibirsk Expo Centre  
Tel.: +7 383 363 0036  
E-Mail: [welcome@sibfair.ru](mailto:welcome@sibfair.ru)  
Web: [www.ite-siberia.ru](http://www.ite-siberia.ru)

## 7.8 Fachmedien und Presse

Zeitung „Vesti obrazovanija“  
Fachzeitung für Bildung  
Erscheinungsturnus: monatlich  
Herausgeber: Institut für Bildungspolitische Probleme "Eureka"  
E-Mail: [eureka@eurekanet.ru](mailto:eureka@eurekanet.ru)  
Web: [www.edunews.eurekanet.ru](http://www.edunews.eurekanet.ru)

Zeitschrift „Westnik obrasovanija“  
Fachzeitschrift für Bildung  
Erscheinungsturnus: Zwei Mal im Monat  
Herausgeber: MINOBRNAUKI  
E-Mail: [info@mon.gov.ru](mailto:info@mon.gov.ru)  
Web: [www.vestnik.edu.ru](http://www.vestnik.edu.ru)

Zeitung „Utschitelskaja Gaseta“  
Elektronische Fachzeitung für Bildung  
Erscheinungsturnus: Wöchentlich  
Herausgeber: Verlagshaus „Utschitelskaja Gaseta“  
E-Mail: [ug@ug.ru](mailto:ug@ug.ru)  
Web: [www.ug.ru](http://www.ug.ru)

Rossijskaja Gaseta  
Tageszeitung  
Web: [www.rg.ru](http://www.rg.ru)

Kommersant  
Tageszeitung  
Web: <https://www.kommersant.ru/>  
Argumenty i Fakty

Tageszeitung  
[www.aif.ru](http://www.aif.ru)

RBK  
Tageszeitung  
Web: [www.rbc.ru](http://www.rbc.ru)

Pravda  
Tageszeitung  
[www.gazeta-pravda.ru](http://www.gazeta-pravda.ru)

Zavtra  
Tageszeitung  
[www.zavtra.ru](http://www.zavtra.ru)

Wedomosti  
Tageszeitung  
Web: [www.vedomosti.ru](http://www.vedomosti.ru)

