



# IfD focus

- ❖ Das CfIS als Teil der nicht-formalen Bildung in Belarus
- ❖ Salomon, Enron & Co – Wie Vorgesetzte die Unternehmensmoral beeinflussen
- ❖ Übersetzerecke
- ❖ Veranstaltungskalender: Mai - Juni 2007

**02/2007**





Центр международных исследований  
Center for International Studies



Минск  
Minsk



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

Redaktion: T. Knubben, I. Narkewitsch, Ch. Schulz, I. Gerassimowitsch, S. Pavlovizki  
Übersetzung: E. Ogneva, S. Pavlovizki  
Design: V. Gurinowitsch

Erscheinungsweise:  
alle zwei Monate ab März 2007.

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

Pr-t Gasety Pravda 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**

Vorwort zur 2. Ausgabe des IfD focus	4
Das CfIS als Teil der nicht-formalen Bildung in Belarus	6
Salomon, Enron & Co – Wie Vorgesetzte die Unternehmensmoral beeinflussen	10
Übersetzerecke	14
Veranstaltungskalender: Mai - Juni 2007	17

### **Vorwort zur 2. Ausgabe des IfD focus**

Liebe Leser, liebe Förderer und Freunde des IfD!

Zwei Monate nach Erscheinen des ersten IfD focus halten Sie nun dessen 2. Ausgabe in Ihren Händen. Die ausnahmslos positive Resonanz auf unsere neue Publikation und „jüngstes Kind“ hat uns Mut gemacht, in regelmäßigen Abständen – eben alle zwei Monate – den IfD focus zu publizieren.

Unsere Idee ist, mit dem IfD focus in Belarus eine Plattform für Veröffentlichungen mit Deutschland-Bezug zu bieten – in deutscher und russischer Sprache. All diejenigen, die dazu etwas schreiben wollen, sind zu einer Mitarbeit am IfD focus eingeladen.

Der Mai steht für uns ganz im Zeichen des Europatages. Das Center for International Studies (CfIS) wird zum zweiten Mal die *Europe Days 2007* in Minsk/Belarus organisieren. Letztes Jahr hat CfIS mehrere EU-Ländertage, ein Planspiel mit Studenten zum Europäischen Verfassungsvertrag und einen Tag der europäischen Sprachen durchgeführt.

Vor 50 Jahren unterzeichneten in Rom die Staats- und Regierungschefs von Deutschland, Frankreich, Italien und den Benelux-Staaten den Vertrag von Rom (EWG-Vertrag). Damit haben sie einen beispiellosen Integrationsprozess in Gang gesetzt, der zu heute 27 Mitgliedsstaaten in der Europäischen Union führte. Die diesjährigen Europe Days stehen deshalb ganz unter dem Motto „50 Jahre Europäische Integration“.

Im Veranstaltungskalender können Sie sehen, was das CfIS und seine drei Zentren der belarussischen Öffentlichkeit anlässlich des 50. Jahrestages der Unterzeichnung des Vertrages von Rom anbieten werden. Die Hauptzielgruppe für das CfIS sind belarussische Studierende, Wissenschaftler und Dozenten, die am 15.5.2007 an der Fakultät für Internationale Beziehungen (FIB) an der Belarussischen Staatlichen Universität (BGU) zu unserer Auftaktveranstaltung eingeladen wurden. Damit eröffneten wir auch eine Ausstellung von EU-Fachliteratur der IfD-Bibliothek im Lesesaal der Bibliothek an der FIB. Diese Ausstellung wird bis zum 25.5.2007 dauern.

Am 24.5.2007 werden die „CfIS-Länder“, Schweden, Frankreich, Österreich, Holland und Deutschland versuchen, ein modernes Bild ihres Landes zu vermitteln.

Dafür halten unsere und eingeladene Dozenten verschiedene Vorträge, veranstalten Seminare und zeigen Filme.

Viele Menschen sehen in der EU einen Garanten für Frieden und Wohlstand, manche Europäer jedoch stehen ihr als einer vermeintlich zu kostspieligen oder die nationale Souveränität bedrohenden Organisation ablehnend gegenüber. Was die Europäer wirklich von der EU halten, soll in einer Studententalkshow am 25.5.2007, dem letzten Tag der *Europe Days 2007*, diskutiert werden.

