



# IfD focus

- ❖ „Organization Studies“. Oder: Mitarbeiter in und mit ihren Organisationen fit machen für die Zukunft
- ❖ Das neue Profil des IfD
- ❖ Übersetzerecke
- ❖ Veranstaltungskalender:  
Dezember 2007 – Februar 2008

**04/2007**





Центр международных исследований Минск  
Center for International Studies Minsk



Die Publikationsreihe **IfD focus**  
wird herausgegeben vom  
Institut für Deutschlandstudien  
am Center for International Studies.

Redaktion: T. Knubben, V. Gurinowitsch, S. Pawlowizki  
Übersetzung: E. Ogneva, S. Pawlowizki  
Design: V. Gurinowitsch

Erscheinungsweise:  
März, Mai, Oktober, Dezember.

Beiträge externer Autoren werden im Wortlaut übernommen,  
die Meinung des Autors muss nicht mit der Redaktionsmeinung übereinstimmen.

Institut für Deutschlandstudien (IfD)  
am Center for International Studies (CfIS)

Pr-t Gasety Prawda 11  
220116 Minsk  
Republik Belarus

Tel./Fax: +375 172 72 20 92  
Mobil: +375 291 79 20 92  
E-Mail: [info@cfis-ifd.de](mailto:info@cfis-ifd.de)  
Internet: [www.cfis-ifd.de](http://www.cfis-ifd.de)

## **Inhaltsverzeichnis**

Editorial.....	4
„Organization Studies“. Oder: Mitarbeiter in und mit ihren Organisationen fit machen für die Zukunft.....	6
Das neue Profil des IfD .....	15
Übersetzerecke.....	21
Veranstaltungskalender: Dezember 2007 – Februar 2008...	25

### Editorial

Liebe Leserinnen und Leser!

Sehr geehrte Förderer und Freunde des Instituts für Deutschlandstudien!

Sie halten die inzwischen 4. Ausgabe unseres IfD focus in den Händen. Wir sind zu Recht stolz auf diese Publikation, die Ihnen in zwei Sprachen Themen mit einem direkten Bezug zu unserer Bildungsarbeit in Belarus näher bringen. In dieser Ausgabe geht es in erster Linie um Organisationsstudien – ein Wissenschaftsgebiet, mit dem wir uns eingehend beschäftig(t)en. In der letzten Ausgabe haben wir bereits auf die Zukunftskonferenz hingewiesen, die im Juni dieses Jahres bei uns stattfand. Das Resultat ist nun ein klares Ziel und ein neues Organisationsprofil des IfD (siehe auch das Editorial im IfD focus III). In meinem Artikel auf den Seiten 13-18 stelle ich Ihnen das „neue“ IfD ausführlicher vor. Wir möchten Ihnen aber dafür die theoretische Grundlage nicht vorenthalten. Dr. Asselmeyer von der Universität Hildesheim, Moderator dieser Zukunftskonferenz, hat freundlicherweise dafür einen Beitrag zur Verfügung gestellt.

Der Höhepunkt unserer Aktivitäten in den letzten Wochen war zweifelsohne die Konferenz „Bildungssysteme im Vergleich: Traditionen und Wandel in Deutschland und Belarus“, die wir am 10.11.2007 in der IBB im Rahmen des deutschen Kulturjahres „Kulturmomente 2007“ veranstalteten. Allein gemessen an der Teilnehmerzahl – über 100 Vertreter deutscher und belarussischer Bildungseinrichtungen waren anwesend – und der ausnahmslos positiven Resonanz kann diese Konferenz als einen großen Erfolg gewertet werden. Zugegebenermaßen waren wir am Anfang skeptisch, ob das Thema in Belarus auf Interesse stößt – auch angesichts der Tatsache, dass dieses Land nicht am Bologna-Prozess teilnimmt. Aber wir wurden eines Besseren belehrt: Viele Vertreter belarussischer Universitäten und Bildungs-NGO haben den Wunsch geäußert, Veranstaltungen (Konferenzen, Seminare oder runde Tische) zu den Reformen im Bildungssystem auch in den Regionen durchzuführen. Der Informations- und Diskussionsbedarf scheint gerade dort sehr hoch zu sein.

Als ersten Schritt möchten wir einen Konferenzband mit ausgewählten Beiträgen der Referenten auf Russisch und Deutsch veröffentlichen, um die Informationen und Ergebnisse der Bildungskonferenz festzuhalten und der Öffentlichkeit zugänglich zu

machen. Die eigentlich im letzten IfD focus angekündigten Konferenzbeiträge für diesen IfD focus entfallen demnach und bekommen einen eigenen Band gewidmet, der höchstwahrscheinlich Anfang nächsten Jahres erhältlich sein wird.

Ein nächster Schritt wird die Anbahnung neuer Kontakte zwischen deutschen und belarussischen Bildungseinrichtungen und -Organisationen sein. Auf der Konferenz bekamen die Teilnehmer die Möglichkeit, ihre Vorstellungen bilateraler Bildungsprojekte schriftlich zu äußern. Es wäre ein großer Erfolg, wenn davon ausgehend der bilaterale Wissenschaftsaustausch nachhaltig gefördert werden könnte.

Minsk, im Dezember 2007

Mit herzlichen Grüßen

Tobias Knubben  
CfIS/IfD-Direktor

P.S.: Für Anregungen und Kritik an unserem IfD focus sind wir im Sinne einer lernenden Organisation jederzeit offen und dankbar!

## **„Organization Studies“.**

### **Oder: Mitarbeiter in und mit ihren Organisationen fit machen für die Zukunft**

Herbert Asselmeyer

*Dr. Herbert Asselmeyer ist Geschäftsführer der Geschäftsstelle des berufsbegleitenden Weiterbildungs-Master-Studiengangs "Organization Studies" an der Uni Hildesheim und war Moderator der Zukunftskonferenz am IfD im Juni 2007*

<http://www.asselmeyer.de/herbert/beruflich.htm>

<http://www.uni-hildesheim.de/de/6305.htm>

I.

Die gesellschaftliche Relevanz von Organisationen ist heute unbestritten. Hochentwickelte Gesellschaften haben sich in einer Weise ausdifferenziert, dass fast alle lebenswichtigen Funktionen einer organisationsförmigen Bearbeitung bedürfen. Die moderne, weltweit in hohem Maße integrierte Gesellschaft ist wie nie zuvor von der Funktionstüchtigkeit der in ihr operierenden Organisationen abhängig geworden. Daraus ergibt sich die Bedeutung eines transdisziplinären und originellen Denkansatzes zur Weiterentwicklung von Organisation.