# VIII. Literatur- und Quellenverzeichnis



- AGENTUR FÜR STRATEGISCHE ENTWICKLUNG (ASI): Bereitstellung von Fachkräften für wirtschaftliches Wachstum. Moskau 2018. <https://asi.ru/staffing/> [Stand: 17.08.2018]
- AHK RUSSLAND: Bedarfsanalyse – Bildungslandschaft in Russland mit Fokus auf die duale Berufsbildung. Bonn 2018. [https://www.bibb.de/dokumente/pdf/Bedarfsanalyse-duale-Ausbildung-in-Russland\\_final.pdf](https://www.bibb.de/dokumente/pdf/Bedarfsanalyse-duale-Ausbildung-in-Russland_final.pdf) [Stand: 09.10.2018]
- ALFA BANK: Lgoty dlja malogo biznesa (Vorteile für kleine Unternehmen). 2018. <https://www.regberry.ru/malyy-biznes/lgoty-dlya-malogo-biznesa-v-2016-godu> [Stand: 20.10.2018]
- AUSWÄRTIGES AMT: Russische Föderation. Beziehungen zu Deutschland. 2018. [https://www.auswaertiges-amt.de/de/aussenpolitik/laender/russischefoederation-node/-/201542#content\\_2](https://www.auswaertiges-amt.de/de/aussenpolitik/laender/russischefoederation-node/-/201542#content_2) [Stand: 29.05.2018]
- AUSWÄRTIGES AMT: Russische Föderation. Wirtschaft. 2019. <https://www.auswaertiges-amt.de/de/aussenpolitik/laender/russischefoederation-node/-/201538> [Stand: 26.03.2019]
- AUßENWIRTSCHAFTSPORTAL BAYERN: Digitalisierung soll Russlands Wirtschaft modernisieren. 2018. <https://www.auwi-bayern.de/awp/inhalte/Grenzenlos-erfolgreich-/wirtschaft-4.0-/industrie-4.0-/laender/digitalisierung-soll-russlands-wirtschaft-modernisieren.html> [Stand: 19.11.2018]
- BANNUKH, KOSTINA: Development of lifelong learning in Russia. Yekaterinburg 2012. [http://cced-complete.com/documentation/development\\_of\\_lifelong\\_learning\\_system\\_in\\_russia\\_eng.pdf](http://cced-complete.com/documentation/development_of_lifelong_learning_system_in_russia_eng.pdf) [Stand: 19.11.2018]
- BERUFSVERBAND DER DATENSCHUTZBEAUFTRAGTEN DEUTSCHLANDS: Datenschutz in Russland – Was bedeutet "Primardatenbank"? Berlin 2016. <https://www.bvdnet.de/datenschutz-in-russland-was-bedeutet-primardatenbank/> [Stand: 17.08.2018]
- BIZHIT: Kolochestwo polzowatelej interneta w Ros-sii [Anzahl der Internetnutzer in Russland]. 2018. [http://www.bizhit.ru/index/users\\_count/0-151](http://www.bizhit.ru/index/users_count/0-151) [Stand: 24.10.2018]
- BONDARENKO, Natalia: Kak kompanii uchat sotrudnikov [Wie Unternehmen Mitarbeiter weiterbilden]. Moskau 2015. <https://iq.hse.ru/news/187513492.html> [Stand: 18.10.2018]
- BORISOVA, Olga V.: Trends and challenges in development of continuing vocational education and Training in Russia. Moskau 2017. <http://www.iejme.com/download/trends-and-challenges-in-development-of-continuing-vocational-education-and-training-in-russia.pdf> [Stand: 06.10.2018]
- BQ-PORTAL: Berufsbildungssystem Russland. 2018. <https://www.bq-portal.de/de/db/berufsbildungssysteme/700> [Stand: 17.08.2018]
- BRITISH COUNCIL: Facts on the current education market in Russia. 2017. <https://ei.britishcouncil.org/news/5-facts-current-education-market-russia> [Stand: 24.10.2018]
- BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (BIBB): Deutsch-russische Arbeitsgruppe zur Berufsbildung trifft sich in Sankt Petersburg. 2017. <https://www.bibb.de/govet/de/57104.php> [Stand: 29.05.2018]
- BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (BIBB): Russische Föderation. 2018. <https://www.bibb.de/govet/de/10612.php> [Stand: 22.11.2018]
- BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (BMBF): Berufsbildung international. 2018. <https://www.bmbf.de/de/duales-ausbildungssystem-weltweit-gefragt-328.html> [Stand: 19.10.2018]
- BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT (BMEL): Internationale Zusammenarbeit. 2018. [https://www.bmel.de/DE/Ministerium/IntZusammenarbeit/\\_Texte/Praktikantenprogramm-me0steuropa.html](https://www.bmel.de/DE/Ministerium/IntZusammenarbeit/_Texte/Praktikantenprogramm-me0steuropa.html) [Stand: 22.11.2018]
- BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE (BMWi): Managerfortbildungsprogramm 2018. [www.managerfortbildungsprogramm.de](http://www.managerfortbildungsprogramm.de) [Stand: 19.10.2018]
- BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG (BPB): Notizen aus Moskau: Wie funktioniert die kremlsche "Vertikale der Macht"? Bonn 2015. <http://www.bpb.de/internationales/europa/russland/analysen/203846/notizen-aus-moskau-wie-funktioniert-die-kremlsche-vertikale-der-macht> [Stand: 26.03.2019]
- BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG (BPB): Umfrage: Medienvertrauen in Russland / Internetnutzung in Russland. Bonn 2016. <http://www.bpb.de/internationales/europa/russland/analysen/228874/umfrage-medienvertrauen-in-russland-internetnutzung-in-russland> [Stand: 24.10.2018]

BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG (BPB): Föderalismus in Russland. Bonn 2018. <http://www.bpb.de/internationales/europa/russland/47962/foederalismus> [Stand: 26.03.2019]