Wir würden uns freuen, Sie auf der einen oder anderen (oder allen!) Veranstaltung(en) der *Europe Days 2007* in Minsk begrüßen zu dürfen. Auf jeden Fall wünschen wir Ihnen eine interessante Lektüre des IfD **focus** Nr. 2/2007!

Mit den besten Grüßen

Ihr Team vom IfD

## Das CfIS als Teil der nicht-formalen Bildung in Belarus

Tobias Knubben

*Dieser Artikel ist eine gekürzte und leicht abgewandelte Form meines Anfang 2008 erscheinenden Beitrages: „Von der EHU zum CfIS in Minsk – Möglichkeiten und Grenzen der nicht-formalen Bildung in Belarus“ in Band V „Hochschullehre in Osteuropa“ (Hrsg.: Bürgel, Matthias/Umland, Andreas).*

Der belarussische Bildungssektor ist von den internationalen Integrationsprozessen weitgehend ausgegrenzt. An dem Bologna-Prozess, der einen einheitlichen Hochschulraum in Europa schaffen will, sind belarussische Universitäten immer noch nicht beteiligt. Es stellt sich die Frage, ob die jungen Menschen in Belarus angesichts eines isolierten und vergangenheitsorientierten Bildungssystems<sup>1</sup> dem internationalen Wettbewerb in dem Sinne gewachsen sind, wie ihre (west-) europäischen Kommilitonen politischen Willen artikulieren und an demokratischen Entscheidungsprozessen teilnehmen zu können.

Wie kann in Belarus ein demokratisches Bewusstsein entwickelt und damit die politische Partizipation der Bürger gefördert werden? Als eine Möglichkeit bietet sich der nicht formale Bildungssektor<sup>2</sup> an, den es in Belarus trotz schwieriger politischer Rahmenbedingungen zu entwickeln gilt. Über die nicht-formalen Bildungsstrukturen können Demokratie fördernde Projekte und Kurse in der Jugend- und Erwachsenenbildung in Belarus durchgeführt werden.

---

<sup>1</sup> Siehe auch in Staack, Michael: „West-östliche Bildungskooperation in der Republik Belarus“, in: Erdmann, Klaus / Theisen, Heinz (Hg.): *Der west-östliche Hörsaal. Interkulturelles Lernen zwischen Ost und West*, Berlin 2000, S. 87-97.

<sup>2</sup> Bildung wird allgemein üblich in formale, nicht-formale und informelle Bildung unterteilt. Die formale Bildung findet in Ausbildungs- oder Bildungseinrichtungen statt und wird zertifiziert. Die nicht-formale Bildung wird im Unterschied zur formalen Bildung von gesellschaftlichen Organisationen angeboten. Sie ist aber auch in einer bestimmten Form systematisiert. Alles Weitere fällt unter die Bezeichnung der informellen Bildung oder auch des informellen Lernens, das von den Einzelnen selbst initiierte Bildungsaktivitäten einschließt.

In diese Richtung versucht das *Center for International Studies* (CfIS) als belarussische Bildungs-NGO zu gehen. Unter seinem Dach existieren neben dem im Jahre 1998 gegründeten Institut für Deutschlandstudien (IfD) auch das *Centre Franco-Biélorusse* und das *Centre for Swedish Studies*. Alle drei Zentren am CfIS fördern im Rahmen des CfIS den wissenschaftlichen, kulturellen und gesellschaftlichen Austausch zwischen „ihren“ Ländern und Belarus. Dies wird durch deutsch-, französisch- und schwedischsprachige Bildungsmaßnahmen in den Sozialwissenschaften in Kooperation mit ausländischen Partnern wie Universitäten, Instituten oder Stiftungen umgesetzt. Einen weiteren wichtigen Bereich bilden die Bildungsprojekte vor Ort, die junge Menschen aus Belarus und anderen Ländern am CfIS zusammenbringen sollen.<sup>3</sup>

