

Einleitung

Die EU-Osterweiterung und die Veränderungen der gesellschaftlichen und kulturpolitischen Situation in osteuropäischen Ländern ziehen heutzutage immer mehr Aufmerksamkeit auf diese Region. Man spricht von einer erfolgreichen Zusammenarbeit, einem gegenseitigen Kulturaustausch sowie von einer wirtschaftlichen Integration Osteuropas. Doch nicht mit allen osteuropäischen Ländern lassen sich die internationalen Beziehungen auf diese vielfältige Weise gestalten. Ein Beispiel für ein solches Land ist Belarus/Weißrussland. Die politische Lage in Belarus, die erschwerten Bedingungen für die Demokratieentwicklung und die Abschottung des Landes vom restlichen Europa verhindern die Intensivierung der gegenseitigen Zusammenarbeit. Um das Land in seinem schwierigen Prozess der Transformation unterstützen zu können, ist ein intensiver Austausch zwischen den europäischen Staaten und Belarus im kulturellen Bereich notwendig, da er das gegenseitige Verständnis und damit auch die Bereitschaft, miteinander zu arbeiten und voneinander zu lernen, fördert.

Deutschland kommt an dieser Stelle eine besondere Verantwortung zu. Denn aufgrund historischer Gegebenheiten und der längeren deutsch-belarussischen Zusammenarbeit im zivilgesellschaftlichen Bereich, übernimmt das Land eine Schlüsselrolle in der Wahrnehmung und Förderung von Belarus und seiner Kultur als „neuen Nachbarn“. Und gleichzeitig wird deutsche Kultur zum Vermittler der gesamteuropäischen Kultur für Belarussen. Um allerdings erfolgreich kooperieren zu können, müssen die entsprechenden Grundlagen der Zusammenarbeit geschaffen werden.

Es wurden zahlreiche Publikationen über die Besonderheiten des Wirtschaftsexports nach Belarus und des Handels mit Belarus geschrieben. Aber die Auseinandersetzung mit den nötigen Kompetenzen für die Zusammenarbeit im Kulturbereich (im Bereich, wo es keinen materiellen Erfolg gibt) gab es noch nicht. Wobei das Vorhandensein interkultureller Kompetenzen im Kulturbereich zu einem selbstverständigen Erfordernis in der Durchführung der internationalen Projekte geworden ist.

Den **Gegenstand** der vorliegenden Arbeit bildet die Gesamtheit der Kompetenzen in der kulturellen Zusammenarbeit mit Belarus. Die Arbeit hat sich folgendes **Ziel** gesetzt: die kulturellen Standards und Dimensionen als Einflussfaktoren in der interkulturellen Zusammenarbeit mit Belarus zu analysieren, die nötigen interkulturellen Kompetenzen für die Durchführung des Kulturaustausches und der internationalen Kulturprojekte hinsichtlich des Kulturmanagements festzustellen, sie als erforderliche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit plausibel zu machen sowie konkrete Empfehlungen für die Zusammenarbeit mit Belarus auszuarbeiten.

These: Das Kulturmanagement nach seiner „deutschen“ Definition wird in der Zusammenarbeit mit Belarus von Kulturstandards und spezifischen Rahmenbedingungen beeinflusst und erfordert eine Transformation bzw. Anpassung durch die Berücksichtigung der besonderen Rolle der interkulturellen Kompetenzen.

Der Arbeit werden folgende **Methoden** zugrunde gelegt:

1. Hermeneutische Methode: Literatur- und Internetrecherche; Analyse der strategischen Programme der internationalen Organisationen, die mit/in Belarus arbeiten; Auswertung der Publikationen von durchgeführten Projekten;
2. Entwicklung eines theoretischen Modells der Transformation des deutschen Kultur-Marketing-Managementprozesses;
3. Empirische Methode: Durchführung und Auswertung von Experten-gesprächen.

Die Arbeit gliedert sich in fünf Kapitel. Im ersten Kapitel wird zunächst auf die theoretischen Grundlagen des Kulturmanagements unter dem Gesichtspunkt der interkulturellen Zusammenarbeit eingegangen. Die in der Arbeit verwendeten Begriffe - wie „Kultur“ und „Management“ - werden definiert. „Kultur“ als Gegenstand der interkulturellen Zusammenarbeit wird anhand von den sogenannten Kulturstandards betrachtet. Die Arbeit stellt die deutsche Auffassung vom Kulturmanagement sowie die nötigen Schlüsselqualifikationen für die Durchführung der kulturmanagerialen Praxis in den Mittelpunkt. Weiterhin wird das Ziel verfolgt, den Blickwinkel vom nationalen oder lokalen

Kulturmanagement auf die internationale Ebene zu erweitern. Es werden die Grundlagen, das Arbeitsfeld und die Handlungskompetenzen des Kulturmanagements im internationalen Kontext behandelt. Nicht nur die Fachkompetenzen, sondern auch das Vorhandensein der interkulturellen Kompetenzen bilden eine wichtige Voraussetzung für die Durchführung von internationaler Zusammenarbeit. Sie werden ausführlich im zweiten Kapitel der Arbeit betrachtet. Das dritte Kapitel der Magisterarbeit wird sich von den allgemeinen theoretischen Kenntnissen und dem abstrakten internationalen Niveau auf ein konkretes Beispiel, das Land Belarus, beziehen. Zunächst ist die Erläuterung der historischen Hintergründe und der Merkmale belarussischer Kultur relevant. Außerdem widmet sich dieser Teil der Darstellung des Bereiches Kulturmanagement in Belarus. Die spezifischen Rahmenbedingungen der Ausübung kultureller Tätigkeit und des Managements in Belarus werden erläutert. Außerdem soll ein Blick auf die Ausbildungsstudiengänge im Kulturmanagement geworfen werden. In diesem Kapitel wird Belarus als Akteur des internationalen Kulturaustausches dargestellt: zunächst im osteuropäischen Kontext, dann in der Zusammenarbeit mit der Europäischen Union/EU. Anschließend folgt die Darstellung der internationalen bilateralen Beziehungen zwischen Deutschland und Belarus.

Die empirische Forschung stellt den Schwerpunkt des vierten Kapitels dar. Dabei handelt es sich u. a. um die Analyse der Schlüsselqualifikationen im Kulturmanagement unter Berücksichtigung der belarussischen kulturellen Standards. Die interkulturellen Kompetenzen werden als übergreifende Basiskompetenzen verstanden. Das fünfte Kapitel widmet sich dem Prozess der Transformation der deutschen Auffassung des Kulturmanagements anhand der belarussischen kulturellen Standards mit Hilfe der interkulturellen Kompetenzen. Außerdem wird ein Ausblick auf die weitere Zusammenarbeit mit Belarus gegeben.

Abschließend soll darauf hingewiesen werden, dass in der vorliegenden Arbeit anstatt „Weißrussland“ und „weißrussisch“ die offiziellen internationalen Bezeichnungen des Landes „Belarus“ und „belarussisch“ verwendet werden. Personennamen, spezifische Begriffe sowie Literaturangaben werden aus der belarussischen, bzw. russischen Schreibweise transkribiert und übersetzt.

1. Theoretische Ansätze des Kulturmanagements im interkulturellen Kontext

1.1 Management als Funktion

Der Begriff „Management“ (von lat. *manum agere* = „an der Hand führen“) hat sich heutzutage in vielen Arbeitsbereichen wie Wirtschaft, Politik oder Kultur etabliert. Schon Anfang des 20. Jh. definiert M. Follet „Management“ als „die Kunst zusammen mit anderen Menschen etwas zu erledigen“¹. Diese offene Definition verlangte jedoch eine inhaltliche Präzisierung für die Praxis. Heute wird vom Management in der allgemeinen Form, sowie Management in der konkreten Anwendung gesprochen, was eine gewisse Mehrdeutigkeit bedeutet. Im Allgemeinen handelt es sich beim „Management“ um die Führung und Steuerung einer Unternehmung. Dieser Oberbegriff wird in der Praxis bezüglich der konkreten Tätigkeit und Anwendung vervollständigt.

Zunächst unterscheidet man zwischen dem institutionellen und funktionalen Management. Die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Bestandteilen innerhalb des Begriffs „Management“ werden in der Abbildung (Abb.1) von W. Heinrichs (1999) deutlich gezeigt.

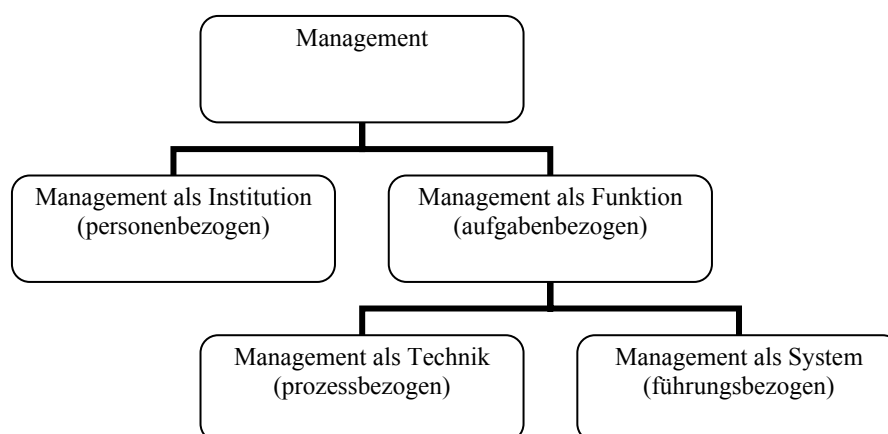


Abb.1: Zum Begriff „Management“

Quelle: Heinrichs, 1999, S.15.

