

**Zeitschrift:** Schriftenreihe = Collection / Forum Helveticum  
**Herausgeber:** Forum Helveticum  
**Band:** 4 (1992)

**Artikel:** Westliche Ausbildungsprojekte in Mittel- und Osteuropa : Motive, Konzepte und Ausgestaltung am Beispiel der TRANSFER-Stiftung  
**Autor:** Fehlmann, Peter L.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-833026>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 11.07.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## **Westliche Ausbildungsprojekte in Mittel- und Osteuropa: Motive, Konzepte und Ausgestaltung am Beispiel der TRANSFER-Stiftung**

Peter L. Fehlmann

Wissenschaftliche Abhandlungen, wie der Übergang von der sozialistischen Plan- zur freien Marktwirtschaft gestaltet werden könnte, sind wohl leicht. Die praktischen Probleme, die sich dabei stellen, erschweren allerdings ein solches Unterfangen. Im folgenden sollen deshalb gerade diese praktischen Erfahrungen der in St. Gallen situierten TRANSFER-Stiftung im knapp zweijährigen Reformprozess Mittel- und Osteuropas, vor allem in der Tschechoslowakei, dargestellt werden. Aufgabe der Stiftung ist die Organisation marktwirtschaftlicher Schulung des unteren und mittleren Managements und der Kleinunternehmer.

Den Anstoss zur heutigen Tätigkeit erhielt TRANSFER aus den praktischen Problemen, mit denen die Privatwirtschaft in den (noch) planwirtschaftlich orientierten Ländern konfrontiert war und ist. Dass gerade zwei Studenten die Idee aufgriffen, ist sicherlich ein Zufall; dass sie konkretisiert, institutionalisiert und jetzt realisiert werden kann, ist als eine Chance zu werten, die dem Westen durch den Reformprozess in Osteuropa eröffnet wurde. Dass die Stiftung sich TRANSFER nennt, ist dabei bezeichnend für die dringende Notwendigkeit der Zwei-Weg-Kommunikation, also nicht nur diejenige von West nach Ost, was gegenwärtig sicherlich einfacher vollziehbar ist, sondern auch jene von Ost nach West.

Ein primäres Bedürfnis der Wirtschaft also? Sicher nicht nur, aber die fehlende Basis für effizientes Wirtschaften, die immer wieder beschworene sogenannte gemeinsame Sprache - womit das Grundverständnis für das Funktionieren der Marktwirtschaft gemeint ist - sind nach Meinung westlicher Wirtschaftsvertreter noch unzureichend vorhanden. Dies ist sicherlich keine Entschuldigung für passive Zurückhaltung. Aktives, innovatives und situatives Handeln ist heute angesagt, und viele Unternehmungen haben die Zeichen der Zeit erkannt. Sie sehen, dass heute die Karten verteilt werden, die morgen unsere eigene Stellung in Europa bestimmen. Erfreulicherweise spielt immer mehr auch die gesellschaftspolitische und soziale Verantwortung mit, zu der sich immer mehr, vor allem grosse und international agierende Firmen verpflichtet fühlen. Auch die Regierungen haben die Notwendigkeit zum Handeln erkannt, es fragt sich jedoch, ob sich die bisher 250 Millionen Franken gegenüber den Milliarden unserer Nachbarn profilieren können. Die sicherheitspolitischen Aspekte und diejenigen der politischen Stabilität dürfen gerade nach den eher glimpflich abgelaufenen Ereignissen in der Sowjetunion keinesfalls unterschätzt werden, da die Kosten eines Misserfolgs nicht nur für die betroffenen Länder kaum auszumalen, sondern auch für uns im «Westen» unvergleichbar höher und schmerzhafter wären.