Die Ziele von CfIS sind eindeutig. Durch die Bildungs- und Projektarbeit von CfIS soll eine Entwicklung gefördert werden, in der sich junge Belarussen mit sozio-politischen Fragen kritisch auseinandersetzen und gesellschaftlich aktiver werden sollen. Um diese Ziele umzusetzen, werden am CfIS verschiedene Bildungsmaßnahmen angeboten, deren Inhalte nicht oder nur ungenügend im staatlichen Bildungssystem vermittelt werden. Dazu zählen Fach- und Sprachkurse in der deutschen, französischen und schwedischen Sprache, die die Teilnehmer dazu befähigen sollen, ein aufeinander aufgebautes Kurssystem mit sozialwissenschaftlichen Inhalten zu belegen. Darunter finden sich Seminare und Kurse wie z.B. zur Demokratie, sozialer Marktwirtschaft und zum Schutz von Menschenrechten. Dieses Wissen über gesellschaftspolitische Zusammenhänge wird mit Hilfe interkultureller Trainingsmethoden erworben, die über den Tandemunterricht ausländischer und belarussischer Dozenten umgesetzt werden. Da die Lehre an belarussischen Universitäten weitgehend von einem Frontalunterricht geprägt ist, der vor allem auf die Reproduktion der vom Dozenten (vor-)selektierten Informationen basiert, versucht das CfIS deshalb in seinen Kursen, die Teilnehmer bewusst zu einem selbstständigen Arbeiten anzuleiten und Diskussionen im Unterricht zu fördern. In diesem Zusammenhang geht es auch um die Anwendung wissenschaftlicher Regeln, wie die Formulierung wissenschaftlicher Thesen oder das Zitiergebot – leider sehr vernachlässigte Inhalte an staatlichen Universitäten.

Außer dem CfIS gibt es sehr wenige Bildungs-NGOs in Belarus, die der nicht-formalen Bildung zugerechnet werden können. Im Jahr 2004 waren insgesamt 2.214 NGOs registriert, wobei sich davon über ein Drittel mehr oder weniger im

---

<sup>3</sup> Eine Übersicht über die verschiedenen Projekte und Seminare am CfIS findet sich auf der Homepage unter <http://www.cfis.by>.

sozialen, kulturellen und touristischen Bereich engagieren.<sup>4</sup> Man kann wahrscheinlich davon ausgehen, dass um die zehn Prozent aller registrierten NGOs ganz oder zum Teil in der nicht-formalen Bildung tätig sind – je nach ihrem Tätigkeitsprofil. Davon unberücksichtigt ist allerdings eine wahrscheinlich nicht unbedeutende Anzahl nicht registrierter Organisationen und Initiativen in Belarus, die inoffiziell Bildungsmaßnahmen durchführen. Diese statistischen Zahlen machen selbstverständlich keine Aussage über den Umfang und genauen Arbeitsbereich der Bildungs-NGOs in Belarus. Hierfür müssten für jede NGO konkrete Beobachtungen angestellt werden.

Eine wichtige Frage gerade für den nicht-formalen Bildungssektor in Belarus dreht sich um dessen Finanzierung. Auf unbestimmte Zeit hin wird er auf Unterstützung vom Ausland angewiesen sein. Ein hinsichtlich seiner Richtlinien und Zielrichtung wichtiges ausländisches Förderinstrument ist das Förderprogramm Belarus der deutschen Bundesregierung zur Förderung zivilgesellschaftlicher Projekte in Belarus. Seit dem Jahr 2002 werden mit diesem Programm Partnerschaftsprojekte deutscher und belarussischer Organisationen unterstützt, um den Aufbau der Zivilgesellschaft in Belarus nachhaltig zu fördern.<sup>5</sup> Darunter fallen auch Projekte im außeruniversitären Bildungsbereich. Im Förderprogramm Belarus sind zwar Kooperationen bzw. Vernetzungen mit staatlichen Stellen erwünscht, von der finanziellen Förderung profitieren aber ausschließlich belarussische NGOs mit ihren deutschen Partnern. Das Institut für Deutschlandstudien am CfIS ist in dieses Programm aufgenommen worden, um im Bildungsbereich nachhaltige Studienprogramme und Projekte durchzuführen – auch mit Unterstützung der Robert Bosch Stiftung und der Konrad-Adenauer-Stiftung.

Für belarussische Bildungs-NGOs ist es generell schwierig, auf derartige Ressourcen zurückzugreifen. Deshalb ist es wichtig, ausländische Förderprogramme auszubauen und auf die Gründung bzw. institutionelle Entwicklung nicht-formaler Bildungseinrichtungen zu zielen. Es muss dazu hin auch ein Transfer von bildungspolitischem Know-how insbesondere in die belarussischen Regionen erfolgen. Die Erfahrung hat oft gezeigt, dass es in den Regionen und Gebietshauptstädten erheblich an fachlichem Wissen und Projektmanagementkenntnissen im NGO-Bereich fehlt.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Im darauf folgenden Jahr (2005) hat sich die Zahl leicht auf 2259 NGOs erhöht (<http://www.ngo.by/ru/ust/c7eb6cbd79695ae2.html> - zuletzt geöffnet am 5.12.2006).