Mit der Etablierung des Clusters „Organization Studies“, einem Netzwerk von Fachleuten aus Bildungs-, Sozial-, Wirtschafts- und Kulturwissenschaften und aus kooperierenden Non-Profit und Profit-Organisationen, macht die Universität Hildesheim aufmerksam auf den wachsenden Bedarf an kooperativer Forschung, Entwicklung und Beratung zwischen Hochschulen und Organisationen und eine entsprechende Weiterbildung für Führungskräfte.<sup>1</sup>

Eine mit Organisationsentwicklung verquickte Weiterbildung steht inmitten einer teilweise aufgeregten Entgrenzung-Debatte: Entgrenzung meint die Ablösung von einer typisch universitären ideologischen Binnenmoral – nämlich der Ideologie, dass

---

<sup>1</sup> Unter Führungskräfte seien alle Mitarbeiter in Organisation verstanden, die sich aktiv für die Organisationsentwicklung einsetzen. Führung ist hier im Wortsinne zu verstehen: „*fahren machen, Fuhrmann sein, Bewegung (mit)bewirken*“ (vgl. dazu den DUDEN 7 Das Herkunftswörterbuch. Eine Etymologie der deutschen Sprache.

die Kooperation mit der Wirtschaft die Wissenschaft einseitig determiniere und unverantwortlich abhängig mache. Demgegenüber entdecken wir in einer solchen Kooperation eine chancenreiche Lern-, Arbeits- und Problemlösegemeinschaft und deuten diese sogar als umfassendere Wertegemeinschaft, die die Grenzen von Innen und Außen zwar ein wenig verschwimmen lässt, aber die ein Bewusstsein dafür schafft, dass Konvergenz in unterschiedlichsten Lebensbereichen normal ist und dass man die Zusammenarbeit reflektieren und beenden kann.

Die beschriebene Entwicklung berührt das neue dynamische Verhältnis zwischen Gesellschaft und Wissenschaft. Die immer enger werdende Interaktion zwischen diesen beiden Bereichen – so die Schlussfolgerung – ist Indikator für das Auftauchen einer neuen Art von Wissenschaft: einer kontextualisierten beziehungsweise kontext-sensitiven Wissenschaft.

## II.

Weiterbildung nach dem Prinzip "Involvieren (in laufende Prozesse)" statt "Informieren" findet statt in temporären, interaktiven und offenen Netzwerken, in der Akteure aus unterschiedlichsten sozialen Bereichen einbezogen sind und in denen heterogene Wissensformen und "verteilte" Wissensbestände miteinander verknüpft werden. Gibbons et al. diagnostizierten 1994 eine neue Art der Wissensproduktion und nannten sie "Mode 2".

- Mit "Mode 1" bezeichneten sie das Newtonschen Modell der Wissensproduktion - die Summe an kognitiven und sozialen Normen, welche die Produktion und Diffusion von Wissen determinieren. Mode 1 wird als akademisch, disziplinar, homogen, hierarchisch und konservativ charakterisiert und entspricht dem, was man im Allgemeinen unter Wissenschaft ("Science") versteht.
- Mode 2 hingegen ist anwendungsorientiert, transdisziplinär, heterogen und antihierarchisch. Interdisziplinäre, kurzfristig zusammengestellte, Forschungsteams arbeiten mit PraktikerInnen gemeinsam an einem speziellen Problem. Die Wissensproduktion wird reflexiver und gegenüber der Gesellschaft rechenschaftspflichtig.

Transdisziplinarität charakterisiert wesentlich die "new production of knowledge". So unterscheidet sich die Mode 2-Forschung von herkömmlicher Wissenschaft dadurch, dass sich Mode 2 flexibel organisiert im jeweiligen Problemkontext abspielt, dass dort auf vielfältige Wissensbestände zurückgegriffen, dass Denken und Handeln in Netzwerken sowie die zeitlich befristete, gleichwohl konsequente Beteiligung von Problembetroffenen konstitutiv ist. Ob ein so tiefgehender Wandel der Wissenschaft erfolgt, dass die traditionelle Wissenschaft in Mode 2 aufgehen werde, soll hier nicht

behauptet werden. Aber eine hierdurch geförderte Bezugnahme von Wissenschaft auf die Problemdiskussion in der Gesellschaft wird grundsätzlich bejaht.

Schließlich sehen wir uns dem Konzept einer "shared community" verbunden, einer eng gesponnenen Gemeinsamkeit des Diskurses, des Wissens, der Praxis und des Vertrauens zwischen Wissen und Wirtschaft, zwischen Hochschulen und Unternehmen. Dieses abschließend betonte Vertrauen, ein gegenseitiges Vertrauen, um ‚der anderen Seite‘ mit Unbefangenheit, Respekt und Neugier zu begegnen, wollen wir mit unseren Projekten, die wir als Wissenschaftler (durch Verträge im expliziten Auftrag unserer Hochschule) durchführen, ein Stück voranbringen helfen.

III.

Organization Studies basiert auf einem umfangreichen Curriculum<sup>2</sup>, das von Experten aus dem oben genannten Spektrum von Fachdisziplinen im Rahmen eines BLK-Modellversuchs konzipiert wurde. Zusammengefasst kommt es darauf an, dass Organisationsmitglieder lernen, den ‚Blick auf das Wesentliche lenken‘:

### **1. Klare kommunikative Strategien entwickeln<sup>3</sup>**

Die größte Gemeinsamkeit von Organisationen besteht wohl darin, dass sie sich immer eigenverantwortlicher und selbständiger, das meint auch wirtschaftlich überlebensfähig organisieren müssen. Und: Organisationen<sup>4</sup> gelten in Zeiten der Individualisierung als relativ verlässliches Gegenüber. Folgt man dieser Orientierung, dann muss für jede Organisation – bei aller Komplexität – vor allem folgendes festgelegt werden:

- welche kurz-, mittel- und langfristigen **Ziele** sollen gelten,<sup>5</sup>
- wie wird mit **Mitgliedschaft** (Rollen, Rechte) in der Organisation umgegangen,<sup>6</sup>
- welche formalen **Organisationsstrukturen** (Funktionen, Ämter) werden gewählt und praktiziert<sup>7</sup>
- und welche **Aktivitäten der Organisationsmitglieder**<sup>8</sup> sind maßgeblich, müssen daher gefördert oder sanktioniert werden.

---

<sup>2</sup> Details unter [www.organization-studies.de](http://www.organization-studies.de)

<sup>3</sup> Zum Begriff Strategie vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Strategie>.

<sup>4</sup> Kieser, A. (2002). *Organisationstheorien*. 5. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer (*Das Buch ist in der IfD-Bibliothek auszuleihen. – Anm. d. Red.*)

<sup>5</sup> Kieser, 2002, S. 12. Zur Beständigkeit der Ziele s. Kieser, 2002, S. 11.

<sup>6</sup> Kieser, 2002, S. 16.

<sup>7</sup> Kieser, 2002, S. 23.