DEUTSCHER AKADEMISCHER AUSTAUSCHDIENST (DAAD): Russische Föderation – Daten & Analysen zum Hochschul- und Wissenschaftsstandort. Bonn 2017. [https://www.daad.de/medien/der-daad/analysen-studien/bildungssystemanalyse/russland\\_daad\\_bsa.pdf](https://www.daad.de/medien/der-daad/analysen-studien/bildungssystemanalyse/russland_daad_bsa.pdf) [Stand: 26.03.2019]

DEUTSCHE BANK: Besteuerung in Russland. 2018. <https://exportenterprises.dbunternehmerportal.com/de/marktinformationen/russland/steuern> [Stand: 19.10.2018]

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR INTERNATIONALE ZUSAMMENARBEIT (GIZ): Russische Föderation. 2019. <https://www.giz.de/de/weltweit/372.html> [Stand: 26.03.2019]

DEUTSCHLANDFUNK: Isoliert und stigmatisiert. Russische NGOs und das Agenten-Gesetz. 2019. [https://www.deutschlandfunk.de/russische-ngos-und-das-agenten-gesetz-isoliert-und.724.de.html?dram:article\\_id=382577](https://www.deutschlandfunk.de/russische-ngos-und-das-agenten-gesetz-isoliert-und.724.de.html?dram:article_id=382577) [Stand: 26.03.2019]

DVORNIKOVA, Tatyana: Inside Russia's beleaguered vocational education sector. 2016. <https://www.opendemocracy.net/od-russia/tatyana-dvornikova/inside-russia-s-beleaguered-vocational-education-sector> [Stand: 07.06.2018]

EDUCATIONMANAGERS: Top-50 nachgefragte Berufe. Was? Wo? Wie? 2015. [https://educationmanagers.ru/materialy/proforientaciya\\_i\\_professional\\_noe\\_obrazovanie/top50\\_vostrebovannyh\\_professij\\_chno\\_gde\\_kak/](https://educationmanagers.ru/materialy/proforientaciya_i_professional_noe_obrazovanie/top50_vostrebovannyh_professij_chno_gde_kak/) [Stand 17.08.2018]

EUROPÄISCHE KOMMISSION: The European Union and the Russian Federation. London 2018. [https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/35939/european-union-and-russian-federation\\_en](https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/35939/european-union-and-russian-federation_en) [Stand: 19.10.2018]

EXEKUTIVAGENTUR BILDUNG, AUDIOVISUELLES UND KULTUR (EACEA): Overview of the Higher Education System – Russian Federation. Brüssel 2017. [https://eacea.ec.europa.eu/sites/eacea-site/files/countryfiche\\_russian\\_federation\\_2017.pdf](https://eacea.ec.europa.eu/sites/eacea-site/files/countryfiche_russian_federation_2017.pdf) [Stand: 26.03.2019]

FÖDERALES INSTITUT FÜR ENTWICKLUNG DER BILDUNG (FIRO RANHIGS). <http://firo.ranepa.ru/> [Stand: 04.10.2018]

GASSMANN, Michael: Mittelstand als Modell für Russland? 2017. [https://www.welt.de/print/die\\_welt/wirtschaft/article170951726/Mittelstand-als-Modell-fuer-Russland.html](https://www.welt.de/print/die_welt/wirtschaft/article170951726/Mittelstand-als-Modell-fuer-Russland.html) [Stand: 29.05.2018].

GOKHBERG, Leonid. u. a.: Education in Figures. Moskau 2017. <https://www.hse.ru/data/2017/11/24/1160899223/obr2017eng.pdf> [Stand: 07.06.2018]

GORZKA, Gabriele; PIOTROVSKI, Ekaterina: Knowledge Transfer between Germany and Russia. Drivers, Instruments and Impacts. In: Ost-West-Dialog. Kassel 2016

GERMANY TRADE & INVEST (GTAI): Recht kompakt – Russland. 2016a. <https://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Recht-Zoll/Wirtschafts-und-steuerrecht/recht-kompakt,t=recht-kompakt-russland,did=1525670.html> [Stand: 17.08.2018]