<sup>5</sup> Siehe unter <http://www.ibb-d.de/belarus.html> (zuletzt geöffnet am 11.12.2006).

<sup>6</sup> Das IfD hat von März bis April 2007 in allen sechs Regionen Belarus' in Zusammenarbeit mit der IBB „Johannes Rau“ Minsk mehrgliedrige Expertenseminare im Projektmanagement durchgeführt. Das Ziel war, belarussische NGOs auf eine Antragstellung in der 4. Auflage des Förderprogramms Belarus 2007/2008 adäquat vorzubereiten.

## **Fazit**

Der Aufbau einer Demokratie ist in Belarus noch ein langer und schwieriger Prozess. Es gibt aber trotz allem Initiativen und Gruppen in Belarus, die hoffen lassen, dass sich irgendwann demokratische Strukturen und eine Zivilgesellschaft in Belarus von innen heraus entwickeln werden.

An dem vom 15.-17. September 2006 in der Internationalen Bildungs- und Begegnungsstätte „Johannes Rau“ (IBB) Minsk veranstalteten Bildungsfestival der nicht-formalen Bildung in Belarus haben immerhin über 90 belarussische und ausländische Organisationen teilgenommen. Dies hat bewiesen, dass es eine zwar kleine, aber aktive Bewegung in der belarussischen Gesellschaft gibt, die Veränderungen gerade im Bildungsbereich will. In der von allen Organisationen verabschiedeten Resolution des Bildungsfestivals wird offen angemahnt, dass der nicht-formalen Bildung in Belarus bis heute keine angemessene Rolle in der Gesellschaft zuteil kommt. Dort heißt es am Schluss: „Wir, die Teilnehmer dieses Bildungsfestivals, sind davon überzeugt, dass die nicht-formale Erwachsenen- und Jugendbildung in Verbindung mit anderen Elementen des staatlichen Bildungswesens einen wesentlichen Beitrag zur Gewährleistung (...) des Rechts und der Freiheit der Person in der Republik Belarus .... leisten kann und muss.“

### **Salomon, Enron & Co – Wie Vorgesetzte die Unternehmensmoral beeinflussen**

Prof. Michael Abländer/Universität Kassel

#### **Einleitung**

Die wirtschafts- und unternehmensethische Diskussion der vergangenen Jahre sowohl im internationalen Kontext als auch zunehmend im deutschsprachigen Raum konzentrierte sich überwiegend auf die Entwicklung formaler Strukturen und deren Einfluss auf das Moralverhalten im Unternehmen. Wenig Beachtung wurde dabei der Individualmoral von Managern und deren Vorbildfunktion für die Moral der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geschenkt. Entsprechend vielgestaltig ist das im Bereich der Unternehmensethik innerhalb der letzten zwei Jahrzehnte entwickelte formale Instrumentarium, mit dessen Hilfe es gelingen soll, die Unternehmensmoral positiv zu beeinflussen und das Risiko moralischen Fehlverhaltens in Unternehmen zu minimieren. Allerdings lassen die großen Unternehmensskandale der jüngsten Zeit – Enron, Parmalat, Mannesmann – Zweifel daran aufkommen, ob alleine mit Hilfe formaler Strukturen das Moralverhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ausreichendem Maße „gesteuert“ werden kann. Vielmehr besteht der Verdacht, dass trotz etablierter Ethikkodizes und eines entsprechenden „unternehmensethischen Instrumentariums“ es in vielen der Skandalunternehmen gerade das schlechte Beispiel der Vorgesetzten und deren Duldung respektive Förderung missbräuchlichen Verhaltens war, das letztlich die Verstöße gegen die offizielle Organisationsmoral in den genannten Unternehmen überhaupt erst ermöglichte.