<sup>8</sup> Unter Aktivitäten der Organisationsmitglieder wird ziel- und regelkonformes bzw. abweichendes Verhalten verstanden. Soziales Verhalten wird zum Teil durch ergänzende soziale Ordnungen und Betriebsvereinbarungen gesteuert. Diese, vor dem Hintergrund formaler Organisationsstrukturen

Versteht man Organisationen in diesem Sinne, dann ist die Fülle strategischer Kommunikation auf diese Aspekte zu lenken. Und dann geht es dann nicht nur darum, „den Zweck, das Entstehen, das Bestehen, den Wandel und die Funktionsweise von Organisationen besser verstehen und erklären“<sup>9</sup> zu können, sondern darüber hinaus soll vor diesem Referenzrahmen eine nützliche Strategie für eine gezielte Organisationsentwicklung (und ein dazu passendes Unterstützungssystem wie Personalentwicklung) erarbeitet werden. Die Orientierung hierfür an organisations-wissenschaftlichen Einsichten ermöglicht es, statt mit untauglichen ‚mechanistischen Weltbildern‘ oder gar Rambo-Verhalten zu agieren, besser, aufgeklärter und vor allem gelassener vorzugehen: Auf diese Weise werden „langfristige, nachhaltige Lern- und Erneuerungsprozesse eher initiiert und begleitet werden können – und so werden Organisationen auch eher überlebensfähiger, erfolgreicher und effizienter.“<sup>10</sup>

## **2. Mit kommunikativen Hemmnissen umgehen lernen**

Dass sich Organisationen auf Grund von Umwelteinflüssen weiter entwickeln und verändern müssen, darüber streitet man sich nicht (mehr). Von besonderem Interesse ist aber Frage, wie Organisationen mit ihren Mitarbeitern die Zukunftsentwicklung und die entsprechenden Veränderungen erreichen. Erfahrungen zeigen, dass sich Mitarbeiter vor allem darin unterscheiden, ob sie Strukturen gestalten wollen und können oder von den Strukturveränderungen in negativer Weise betroffen und gelähmt sind. Dieser Abstraktion muss man sich bewusst sein, denn Führungskräfte (in der Regel hauptamtliches Personal) an der Spitze und einflussreiche Mittelmanager, die häufig genug Querdenken fordern, haben als Einzelkämpfer und Konformisten angefangen und zielen vor allem auf Machterhalt: „Sie sind viel zu einflussreich, als dass sich tief greifende Veränderungen an ihnen vorbei durchsetzen ließen“ (Simon, 2002, 579). Dem gegenüber erleben sich Mitarbeiter als Betroffene und interpretieren ihre Situation und ihren Veränderungswunsch ganzheitlich. Zwischen beiden Mitgliedergruppen befindet sich eine so genannte „Lähmschicht“ (ebenda).

Fatalerweise wird die Veränderbarkeit von Organisationen wegen der genannten Widrigkeiten häufig ohne externe Organisationsberatung für unmöglich gehalten. Nach Baecker ist „die Form der Veränderung der Streit, moderiert durch die Beratung“, die die Funktion hat, „den Streit durch die Variation der Form zu moderieren“ (Baecker, 2004, S. 46). Im Blick auf die Frage, wie das Wesentliche

---

konstruierte soziale Wirklichkeit wird im Alltag als widersprüchlich erlebt, indem Mitglieder und ihre Aktivitäten als Steuerungsobjekt erscheinen (vgl. Kieser, 2002, S. 25).

<sup>9</sup> Vgl. Kieser, 2002, S. 31.

<sup>10</sup> Vgl. hierzu Königswieser, R./Hillebrand, M. (2004). Einführung in die systemische Organisationsberatung. Heidelberg: Auer, S. 20

thematisiert werden kann, kommt es darauf an, Mischformen von Veränderungs-Kommunikation auszumachen, damit es in einer konkreten Situation gelingt,

- in der Sachdimension Themen und Inhalte in den Vordergrund zu rücken und andere außen vor zu lassen,
- in der Zeitdimension eine produktive Spannung zwischen Vergangenheit (die so ist, wie sie ist) und Zukunft (die erst noch werden soll) aufzubauen
- und in der Sozialdimension mit Dissens und Konsens produktiv umzugehen (ebenda, S. 47).

### **3. Sich an geeigneten Führungs-Theorien orientieren**

Aus mehreren, hier nicht eingehend zu thematisierenden Gründen wird in Organisationen Führung und Hierarchie mehr oder weniger implizit oder explizit abgelehnt. Wenn unter Führung konnotiert wird, dass in intransparenter, gar willkürlicher Weise Macht ausgeübt wird, dann ist der Grund für die Ablehnung solches Führungsverständnisses natürlich völlig klar. Versteht man Führung hingegen in der Wortbedeutung („fahren machen“, „in Bewegung setzen“ und „die Richtung bestimmen“<sup>11</sup>), dann sind die Mitarbeiter als Mitentwickler in diesem Sinne besondere Fuhrleute.

Sodann unterscheiden sich ‚Fuhrleute‘, in welcher Weise sie die Ziele erreichen wollen. In der Fachliteratur werden die praktizierten Führungs- ‚Theriefamilien‘ vier Perioden zugeordnet. Der nachfolgenden Tabelle ist zu entnehmen, dass die ‚gute alte Steuerbarkeits-Lehre‘ zwar recht veraltet scheint, aber immer noch viele Anhänger findet, ist nach dieser Vorstellung doch die Welt scheinbar einfach zu ‚regeln‘ („Vorhaben lassen sich administrieren“).

---

<sup>11</sup> DUDEN 7 Etymologie der deutschen Sprache

	<b>Geschlossenes System</b>	<b>Offenes System</b>
<b>Theorie rationalen Handelns</b>	<p><b>(1900 – 1925/30)</b></p> <p><b>Steuerbarkeit:</b></p> <p>Planen Organisieren Anweisen, Führen Kordinieren Kontrollieren</p>	<p><b>(1955 – 1970)</b></p> <p><b>Bedeutung der Situation im Blick auf Leistung der Mitarbeiter:</b></p> <p>Äußere Kräfte wirken: Situationsabhängiges Management. Es gibt kein Allheilmittel. (Vielfalt von unterschiedlichen Situationen erfordern unterschiedliche Interventionen (Effektivität))</p>
<b>Theorie sozialen Handelns</b>	<p><b>(1925 – 1955)</b></p> <p><b>Bedeutung sozialer Beziehungen und informeller Gruppen:</b></p> <p>Eine hohe Beteiligung erreichen durch Einbringenlassen von Fähigkeiten: Schöpferische Arbeit (und nicht der materielle Lohn!) motiviert nachhaltig</p>	<p><b>(seit 1970)</b></p> <p><b>Koppelungsprozesse sorgen für Gleichgewicht:</b></p> <p>Anpassungsfähige Unternehmen praktizieren evolutionäres Management: Kombination aus Planung, Simulation, Nutzung von Zufällen, Mutationen. Das Gleichgewicht von loser/enger Koppelung führt zu zufriedenen Entscheidungsfindungen</p>