Unter Management als Institution, also personenbezogenes Management, wird eine Personengruppe mit vorwiegend organisatorischer oder leitender Tätigkeit

¹ <http://de.wikipedia.org/wiki/Management> (19.04.2006).

verstanden, die leitende Aufgaben wahrnimmt. Was die funktionale oder aufgabenbezogene Auffassung des Begriffs betrifft, sind alle Aufgaben, die die Leitung einer Unternehmung mit sich bringt, gemeint: also von der Planung und Organisation der Produktion über die Führung des Personals bis hin zur Absatzpolitik und zur Finanzierung (Vgl. Heinrichs 1999: 15). Die funktionale Bedeutung des Begriffs wird auf zwei weitere Bezugsobjekte erweitert, nämlich Technik oder Methode und System. Daher wird entsprechend zwischen dem prozessbezogenen und dem führungsbezogenen Management unterschieden. Im ersten Fall versteht man darunter Methoden und Techniken des Managements, die in Prozessen des Aufgabenerledigens sinnvoll eingesetzt werden. Man nennt sie auch Managementtechniken (Vgl. Heinrichs 1999: 15). Betrachtet man dagegen Management als System (führungsbezogen), steht die Führung eines Unternehmens und seiner Mitarbeiter im Vordergrund.

Das Verständnis vom Management als Funktion spielt in der Praxis eine große Rolle. Vor allem betrifft es das Feld des Kulturmanagements, da sich dieser Anwendungsbereich „(...) auf die zielorientierte Steuerung von Leistungen in arbeitsteiligen Systemen kultureller Betriebe und auf die Methoden und Techniken konzentriert, die zur Leistungserstellung und zur Unternehmensführung sinnvoll eingesetzt werden können“ (Klein/Heinrichs 2001: 192-193). Aus diesem Grund ist es notwendig, für die weitere Betrachtung des Managements im kulturellen Bereich eine klare Vorstellung vom Begriff „Management“ und seiner funktionalen Anwendung zu haben.

1.2 Zum Begriff „Kultur“

Das Gebiet des Kulturmanagements wird einerseits durch das Verständnis von Management als Funktion dargestellt. Andererseits soll auch der Rahmenbegriff „Kultur“, als Gegenstand des Kulturmanagements im interkulturellen Kontext, präzisiert werden. Aufgrund der steigenden Tendenz der internationalen Zusammenarbeit und des kulturellen Austausches gewinnt diese Präzisierung immer mehr an Bedeutung. Die begriffliche Vorstellung von dem, was Kultur ist, über welche Inhalte, Funktionen und Aufgaben sie verfügt, definiert wesentlich die Kulturpraxis, die sich aus diesen Vorstellungen entwickelt. Gleichzeitig ist auch das entsprechende Kulturmanagement davon abhängig.

Das Phänomen „Kultur“ und die Beschreibung dessen, was man unter Kultur versteht, werden je nach Arbeitsbereichen verschieden definiert. Im alltäglichen Gebrauch differenziert man zwischen vier Definitionen: Kultur als Kunst; Kultur als Lebensart; Kultur im Plural: Kulturen; und Kultur im Kontext von Natur (Vgl. Klein 2003: 29-30). Diese alltägliche Vorstellung von Kultur spielt eine wichtige Rolle in der Wahrnehmung der Rezipienten und darf deswegen nicht vernachlässigt werden.

Eine weitere Sichtweise auf das Phänomen „Kultur“ bietet der internationale Bereich an. Der internationale Kontext impliziert, dass man sich mit verschiedenen Kulturen, Ländern, also mit kulturellen Unterschieden beschäftigt. Deshalb braucht man eine entsprechende Vorstellung, was unter Kultur im internationalen Zusammenhang zu verstehen ist. Der Definition liegt eine wissenschaftlich-anthropologische Sichtweise zugrunde. Kulturanthropologen und Kulturosoziologen setzen sich mit Menschen und der Darstellung ihrer Unterschiede auseinander. Die klassische Definition des Kulturbegriffes aus der kulturanthropologischen Perspektive gab im Jahre 1871 E. Tylor. Nach seiner Auffassung ist Kultur ein „(...) Ganzes, das Wissen, Glauben, Kunst, Moral, Recht, Sitte, Brauch und alle anderen Fähigkeiten umfasst, die der Mensch als Mitglied einer Gesellschaft erworben hat“ (zitiert nach Klein/Heinrichs 2001: 134). Im 20. Jh. wurde der Kulturbegriff weiteren inhaltlichen Wandlungen aus der wissenschaftlich-anthropologischen Sichtweise unterworfen. In den Arbeiten von E. v. Keller (1982) und E. Schein (1984) sind Ansätze zur Systematisierung unterschiedlicher Kulturkonzepte erkennbar. Eine umfassende Definition der Kultur ist z.B. im 3-Stufen-Modell von E. Schein beschrieben (Abb.2).

1.Stufe: Basisannahmen	2.Stufe: Normen und Standards	3.Stufe: Symbolsysteme
Grundannahmen über die Natur, den Menschen und seine sozialen Beziehungen; unsichtbar, meist unbewusst.	Maxime, „Ideologien“, gemeinsame Werte, Verhaltensrichtlinien, Verbote; teils sichtbar, teils unbewusst.	Schöpfungen der Kultur (Technologie, Kunst, Verhaltensmuster, Kleidung, Sprache, Rituale, Umgangsformen); sichtbar, aber interpretationsbedürftig.

Abb.2: Das 3-Stufen-Modell der Kultur

Quelle: Schein, 1984 (zitiert nach Rothlauf 1999).

Der Kulturbegriff umfasst demnach die Gesamtheit der Lebensformen, Glaubensvorstellungen und Werte, aber auch die Lebensbedingungen in ihrer Komplexität. Die Grundlage (1. Stufe) im Modell bilden die Orientierungs- und Vorstellungsmuster. Diese Basis leitet die Wahrnehmung und das Handeln des Menschen. Die zweite Stufe schließt laut E. Schein die Weltanschauung in die spezifischen Verhaltensstandards mit ein. Die dritte Stufe der „Symbolsysteme“ bezeichnet die Aufgabe, komplexe Annahmen und Wertvorstellungen zu erhalten, weiter auszubauen und weiterzugeben.

Diese kulturanthropologische Darstellung liegt auch der Kulturdefinition von A. Podsiadlowski in der Arbeit „Interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit“ zugrunde (Podsiadlowski 2004). Allerdings reduziert sie die Auffassung von E. Schein auf Werte, Normen und Symbole, die sie als drei Säulen der Kultur betrachtet. Einer der Unterschiede zu E. Schein besteht darin, dass A. Podsiadlowski ihre Arbeit auf die interkulturelle Kommunikation ausrichtet. Laut der Autorin können z.B. die Werte, die die erste Säule der Kultur bilden, mit Hilfe von Trainingsmaßnahmen bewusst gemacht und erlernt werden.

Es ist wichtig zu unterstreichen, dass sich die Auffassung des Kulturbegriffes aus der Sicht des Kulturmanagements von der anthropologischen Perspektive unterscheidet. Im Kapitel 1.4 wird näher auf den spezifischen Bereich des Kulturmanagements eingegangen. A. Klein und W. Heinrichs vertreten die Auffassung, dass „Kultur als Gegenstand von Kulturmanagement weit weniger Kultur im anthropologischen Sinne umfasst; beispielsweise kann die Art und Weise, wie wir uns kleiden oder wie wir unsere Freizeit verbringen, nicht die Aufgabe des Kulturmanagements sein. Andererseits darf der Kulturbegriff des Kulturmanagements aber auch nicht auf die Kunst verengt werden, da beispielsweise auch ein Heimatmuseum oder soziokulturelles Zentrum Gegenstände des Kulturmanagements sind“ (Klein/Heinricks 2001: 134). Diese Definition greift jedoch im Bereich der interkulturellen Zusammenarbeit nicht. Denn im Unterschied zum Kulturmanagement innerhalb eines Landes oder einer Kultur können für die Vertreter anderer Kulturen auch solche Aspekte wie Kleidung oder Freizeitverhalten von Interesse und Bedeutung sein und damit auch den Gegenstand des Kulturmanagements im internationalen Kontext bilden.

Weiterhin ist es wichtig, zwischen nationalen und multiplen Kulturen zu unterscheiden, damit die kulturelle Zusammenarbeit mit dem entsprechenden Inhalt gefüllt und für alle Beteiligten verständlich wird. In der internationalen Zusammenarbeit wird vorwiegend auf die Zusammenarbeit von Personen aus verschiedenen Ländern Bezug genommen. Die nationale Kultur umfasst und beschäftigt sich dabei mit der Kultur nationaler Gruppen innerhalb eines Landes. Sie wird durch die dominante Landessprache, bzw. Landessprachen, nationale Symbole (z.B. Flagge), gemeinsame Massenmedien, ein nationales Bildungssystem ausgedrückt. Allerdings stimmen z.B. die nationalen und ethnischen Grenzen nicht immer überein. Kultur kann sich auf ethnische, regionale, überregionale, nationale oder internationale Gruppen beziehen. „Bei der Definition von Kultur geht es vor allem um Kategorien oder Kollektive von Menschen, Lebensgemeinschaften und Gruppen, denen ein Individuum gleichzeitig angehört (...)“ (Podsiadlowski 2004: 4). Dieses Phänomen wird als multiple Kulturen bezeichnet und sollte besonders stark in der interkulturellen Zusammenarbeit berücksichtigt werden. Deswegen setzt interkulturelle Zusammenarbeit nicht nur die Kulturdefinition in ihrer nationalen Sicht, sondern auch in ihrer erweiterten Auffassung voraus.