#### **Formale Strukturen sind eine notwendige, jedoch noch keine hinreichende Bedingung für Moral**

Obwohl formale Strukturen – wie etwa die Rechts- und Eigentumsordnung, die Organisationsstruktur innerhalb des Unternehmens oder die formalen Entscheidungskompetenzen des einzelnen Mitarbeiters – zweifelsohne Einfluss auf dessen Handlungsmöglichkeiten besitzen, kommt den informellen Faktoren – wie z.B. den gelebten Traditionen, dem Betriebsklima oder den individuellen Normen und Werthaltungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – eine mindestens ebenso bedeutsame Rolle zu. Zwei wichtige Erkenntnisse der Organisationspsychologie

scheinen dies zu untermauern: (1) Zum einen orientieren sich die meisten Menschen in Krisensituationen, i.e. bei Entscheidungen unter Zeitdruck, ungenügender Information etc., im Zweifel an den in ihrer Kindheit sozialisierten Normen und Regeln. Das Normengerüst der frühen Sozialisation wirkt so durch das Gefüge später eingeübter Verhaltensnormen hindurch (Jones 1995: 868). Persönliche Werthaltungen lassen sich mithin nicht ohne weiteres durch die Unternehmenswerte ersetzen. (2) Zum zweiten dient das formale Gefüge in Unternehmen den meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern lediglich als Orientierungsrahmen. Lassen die formalen Strukturen des Unternehmens moralisches Verhalten zu, werden diese Freiräume von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit hohen individuellen moralischen Ansprüchen auch genutzt, nicht jedoch von jenen mit nur geringen moralischen Ansprüchen. Umgekehrt können entsprechende, im moralischen Sinne restriktive Strukturen, diese Individualmoral auch beschränken (Wimbush 1999: 386-389). Auch moralisch sensible Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter treten hier nur selten in offene Konfrontation mit den offiziellen, durch die Unternehmensstruktur festgelegten Anforderungen der Organisation, selbst dann, wenn diese Strukturen zur Unmoral „zwingen“ sollten. Formale Strukturen stellen mithin eine notwendige, keinesfalls jedoch eine hinreichende Bedingung für moralisch richtiges Handeln innerhalb von Unternehmen dar.

### **Die „soziale Praxis“ im Unternehmen entscheidet über die gelebte Moral**

Für die Moral der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommt der gelebten Moral im Unternehmen und der Vorbildfunktion der Vorgesetzten eine besondere Rolle zu. Dabei lässt sich zeigen, dass in den meisten der eingangs genannten Skandalunternehmen die praktisch gelebte Unternehmenskultur weit von den formalen Vorgaben der Ethikkodizes und der formalen Verhaltensrichtlinien der Unternehmen abwichen. In aller Regel standen die durch das Top-Management vermittelten Normen und Werthaltungen den offiziellen Verhaltensrichtlinien der Unternehmenskodizes diametral entgegen, wurden aber aufgrund des so erzielten unternehmerischen Erfolgs in aller Regel sowohl von den Anteilseignern als auch durch die kritische Öffentlichkeit toleriert. Die Möglichkeiten der negativen Beeinflussung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die Führungsverantwortlichen im Unternehmen waren dabei vielfältiger Natur: (1) Zum einen waren sie selbst darum bemüht, sich mit „Gleichgesinnten“ zu umgeben und wählten ihren engeren Mitarbeiterstab entsprechend aus. Kritische Mitarbeiter wurden in der Regel nicht befördert bzw. entlassen. (2) Zum zweiten gelang es ihnen, die Verhaltensweisen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch ein System von Belohnung und Bestrafung in ihrem Sinne zu beeinflussen. Die von ihnen formulierten Visionen und Unternehmensziele legten dabei die Kriterien fest, an denen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientierten und die es zu erfüllen galt. (3) Zum

dritten richteten insbesondere neue Organisationsmitglieder ihr eigenes Verhalten primär an der bereits etablierten Unternehmenskultur aus. Die kritische Diskussion innerhalb der Unternehmung, die unmoralisches Verhalten zumindest hätte hinterfragen wenn nicht sogar hätte begrenzen können, wurde somit sukzessive eliminiert. Dies führte letztlich zu der unreflektierten Annahme aller Unternehmensmitglieder, dass der eingeschlagene Weg der richtige sei.