GERMANY TRADE & INVEST (GTAI): Verhandlungspraxis kompakt – Russland. 2016b. <https://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Maerkte/Geschaefspraxis/verhandlungspraxis-kompakt,t=verhandlungspraxis-kompakt--russland,did=1444194.html> [Stand: 24.10.2018]

GERMANY TRADE & INVEST (GTAI): Deutsch-russischer Handel wächst trotz Importsubstitution – Russland. 2018. <https://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Maerkte/Geschaefspraxis/swot-analyse,t=swotanalyse--russische-foederation-dezember-2017,did=1844726.html> [Stand: 24.10.2018]

GERMANY TRADE & INVEST (GTAI): Wirtschaftsausblick – Russische Föderation (Juli 2018). 2018a. <https://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Maerkte/Wirtschaftsklima/wirtschaftsausblick,t=wirtschaftsausblick--russische-foederation-juli-2018,did=1950062.html> [Stand: 26.03.2019]

GERMANY TRADE & INVEST (GTAI): Lohn- und Lohnnebenkosten – Russische Föderation. 2018b. <https://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Maerkte/Geschaefspraxis/lohn-und-lohnnebenkosten,t=lohn-und-lohnnebenkosten--russische-foederation,did=1944192.html#Allgemeines-zum-Arbeitsmarkt-> [Stand: 26.03.2019]

GURYUNOVA, LEBEDEVA: The study of pedagogical practice of mobile learning in Russia. 2017. [https://www.researchgate.net/publication/313235021\\_THE\\_STUDY\\_OF\\_PEDAGOGICAL\\_PRACTICE\\_OF\\_MOBILE\\_LEARNING\\_IN\\_RUSSIA](https://www.researchgate.net/publication/313235021_THE_STUDY_OF_PEDAGOGICAL_PRACTICE_OF_MOBILE_LEARNING_IN_RUSSIA). [Stand: 09.08.2019].

HAMM-BRÜCHER, Hildegard: Das Lernen ist des Lehrers Lust. In: Die Zeit [2012] 50/1964. <https://www.zeit.de/1964/50/das-lernen-ist-das-lehrers-lust> [Stand: 17.08.2018]

IHK DÜSSELDORF: Steuern in Russland. 2018. <https://www.duesseldorf.ihk.de/Aussenwirtschaft/Auslandsmaerkte/Russland/steuern/3807894> [Stand: 19.10.2018]

IMOVE: "Russland - viel besser als sein Ruf." Marktchancen im russischen Aus- und Weiterbildungssektor. 2018. [https://www.imove-germany.de/cps/rde/xchg/imove\\_projekt\\_de/hs.xsl/russland.htm?c-art=&content-url=/cps/rde/xchg/imove\\_projekt\\_de/hs.xsl/Russland-viel-besser-als-sein-Ruf.htm](https://www.imove-germany.de/cps/rde/xchg/imove_projekt_de/hs.xsl/russland.htm?c-art=&content-url=/cps/rde/xchg/imove_projekt_de/hs.xsl/Russland-viel-besser-als-sein-Ruf.htm) [Stand: 17.08.2018]

INFORMATIONEN- UND BERATUNGSSTELLE FÜR AUSLANDS-AUFENTHALTE IN DER BERUFLICHEN BILDUNG (IBS): AusbildungWeltweit- Das neue BMBF-Pilotprojekt für weltweite Auslandsaufenthalte in der Berufsbildung. 2018. <https://www.go-ibs.de/angebote/fuer-unternehmen/ausbildungweltweit/> [Stand: 22.11.2018]

INTERNET WORLD STATS: Top 20 countries with the highest number of internet users. 2017. <https://www.internetworldstats.com/top20.htm> [Stand: 24.10. 2018]

KARNAUKHOVA: Immobilienrecht in Russland: Einheitliches Immobilienregister, Registerauszug statt Eigentumsurkunde Registrierung ohne Bezug zum Belegenheitsort. 2017. <https://lex-temperi.de/aktuelles/immobilienrecht-russland-einheitliches-immobilienregister-registerauszug-statt> [Stand: 19.07.2019]

KOOPERATION INTERNATIONAL: Russland. 2018. <https://www.kooperation-international.de/laender/europa/russland/> [Stand: 29.05.2018].