Darüber hinaus ist diese Definition von den landesspezifischen gesellschaftlichen Entwicklungen stark geprägt. Man unterscheidet heute im westlichen Raum zwischen dem anglo-französischen und dem deutschen Kulturbegriff (Vgl. Klein 2003: 33). Die osteuropäische, bzw. russische oder postsowjetische Kulturdefinition bildet den Kern der „Kulturologie“, einer interdisziplinären Wissenschaft, die sich aus Philosophie, Soziologie, Psychologie und Anthropologie zusammensetzt. Sie verbindet die Kenntnisse der verschiedenen Wissenschaften, die u. a. Kultur als Gegenstand betrachten, in ein System, das über eine Entstehungsgeschichte, Entwicklungsphasen, Dynamik, Funktionen und Aufgaben sowie Struktur verfügt. Die moderne Herangehensweise zum Begriff „Kultur“ in der russischen, bzw. belarussischen Kulturologie ist stark mit dem soziologischen und philosophischen Begriff verbunden: Es wird zwischen den axiologischen, persönlich-attributiven, soziologischen, informativ-symbolischen und regulierenden Funktionen der Kultur unterschieden (Vgl. Stoljarenko 2004: 15). Anhand der oben genannten Herangehensweisen wird folgende Kulturdefinition geprägt: „In Bezug auf die empirische Auffassung ist Kultur die

Gesamtheit realer und potenzieller Werte, die von den Menschen während ihrer wirtschaftlichen, sozial-politischen, kreativen und geistigen Tätigkeit geschaffen werden²“ (Paraschkou 2004: 3).

Internationale Praxis fordert aber eine eindeutige Definition für alle Beteiligten des internationalen Austausches. Eine geläufige Begriffsbestimmung hat z.B. die Auswärtige Kulturpolitik in Deutschland/AKBP³ gefunden. Im Rahmen der AKBP steht ein erweiterter Kulturbegriff, der sich nicht nur auf das „Schöne, Wahre und Gute“ beschränkt. Alltagskultur in verschiedenen Erscheinungsformen, als Teil der Kultur, sowie alle geistigen Werte finden sich in der erweiterten Definition wieder. Die kulturellen und gesellschaftlichen Beziehungen, die wissenschaftliche und technische Kooperation sowie auch die Bildungshilfe für Entwicklungsländer gehören hierzu (Vgl. Klein 2003: 102). Zusammenfassend ist der Kulturbegriff durch die folgenden Gesichtspunkte charakterisiert:

- Kulturen sind nichts Statisches;
- Kulturen sind vielgestaltig;
- Kulturen umfassen den gesamten Lebensraum des Menschen;
- Kulturen sind prinzipiell gleichwertig (Vgl. Altmann 2003: 30).

Darüber hinaus entwickelt sich ein besonderes Verständnis davon, was Kultur ist und was sie leisten kann. Im Zusammenhang mit der kulturanthropologischen Sichtweise kann man ergänzen, dass Kultur Gruppen von Individuen voneinander unterscheidet, dass kulturelle Muster weitergegeben werden können und dass die kulturellen Prägungen der Individuen deren Arbeit unbewusst beeinflussen und als selbstverständlich wahrgenommen werden.

1.3 Kulturelle Standards und Dimensionen

Die Tatsache, dass Kultur ein Unterscheidungsmerkmal in einer Gesellschaft ist, verlangte die Entwicklung eines Systems von Kategorien für die Beschreibung und das Verstehen von Kultur und damit eine Vertiefung in die grundlegenden Werte, Einstellungen, Überzeugungen und die darauf aufbauenden Verhaltensweisen verschiedener Kulturen. So sind die ersten Untersuchungen und Konzepte

² Aus dem Belarussischen: „Паводле эмпірычнага вызначэння, культура - сукупасць рэальных і патэнцыяльных каштоўнасцей, якія ствараюцца людзьмі ў працэсе эканамічнай, грамацка-палітычнай і творча-духоўнай дзейнасці“.

³ Seit 2001 Auswärtige Kultur- und Bildungspolitik.

entstanden, wie z.B. Kulturdimensionen von G. Hofstede (1980, 2006) und Kulturstandardforschung von A. Thomas (2003). Für G. Hofstede dient Kultur als kollektive, mentale Programmierung, die die Mitglieder einer Personengruppe von einer anderen unterscheidet. Diese Unterschiede können mittels folgender Dimensionen beschrieben werden: Machtdistanz; Unsicherheitsvermeidung; Individualismus versus Kollektivismus; Maskulinität versus Feminität, Kurz- versus Langzeitorientierung. Aufgrund von G. Hofstede wurden weitere Ansätze entwickelt, die z.B. für unterschiedliche Bereiche der interkulturellen Zusammenarbeit eingesetzt werden und ein umfangreicheres Bild über die eigene und fremde Kultur geben.

Die Kulturstandardforschung von A. Thomas hat den Bedarf eines kulturspezifischen Systems von Kategorien, welche für ein bestimmtes Handlungsfeld Gültigkeit besitzen und die eine Grundlage für das jeweilige Handeln bilden können, erfüllt. Seinem Konzept zufolge wird Kultur als ein spezifisches Orientierungssystem aufgefasst. Es gibt mehrere kulturelle Orientierungssysteme, die sich als sogenannte „Kulturstandards“ festhalten lassen. Der Kulturstandardforschung liegt eine empirische systematische Herangehensweise zugrunde. Als Kulturstandards werden dabei zentrale Merkmale des kulturspezifischen Orientierungssystems bezeichnet. „Darunter fallen alle Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns, die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich persönlich und andere als normal, selbstverständlich, typisch und verbindlich angesehen werden“ (Thomas 2003: 2-381). Ziel ist, die für eine spezifische Kultur typische Ausprägung menschlichen Wahrnehmens, Fühlens, Denkens und Handelns zu erfassen.

Nach den Berichten der Spezialisten (Thomas 2003) hat diese Forschung mehrere Vorteile gebracht, so können z.B. Ergebnisse der Kulturstandardforschung handlungsfeldspezifisch ausgerichtet werden. Das heißt, dass das jeweilige Handlungsfeld (z.B. Management, Kulturmanagement, Studium) den Definitionsbereich für die generierten Kulturstandards bestimmt.

Die spezifischen Nachteile der Forschung zeichnen sich durch die folgenden Merkmale aus. Kulturstandards resultieren aus einem spezifischen

Erhebungsprozess. Er findet in einem bestimmten zeitlichen und räumlichen Kontext statt. Außerdem besteht beim Umgang mit dem Wissen über die kulturellen Standards die Gefahr von Missverständnissen, wenn Kulturstandards nur oberflächlich als Handlungsregeln verstanden und verwendet werden sowie ihr Entstehungsprozess und Anwendungsbereich außer Acht gelassen wird. In diesem Zusammenhang können Kulturstandards die Funktion von Stereotypen erfüllen, weil sie als kategoriale Bestimmungen betrachtet werden (Vgl. Thomas 2003: 2-19). Trotzdem unterscheiden sie sich von Vorurteilen gegenüber einer anderen Kultur, weil sie aus der Analyse erlebter Handlungssituationen heraus konstruiert werden und auf den komplexen, reflektierten Bemerkungen, Meinungen und Einstellungen basieren. Ein weiterer Nachteil besteht darin, dass eine permanente Weiterentwicklung bei der Arbeit mit den Kulturstandards nötig ist. In diesem Zusammenhang werden Kulturstandards in einem zeitlichen Kontext verstanden. Sie unterliegen dem sozialen Wandel, der in einer Gesellschaft permanent stattfindet. Bestimmte Normen werden in einer Gesellschaft über lange Perioden bestätigt, indem sie immer wieder im Alltag reproduziert werden. „Kulturstandards haben ihre Wurzeln in bestimmten historischen Entwicklungen, sind adaptive Antworten einer Gesellschaft, Nation oder Gruppe auf bestimmte Notwendigkeiten. Sie sind einerseits permanent einem (langsamen) Wandel unterworfen und andererseits Ergebnisse besonders prägender Epochen“ (Thomas 2003: 2-20).

Die bis heute geltenden Kulturdimensionen von G. Hofstede und die Kulturstandardforschung von A. Thomas werden durch die GLOBE-Studie⁴ (2002) weiterentwickelt und vervollständigt. Die GLOBE-Studie hat sich die Beschreibung von kulturbedingten Unterschieden der Führungsstile und der Organisation in einer groß angelegten und forschungsmethodisch präzisen Untersuchung als Ziel gesetzt. Sie wurde in 61 Ländern, die auch „ehemalige Ostblockstaaten“ mit eingeschlossen, durchgeführt. Einige Kulturstandards hatten ihren Ursprung in den von G. Hofstede festgelegten Kulturdimensionen. Die anderen wurden anhand moderner Untersuchungen in den Sozialwissenschaften festgelegt. Zu den neun aktuellen Kulturstandards zählt die GLOBE-Studie:

1. Unsicherheitsvermeidung
2. Machtdistanz

⁴ GLOBE - Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness, Forschungsprogramm

3. Kollektivismus I: Gesellschaftlicher Kollektivismus
4. Kollektivismus II: Gruppeninterner Kollektivismus
5. Geschlechtergleichheit
6. Selbstbewusstsein
7. Zukunftsorientierung
8. Leistungsorientierung
9. Humane Orientierung (siehe Anhang 1).

Die oben genannten Kulturdimensionen sind allerdings für die vorliegende Arbeit zu spezifisch und brauchen eine tiefgründige empirische Untersuchung. Aus diesem Grund werden kulturelle Dimensionen von G. Hofstede als Grundlage einer Beschreibung des konkreten Landes (Belarus) im konkreten Handlungsfeld (Kulturmanagement) genommen und durch die Kulturstandards von A. Thomas erweitert.

Die unterschiedlichen Orientierungssysteme bzw. Kulturstandards im Verhalten und die ihnen zugrunde liegenden Einstellungen und Werthaltungen, spiegeln sich in verschiedenen Arbeitsbereichen wider, wie z.B. im Verständnis von Management, Personalpolitik, Arbeitsplanung, Improvisation, Informationsfluss, Umgang mit Gefühlen, Motivation, Lob, Konfliktmanagement, Marketing, Präsentation und Selbstdarstellung, Problemlösung in Gruppen, Entscheidungen, Diskussionsverhalten, Kommunikationsverhalten, Verhandlungsführung, Qualitätsbewusstsein usw. (Vgl. Rösch 1999: 57). Aus diesem Grund ist es besonders wichtig, in der interkulturellen Zusammenarbeit die verschiedenen Kulturstandards zu erkennen und bewusst damit umzugehen.