### **Common Patterns – gemeinsame Strukturen schlechten Führungsverhaltens**

Vergleicht man die Unternehmenskultur der Skandalunternehmen, lassen sich gemeinsame Grundmuster feststellen. Exemplarisch sei hier auf Enron und Salomon Brothers verwiesen. Diese gemeinsamen Grundmuster innerhalb der Unternehmenskultur, die als ursächlich für moralisches Fehlverhalten angesehen werden können, sind: (1) Eine starke Orientierung auf die Erfüllung kurzfristiger Kennzahlen: So legten sowohl John Gutfreund wie auch Jeffrey Skilling enormen Wert auf die Erfüllung kurzfristiger Gewinnkennzahlen. Dies führte bei den Mitarbeitern dazu, dass sie letztlich „ihre Zahlen“ erreichten, dabei aber nicht mehr nach den Mitteln der Zielerreichung fragten. (2) Ein aggressiver und konkurrenzbetonter Führungsstil: Sowohl Gutfreund als auch Skilling schufen ein Klima aggressiven internen Wettbewerbs. Wer innerhalb der Unternehmen erfolgreich war, wurde mit exorbitanten Bonuszahlungen belohnt. Dergestalt schufen beide eine Unternehmenskultur basierend auf Neid und Arroganz. (3) Mangelnde moralische Reflexion: In beiden Unternehmen wurden Kritiker zum Schweigen gebracht; gefordert wurde eine strikte Unterordnung. Im Vordergrund des Umgangs mit den Mitarbeitern stand eine Politik des „do ut des“. Die Moral dieses Verhaltens wurde nicht in Frage gestellt. (4) Falsche Anreizsysteme: Konformisten wurden in diesem System belohnt. Das Bonussystem beider Firmen schloss jedoch lediglich die Erfüllung formaler Zielvorgaben ein. Da hiervon aber alle „profitierten“, wurde jedwedes moralische Kriterium aus der Entscheidungsfindung ausgeblendet.

### **Gemeinsame Strukturen guten Führungsverhaltens**

Ebenso wie sich die Führungsstile, die zu moralischem Fehlverhalten der Mitarbeiter beitrugen, ähneln, lassen sich auch gemeinsame Muster insbesondere im Führungsverhalten der CEOs jener Unternehmen erkennen, die nach einem gravierenden Unternehmensskandal restrukturiert wurden. Exemplarisch sei hier auf Salomon Brothers verwiesen. (1) Führung durch gutes Vorbild: Der neue CEO, Warren Buffet galt als integre, erfahrene und kompetente Führungspersönlichkeit. Insbesondere externe Stakeholder setzten starkes Vertrauen in seine Person. Vertrauen, Ehrlichkeit und Sorgfalt galten als Ecksteine seiner neuen Unternehmenspolitik. (2) Persönliche Verantwortungsübernahme: Warren Buffet

übernahm persönliche Verantwortung für die Moral seiner Mitarbeiter. Per Rundschreiben erklärte er, dass weiterhin keinerlei Verstöße gegen die moralischen Prinzipien des Unternehmens geduldet würden. Zuwiderhandlungen seien an ihn persönlich zu berichten. (3) Transparenz und Aufklärung: Buffet versprach zum einen lückenlose Aufklärung des Unternehmensskandals. Zugleich aber bemühte er sich um eine neue Unternehmenskultur, die durch Transparenz und offene Kommunikation gekennzeichnet war. Alle Prozesse und Einzelschritte bei der Realisierung der neuen Unternehmenskultur wurden offen kommuniziert. Die bisherige Praxis der Bonuszahlungen für die Erreichung kurzfristiger Kennzahlen wurde abgeschafft. (4) Buffet etablierte ein Kontrollsystem zur Überwachung des Moralverhaltens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Wesentlichen wurden dabei alle Führungsverantwortlichen auf die Überwachung der Einhaltung der Unternehmensleitlinien verpflichtet. (5) Sanktionierung von Fehlverhalten: Buffet entließ alle in den Skandal verwickelten Mitarbeiter. Dies betraf u.a. auch den Juristen Donald Feuerstein, da dieser zwar mehrfach bei seinem Vorgesetzten darum gebeten hatte, über die Unregelmäßigkeiten der Firma zu berichten, selbst aber nicht aktiv geworden war.

### **Ausblick**

Wesentlich für das Moralverhalten in Unternehmen sind neben den formalen Steuerungsstrukturen in mindest ebenso großem Maße auch die Individualmoral der Organisationsmitglieder und das Vorbild der Führungsverantwortlichen. Zukünftige Forschungsanstrengungen im Bereich der Unternehmensethik sollten daher verstärkt auch individualethische Aspekte betonen und sich auch um Themen wie Personalauswahl oder Führungsethik bemühen.

### Literatur:

Jones, Harold B. Jr.: The Ethical Leader: An Ascetic Construct. In Journal of Business Ethics: Vol. 14, 10/1995.

Wimbush, James C.: The Effect of Cognitive Moral Development and Supervisory Influence on Subordinates Ethical Behavior. In Journal of Business Ethics: Vol. 18, 4/1999.