Agieren, gegenseitiges Kommunizieren und situatives, pragmatisches Handeln. Hierzu stellte TRANSFER sich anfangs drei Bedingungen, welche die weitere Ausgestaltung des Projekts und später auch den Stiftungszweck

eingrenzten und massgeblich beeinflussten. Diese «conditiones sine quae non» können zwar unter dem zusammengefasst werden, was gemeinhin als «Hilfe zur Selbsthilfe» bezeichnet wird. Dieses Schlagwort ist allerdings insofern unglücklich gewählt als die Stiftung bei allem, was sie dort tun will, auf die lokale Kooperation und Zusammenarbeit angewiesen ist. Jede Hilfe, die nur auf dem Prinzip «Geben-Nehmen» basiert, wird angesichts der Grösse der Probleme und vor allem in Anbetracht des mangelnden Einbezugs der direkt Betroffenen über kurz oder lang zum Scheitern verurteilt sein. Nur der volle Einbezug der lokalen personellen Ressourcen verspricht einen nachhaltigen Erfolg. So sollen, wenn immer möglich, folgende drei Bedingungen erfüllt werden.

1. Soviel wie möglich im Partnerland abwickeln.
2. Soviel wie möglich durch die Menschen im Partnerland erfüllen lassen.
3. Soviel wie möglich, vor allem aber die Ausbildung der Zielgruppe selbst, in der Landessprache durchführen.

Es ging also darum, ein Ausbildungsprojekt für das untere und mittlere Management sowie für Kleinunternehmer zu erarbeiten. Die Zielgruppe soll die Möglichkeit erhalten, berufsbegleitend während eines Jahres Grundlagenwissen in praxisbezogener Betriebswirtschaftslehre zu erarbeiten. Dabei ist es wohl wenig sinnvoll, sozusagen Kochbücher und spezialisierte Beratung zu verkaufen. Vielmehr soll Verständnis für die Zusammenhänge geweckt werden. Die Teilnehmer sollen die grundsätzliche Funktionsweise der Marktwirtschaft verstehen und danach handeln können, wobei dabei auch der Wandel vom Plan zum Markt mit einbezogen wird. Zudem wird auch die ständig wachsende Bedeutung der sozialen und ökologischen Aspekte in der Marktwirtschaft betont. Gerade die Kenntnis dieser Aspekte bietet den Reformländern die Möglichkeit, in diesen Bereichen strategische Erfolgspositionen für die zukünftige Konkurrenzfähigkeit zu sichern.

Um ein breites Publikum zu erreichen, die Kosten tief zu halten und schliesslich um die Ausbildung berufsbegleitend zu gestalten, wurde die Methodik oder genauer der Methodenverbund Fernunterricht mit Begleitseminaren ausgewählt. Dieser Methodenverbund wird seit 35 Jahren von der AKAD/IMAKA-Gruppe im deutschsprachigen Raum äusserst erfolgreich angewandt. Es war auch der Gründer und Präsident von AKAD, heute auch Stiftungsrat bei TRANSFER, welcher der Stiftung als seinen Beitrag zu den Reformen in Osteuropa das relevante Lehrmaterial exklusive und kostenlos zur Verfügung stellte.

Mit einem Schlag erhielt TRANSFER eine breite Basis an Lehrmaterial, und die teuren Produktionskosten fielen weg. Die Anpassungs- und Übersetzungsarbeiten konnten getreu den Grundbedingungen, fast vollständig in die CSFR verlagert und die eingesparten Aufwendungen der Ausbildung des tschechoslowakischen Lehrkörpers zugewiesen werden.

Die Hauptaufgaben während der Entwicklungsphase bestehen also in der Lehrmittelanpassung an die CSFR-Bedingungen, der Übersetzung in die Landessprachen, der Studienbetreuer Ausbildung und im Aufbau einer Organisationsstruktur.



Die Anpassung des AKAD-Materials an die länderspezifische Situation ist insofern problematisch, als dass gegenwärtig die rechtliche Entwicklung nicht eindeutig voraussehbar geschweige denn festgelegt ist. Die Übersetzung wird darüber hinaus durch tschechoslowakische Fachtermini erschwert, die entweder negativ vorbelastet im Sozialismus, anders verwendet oder gar nicht erst vorhanden sind.