KOPNOV, Vitaly a. u. a.: State of affairs in Russian Vocational Education and Training. The Russian Framework for ECVET Implementation. Moskau 2018. [https://www.researchgate.net/publication/324530920\\_Russian\\_Vocational\\_Education\\_and\\_Training\\_VET\\_System\\_ECVET\\_Implementation\\_Environment\\_2018](https://www.researchgate.net/publication/324530920_Russian_Vocational_Education_and_Training_VET_System_ECVET_Implementation_Environment_2018) [Stand: 19.11.2018]

LIPORTAL – DAS LÄNDER-INFORMATIONSPORTAL: Russland. 2019. <https://www.liportal.de/russland/ge-schichte-staat/#c17906> [Stand: 26.03.2019]

MANUJLOVA, Anastasia: In Russland gibt es 10 Millionen Fahrer und Verkäufer. In: Kommersant [2017] <https://www.kommersant.ru/doc/3441720>

[www.kommersant.ru/doc/3441720](https://www.kommersant.ru/doc/3441720) [Stand: 17.08.2018]  
MINISTERIUM FÜR ARBEIT DER RF (MINTRUDA) <https://rosmintrud.ru> [Stand: 15.10.2018]

MINISTERIUM FÜR AUFKLÄRUNG DER RF (MINPROSWESCHENIJA)

<https://edu.gov.ru/> [Stand: 04.10.2018]  
MINISTERIUM FÜR FINANZEN DER RF <https://www.minfin.ru> [Stand: 19.10.2018]

MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT UND HÖHERE BILDUNG DER RF (MINOBRNAUKI) <http://minobrnauki.gov.ru/> [Stand: 04.10.2018]

OANDA: Wechselkurse. 2018. <https://www1.oanda.com/lang/de/currency/converter/> [Stand 09.08.2019]

OECD: Russian Federation – Education at a Glance 2017. Paris 2017.

OECD.STAT: Educational attainment and labour-force status. 2018. [http://stats.oecd.org/viewhtml.aspx?datasetcode=EAG\\_NEAC&lang=en#](http://stats.oecd.org/viewhtml.aspx?datasetcode=EAG_NEAC&lang=en#) [Stand: 30.05.2018]

OSTEXPERTE: Studie: 1/7 aller Russen arbeiten als Fahrer oder Verkäufer. 2017. <https://ostexperte.de/arbeitsmarkt-in-russland/> [Stand: 26.03.2018]

OSTEXPERTE: Russen arbeiten lang, aber wenig produktiv. 2018. <https://ostexperte.de/ahk-news-10-juli-2018/> [Stand: 29.08.2018]

OWC VERLAG FÜR AUßENWIRTSCHAFT: Russland braucht Programmierer. Moskau 2018. <https://owc.de/2018/02/02/russland-braucht-programmierer/> [Stand: 17.08.2018]

POTAPOVA, Elizaveta; TRINES, Stefan: Education in the Russian Federation. 2017. New York 2017. <https://wenr.wes.org/2017/06/education-in-the-russian-federation> [Stand: 30.05.2018]

POSTUPI.ONLINE: Top-50 Berufe, die Schulabsolventen interessieren. 2016. <https://postupi.online/journal/novie-professii/top-50-professiy-interesuyuschih-starsheklassnikov/> [Stand: 17.08.2018]

PROMDEVELOP: Gosudarstvennaja podderzhka malogo i srednego biznesa [Staatliche Unterstützung kleiner und mittlerer Unternehmen]. 2017. <https://promdevelop.ru/gosudarstvennaya-podderzhka>

ka-malogo-i-srednego-biznesa/ [Stand: 20.10.2018]  
RASSEK, Anja: Business-Knigge Russland: Berufliche Kontakte knüpfen. 2018. <https://karrierebibel.de/business-knigge-russland/> [Stand: 23.10.2018]

RUSSIA BEYOND: Annual budget loss from corruption in Russia is \$1.3 billion. 2017. [https://www.rbth.com/politics\\_and\\_society/2017/04/25/annual-budget-loss-from-corruption-in-russia-is-13-billion\\_750348](https://www.rbth.com/politics_and_society/2017/04/25/annual-budget-loss-from-corruption-in-russia-is-13-billion_750348) [Stand: 05.06.2018].