1.4 Kulturmanagement: Kultur-Marketing-Managementprozess und Schlüsselqualifikationen

Die Praxis des Kulturmanagements, die allgemein als die Organisation und Führung von Kulturprojekten und Kultureinrichtungen gesehen wird, ist aus dem Bedarf nach einer kompetenten Leitung in den 70er Jahren gewachsen. Die Voraussetzung dafür stellte die Notwendigkeit bei den Trägern von Projekten, Einrichtungen und Organisationen im Kulturbereich dar, die Leitung Führungspersonen zu übertragen, die sowohl künstlerische und kulturelle, als auch betriebswirtschaftliche und juristische Kompetenz haben. Heute bezeichnet man als Kulturmanagement „(...) alle Steuerungen zur Erstellung und Sicherung von

Leistungen in arbeitsteiligen Kulturbetrieben, die sich in einer komplexen und veränderbaren Umwelt abspielen und die auf Austauschbeziehungen zwischen Anbietern und Nutzern ausgerichtet sind“ (Klein/Heinrichs 2001: 147). Das oberste Ziel ist dabei reichhaltige Kultur zu ermöglichen und zu sichern.

Um das oben genannte Ziel zu erreichen, hat sich das Kulturmanagement mehrere Aufgaben gestellt, die angesichts der gesellschaftlichen Veränderungen und Anforderungen überprüft und weiterentwickelt werden müssen. Laut M. Dragicevic-Sesic ist die Entwicklung eines Konzeptes oder Systems des kulturellen Lebens innerhalb einer Kulturpolitik, sowie ihre Gestaltung und ihr Aufbau innerhalb einer Gesellschaft, eine der wichtigsten Aufgaben von Kulturmanagement (Vgl. Dragicevic-Sesic 1997: 118). Die Planung der kulturellen Entwicklung, d.h. die Bestimmung der Ziele, der Prioritäten und der Methoden zur Umsetzung einer geplanten Kulturpolitik, sowie die Untersuchung einer gegebenen kulturellen Situation als Grundlage für die weitere Entwicklung, sind wichtige Aspekte der kulturmanagerialen Praxis. Außerdem spielt die Schaffung von komplexen Netzwerken kultureller Aktivitäten und die Vernetzung bestimmter Einrichtungen eine große Rolle, um optimale Ergebnisse erzielen zu können. In Bezug auf die konkreten Einrichtungen werden als Aufgaben des Kulturmanagements die Entwicklung von Modellen bestimmter Kulturbetriebe, ihrer Organisationsform und ihres Leitungswesens (Filmproduktion, Kulturzentren), die Organisation von Produktionsabläufen (Projektleitung) eines bestimmten Kunstwerkes, entweder innerhalb oder außerhalb von Kultureinrichtungen, Vertriebsorganisation und Produktionsleitung genannt. Auch die internationale Zusammenarbeit im Kulturbereich braucht ein professionelles Management, das die Schaffung von Modellen und Formen übernimmt.

Die Herausforderungen der kulturpolitischen sowie wirtschaftlichen Situation benötigen eine systematische Herangehensweise an die Organisation und Durchführung der kulturmanagerialen Aktivitäten, die in der vorliegenden Arbeit als eine „deutsche Auffassung“ des Kulturmanagements betrachtet wird. Diese Herangehensweise ist in erster Linie mit strategischem Denken verbunden und beinhaltet sowohl inhaltliche als auch marketingrelevante Schwerpunkte. Die Abbildung 3 zeigt ein konzeptionelles Vorgehen im Kulturmanagement, das sich in verschiedene Phasen gliedert: Bestimmung einer Mission, Durchführung der

externen und internen Analyse, Zielpräzisierung, Strategieplanung, Auswahl der operativen Marketingprogramme und Instrumente, Durchführung der begleitenden Kontrollmaßnahmen sowie der Abschlusskontrolle.

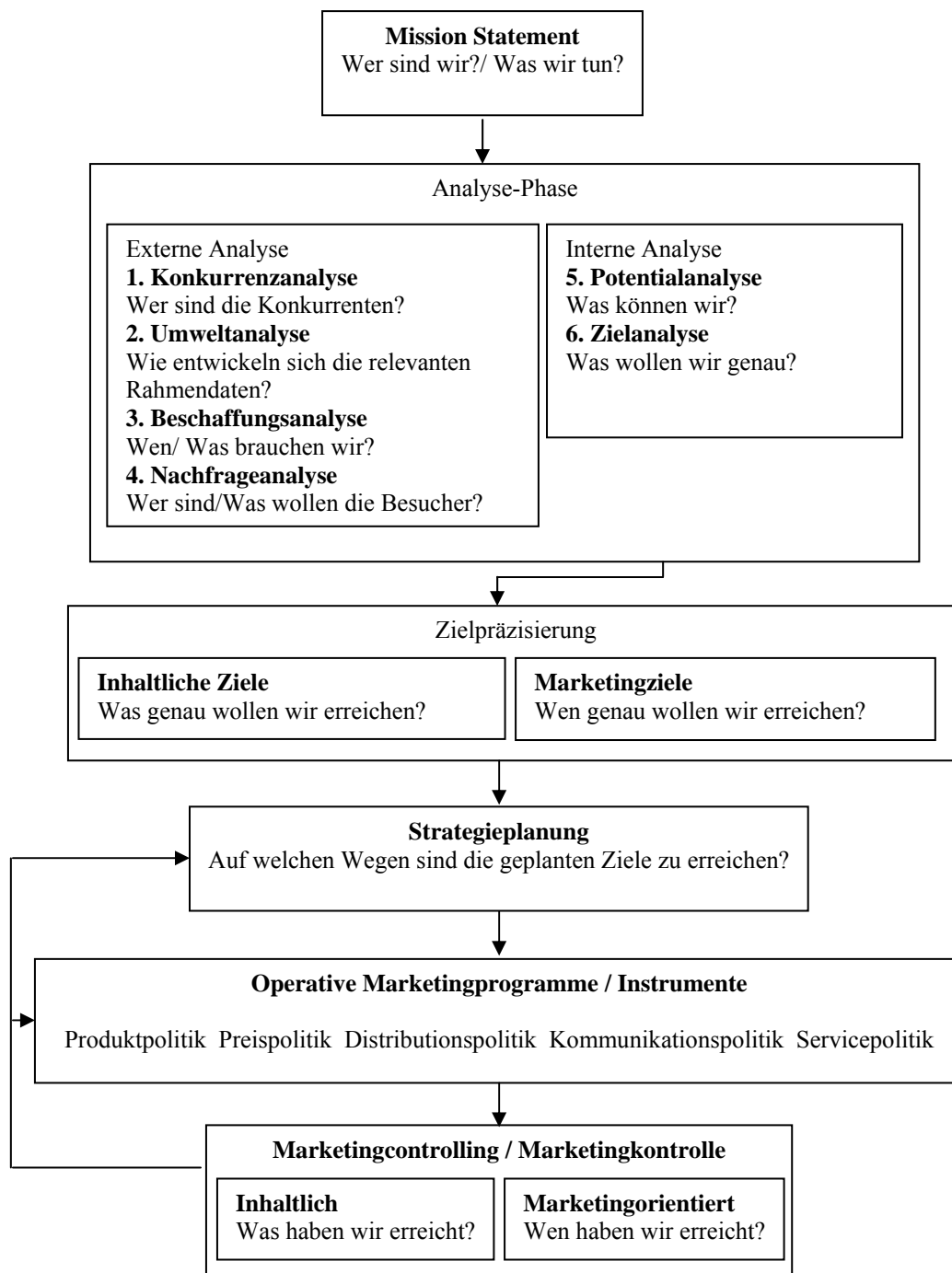


Abb.3 : Der Kultur-Marketing-Managementprozess

Quelle: Klein, 2005, S.97.

Eine wichtige Basis für die Realisierung der oben gestellten Aufgaben des Kulturmanagements stellen die spezifischen Schlüsselkompetenzen dar. „Im

einzelnen sollten Kulturmanager in besonderer Weise in der Lage sein, Neues zu initiieren, Menschen mit unterschiedlicher Qualifikation und Zielorientierung zu motivieren, erfolgsorientiert zu kommunizieren und Entscheidungen zu treffen“ (Heinrichs 1999: 116).

Initiieren: Initiative und Ideen sind sehr eng miteinander verbunden. Sehr oft bleibt aber eine Idee ohne entsprechende Initiative. Das Finden einer Idee und ihre Entwicklung in eine Initiative ist oft problematisch. Aus diesem Grund existieren die sogenannten Kreativitätstechniken, die Prozesse der Ideenfindung und die Initiativförderung stimulieren. Der Kulturmanager sollte in der Lage sein, die Initiative für ein neues Projekt zu ergreifen und andere einzubeziehen (Vgl. Heinrichs 1999: 7). Die Initiative bildet dabei den Anstoß oder den Antrieb zu einem Projekt.

Motivieren: Eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen von Kulturmanagement ist die Motivation. Als Führungsinstrument wird Motivation zunächst hinsichtlich der Mitarbeiter eines Managementbereiches eingesetzt. Der Kulturbereich stellt in diesem Zusammenhang eine Besonderheit dar, da sich finanzielle Vorteile in diesem Feld als sekundär erweisen. Deswegen sollte der Kulturmanager in der Lage sein, die spezifischen Anreize für Künstler und andere Kulturschaffende erkennen zu können, sie entsprechend zu motivieren und die Motivation in Arbeit umzusetzen.