Gleichwohl konnte TRANSFER in einem sehr aufwendigen Selektionsverfahren (es wurden bis zu 140 Bewerbungsgespräche geführt) sich einen Stock von 21 Studienbetreuern zusammenstellen, die im Frühsommer dieses Jahres für eine vierwöchige Grundausbildung in die Schweiz eingeladen wurden, und die TRANSFER während der restlichen Zeit bis zum Beginn des Kurses im Januar 1992 kontinuierlich weiterzubilden wird. Die gleichen Studienbetreuer erarbeiteten auch, in Zusammenarbeit mit fachkundigen Spezialisten aus der CSFR und der Schweiz, die Anpassungen der Lehrunterlagen und übersetzen diese in ihre Landessprache, sei diese tschechisch oder slowakisch. Diese Studienbetreuer werden danach die gesamthaft 14 Tage Seminar, verteilt auf vier Veranstaltungen abhalten, sie werden die Prüfungsantworten korrigieren und kommentieren, und sie stehen den Kursteilnehmern zur ständigen Betreuung zur Verfügung.

Eine derartige «Fernunterrichtsschule» setzt natürlich eine gut funktionierende Organisationsstruktur voraus. TRANSFER kann teilweise bei der Lösung dieser Aufgabe auf die Unterstützung der Regierung auf Bundes-, Republiks- und Stadtebene zählen, die ihr Räumlichkeiten zur Verfügung stellen. Durch diese bereits bekundete Bereitschaft lokaler Mitwirkung verbilligt sich nicht nur der Kurs für die Zielgruppe, sondern es wäre vor allem auch ein Zeichen der Wertschätzung.

Die Ziele der TRANSFER-Stiftung sind gesetzt, die Konzepte erarbeitet und die Voraussetzung für eine erfolgreiche Durchführung sind geschaffen. Es ist nun ihre, vor allem aber die Aufgabe ihrer Partner und Mitarbeiter in der CSFR, die Idee in die Tat umzusetzen.

Durch Hilfe zur Selbsthilfe, durch Einbezug der lokalen Ressourcen als Multiplikatoren und dem Prinzip «Train the trainer» dürfte das Ziel - der Start des einjährigen Grundkurses im Januar 1992 - termingerecht erreicht werden. Es werden nicht mehr nur ans Top-Management hohe Anforderungen gestellt, auch das untere und mittlere Management wird im Zug der Privatisierung Managementverantwortung, Initiative und Erfindergeist aufbringen müssen. Die Zersplitterung der monopolistischen Staatskonzerne in überschaubare Betriebe wird vielen eine motivierende, neue Chance bieten. Auch die Kleinunternehmer, die als Lückenfüller und innovative Kraft einer Volkswirtschaft wirken, den Verkäufermarkt zu einem Käufermarkt werden lassen, benötigen die notwendigen Voraussetzungen, um diesen eminent wichtigen Aufgaben gerecht werden zu können.

TRANSFER ist eine Idee, deren Durchführung anfänglich nicht ausschliesslich von den Begünstigten getragen werden kann. Die Gründe dafür sind allgemein bekannt, weshalb sie nicht weiter erläutert werden müssen. Die erfolgreiche Verwirklichung der Idee hängt ab von der Unterstützung

durch Personen und Institutionen, die sich davon eine Verbesserung ihrer Situation versprechen. Was aber sind die Motive und was die Bedürfnisse westlicher und vor allem schweizerischer Institutionen und Firmen, die es zulassen oder sogar verlangen, dass derartige Unterfangen realisiert werden?