RUSSIA BEYOND: Fachkräftemangel: Welche Spezialisten braucht Russland? 2018. <https://de.rbth.com/wirtschaft/80475-fachkraefte-mangel-welche-spezialisten-braucht-russland> [Stand: 17.08.2018]

RUSSLANDJOURNAL: Russische Wirtschaft: Chancen und Risiken. 2018. <https://www.russlandjournal.de/russland/russische-wirtschaft-chancen-und-risiken/> [Stand: 31.05.2018].

SÄWERT, Daniel: Für ein paar Rubel weniger. Mobiles Internet ist in Russland äußerst günstig. 2018. <https://mdz-moskau.eu/fuer-ein-paar-rubel-weniger-mobiles-internet-ist-in-russland-ausserst-guenstig/> [Stand: 18.11.2018]

SCHKOLA I PROVO (DIENSTSTELLE FÜR UNTERSTÜTZUNG VON AKTEUREN DES BILDUNGSPROZESSES): Za chto dolzhny i za chto ne dolzhny platit roditeli? (Wofür sollten Eltern bezahlen und wofür nicht?). 2018. <https://usperm.ru/clarify/na-kakie-celi-mogut-sobiratsya-sredstva-v-shkole-za-chto-dolzhny-i-za-chto-ne-dolzhny-platit> [Stand: 04.10.2018]

SEKRETARIA: Der Russland-Knigge. 2018. <https://www.sekretaria.de/bueroorganisation/soft-skills/business-knigge/der-russland-knigge/> [Stand: 24.10.2018]

SEMINICHIN, V. V.: Obuchenie rabotnikov – Oplata i nalogoblozhene (Weiterbildung von Mitarbeitern – Kosten und Steuern). 2011. [https://www.profiz.ru/kr/1\\_2011/obuchenie\\_rabotnikov/](https://www.profiz.ru/kr/1_2011/obuchenie_rabotnikov/) [Stand: 26.03.2019]

SPIEGEL ONLINE: Neue Internetgesetze. Russen fürchten verschärfte Zensur. 2019. <http://www.spiegel.de/netzwelt/netzpolitik/russland-russen-fuerchten-verschaerfte-zensur-durch-neue-internetgesetze-a-1257641.html> [Stand: 26.03.2019]

STATEUNIVERSITY: Russian Federation -

Teaching Profession. 2018. <http://education.stateuniversity.com/pages/1273/Russian-Federation-TEACHING-PROFESSION.html> [Stand: 17.08.2018]

STATISTA: Ranking der beliebtesten Social Networks und Messenger nach dem Anteil der Nutzer an der Bevölkerung in Russland im Jahr 2017. 2018. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/381226/umfrage/reichweite-von-social-networks-in-russland/> [Stand: 18.11.2018]

STIFTUNG DEUTSCH-RUSSISCHER JUGEND-AUSTAUSCH: Projektschmiede "Jugendaustausch in der beruflichen Bildung". 2018. <https://www.stiftung-drja.de/de/aktuelles/neuigkeiten/meldungen/2018/11/projektschmiede.html> [Stand: 22.11.2018]

SUBATSCHJOWA, Ksenia: Fachkräftemangel: Welche Spezialisten braucht Russland? 2018. <https://de.rbth.com/wirtschaft/80475-fachkraefte-mangel-welche-spezialisten-braucht-russland> [Stand: 31.05.2018].

TASS: Programma pereobuchenija grazhdan prepensionnogo wozrasta rasschitana na shest let. (Programm für Umschulung von Bürgern im Vorruhestandsalter für sechs Jahre geplant). 2018. <https://tass.ru/ekonomika/5502996> [Stand: 06.10.2018]

TRANSPARENCY INTERNATIONAL: Corruption Perceptions Index 2017. Berlin 2018. [https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2017](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017) [Stand: 05.06.2018].