Prof. Michael Abländer, Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der Universität Kassel und Dozent im Studienprogramm „Master in Internationalem Management (MIM)“ am IfD, hielt zu diesem Thema in der Internationalen Bildungs- und Begegnungsstätte „Johannes Rau“ am 21.1.2007 einen Vortrag.

### Übersetzerecke

Liebe Leser der Übersetzer-Ecke!

Diesmal haben wir für Sie einen Text ausgewählt, der lehrreich ist – und nicht nur aus der übersetzerischen Sicht! Die unten vorgestellte Nachricht hatten wir am IfD im Auftrag der Deutschen Botschaft Minsk als „Nachrichten aus Deutschland“, den Newsletter des Auswärtigen Amts, zu übersetzen (die deutsch- sowie russischsprachige Version ist auf der Homepage der Deutschen Botschaft Minsk unter [www.minsk.diplo.de](http://www.minsk.diplo.de) zu abonnieren). Gleich kam uns die Idee, unsere Leser, allen voran Geschäftsleute (jetzige wie zukünftige), mit diesen Informationen vertraut machen zu müssen.

Ihr Übersetzer-Team des IfD

#### **Studie: Deutsch ist in der Exportwirtschaft die am zweithäufigsten benötigte Sprache**

*Beachtliches Wachstumspotenzial für Mittelständler, die in Sprachkenntnisse investieren*

Innerhalb Europas ist Deutsch nach dem Englischen die in der Exportwirtschaft am zweithäufigsten benutzte Sprache. In einer vom britischen CILT (National Center for Languages) für die Europäische Kommission durchgeführten Studie wurden 2000 mittelständische Unternehmen in Europa befragt. 17,84 % von ihnen gaben an, dass sie in den kommenden drei Jahren für ihre Exporte Deutschkenntnisse benötigen würden. Die Studie kommt zu dem Schluss, dass es für mittelständische Unternehmen ein beachtliches Wachstumspotenzial bei den Exporten gibt, falls sie bereit sind, mehr in Sprachkenntnisse zu investieren.

11% der Unternehmen räumen ein, Verträge verloren zu haben, weil sie nicht über die nötigen Sprachkompetenzen verfügt hatten. Bei den gefragten Sprachen liegt Englisch mit 25,84% an der Spitze, gefolgt von Deutsch (17,84%), Französisch (13,19%), Russisch (11,74%), Spanisch (6,55%), Italienisch (4,65%) und Chinesisch (4,12%). Für den neuen EU-Kommissar für Mehrsprachigkeit Leonard Orban liegt es ganz im Interesse der mittelständischen Unternehmen, der Sprachkompetenz mehr Gewicht beizumessen. „Investitionen in Sprachkenntnisse

stellen für Unternehmen durchaus keine überflüssige Ausgabe dar“, sagte Orban, „sie können vielmehr erheblich zur Ausweitung ihrer Geschäftsmöglichkeiten beitragen.“

Dies um so mehr, als etwa die Hälfte der befragten Unternehmen plant, in den drei kommenden Jahren neue Märkte zu erschließen.

(Quelle: CIDAL, Ambassade d'Allemagne à Paris vom 2.3.2007)

### **Исследование показало: немецкий язык – на втором месте среди языков, необходимых для внешнеэкономических контактов**

*Средний бизнес, инвестирующий в языковые знания сотрудников, имеет значительный потенциал роста*

В Европе немецкий язык является вторым после английского по частоте использования в экспортной экономике. В рамках исследования, проведенного британским центром CILT (National Center for Languages) для Европейской комиссии, было опрошено 2000 средних европейских предприятий. 17,84% из них отметили, что для ведения экспортных сделок в последующие три года им понадобится немецкий язык. Исследователи делают вывод, что предприятия среднего бизнеса имеют значительный потенциал роста по экспорту, если они готовы больше инвестировать в языковые знания сотрудников.

11% предприятий признали, что теряли возможность заключения контрактов из-за недостаточного уровня владения языком. Среди языков, пользующихся спросом, лидирует английский (25,84%), за ним следуют немецкий (17,84%), французский (13,19%), русский (11,74%), испанский (6,55%), итальянский (4,65%) и китайский (4,12%). С точки зрения нового еврокомиссара по вопросам многоязычия Леонарда Orbana, придание большего значения владению языком полностью соответствует интересам средних и малых предприятий. «Инвестиции в знание языка никоим образом не являются излишними затратами для предприятий, – сказал Л. Орбан, – они, наоборот, могут внести значительный вклад в расширение возможностей их бизнеса».