Tab.: Darstellung der Hauptperioden von Managementtheorien<sup>12</sup>

Zwischenzeitlich mögen aber die Erfahrungen, insbesondere mit der immer komplexer werden Arbeitswelt, zu der Einsicht beigetragen haben, dass kommunikative Prozesse in allen Organisationen nicht nach dem Ordnungsmuster der ‚heiligen Familie‘ ablaufen, sondern eher nach dem der ‚Lindenstraße‘: Die alltägliche Kommunikation verläuft selten zielorientiert und harmonisch, sondern hat viel zu tun mit Konfusion, Stress, Unsicherheit, politischer Ranküne, Versuch und Irrtum, Frustration, eigenen Interessen und emotionaler Erregung. Das Wesen des zukünftigen ‚Kirchengemeinde-Managements‘ besteht somit nicht im Herstellen von eindeutiger Klarheit und Ordnung, sondern in der pragmatischen Zähmung von Unordnung und manchmal auch Chaos. Umso wichtiger ist es, Orientierungskonstanten wie Ziele zu haben, um immer wieder auf den Kern zu kommen, was Kirchengemeinde ausmacht, wofür sie steht und wofür sich Mitarbeiter und Gruppen engagieren.

Die Schlussfolgerungen, die aus der in tabellarische Darstellung skizzierten Führungstheorie-Vielfalt gezogen werden können, lauten:

<sup>12</sup> Walter Simon: Moderne Management-Konzepte. Strategiemodelle, Führungsinstrumente, Managementtools. Offenbach (Gabal), 2002.

- Keine der Führungskonzepte aus einem der vier Quadranten vermag allein sämtliche Elemente des Organisationsgeschehens erklären und eine eindeutige Führungspraxis nahe legen.
- Führungs-Optionen aus allen vier Quadranten finden in der alltäglichen Führungs-Praxis Anwendung.
- Es ist dem Umstand Rechnung zu tragen, dass Organisationen ein System darstellen, das mit Problemen konfrontiert ist und das damit problem-lösend umgehen können oder erst mühsam lernen muss.
- Da viele zu treffende Entscheidungen unter Unsicherheit und unvollständigen Informationen zu treffen sind, sind Organisationen in ihren Handlungsmöglichkeiten grundsätzlich begrenzt.
- Es geht also bei der Wahl der Führungsmittel nicht mehr um ‚richtig‘ oder ‚falsch‘, sondern um „nützlich“ oder „zufrieden stellend“.
- Organisationen müssen versuchen, rational zu sein, gleichzeitig aber auch offen zu sein für die Dynamik interner und externer Prozesse.
- Der kompetente Umgang mit Ungewissheit und das Management des Unerwarteten werden Führungseigenschaften der Zukunft.
- Ein Erfolgskriterium wird sein, wie unter Nutzung der verschiedenen Führungs-Optionen ein maximales Organisationsergebnis erbracht werden kann. Und demzufolge könnte man „das geschlossene System als Untersystem des offenen Systems betrachten<sup>13</sup>“.
- Letztendlich werden aber die Annahmen über die Menschen (mündig/unmündig) und die Kenntnis von Alternativen darüber entscheiden, welches Führungsverständnis und welche Managementstrategien verwendet werden.

#### IV. Lernende Organisation

Wenngleich es mehrere Ansätze gibt, lernende Organisationen zu beschreiben, ist sich die Organisationswissenschaft noch immer nicht eindeutig klar darüber, was lernende Organisationen sind und wie Lernen in Organisationen genau abläuft, denn zu verschieden sind in einer Organisation die gleichzeitig ablaufenden Lernprozesse, mit unterschiedlichem Tempo und unterschiedlichen Resultaten. Vieles, was die besondere Intelligenz einer Organisation ausmacht, besteht nämlich in implizitem Wissen, das man sich nicht durch explizites Lernen und die Lektüre entsprechender Schriftstücke, sondern eher über den Erwerb einer bestimmten Sprache, Praxis und

---

<sup>13</sup> Ansfried B. Weinert: Organisationspsychologie. Weinheim (Psychologie Verlags Union) 1998, 4. Aufl., S. 531.

Teilhabe an einer Alltagskultur aneignen kann. Das, worauf es ankommt, ist offenbar nicht oder doch nur zum Teil in Köpfen lokalisiert, sondern manifestiert sich in der Art und Weise, wie Kommunikationsprozesse ablaufen und wie sich eine Organisation und ihre Mitglieder durch Entwicklungen innerhalb und außerhalb der Organisationen überraschen, irritieren und faszinieren lassen.

Organisatorischer Wandel beruht immer auf einer Kombination zweier Typen von Wandels:

- Da ist einmal der **episodische Wandel**, wie wir ihn in Reformprojekten und aus der klassischen Organisationsentwicklung kennen: hier geht es um kurzfristige Anpassungen, mit denen direkt auf ein zuvor diagnostizierten Problemstand zu reagieren versucht wird. Diese Reformprozesse laufen nach den Gesetzen von Kraft und Gegenkraft im Sinne der Newton'schen Mechanik ab: Typischerweise muss man sie gegen Widerstände innerhalb der Organisation durchsetzen und versichert sich dafür die Dienste von außen stehenden Beratern (sog. "change agents").
- Davon unterscheidbar ist der **kontinuierliche Wandel**: Er entspricht einer Folge ständiger "up-dates" von Arbeitsprozessen und sozialen Praktiken und beruht auf sich selbst organisierenden Systemen, die konstanten Wandel akzeptieren und vorsehen. Unter dieser Perspektive ist organisatorische Stabilität kein Ausgangspunkt, sondern eine eher unwahrscheinliche Leistung der Organisation und ihrer Mitglieder. Sinnvollerweise wird man hier nicht von Wandel oder Reform als Substantiv, sondern als Tätigkeitswort sprechen.

#### **Fazit:**

- **Intelligente Organisationen** wären dann solche, die sich in Bezug auf ihre eigene Evolution beobachten und aus diesen Beobachtungen Konsequenzen ziehen, indem sie beispielsweise in regelmäßigen Abständen Projekte installieren, auf Selbstevaluation setzen und/oder das eigene Personal systematisch mit Moderationskompetenzen für die Initiierung und Begleitung von Lernprozessen und mit wichtigen Handlungsfähigkeiten ausstatten.
- Organisationen achten auf **Erkennbarkeit und klare Profilierung** ihres Programms.
- Sie benötigen zusätzliche **Entwicklungs-Ressourcen** (z.B. für Zielentwicklung, Qualitätssicherung, Projektmanagement, Moderation, Konfliktmanagement, Evaluation, Beratung, Immobilienbewirtschaftung, Haushaltssteuerung).