UMANN, Ullrich: Lohn- und Lohnnebenkosten - Russische Föderation. 2017. <https://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Maerkte/Geschaefspraxis/lohn-und-lohnnebenkosten,t=lohn-und-lohnnebenkosten--russische-foederation,-did=1724272.html?view=renderPdf>. [Stand: 05.06.2018].

UNESCO-UNEVOC: World TVET Database – Russian Federation. Bonn 2012. [https://unevoc.unesco.org/wtdb/worldtvetdatabase\\_rus\\_en.pdf](https://unevoc.unesco.org/wtdb/worldtvetdatabase_rus_en.pdf) [Stand: 17.08.2018]

VERBAND DEUTSCHER MASCHINEN- UND ANLAGENBAU (VDMA): Trendwende im Russland-Geschäft. 2018. <https://www.vdma.org/v2viewer/-/v2article/render/26018238> [Stand: 29.08.2018]

VEREINTE NATIONEN: World Population Prospects. New York 2015. [https://esa.un.org/unpd/wpp/publications/files/key\\_findings\\_wpp\\_2015.pdf](https://esa.un.org/unpd/wpp/publications/files/key_findings_wpp_2015.pdf) [Stand: 31.05.2018].

WEGNER, Virginia: Russland und die Chancen der Digitalisie-

rung. 2018. <https://magazin.sofatutor.com/lehrer/2017/08/10/lernen-in-anderen-laendern-russland-und-die-chaancen-der-digitalisierung/> [Stand: 17.08.2018]  
 WELTBANK: Doing Business. 2018. <http://www.doingbusiness.org> [Stand: 18.10.2018]

WELTBANK: State of Adult Education in Russia. Washington D. C. 2015. <http://documents.worldbank.org/curated/en/736401467995636025/pdf/99502-WP-P143700-PUBLIC-Box393204B-Adult-Education-in-Russia-final-cover.pdf> [Stand: 31.05.2018].

WELTBANK: Russia and the World Bank: International Development Assistance. 2018

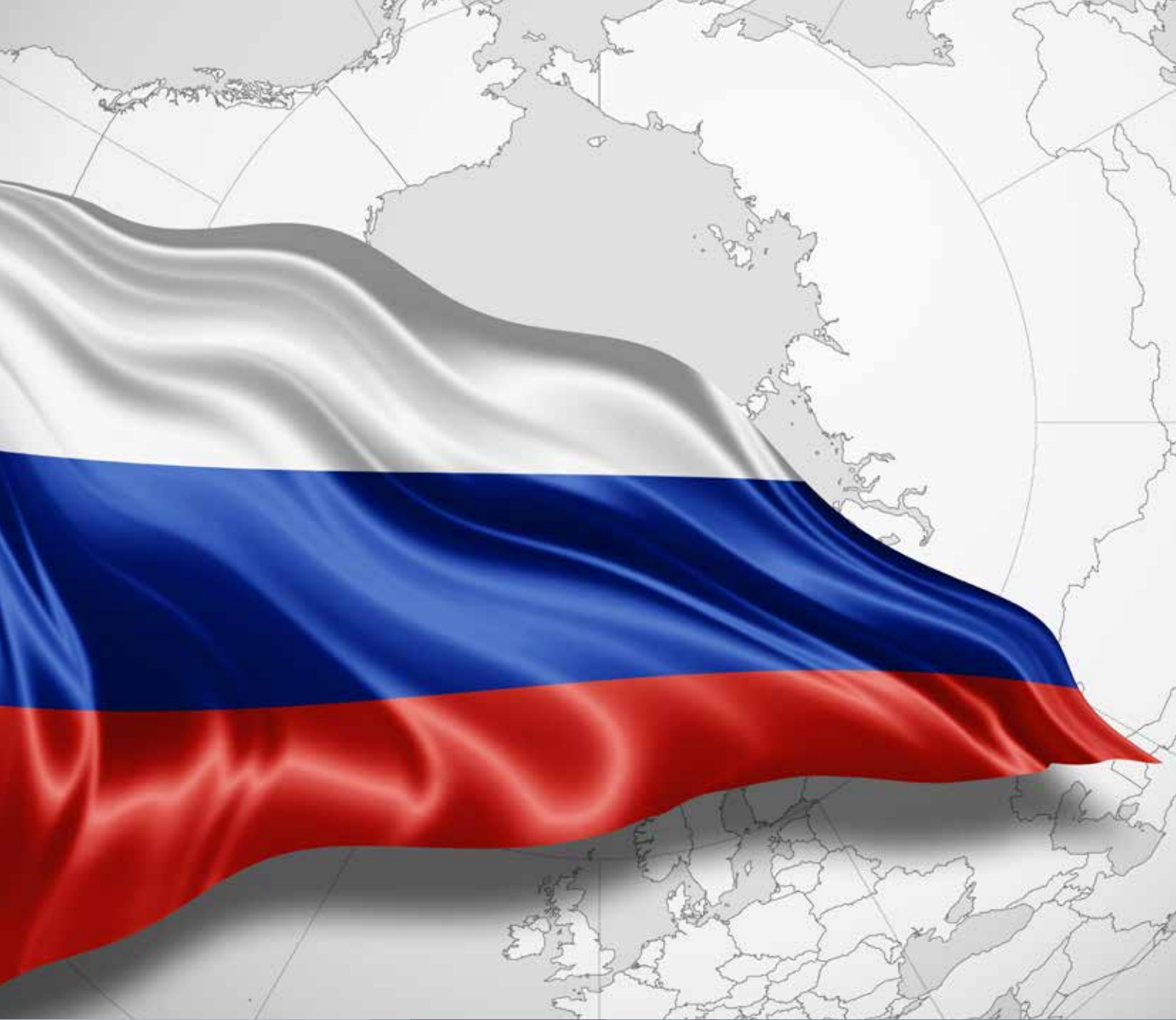
<http://www.worldbank.org/en/country/russia/brief/international-development> [Stand: 19.10.2018]  
 WORLDSKILLS: Russia to host 45th WorldSkills Competition in 2019. 2015. <https://www.worldskills.org/media/news/russia-host-2019/> [Stand: 07.06.2018].