Это тем более верно, если учесть, что примерно половина опрошенных предприятий планирует в последующие три года осваивать новые рынки.

(Источник: CIDAL, Посольство Германии в Париже, от 2.3.2007)

### **Kommentar**

1. Das Adjektiv *zweithäufigst* repräsentiert ein aktives Wortbildungsmodell im Deutschen, und zwar Komposita vom Typ ‚Ordnungszahlwort + Adjektiv im

Superlativ', die im Russischen den Wendungen *такой-то (по счету) по какому-л. признаку (частоте, величине, высоте, интересности...)* entsprechen.

2. Oft kommt heute in Kontexten vor, wo es sich um die Wirtschaft handelt, das Substantiv *Mittelstand (средний класс / слой / сословие)* sowie Ableitungen davon wie *Mittelständler, mittelständisch*. Es bezieht sich dann auf *предприятия (малого и) среднего бизнеса*.

3. Bei einer anderen typischen Konstruktion, *Unternehmen in Europa* (vgl. *Evangelische Kirche in Deutschland*), empfiehlt es sich meist, bei der Übersetzung auf die Präposition zu verzichten und zum Genitiv bzw. dem entsprechenden Adjektiv zu greifen: *европейские предприятия* (bzw. *Евангелическая церковь Германии*).

4. Wie der Satz *Die Studie kommt zu dem Schluss* zeigt, ist die so gen. Metonymie (hier: statt des Menschen wird seine Tätigkeit genannt) eine verbreitete Erscheinung im deutschen Zeitungsstil, vgl. *Politik und Wirtschaft müssen sich nun beraten*. Im Russischen müssen wir doch oft den Akteur beim Namen nennen: *Исследователи* (bzw. *политики и представители экономики*) *делают вывод...*

5. Um der umfassenden Semantik des deutschen *Geschäft* („дело“) gerecht zu werden, muss manchmal im Russischen auch zu Fremdwörtern gegriffen werden. So nehmen wir hier das englische Wort *бизнес*, welches im Unterschied zu *дело* mit dessen allgemeiner Bedeutung der Tätigkeit eine strukturelle Einheit bezeichnen kann und somit als Synonym zu *предприятие, компания* oder auch *подразделение компании / предприятие в составе группы, концерна* erscheint.

### Veranstaltungskalender: Mai - Juni 2007

Datum/Zeit	Veranstaltung	Ort
<b>15.05.2007</b> 13.00-14.30	Präsentation der Römischen Verträge und Eröffnung der Ausstellung von EU-Literatur aus den Beständen der CfIS-Bibliothek (bis zum 25.5.)	Fakultät für internationale Beziehungen an der BGU, Akademitscheskaja, 25
<b>18.05.2007</b> 19.00	<b>IfD-Filmstudio: One Day in Europe</b>	IBB, Klubraum, Gasety Pravda, 11
<b>24.05.2007</b> 10.00-16.00	<b>Konferenzen, Seminare und Filme</b> "Modernes Schweden"	CfIS/CSS, Sverdlova, 2/25
18.00-20.00	"Die modernen Niederlande"	CfIS, Gasety Pravda, 11
15.00-17.00	"Modernes Deutschland"	"Haus der Freundschaft", Sacharova, 28
17.00-21.00	"Modernes Frankreich"	
19.00-22.00	"Modernes Deutschland"	
<b>25.05.2007</b> 17.00-20.00	Studententalkshow „50 Jahre EU – Was halten die Europäer davon?“	"Haus der Freundschaft", Sacharova, 28
ab 22 Uhr	Abschlussdisco der EU-Days in Minsk "European Night" mit DJ Gagarin	Klub «Night Star», Sverdlova, 2
<b>22.06.2007</b>	IfD-Filmstudio: „Das Leben der Anderen“, Deutschland (2005)	CfIS, Gasety Pravda, 11
<b>Ende Juni</b>	Literarisches Café	CfIS, Gasety Pravda, 11

Informationen zu diesen und anderen Veranstaltungen des IfD finden Sie im Internet unter [www.cfis-afd.de](http://www.cfis-afd.de) (auf Deutsch) und [www.cfis.by](http://www.cfis.by) (auf Russisch und Englisch).