- Organisationen benötigen ggf. die **Abstimmung** mit Trägern und die Auseinandersetzung mit externen Förderern, um Entwicklungsprozesse abzustimmen, nicht zuletzt auch deshalb, um ein gewisses professionelles Lösungsniveau nicht zu unterschreiten.

## Das neue Profil des IfD

Tobias Knubben

### I. Einleitung

Das Institut für Deutschlandstudien als Teil des Center for International Studies nimmt als belarussische Bildungs-NGO umfassende Aufgaben im außeruniversitären Bereich wahr. Dieser nach internationalen Übereinkünften der non-formalen Bildung zugerechnete Bereich ist in Belarus nur sehr schwach entwickelt.<sup>1</sup> Die politisch motivierte und vor allem dem Westen gegenüber betriebene Ausgrenzung des belarussischen Bildungssystems von Integrationsprozessen im globalen Bildungsbereich hat fatale Folgen auch für nicht-staatliche Bildungseinrichtungen, die im Gegensatz zu Universitäten nicht vom belarussischen Staat finanziert werden. Im Gegenteil werden viele belarussische Bildungs-NGO in ihrer Arbeit behindert oder mussten schon geschlossen werden.

Ausländischem Engagement kommt hier eine Schlüsselfunktion zu. Mit dem Einsatz von Austausch- und Förderprogrammen gerade im außeruniversitären Bildungsbereich kann ein unschätzbar wichtiger Beitrag für den Transformationsprozess in Belarus Richtung Demokratie und Marktwirtschaft geleistet werden. Die Aus- und Weiterbildung von Fach- und Führungskräften in Belarus an nicht-staatlichen Einrichtungen kann, einen von außen unterstützenden Beratungs- und Koordinierungsprozess vorausgesetzt, Ziel gerichtet angeboten und durchgeführt werden. Dies betrifft vor allem interdisziplinäre Bildungs- und Wissenschaftsbereiche, die an staatlichen Bildungseinrichtungen keine oder nur eine sehr untergeordnete Rolle spielen, wie die Förderung des zivilgesellschaftlichen Engagements der Staatsbürger,<sup>2</sup> politische Bildung im Sinne einer diskursiven Demokratieerziehung, die Einführung einer studentischen Selbstverwaltung an Hochschulen oder die Anwendung internationaler wissenschaftlicher Standards in Lehre und Forschung.

---

<sup>1</sup> Im IfD-focus 02/2007 ist schon auf die Situation der non-formalen Bildung in Belarus eingegangen worden. Dort wurde u.a. deren Rolle bei der Entwicklung von Demokratie und Zivilgesellschaft betont.

<sup>2</sup> In Deutschland wird dies auch mit der Institution des Ehrenamts in Verbindung gebracht, ergo dem freiwilligen und unbezahlten Einsatz für gesellschaftliche, meist wohltätige Zwecke.

Das Institut für Deutschlandstudien will im Rahmen seiner Möglichkeiten die universitäre Lehre in Belarus in den oben genannten Bereichen und auf vielen thematischen Feldern ergänzen. Dafür wurde verstärkt in den letzten Monaten das Potenzial des IfD im außeruniversitären Bereich abgesteckt sowie seine Ziele und Schwerpunkte definiert.<sup>3</sup> Das Ergebnis ist ein neues Profil des IfD, das nun vorgestellt werden kann.

### **Historie des IfD**

Das Institut für Deutschlandstudien wurde als fakultätsähnliche Einrichtung im Jahre 1998 auf Initiative der Deutschen Botschaft im Rahmen des TRANSFORM-Programms der deutschen Bundesregierung an der Europäischen Humanistischen Universität (EHU) gegründet. Nach Schließung der EHU im August 2004 konnte es in der Internationalen Bildungs- und Begegnungsstätte „Johannes Rau“ (IBB) Minsk unterkommen. Seit März 2005 ist das IfD eine Abteilung des Center for International Studies (CfIS) – einer belarussischen Bildungs-NGO, die auch zwei weitere ehemalige ausländische Programme an der EHU aufgenommen hat: Das Center for Swedish Studies und das Centre Franco-Biélorusse. Alle drei Abteilungen nehmen im Auftrag ihrer Partnerorganisationen in Deutschland, Frankreich und Schweden Aufgaben im Bereich des Wissenschaftsaustausches sowie in der fremdsprachlichen Lehre in Form von Weiterbildungs- und Lehrprogrammen wahr.

Das IfD weist von allen drei Abteilungen das größte Spektrum an Projekten und Lehrprogrammen auf. Dies begründet sich auf die relativ hohe Anzahl an Mitarbeitern (7 von insgesamt 15 am CfIS) und der teilweise parallel laufenden Unterstützung deutscher Stiftungen und Programme (Centrum für internationale Migration und Entwicklung (CIM), Förderprogramm Belarus, Robert Bosch Stiftung und Konrad-Adenauer-Stiftung), die eine hohe Bandbreite an Aktivitäten ermöglicht. Welche dies sind, wird ihnen im Folgenden erläutert.

### **Ziele**

Die Schließung der EHU im Sommer 2004 hat den Verantwortlichen am IfD und ihren Partnern vor Augen geführt, dass die Freiheit der Lehre und Forschung als Grundrecht sowie die Internationalität der Wissenschaft in Belarus nicht gewahrt werden. Um die negativen Folgen der Isolation besonders im belarussischen Bildungssystem abzumildern, will das IfD die Integration belarussischer Bildungssubjekte in die europäische Bildungs- und Wissenschaftsgemeinschaft fördern. Dieses ehrgeizige und in dem schwierigen gesamtpolitischen Umfeld in

---

<sup>3</sup> Mit Unterstützung der Robert Bosch Stiftung und unter Moderation der Universität Hildesheim – Organization Studies fand vom 4.-6.6.2007 unter Einbeziehung aller Mitarbeiter und einiger Partner eine Konferenz zur Zukunft des IfD statt.

Belarus nicht leicht umzusetzende Oberziel wird durch drei konkretere Projektziele (Unterziele) flankiert:

1. Die Förderung des wissenschaftlichen Diskurses mit Deutschland und Europa bezogenen Themen im Rahmen von Seminaren, Workshops und langfristigen Lehrprogrammen (IfD-Schwerpunktbereich *Studien*);
2. Die Förderung der internationalen Begegnung junger Akademiker in Form von Studienreisen deutscher Studierender nach Belarus und belarussischer Studierender nach Deutschland oder in andere Länder der EU (IfD-Schwerpunktbereich *Austausch*);
3. Die Förderung der (außer-)universitären Bildung in den Regionen Belarus´ (IfD-Schwerpunktbereich *IfD regional*).