Laut W. Staehle gibt es verschiedene Ansatzmöglichkeiten, wie z.B. die inhaltlich- oder prozesstheoretische Herangehensweise. Bei den Inhaltstheorien geht es darum, was im Individuum oder in seiner Umgebung eine bestimmte Haltung auslöst und aufrechterhält. Prozesstheorien haben zum Ziel, die Mechanismen eines bestimmten Verhaltens zu erklären, d.h. wie es hervorgebracht, gesteuert, aufrechterhalten und beendet wird (Vgl. Staehle 1994: 206). Ein Beispiel für eine Inhaltstheorie ist die Bedürfnispyramide von Maslow (Maslow 1954, 1997). Der Theorie liegen fünf menschliche Bedürfnisse zugrunde, die in einer Hierarchie von Vorrangigkeit einander zugeordnet werden. Anhand dieser Theorie kann man von bestimmten Defiziten, die für die Motivation entscheidend sind, ausgehen. Mit der Antwort auf die Frage, was kann

getan werden, um diese Defizite zu befriedigen, können Motivationsstrategien entwickelt werden.

Informieren und Kommunizieren: Als dritte Schlüsselqualifikation nennt Heinrichs „Informieren und Kommunizieren“. Dem Autor zufolge ist der Managementprozess nur mittels Information und Kommunikation möglich. Kommunikation wird dabei als Austausch von Informationen definiert. Die Vorbereitung von Informationen und ihre Kommunikation sichern einen reibungslosen Ablauf, sowie das erfolgreiche Ergebnis eines Projektes. Je besser und sicherer der Informationsfluss eingerichtet ist, um so zielorientierter sind die Aktivitäten möglich (Vgl. Heinrichs 1999: 125). Der Bereich des Kulturmanagements stellt aber auch eigene Herausforderungen an diese Qualifikation. Im Hinblick auf die enge Zusammenarbeit mit freiberuflichen Künstlern ist es besonders wünschenswert, dass die Kommunikation nicht nur in der Gestaltung bestmöglich funktioniert, sondern auch die Grundsätze der emotionalen und sozialen Ebene der Kommunikationspartner berücksichtigt.

Entscheiden: W. Heinrichs sieht das Entscheiden als das ständige Wählen zwischen verschiedenen Möglichkeiten. Dabei geht es beim Entscheiden nicht um die Bevorzugung der besseren Möglichkeiten oder der Entscheidung für etwas, sondern um die Entscheidung gegen etwas. Damit ist das Risiko verbunden, nicht nur die falsche Entscheidung zu treffen, sondern auch die Verwirklichung von Kunst und Kultur unmöglich zu machen. Deshalb taucht im Kulturmanagement ein spezifisches Problem des Entscheidens auf, nämlich die Verhinderung der Realisierung von Kultur. Der Autor nennt einige Faktoren, die die Entscheidungsabläufe in der Praxis prägen. Ein Beispiel dafür ist die Komplexität der Entscheidung. Davon ist die Individualität im Entscheidungsvorgang abhängig. Für die optimale Entscheidung in der Praxis steht meist nur eine begrenzte Anzahl von Gegenvorschlägen und Varianten zur Verfügung. Aus diesem Grund kann es seiner Meinung nach keine maximale Lösung des Entscheidungsproblems geben, sondern lediglich eine befriedigende Lösung auf der Grundlage des jeweils vorherrschenden Anspruchsniveaus angestrebt werden (Vgl. Heinrichs 1999: 129).

Die Verfügung über diese Schlüsselqualifikationen spielt eine wichtige Rolle in jeder kulturellen Praxis. Deshalb werden sie der Untersuchung der Zusammenarbeit im kulturellen Bereich mit Belarus zugrunde gelegt.

Literatur und Praxis zeigen weiterhin eine Bandbreite von verschiedenen Ansatzmöglichkeiten eines Kulturmanagers, der als Produzent und Unternehmer, Programmgestalter, Geldbeschaffer, Marketingleiter, Leiter der Öffentlichkeitsarbeit, Erzieher, „Kulturanimateur“, Journalist, Herausgeber, Kritiker, Vermittler, Berater oder Verhandlungsführer fungieren kann (Vgl. Dragicevic-Sesic 1997: 118-119). Nach Meinung des Autors ist die Vermittlung eine der wichtigsten Funktionen im Kulturmanagement, die sich aus den folgenden drei Kategorien zusammensetzt:

- Kulturanimateur oder soziokultureller Animateur, Kunstanimateur;
- Kulturmanager, Produzent, Unternehmer, Kunstmanager;
- Kulturverwalter, Sachbearbeiter, Kunstsachbearbeiter.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die aufgeführte Beschreibung verdeutlicht, dass es sich bei Kulturmanagement um keinen homogenen Beruf handelt. Als Basis dienen dabei die unterschiedlichen theoretischen und praktischen Grundlagen der Kulturanthropologie, der Kulturtheorie und Kultursociologie (Kulturstudien), der rechtlichen und urheberrechtlichen Normen, der Ökonomie, die Verkaufsregeln und insbesondere die Methoden der Sozialforschung, des Managements und der soziokulturellen Animation. Allerdings bildet der Kultur-Marketing-Managementprozess eine systematische strategische Herangehensweise an die Organisation der Aktivitäten im Kulturmanagement. Diese Aspekte zeigen den interdisziplinären Charakter, der durch die bestimmten Schlüsselqualifikationen und Fertigkeiten des Kulturmanagements vervollständigt wird und zum Ziel der Kulturermöglichung beiträgt.

1.5 Das Gebiet des interkulturellen Managements

Im Allgemeinen unterscheidet sich das Aufgabengebiet des interkulturellen Managements nicht wesentlich vom Management innerhalb eines Landes oder einer Kultur. Allerdings sind zusätzliche Anforderungen notwendig. Laut J. Rothlauf hat die Diskussion, ob Management als kulturbezogen oder als

kulturunabhängig zu betrachten ist, gezeigt, dass die Mehrheit Management als ein kulturgebundenes Phänomen sieht, das eine besondere Sensibilisierung kultureller Aspekte voraussetzt. Das Aufgabengebiet des interkulturellen Managements schließt die konkrete Gestaltung von funktionalen, strukturellen und personalen Managementprozessen ein. Es strebt dabei nach einer erfolgreichen Lösung kulturbedingter Managementprobleme durch die Entwicklung entsprechender Vorschläge für die Ermöglichung optimal effizienten interkulturellen Handelns. Fach- und Führungskräfte, die in ihrer Tätigkeit international agieren, müssen nicht nur „(...) über juristischen, fachlichen und ökonomischen Sachverstand verfügen und Fremdsprachkenntnisse vorweisen, sondern sie müssen ihr Verhalten an interkulturellen Standards ausrichten, die ein erfolgreiches Agieren in einer kulturell fremd geprägten Umwelt ermöglichen“ (Rothlauf 1999: 8).

Wichtig ist zu betonen, dass der Aspekt der Internationalität im Management im Kulturbereich in der Literatur sehr wenig beschrieben ist. In den Arbeiten zur Auswärtigen Kulturpolitik werden überwiegend die Strategien, Ziele und Aufgaben aus nationaler Sichtweise entwickelt. Management im Kulturbereich als selbständiges Arbeitsfeld ist mangelhaft vertreten und beginnt erst sich zu etablieren. Ein Beispiel dafür ist der Aufsatz von S. Opitz zum Thema „Interkulturell orientiertes Kulturmanagement“ (Opitz 1996), der zeigt, dass der Kulturbereich allmählich auch als Gebiet des internationalen Managements wahrgenommen wird.

In der Literatur zum allgemeinen interkulturellen Management (Dülfer 1999), wird Kultur als Gegenstand der Zusammenarbeit kaum behandelt. Sie wird meistens hinsichtlich der kulturellen Einflüsse des Gastlandes betrachtet. Im Allgemeinen handelt es sich beim internationalen Management um die klassischen Bereiche Marketing oder Personalmanagement.

Weiterhin stellt sich die Frage, woran der Erfolg der internationalen Arbeit zu erkennen ist und welche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit nötig sind. Besonders wichtig ist die Antwort auf diese Frage für den gering präsenten Kulturbereich, weil es schwierig ist, bestimmte Kriterien und Faktoren für die Auswertung von kulturellen Projekten zu finden. Nach A. Podsiadlowski

lässt sich der Erfolg in der internationalen Tätigkeit anhand von drei Bereichen erkennen: am Beruf an sich, an internationaler Tätigkeit und an soziokultureller Anpassung. Außerdem nennt die Autorin bestimmte Voraussetzungen, die für die Erfüllung der oben genannten Erfolgsfaktoren erforderlich sind. Entsprechend den drei Bereichen sind folgende Voraussetzungen für eine erfolgreiche interkulturelle Zusammenarbeit wichtig:

1. Berufsbezogene Voraussetzungen: Fachliche Qualifikation und technische Kompetenz (hier also die Fachkompetenzen im Kulturmanagement sowie die nötigen Schlüsselqualifikationen);
2. Spezifische Bedingungen im internationalen Kontext, wie Bezug zum Zielland, spezifische Motivation, Sprachkenntnisse, Aufgeschlossenheit;
3. Interkulturelle Kompetenz (Vgl. Podsiadlowski 2004: 46).

Die Beschreibungen des interkulturellen Managements haben sich laut A. Thomas (Vgl. Thomas 2003: 2-245) nur auf Eigenschaften und Fähigkeitslisten beschränkt, sie waren nicht geeignet für die Ausbildung von Managern, die ihre Tätigkeit international ausrichten wollen. A. Thomas zieht die Bilanz, dass nur die spezifischen Qualifikationsbeschreibungen sinnvoll sind, die sich an einem Fachgebiet ausrichten. Zusammen mit allgemeinen interkulturellen Kompetenzen bilden sie eine Basis für die erfolgreiche internationale Tätigkeit. Allerdings sind diese Indikatoren nur für die konkreten Akteure, bzw. Individuen geeignet. Dabei geht es nicht um die Erfolgsfaktoren der interkulturellen Arbeit. Da der Kulturbereich sehr stark an Menschen als Akteure, „Mitarbeiter“ oder Partner ausgerichtet ist, haben sie einen großen Einfluss und bestimmen den Erfolg der internationalen Zusammenarbeit im Kulturbereich.