ZENTRUM FÜR INFORMATIONSANALYSE [IAZ]: Sowetskaya sistema obrazowanija: dostoinstva i nedostatki obrazowanija v SSSR [Bildungssystem in der Sowjetunion]. 2018. <http://inance.ru/2018/09/obrazovanie-v-sssr/> [Stand: 04.10.2018]

## Interviewpartnerinnen und Interviewpartner

Name	Institution	Ort	Position	Interviewdatum
Andrei Anosov	Staatliche Universität für Management	Moskau	Dozent, Professor in Wirtschaftswissenschaften	31.07.2018
Anna Urumyan	Deutsche Management Akademie Niedersachsen	Moskau	Direktorin der Repräsentanz	02.08.2018
Alexander Kadykov	Institut für Weiterbildung an der Polytechnischen Universität	St. Petersburg	Direktor des Institutes für Weiterbildung	11.07.2018
Daria Kozireva	Berlitz Russland	Moskau	Direktorin der Repräsentanz	09.08.2018
Elena Parikova	KNAUF Akademie GUS	Krasnogorsk	Direktorin Knauf Akademie GUS	23.07.2018
Olga Beglova	Ernst & Young Training Academy	St. Petersburg	Direktorin der Akademie für Business	24.07.2018
Dr. Konstantin Zakharov	Mechnikov Medical Academy	Chelyabinsk	Doktor der Medizin, Berater	28.08.2018
Andrey Shpitov	Festo Didactic Russland	Moskau	Direktor	21.09.2018
Ekaterina Yuzhakova	Volkswagen Group Russland	Kaluga	Unternehmenskommunikation	05.09.2018
Anatoly Filatov	Bautex Russland	Moskau	Personalmanager	19.09.2018
Svetlana Milto	Arvarto Russland	Yaroslavl	Stellvertretende Direktorin der Personalabteilung	30.07.2018





Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)  
iMOVE: Training – Made in Germany  
Robert-Schuman-Platz 3  
53175 Bonn

Tel. 0228 107-1745  
Fax 0228 107-2895

[info@imove-germany.de](mailto:info@imove-germany.de)  
[www.imove-germany.de](http://www.imove-germany.de)