Die heutige wirtschaftliche, soziale und politische Lage in Zentral- und Osteuropa kann ein wenig mit dem Europa nach dem Zweiten Weltkrieg verglichen werden. Im globalen Kontext ist die Ausgangssituation aber einmalig und für die Privatwirtschaft voller Chancen und Möglichkeiten. Die konjunkturelle Bergfahrt der letzten zehn Jahre im Westen mit all den positiven und negativen Begleiterscheinungen, die politische Entspannung zwischen Ost und West lässt uns etwas tun, was wohl jeder ein bisschen vermisst hat - das Träumen und das Planen in grossen Zusammenhängen. Osteuropa als Herausforderung; Osteuropa - die Chance und die Möglichkeit, etwas Neues zu schaffen; Osteuropa - das neue Land der unbegrenzten Möglichkeiten.

Die Begeisterungsfähigkeit und das persönliche Engagement für Osteuropa ist enorm; denn Träume und Hoffnungen auf ein föderales, aber dennoch zusammengehörendes Europa könnten nun Wirklichkeit werden! Obwohl die verschiedenen marktwirtschaftlichen Systeme des Westens das Planwirtschaftliche überleben, sollte der «Westen» sich aber davor hüten, sein System 1:1 in Mittel- oder Osteuropa zu implementieren, es wäre bereits zum Scheitern verurteilt.

TRANSFER wird aber nicht nur von der Privatwirtschaft, sondern auch und vor allem vom Bund und von einigen Kantonen unterstützt. Die politischen Motive sind dabei nicht nur sicherheitspolitischer Natur, sondern die Schweiz will vielleicht auch unter diesen neuen Voraussetzungen verhindern, dass sie endgültig ins Off-side gedrängt wird und es ihr verwehrt bleibt, am gemeinsamen Haus Europa mitzubauen. Die Schweiz soll und kann dabei auch einen wertvollen Beitrag leisten. Als ein Land, das mit föderaler Demokratie, mit sprachlichen und kulturellen Minderheiten umzugehen versteht und in Osteuropa einen hervorragenden Ruf genießt, dem nicht das «imperialistische» Image Japans, der USA oder Deutschlands anhaftet, hat hier eine grosse Chance, vielleicht auch Verschlafenes aufzuholen. Das Motiv, sich in der europäischen Landschaft integrieren und erneut profilieren zu können, kann gar nicht überbewertet werden.

Möglichkeiten der Zusammenarbeit gibt es viele. Als Makromassnahme sind wohl Regions- oder Städtepartnerschaften ein äusserst wirksames Mittel und gute Fundamente für den Start von gezielten Programmen. Auf alle Fälle sollen sich die betroffenen Partner über die Ziele, Absichten und die Vorgehensweise bei den jeweiligen Projekten bewusst sein und diese auch selber mitgestalten dürfen. Ein Marshall-Plan allein ist nicht die richtige Lösung. Vielmehr braucht es einen grossen personellen Einsatz seitens des Westens, damit die Ziele klar vereinbart und umfassend kommuniziert werden können. Nur wenn klare Zielvorgaben und wenn das Verständnis für einander auf beiden Seiten vorhanden ist, ist die Chance auf schnellen Erfolg reell. So ist sich beispielsweise die TRANSFER-Stiftung

voll bewusst, dass, so wichtig die Ausbildung des unteren und mittleren Kaders ist, der Erfolg nur dann eintritt, wenn das Top-Management von der Wichtigkeit und Nützlichkeit dieser Ausbildung überzeugt ist und diese auch mitträgt. Hilfe zur Selbsthilfe, selbständiges und eigeninitiatives Handeln der Partner, auch bei der Realisation solcher Unterstützungsprojekte, ist deshalb unabdingbare Voraussetzung. Mehr noch, jedes derartige Projekt muss in irgendeiner Form, sei es finanziell, personell, sei es durch die Bereitstellung von Gebäuden oder Infrastruktur, von Institutionen im Land mitgetragen werden. Und optimal ist es, wenn es sich bei diesen Institutionen um neuentstandene Private handelt.