Diese drei Projektziele, aus der sich die drei Schwerpunktbereiche des IfD ableiten, verfolgen wie oben beschrieben das gemeinsame Oberziel der Integration im Bildungsbereich. Durch die *Studien* am IfD soll Fachwissen nach (west-)europäischen Standards vermittelt werden und zu einer kritischen Auseinandersetzung mit aktuellen sozialpolitischen Themen motiviert werden. Dafür werden Lehrmethoden angewandt, die zu selbstständigem Lernen, zur Anwendung wissenschaftlicher Regeln und zu einer freien Diskussionskultur bei den Studierenden führen sollen. Im Ergebnis können die Studierenden mit ihren in den IfD-Kursen erworbenen Fachkenntnissen auf Deutsch kommunizieren und komplizierte wissenschaftliche Sachverhalte verstehen. Sie sollen in der Lage sein, eine kritische Reflexion der sozio-politischen Verhältnisse im eigenen Land anzustellen und langfristig Veränderungen in Richtung Demokratie und sozialer Marktwirtschaft anzustoßen.

Die Schwerpunktbereiche sind nicht getrennt voneinander zu betrachten, sollen sich sogar absichtlich in vielen Punkten überschneiden oder ergänzen. Die vom oder über das IfD organisierten Studienreisen (*Austausch*) sind auch immer mit einer starken inhaltlichen Komponente ausgestattet, damit gerade bei der Begegnung deutscher und belarussischer Studierender eine beide Seiten befruchtende Diskussion über gesellschaftspolitische Themen stattfinden kann. Die Auseinandersetzung mit Deutschland- und Europa bezogenen Themen soll - soweit organisatorisch umsetzbar - auch in die Regionen in Belarus (*IfD regional*) in Form von (möglichst wiederholten) ein- oder mehrtägigen Seminaren getragen werden.

### **Kernkompetenzen**

Von seinem Selbstverständnis her ist das IfD trotz fehlender direkter Anbindung an eine Universität ein hochschulähnliches Institut, das sich mit seinen Programmen an die Hauptzielgruppe, Studierende, Wissenschaftlicher und Dozenten von

Hochschulen, richtet. Die Position des IfD im non-formalen Bildungssektor steht dem nicht entgegen (siehe auch Artikel im IfD focus 02/2007). Nach bisheriger Erfahrung hat die „zweigleisige“ (Aus-)Richtung auch handfeste Vorteile: Die Bildungsprojekte müssen sich nicht nur auf eine Universität beschränken, sondern können sich unabhängig von einem einzigen universitären Träger im gesamten Bildungssektor entfalten.

Die Kernkompetenzen des IfD liegen traditionell in den Sozialwissenschaften mit Konzentration auf die Rechts-, Wirtschafts- und Politikwissenschaften. Die Aufbau – und Nebensstudiengänge am IfD beziehen sich demnach auch auf das Internationale Wirtschaftsrecht (Universität Hamburg), das Internationale Management (Europa-Universität Viadrina) und die Deutschland- und Europastudien (Europäische Humanistische Universität). Mit dieser Fokussierung besetzt das IfD im fremdsprachigen Sektor eine Nische im belarussischen Bildungssystem. Flankiert werden die Kompetenzen durch den Einsatz deutscher Dozenten im Tandem mit belarussischen Dozenten, der damit auch interkulturelles Lehren und Lernen ermöglicht.

### **„Leuchttürme“ des IfD**

Aus den Schwerpunktbereichen des IfD können einige „Leuchttürme“ definiert werden. Leuchttürme spiegeln die Kernkompetenzen des IfD wider und üben nach innen wie nach außen eine integrierende Funktion aus. Leuchttürme stehen auch zu einem nicht unerheblichen Teil für das „Label“ einer Organisation und erhöhen dessen Bekanntheitsgrad. Zu den Leuchttürmen des IfD können folgende Aktivitäten gezählt werden:

- Sommerschulen (siehe Kap. II. Austausch)
- Europatage (siehe Kap. II. Austausch)
- Lehrprogramm „Master in internationalem Management“ (siehe Kap. II. Studien)

## **II. Schwerpunktbereiche**

### **Studien**

Die verschiedenen IfD-Lehrprogramme, -Fachkurse, Wissenschaftliche Kolloquien und Forschungsprojekte am IfD sind zwar als eigenständige *Studienformen* konzipiert worden, ergänzen sich aber auch gegenseitig. Der Einsatz von Dozenten in mehreren Programmen oder inhaltliche Überschneidungen lassen die Grenzen in der Praxis fließend sein.

*Fachkurse Wirtschaft und Recht*

*Deutschland- und Europastudien*

*Master in Internationalem Management (3. Durchgang in Vorbereitung)*

*Organisationsstudien (in Planung)*

*Wissenschaftliche Kolloquien*

*Forschungsprojekte*

*Publikationen*

*Bibliotheksarbeit*

### **Austausch**

Die Förderung des wissenschaftlichen Austausches zwischen Deutschland und Belarus ist ein wichtiges Projektziel des IfD. Zunächst kann man darunter die Lehre deutscher Dozenten in den Lehrprogrammen am IfD in Minsk verstehen. Aber auch die folgenden Bereiche sollen zur Förderung des wissenschaftlichen Austausches beitragen:

*Studienreisen (nach Deutschland und Belarus)*

*Sommerschulen in Belarus (Thema 2008: Europa der Regionen)*

*Konferenzen und Foren (Europatage, Bildungskonferenzen, Konversationsclub, Literarisches Café usw.)*

### **IfD regional**

Hauptzielorte bei der (Bildungs-)Arbeit in den Regionen Belarus´ sind belarussische (Klein-)Städte ohne ständige Präsenz deutscher Lektoren oder Lehrer. In regelmäßigen Abständen bietet das IfD dort Veranstaltungen im Bereich der Lehrerfortbildung (Methodik, Didaktik, Rhetorik usw.), Studienkollegs (Bewerbungstraining, interkulturelles Training, wissenschaftliches Arbeiten usw.) und Vorträge/Seminare zu den thematischen Schwerpunkten des IfD an. Dabei wird auch die Kontaktabahnung von Bildungseinrichtungen zwischen Belarus und Deutschland gefördert.

### **III. Netzwerk des IfD**

Das Institut für Deutschlandstudien ist bereits in ein weit reichendes Netzwerk von Förder- und Bildungseinrichtungen in Deutschland und Belarus integriert. Dazu gehören Stiftungen, staatliche und private Universitäten und sonstige Projektpartner im Bildungs-, Wissenschafts- und Kulturbereich. Dieses Netzwerk wird über neue Projekte und Programme ständig erweitert.

#### **Förderer**

- Deutsche Botschaft Minsk
- Centrum für internationale Migration und Entwicklung (CIM) in Frankfurt/a. M.