Die Tendenzen der modernen gesellschaftlichen Entwicklung zeichnen sich durch die steigende Anzahl geschäftlicher Kontakte aus, bei denen die Akteure aus verschiedenen Ländern stammen. Das betrifft im gleichen Maß den Kulturbereich, da die wirtschaftliche und politische Integration und Zusammenarbeit ohne kulturelle Begleitung nicht möglich ist. Dadurch wird das Aufgabengebiet des interkulturellen Managements erweitert, was neue Fragestellungen und Entwicklungen mit entsprechenden Lösungen bedeutet.

2. Interkulturelle Kompetenzen als Voraussetzung für die internationale Zusammenarbeit im Kulturbereich

2.1 Interkulturelle Kompetenzen als Handlungsfaktoren

2.1.1 Begriffliche Klärung „interkulturelle Kompetenzen“

Der Begriff der „interkulturellen Kompetenz“ gewinnt mit zunehmenden Internationalisierungstendenzen immer mehr an Bedeutung. Außerdem wird er als nötige Voraussetzung für die erfolgreiche internationale Zusammenarbeit genannt. Die allgemeine Definition von „Kompetenz“ (v. lat. competere – zusammen-treffen) bildet eine Basis für das Verständnis ihres interkulturellen Anwendungsgebiets. Psychologen bezeichnen damit die Fähigkeit, bestimmte Aufgaben selbstständig durchführen zu können. R. Kiechl sieht unter „Kompetenz“ zunächst die Befugnis und die Berechtigung, effizient und effektiv mit der Umwelt zu interagieren (Vgl. Kiechl 1997: 13). In den späteren wissenschaftlichen Arbeiten wird die Kompetenzdefinition weiteren Analysen unterworfen. Laut J. Rothlauf gliedert sich der Kompetenzbegriff in drei Teile:

1. Fachkompetenz, deren Anwesenheit für die Erledigung von Sachaufgaben erforderlich ist;
2. Methodenkompetenz, als Fähigkeit bestimmte Mechanismen und Instrumente in schwierigen Situationen erfolgreich einsetzen zu können;
3. soziale Kompetenz. Sie ermöglicht „(...) auf der Basis selbstständigen Handelns die Entfaltung der eigenen Persönlichkeit und schafft die Voraussetzung, gemeinsam mit anderen, Aufgaben im Team zu übernehmen“ (Rothlauf 1999: 66).

Nach dieser Einteilung lässt sich auch die interkulturelle Dimension von Kompetenzen ableiten. Darunter versteht man die soziale Kompetenz, die um die kulturelle Komponente erweitert wird. Die Begriffsbestimmung von „Kompetenz“ wird bei der Kooperation zwischen Menschen aus unterschiedlichen (fremden) Kulturen, die über spezifische Wahrnehmungs-, Denk-, Führungs- und Handlungssysteme verfügen, interkulturell erweitert. Die Besonderheiten der oben genannten Systeme werden damit einbezogen.

Erst seit zehn Jahren werden die interkulturellen Kompetenzen als wichtige Faktoren auch im internationalen Kulturbereich genannt (Opitz 1996). Allerdings

beschränken sie sich nur auf die interkulturelle Kommunikation. Nach S. Opitz werden Vorurteile und ihre vielseitigen historischen, soziokulturellen, ästhetischen Ausprägungen immer Gegenstand der grenzüberschreitenden Arbeiten sein. Dabei ist die interkulturelle Kompetenz [hier: Kommunikation d. Verf.] die Fähigkeit, mit eigenen und anderen Vorurteilen souverän und einigermaßen kenntnisreich umzugehen.

Die interkulturellen Kompetenzen sind jedoch viel umfangreicher als nur die Kommunikationsfähigkeiten im interkulturellen Kontext. Eine neue Dimension bekommen sie unter dem Gesichtspunkt des Managements. So hat K. Eubel-Kasper die interkulturellen Kompetenzen eines Managers definiert, die zur Erzeugung einer Leistung beitragen. Nach Ansicht der Autorin werden die interkulturellen Kompetenzen nicht nur von sozialen Kompetenzen abgeleitet, sondern auch persönliche Eigenschaften, sowie Fach-, methodische und soziale Kompetenzen beinhalten und durch die spezifischen Rahmenbedingungen geprägt werden (Vgl. Eubel-Kasper 1997: 148).

In diesem Zusammenhang kann man zwischen zwei Definitionsansätzen von „interkulturellen Kompetenzen“ unterscheiden: im engeren Sinne als soziale Kompetenz; oder im weiteren Sinne als Gesamtheit der Eigenschaften und Fähigkeiten einer Arbeitskraft im internationalen Kontext. In der vorliegenden Arbeit werden beide Vorstellungen miteinander verbunden.

2.1.2 Merkmale interkultureller Kompetenzen

Damit der Begriff und das Verständnis der interkulturellen Kompetenzen nicht abstrakt bleiben, wurden von Wissenschaftlern Versuche unternommen, sie konkret zu beschreiben, bzw. konkrete Merkmale und Kriterien festzustellen. Mit Hilfe der Technik der kritischen Ereignisse haben T. Kühlmann und G. Stahl (Kühlmann/Stahl 1998) mehr als 300 deutsche Fach- und Führungskräfte befragt. Die Teilnahmevoraussetzung für die Befragten war langfristige Arbeit im Ausland. Die Wissenschaftler verfolgten dabei das Ziel, Merkmale herauszufinden, die interkulturelle Handlungskompetenzen beschreiben. Zum Schluss der Befragung wurde ein Merkmalkatalog der Kriterien für interkulturelle Handlungskompetenzen zusammengestellt. Dieser Katalog beinhaltet folgende Merkmale:

- **„Ambiguitätstoleranz (Mehrdeutigkeitstoleranz):** Die Neigung, sich in unsicheren, mehrdeutigen und komplexen Situationen wohl zu fühlen bzw. sich zumindest nicht beeinträchtigt zu fühlen.
- **Verhaltensflexibilität:** Die Fähigkeit, sich schnell auf veränderte Situationen einzustellen und darin auf ein breites Verhaltensmuster zurückzugreifen.
- **Zielorientierung:** Die Fähigkeit auch unter erschwerten Bedingungen zielstrebig auf die Erreichung der gestellten Aufgaben hinzuarbeiten.
- **Kontaktfreudigkeit:** Die Neigung, soziale Kontakte aktiv zu erschließen und bestehende Beziehungen aufrechtzuerhalten.
- **Einfühlungsvermögen:** Die Fähigkeit, Bedürfnisse und Handlungsabsichten von Interaktionspartnern zu erkennen und situationsadäquat darauf zu reagieren.
- **Polyzentrismus:** Vorurteilsfreiheit gegenüber anderen Meinungen, Einstellungen und Handlungsmustern, insbesondere fremdkultureller Prägung.
- **Metakommunikative Kompetenz:** Die Fähigkeit, in schwierigen Gesprächssituationen steuernd einzugreifen und Kommunikationsstörungen zu beheben“ (Kühlmann/Stahl 1998: 217).

Diese Merkmale gelten nach der Meinung der Autoren allerdings nicht als die einzig ausreichende Bedingung für die erfolgreiche Zusammenarbeit im internationalen Kontext, wobei das Vorhandensein dieser Kriterien heute eine notwendige Grundlage in allen internationalen Tätigkeitsbereichen und gemeinsamen Projekten bildet. In der Praxis wird aber das Gleichgewicht aller Merkmale nicht zu erwarten sein, was mit den tätigkeits- oder länderspezifischen Besonderheiten verbunden ist (Vlg. Kühlmann/Stahl 1998: 218). Die oben genannten Kriterien der interkulturellen Kompetenzen werden in der Arbeit als übergreifende Handlungskompetenzen im Kulturmanagement verdeutlicht und auf Grund von empirischen Untersuchungen auf ihre Bedeutung in der deutsch-belarussischen Zusammenarbeit im Kulturbereich bewertet.

Eine andere Herangehensweise bietet der Fragenkatalog der Fähigkeiten, Kenntnisse und Kompetenzen von A. Töfler (1995). Der Autor beschränkt sich nicht nur auf die sozialen Aspekte der Interkulturalität, sondern weist auf die fachlichen und technischen Kenntnisse als eine wichtige Voraussetzung hin. Die Befragung von deutschen Personalleitern nach dem Anspruchprofil eines

Managers im internationalen Kontext zeigt den Stellenwert unterschiedlicher Fähigkeiten und Kompetenzen, die im Ausland⁵ am meisten gefragt werden.

Fremdsprachkenntnisse	92%
Räumliche Mobilität	89%
Einfühlungsvermögen in andere Mentalitäten und Kulturen	87%
Denken in globalen Dimensionen	83%
Marktkennntnisse, soziale Kompetenz	82%
Verhandlungsgeschick	81%
Organisations-, Improvisationsfähigkeit	75%
Ausländische Rechtkenntnisse	61%
Kaufmännische Kenntnisse	55%

Abb. 4: Anforderungen an einen Auslandsmanager

Quelle: Töfler 1995, S.18.

In der vorliegenden Arbeit wird der Vergleich zwischen den einzelnen Antworten belarussischer und deutscher Akteure des Kulturaustausches unternommen.

Das Vorhandensein der sozialen Fähigkeiten der interkulturellen Kompetenzen bei den Akteuren der internationalen Zusammenarbeit im Kulturbereich setzt nach den Aussagen der Experten u. a. Verständnis und damit verbundene erleichterte Kommunikation voraus (Vgl. Thomas 2003: 1-15). Gleichzeitig wird Urteilskraft und -fähigkeit gefordert (Vgl. Opitz 1996: 3). Deswegen müssen sich die Kriterien der interkulturellen Kompetenzen ständig auf den Prüfstand stellen lassen und weiter entwickelt werden.