- Förderprogramm Belarus (Deutsche Bundesregierung, GTZ/IBB)
- Lektorenprogramm der Robert Bosch Stiftung
- Konrad-Adenauer-Stiftung/Länderbüro Belarus

#### **Partneruniversitäten**

- Europa-Universität Viadrina in Frankfurt/Oder
- EHU International in Vilnius
- Universität Hildesheim – Organization Studies
- Institut für Sozialwissenschaften an der Universität Kiel
- Institut für Recht der Wirtschaft an der Universität Hamburg
- Fakultät für internationale Beziehungen an der Belarussischen Staatlichen Universität
- Europainstitut Klaus Mehnert an der Staatlichen Technischen Universität in Kaliningrad

#### **Projektpartner**

- Internationale Bildungs- und Begegnungsstätte „Johannes Rau“ (IBB) Minsk
- DAAD-Informationszentrum Minsk
- Goethe-Institut Minsk
- Deutsch-belarussischer Wirtschaftsclub (DBWC)
- Internetportale „Neues Europa“ und „Newline“
- Bildungszentrum „POST“

#### **IV. Ausblick**

Im Frühjahr 2008 feiert das Institut für Deutschlandstudien sein 10-jähriges Jubiläum. In dieser Zeit ist sehr viel passiert – im positiven wie auch negativem Sinne. Für alle an diesem „Projekt“ beteiligten Mitarbeiter, Förderer, Partner, ehemalige und jetzige Lektoren und Dozenten, Studenten und Wissenschaftler am IfD ist es auf jeden Fall ein Grund zum Feiern. Alle, die sich diesem Kreis zugehörig fühlen, sind schon jetzt zu den Feierlichkeiten eingeladen.

Das Institut für Deutschlandstudien wird weiterhin an der Schnittstelle von staatlichen und nichtstaatlichen Einrichtungen nur dann einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung von Staat und Gesellschaft in Belarus leisten können, wenn es weiterhin aus Deutschland finanziell und personell unterstützt wird. Davon wird abhängen, ob das IfD auch sein 15. oder 20. Jubiläum feiern wird.

### Übersetzerecke

Hallo, liebe Gäste der Übersetzer-Ecke!

Diesmal wollen wir Ihnen einige übersetzerische Feinheiten aus unserer Sammlung am Beispiel eines Textes darstellen, der das Thema internationaler Bildungsprojekte in Europa behandelt und somit anderen Beiträgen dieses Heftes inhaltlich nahe kommt. Der Bericht stammt aus den „Nachrichten aus Deutschland“ (hier vom 24.09.2007), dem Newsletter des Auswärtigen Amts, der von den Mitarbeitern des IfD im Auftrag der Deutschen Botschaft Minsk ins Russische übersetzt wird (die deutsch- sowie russischsprachige Version kann man auf der Homepage der Deutschen Botschaft Minsk unter **www.minsk.diplo.de** abonnieren). Möglicherweise wird es unseren Kollegen aus dem belarussischen Bildungssektor bei sprachlicher Verarbeitung von Fachinformationen auf Deutsch etwas weiterhelfen.

Herzlichst Ihr

Übersetzer-Team des IfD

#### **Universitäten Münster und Zagreb gründen "Zentrum für Europäische Bildung"**

*Deutsch-kroatisches Gemeinschaftsprojekt bringt Europa-Bildung nach Südosteuropa*

Die in die Europäische Union (EU) strebenden Länder Südosteuropas sollen an gemeinsame europäische Bildungsinhalte herangeführt werden. Das hat sich das von den Universitäten Münster und Zagreb gegründete deutsch-kroatische "Zentrum für Europäische Bildung" zum Ziel gesetzt. Dem hohen Anliegen entsprechend nimmt Bundesbildungsministerin Annette Schavan ebenso am Gründungsakt an diesem Dienstag (25.09.) in Zagreb teil wie der kroatische Ministerpräsident Ivo Sanader. Von deutscher und internationaler Seite sind alle mit dabei, die im Bildungssektor etwas zu sagen haben: das Goethe-Institut, der Deutsche Akademische Austausch Dienst (DAAD), die EU-Kommission, das EU-Parlament und die UN-Erziehungs- und Wissenschaftsorganisation (UNESCO).

"Die in den einzelnen Ländern ganz unterschiedlichen Reformen des Bildungssystems sollen zusammengeführt und gesamteuropäische Lösungen entwickelt werden", erklärt Siegfried Gehrman die Aufgaben des neuen Zentrums. Dem Germanisten Gehrman liegt als Geschäftsführer noch ein zweiter Aspekt am Herzen: "Die Förderung von Deutsch als Wissenschafts- und historische Brückensprache in Südost- und Mitteleuropa". Denn die internationalen Studien- und Fortbildungsangebote sollen in der Regel zweisprachig in Englisch und Deutsch abgewickelt werden.

Gehrman erinnert daran, dass Deutsch im Südosten Europas noch bis zu Beginn des 20. Jahrhunderts zwischen Wissenschaftlern und Lehrern aus den vielen Völkern dieses Raumes die Verständigungssprache (Lingua Franca) war. Inzwischen ist sie von Englisch als erste Fremdsprache abgelöst. "Doch gibt es große Nachfrage nach Deutsch zum Beispiel in den Schulen in Kroatien, die es zu befriedigen gilt", sagt Gehrman. Daher ist er seit vielen Jahren als Sprachwissenschaftler in der Lehrerbildung dieses Landes tätig.

Das neue deutsch-kroatische Bildungszentrum bietet nach dem Hochschulexamen einen einjährigen Masterstudiengang an. Auch Berufstätige in Bildungseinrichtungen oder Fachministerien sind angesprochen. Nach der Ausbildung an den Unis Münster und Zagreb einschließlich Praktika in internationalen Bildungsorganisationen bekommen die Absolventen Zeugnisse als Bildungsberater und Bildungsmanager. Die hier Ausgebildeten sollen zu Hause bei der Reform der Schul-, Ausbildungs- und Weiterbildungssysteme im europäischen Sinne mithelfen.

Dass es sich hierbei um eine langfristige Aufgabe handelt, ist allen Gründern des Zentrums klar. Und dass man sich nicht auf Südosteuropa einengen lassen will, zeigt die Partnerschaft und Mitarbeit von nicht weniger als zwölf Universitäten. In Deutschland ist neben Münster noch die Fernuni Hagen mit von der Partie, aus Österreich nimmt Klagenfurt, aus den Niederlanden Tilburg und aus der Türkei Ankara an dem Projekt teil.

Quelle: dpa

### **Университеты Мюнстера и Загреба основали «Центр европейского образования»**

*Совместный германо-хорватский проект будет нести европейские стандарты образования в Юго-Восточную Европу*

Приобщить стремящиеся в Европейский Союз (ЕС) страны Юго-Восточной Европы к содержанию общеевропейского образования – такую цель поставил себе основанный университетами городов Мюнстера и Загреба германо-

хорватский «Центр европейского образования». Соразмерно высокой цели в церемонии основания в этот вторник (25.09) в Загребе примут участие как федеральный министр образования Аннетте Шаван, так и премьер-министр Хорватии Иво Санадер. С немецкой стороны будут присутствовать все, кто имеет вес в сфере образования: Институт им. Гёте, Германская служба академических обменов (DAAD), Еврокомиссия, Европарламент и Организация Объединённых Наций по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО).