Wichtig ist zu unterstreichen, dass neben den Merkmalen und Kriterien auch die Beeinträchtigungsaspekte der interkulturellen Kompetenzen genannt werden. Solche Verhaltensweisen und Merkmale, wie Vorurteile, landesspezifische Informationsdefizite, destruktive nationale und kulturelle Stereotypen, Fremdenfeindlichkeit und Geschlossenheit der Gesellschaft, verhindern die Entwicklung interkultureller Kompetenzen.

⁵ Im Bereich des klassischen Managements.

2.2 Die Anforderungen an Kulturmanagement unter dem Gesichtspunkt der Interkulturalität

Der interkulturelle Aspekt im Kulturmanagement fordert bestimmte Eigenschaften von den Beteiligten des internationalen Kulturaustausches. Den Kultur-Marketing-Managementprozess (Kap. 1.4) kann man als eine theoretische Grundlage und einen Ausgangspunkt betrachten, der Fachkenntnisse mit den Schlüsselqualifikationen im Kulturmanagement verbindet. S. Opitz weist auf die besonderen Kenntnisse als Voraussetzung interkulturellen Handelns im Kulturmanagement hin. Unter den wichtigsten Eckpunkten werden Sozialgeschichte, Soziokultur und Kulturgeschichte, sowie Ästhetik der am interkulturellen Prozess jeweils beteiligten Regionen, Ländern genannt (Vgl. Opitz 1996: 3). Das praktische Feld der internationalen Zusammenarbeit im Kulturbereich stößt auf die länderspezifischen Rahmenbedingungen sowie auf kulturelle Standards. Diese Besonderheiten benötigen ein bestimmtes kulturmanageriales Handeln. Die Besonderheiten des Kulturmanagements im internationalen Kontext können durch die interkulturellen Kompetenzen reflektiert werden. Daraus können möglicherweise eigene Vorstellungen transformiert (angepasst) werden. Das Vorhandensein interkultureller Kompetenzen erweist sich dabei als Faktor, der zur Steigerung der Erfolgchancen der interkulturellen Zusammenarbeit im Kulturbereich wesentlich beiträgt oder sie sogar bestimmen kann (Abb. 5).

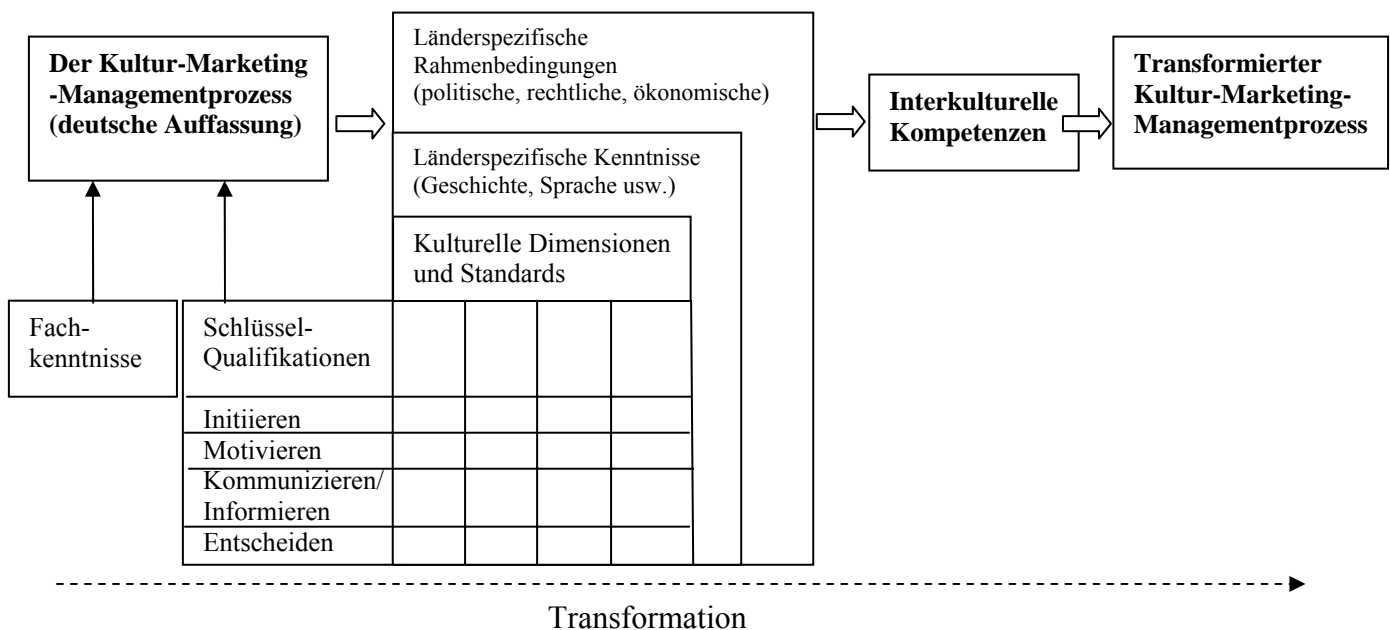


Abb. 5: Die Transformation des Kultur-Marketing-Managementprozesses unter dem Gesichtspunkt der interkulturellen Zusammenarbeit

Darüber hinaus lässt sich eine Matrix (Abb. 6) der Analyse der Schlüsselqualifikationen im Kulturmanagement (Heinrichs) im Zusammenhang mit den länderspezifischen kulturellen Standards (Kap. 4.2.2) entwickeln.

Kulturelle Standards Schlüsselqualifikationen im Kulturmanagement	Unsicherheitsvermeidung	Machtdistanz	Kollektivismus vs. Individualismus	Kurz- vs. Langzeitorientierung
Initiieren				
Motivieren				
Informieren/Kommunizieren				
Entscheiden				

Abb. 6: Matrix der Analyse der Schlüsselqualifikationen im Kulturmanagement in der interkulturellen Zusammenarbeit

Die allgemeinen Anforderungen der Interkulturalität können anhand der kulturmanagerialen Schlüsselqualifikationen betrachtet werden. Der Prozess **des Initiierens** im Kulturmanagement unterscheidet sich wesentlich von dem gleichen im klassischen internationalen Management, das aus den Profitzielen im Ausland hervorgeht. E. Jürgens setzt den Prozess der Entwicklung neuer Konzepte mit der Planung zusammen (Jürgens 2004: 16). Nach P. Barsauskas bedeutet Initiieren die Setzung strategischer Ziele. Das verlangt allerdings nicht nur kreative Fähigkeiten, sondern auch die Auswahl der geeigneten Strategien, Programme und Vorgehensweise, sowie die Bewertung von Chancen und Risiken (Vgl. Barsauskas 2003: 14). Ein weiterer Unterschied zu den klassischen Unternehmern besteht darin, dass die meisten Aktivitäten in Form von Projekten stattfinden. Die Auswärtige Kulturpolitik hat die Kriterien der Entstehung der internationalen Kulturprojekte definiert. Die konkreten Angebote werden nach bestimmten Merkmalen beurteilt, zu denen die künstlerische Qualität, Relevanz, Wirkung der jeweiligen Maßnahmen (Vgl. Auswärtiges Amt 2001: 8) sowie Bedarf und Rahmenbedingungen zählen (Zeller 2006). Gleichzeitig werden auch gewisse Probleme thematisiert, die die Initiative sowie die Planung beeinflussen. Eines davon sind z.B. die kulturell bedingten Zielvorstellungen. Sie zeichnen sich laut P. Barsauskas durch die kurzzeitigen Perspektiven in Projekten aus und sind bei einer langfristigen Planung wenig förderlich (Vgl. Barsauskas 2003: 14).

Die Motivation stellt sich in internationalen Projekten oder Tätigkeitsbereichen als sehr komplex dar. P. Barsauskas entwickelte drei Regeln für eine erfolgreiche Motivation im Handeln mit ausländischen Partnern:

1. Erwerb der Arbeitssprachkenntnisse des Kooperationslandes;
2. Entwicklung des Verständnisses von der Haltung der einheimischen Menschen;
3. Kenntnis der Bedürfnisse, die die Mitarbeiter motivieren, in Bezug auf deren verschiedene Prioritäten, z.B. Sicherheitsbedürfnis oder Selbstverwirklichung. P Barsauskas geht davon aus, dass „(...) die Führungsbausteine wie Anreizsysteme, Arbeitsgestaltung und Führungsstil den Bedürfnissen entsprechend gestaltet“ (Barsauskas 2003: 16) werden müssen.

Wissenschaftler und Praktiker weisen auf die Rolle von religiösen, ethischen und moralischen Traditionen bei der Motivation hin (Dreesmann 2003: 139). H. Dreesmann macht die Abhängigkeit der Motivation von der jeweiligen Kultur plausibel und weist auf die Erlernbarkeit der Motive hin. Laut H. Holzmüller ist die übergreifende Zielsetzung von Aktivitäten im Personalmanagement mit der interkulturellen Kompetenz verbunden und bedeutet „(...) Qualifizierung von Mitarbeitern zum Erkennen und zur konstruktiven bzw. effektiven Bewältigung von beruflichen Aufgaben, die sich unter fremden Kulturbedingungen und/oder in der Interaktion mit fremdkulturell geprägten Partnern ergeben“ (Holzmüller 1997: 793). Darüber hinaus sollten die Akteure der internationalen Arbeit im Kulturbereich in der Lage sein, handlungswirksame Eigenschaften der jeweiligen Kultur zu erkennen und an das eigene Handlungsschemata anpassen zu können (Vlg. Holzmüller 1997: 790). Damit die oben genannten Charakteristika erfüllt werden können, sind gewisse Anforderungen, wie Offenheit für fremde Kulturen, Akzeptanz fremden Verhaltens sowie eigene Verhaltensanpassung erforderlich (Vlg. Rothlauf 1999: 71).