«Нужно привести к единому знаменателю реформы системы образования, такие разные в отдельных странах, и разработать общеевропейские решения», – объясняет задачи нового центра Зигфрид Германн. Германисту З. Германну как директору-распорядителю дорог также и второй аспект: «Поддержка немецкого языка как языка науки и исторического языка межнационального общения в Юго-Восточной и Центрально-Восточной Европе». Ведь предлагаемые международные учебные курсы и мероприятия по повышению квалификации планируется проводить, как правило, на двух языках – английском и немецком.

З. Германн напоминает, что еще в начале XX в. немецкий служил на юго-востоке Европы языком общения (лингва-франка) между учеными и преподавателями многих народов этого региона. К настоящему времени в качестве первого иностранного языка его сменил английский. «Однако большой спрос на немецкий язык существует, например, в школах Хорватии, и его нужно удовлетворять», – говорит З. Германн. Поэтому он как языковед уже много лет работает в системе педагогического образования этой страны.

Новый германо-хорватский образовательный центр предлагает после сдачи экзамена в вузе пройти годичную магистерскую программу. Этим предложением могут воспользоваться и те, кто работает в образовательных учреждениях или профильных министерствах. После обучения в университетах Мюнстера и Загреба, включающего практику в международных образовательных организациях, выпускники получают свидетельства консультантов и менеджеров в сфере образования. Люди, обучавшиеся здесь, должны помочь у себя на родине в реформировании систем школьного образования, подготовки специалистов и повышения квалификации в европейском смысле.

Что речь здесь идет о долгосрочной задаче, ясно всем основателям центра. А то, что здесь не собираются ограничиваться рамками Юго-Восточной Европы, показывают партнерские отношения и сотрудничество не менее чем двенадцати университетов. В Германии наряду с Мюнстером задействован заочный университет г. Хаген, из Австрии принимает участие Клагенфурт, из Нидерландов – Тильбург, а из Турции – Анкара.

Источник: ДПА

## Kommentar:

1. Gleich am Anfang stößt man auf die Zeitform Präsens in einer ihrer zahlreichen Nebenbedeutungen: In Überschriften (wie hier: *Universitäten gründen...*) kann sie auch für das Vergangene stehen, was Fachleute dann Praesens historicum nennen (also: *Университеты основали...*).
2. Bei (*Bildungs-*)*Inhalten* sei bemerkt, dass eine Reihe von Abstrakta im heutigen Deutsch ohne Bedeutungswandel regelmäßig die Pluralform bilden und damit meist den russischsprachigen Leser irritieren: *Informationen, Inhalte, Risiken...*
3. Die ganze Fügung *europäische Bildungsinhalte* (*содержание общеевропейского образования*) macht uns auf jene Besonderheit aufmerksam, dass sich das vorangestellte Attribut im Deutschen auch auf die erste Komponente einer Zusammensetzung beziehen kann (*welche Bildung?*) und nicht auf die zweite, obwohl die letztere als das Grundwort gilt.
4. Die Fügung *sich ein Ziel setzen* – *поставить себе цель* erinnert daran, dass das Deutsche und das Russische dieselbe Situation in verschiedene Raummetaphern gießen können, und so entspricht dem deutschen setzen entspricht nicht selten das russische (*по-*)*ставить*: *seinen Namen unter ein Dokument* – *ставить подпись*, *eine Note ins Klassenbuch* – *ставить оценку в журнал*, *ein Denkmal* – *ставить памятник*, *Milch auf den Herd* – *ставить молоко на плиту* oder auch *Grenzen* – *устанавливать границы*.
5. *der Deutsche Akademische Austausch Dienst*: Obwohl vom ironischen Sprachkritiker Bastian Sick (Zwiebelfisch-Kolumne in „Spiegel online“) scharf aufs Korn genommen, greift die Trenn-Sucht bei Zusammensetzungen immer weiter und macht sogar vor den Namen renommierter Bildungsorganisationen nicht halt.
6. Mit *Brückensprache* lässt sich eine schöne Metapher verzeichnen, die kaum ins Russische übertragbar ist; die Brücke ist im Deutschen ein regulär auftretendes Zeichen der Verbindung und Gemeinsamkeit.
7. Nicht leicht tut sich der Übersetzende auch mit Bezeichnungen von der Art *Studien- und Fortbildungsangebote*, im Russischen muss man nämlich meist hinzufügen, was eigentlich angeboten wird: *предлагаемые учебные курсы и мероприятия по повышению квалификации*.
8. Zur Wiedergabe der thematisch relevanten Komponenten von Zusammensetzungen *Lehrer-, Fach-* empfehlen sich oft (und bei *Fern-* nur) die russischen Adjektive *педагогический, профильный* (und *заочный*).

### Veranstaltungskalender: Dezember 2007 – Februar 2008

Datum/Zeit	Veranstaltung	Ort
8.12.2007	<b>IfD-Regionalseminar(-reihe) „Wirtschaftsprivatrecht“</b>	Belarussische Staatliche Landwirtschaftliche Akademie, Gorki
14.12.2007		
17.12.2007 18.12.2007		EHU in Vilnius, Litauen
21.12.2007		Zentrum für Überleitung wissenschaftlich- technischer Entwicklungen in Produktion, Brest
<b>8.12.2007, 18.00</b>	<b>Literarisches Café</b>  Lesung zum Geburtstag des belarussischen Dichters Maxim Bahdanowitsch	IfD/CfIS, Pr. Gasety Prawda 11, Minsk
<b>Januar 2008</b>	Autorenlesung mit Artur Klinau	IfD/CfIS, Pr. Gasety Prawda 11, Minsk
<b>Februar/März 2008</b>	Diskussionsrunde zur belarussischen Identität	IfD/CfIS, Pr. Gasety Prawda 11, Minsk

<b>7.12.2007</b> <b>8.12.2007</b>	<b>IfD-Regionalseminare</b> (Seminare im Rahmen der Deutschen Tage in Mahileu)	Staatliche Universität „Arkadz’ Kulaschou“, Mahileu
<b>27.01.2008-</b> <b>03.02.2008</b>	<b>Studienreisenver belarussischer  Studenten</b>	Polen, Deutschland, Niederlande
<b>Februar/März  2008</b>	<b>IfD-Regionalseminare</b>	Belarussische Staatliche Landwirtschaftliche Akademie, Gorki  Universität in Rivne/Ukraine  EHU in Vilnius/Litauen

Weitere Informationen zu diesen und anderen Veranstaltungen des IfD suchen Sie bitte im Internet unter **www.cfis-ifd.de** (auf Deutsch) bzw. **www.cfis.by** (auf Russisch und Englisch) oder rufen Sie uns an (**+375 17 272 20 92; +375 29 179 20 92**).