Von allen kulturellen Elementen, die die internationalen Projekte und Tätigkeiten beeinflussen, stellt **die Kommunikation** eine besondere Herausforderung dar. Die Schwierigkeit des Kommunizierens im engeren Sinn ist zum einen mit Sprachbarrieren verbunden. Fremdsprachenkenntnisse sind nach der Meinung von J. Rothlauf zu einer Grundvoraussetzung für die internationale Tätigkeit geworden. Andererseits werden Kommunikation und Information von verbalen und non-verbalen Signalen vom Sender zum Empfänger durch die

unterschiedliche Überbringungsweise und Entschlüsselung erschwert. Der Autor unterscheidet zwischen der gesprochenen Sprache, schriftlicher Kommunikation in ihren unterschiedlichen Varianten und dem Einbeziehen der elektronischen Kommunikation (Vgl. Rothlauf 1999: 90). Die Nachrichten (Informationen) werden dabei durch ein bestimmtes Medium (Telefon, Fax, E-Mail, Brief usw.) oder durch eine persönliche Begegnung weitergegeben.

Der kulturelle Aspekt bedeutet nicht nur Fremdsprachenkenntnisse und Wirksamkeit der Kommunikation, sondern auch die richtige idiomatische Interpretation. Der international geprägte Kulturmanager muss in der Lage sein, die Bedeutung der Begriffe im Hinblick auf den kulturellen Kontext zu erkennen. Laut J. Rothlauf erweist sich die Einbindung von bestimmten Begriffen in unterschiedliche Wahrnehmungsschemata als problematisch (Vgl. Rothlauf 1999: 98).

Außerdem finden non-verbale Kommunikationsformen ihren besonderen Platz in fremdkulturellem Umfeld. J. Rothlauf unterstreicht die Bedeutung von verborgenen Signalen und die Notwendigkeit ihrer Interpretation. Diese Art der Kommunikation orientiert sich am stärksten am kulturellen Kontext. Es wird zwischen der Zeitsprache, Körpersprache, Vertragssprache und Raumsprache unterschieden (Vgl. Rothlauf 1999: 100).

Zusammenfassend geht man für die international tätigen Kulturmanager von der Notwendigkeit der Entwicklung einer allgemeinen oder kulturspezifischen Kommunikationsfähigkeit aus, die nach Meinung von K. Knapp nur sekundär eine Sprachkompetenz bedeutet. Die Schlüsselqualifikation des Kommunizierens und Informierens beinhaltet dem Autor zufolge ein allgemeines Kommunikationsbewusstsein, die Fähigkeit, Auswirkungen kulturbedingter kommunikativer Stile in der Interaktion zu erkennen und das Verfügen über Strategien zur Bewältigung von interkulturell begründeten Kommunikationsproblemen (Vgl. Knapp 2003: 131).

Kulturelle Abhängigkeit charakterisiert auch die Schlüsselqualifikation **der Entscheidungsfindung**. Die wissenschaftliche Literatur unterscheidet die sogenannten Entscheidungsstile (Thomas/Stumpf 2003), die sich in verschiedenen

kulturellen Orientierungssystemen etabliert haben. Der „technische Entscheidungsstil“ setzt die Selbstständigkeit und Eigenverantwortung beim einzelnen Individuum voraus. Beim „bürokratischen Gruppenstil“ handelt es sich um Entscheidungen, die durch ein Komitee nach festgelegten Regeln getroffen werden. In der europäischen Gesellschaft hat sich der „logische Stil“ etabliert. Dabei wird die Entscheidungsfindung durch Rolleninhaber bevorzugt. Die vierte Art ist der „sozial-kollektive Stil“, bei dem Entscheidungen in Gruppen entwickelt und abgestimmt werden.

Je nachdem, welchem kulturellen Orientierungssystem ein Kulturmanager angehört, greift er auf die verschiedenen Informationsquellen zurück, die seine Entscheidungsfindung unterstützen. Es gibt eine Vielzahl von sogenannten Orientierungsquellen, wie z.B. bürokratische Regeln, ungeschriebene Gesetze der Organisation, die Meinung des Vorgesetzten oder die eigene Erfahrung. A. Thomas und S. Stumpf zeigen Beispiele von kulturvergleichenden Befragungen, die plausibel machen, dass „(...) sich deutsche Führungskräfte auf die Meinung von Spezialisten verlassen, während andere Kulturen z.B. die ungeschriebenen Gesetze in der Gesellschaft stärker beachten, Entscheidungen auf vergangene Erfahrungen und Erfolge stützen oder zukunftsorientiert entscheiden“ (Thomas/Stumpf 2003: 86-87). Im weiteren Sinne fordert der Entscheidungsprozess im interkulturellen Bereich des Kulturmanagements eine besondere Urteilskraft. Aufgrund der Verbindung zu den bi- (multi)lateralen Vorurteilen, steigt die Bedeutung der interkulturellen Kompetenzen.

3. Belarus als Akteur in der interkulturellen europäischen Zusammenarbeit

3.1 Historische Hintergründe der kulturellen Entwicklung

Historisch betrachtet, befanden sich die belarussischen Gebiete immer im Schnittpunkt unterschiedlicher Interessen, Religionen und Prägungen, wodurch bis heute die kulturelle Entwicklung beeinflusst wird⁶. Die ersten schriftlichen Erwähnungen belarussischer Städte sind mit dem Namen Polack, dem ersten belarussischen Fürstentum, verbunden. Sie gehen in das 9. Jh. nach Chr. zurück und gelten im national-belarussischen Geschichtsbild als Beispiel früherer Staatlichkeit⁷. Trotz ihrer relativ starken Entwicklung wurden die ersten belarussischen Fürstentümer nicht „(...) zu Zentren eines möglichen belarussischen Staates, sondern wurden in die stärkeren Strukturen des Großfürstentums Litauen⁸ eingegliedert“ (Bugrova 1998: 6). Die Mehrzahl der belarussischen Städte innerhalb des Großfürstentums Litauen besaß das Magdeburger Recht und übernahm die Traditionen der Selbstverwaltung. Altbelarussisch wurde zur Kanzleisprache. Als Vorbild der Renaissance der altbelarussischen Entwicklung gilt für diese Zeit die Tätigkeit von Francysk Skaryna⁹, der als erster Bücher in einer slawischen (altbelarussischen) Sprache drucken ließ und Anfang des 16. Jh. in Vilnius die erste Druckerei auf dem Gebiet der späteren Sowjetunion gründete. Aufgrund der Gefahr einer Moskauer Expansion gründeten im Jahre 1596 das Großfürstentum Litauen und das Königreich Polen ein Staatenbund „Rzeczpospolita“¹⁰, was als Anfang der „Polonisierung“ des belarussischen Territoriums bezeichnet wird (Vgl. OSW 2005: 5). Nach Ansicht von I. Bugrova spielen die ethnokonfessionellen Faktoren in der Betrachtung der Geschichte eine wichtige Rolle. Diese Periode zeichnet sich durch die Etablierung der wichtigsten christlichen Konfessionen¹¹ aus, wobei bald der westliche, katholische Kulturtyp die vorrangige Stellung einnahm (Vgl. Bugrova 1998: 14). Im Jahre 1596 kam die Brester Kirchenunion zustande, die die orthodoxe und katholische Christenheit vereinte. Dementsprechend blieben in den belarussischen Gebieten die orthodoxen Bräuche erhalten und der Papst wurde als

⁶ Siehe Anhang 2: Allgemeine Informationen zu Belarus.

⁷ Die ersten belarussischen Fürstentümer wurden im 11. Jh. zur orthodoxen Religion bekehrt.

⁸ Vom Ende 13. Jh. – bis Mitte 16 Jh. (1569 Union von Lublin).

⁹ geb. 1486 in Polack, gest. 1541 in Prag.

¹⁰ Von 1569 bis 1795.

¹¹ Russisch-orthodoxe Kirche und römisch-katholische Kirche.

höchste Autorität anerkannt. Die unierte Kirche war weit verbreitet und umfasste Ende des 18. Jh. bis zu 70 Prozent der Bevölkerung (Vgl. Bugrova 1998: 15).

Infolge dreier Teilungen¹² hörte die Rzeczpospolita 1795 auf zu existieren. Die belarussischen Gebiete wurden in das Russische Reich eingegliedert und als „Nordwestprovinzen“ bezeichnet, was nicht nur eine neue geopolitische Lage, sondern auch eine soziokulturelle Umwandlung bedeutete. Diese Periode bezeichnet man aufgrund der Etablierung der russischen Sprache als die „Politik der Russifizierung“ (Vgl. OSW 2005: 5). Das Belarussische wurde dabei als Dialekt des Russischen betrachtet. Infolge dessen konnte sich die Grammatik der Sprache erst nach 1918 wieder entwickeln. I. Bugrova charakterisiert diese Zeit mit folgenden Merkmalen: Übergang zur absoluten Monarchie, Zentralisierung und Monopolisierung der politischen Macht, Provinzialisierung der belarussischen Gebiete, Ersetzung des traditionell-rationalen Typus der Herrschaftslegitimation durch den traditionell-charismatischen, Vereinigung von Kirche und Staat unter Dominanz des östlichen, orthodoxen Kulturtyps (Vgl. Bugrova 1998: 10). Laut R. Lindner haben die Polonisierung, die fortdauernde Russifizierung im Zarenreich, das Verbot der eigenen Sprache und der Unierten Kirche (1839) die belarussische nationale Bewegung sowohl behindert, als auch verursacht (Vgl. Lindner 2001: 15). Infolge des Niedergangs des Zarenreiches durch den Ersten Weltkrieg und durch die Oktoberrevolution wurde am 25. März 1918 erstmals die Belarussische Volksrepublik/BNR als Subjekt des Völkerrechts gegründet. Ihre Existenz wurde vor allem durch die Unterstützung der lokalen deutschen Besatzungsmächte ermöglicht, aber durch Sowjetrussland im Jahre 1919 aufgelöst. Infolge des polnisch-russischen Krieges wurde das westliche Drittel des heutigen Belarus an Polen angegliedert¹³ und das Restterritorium zur Belarussischen Sowjetrepublik in der neu gegründeten UdSSR im Jahre 1920 proklamiert. Ethnokonfessionell betrachtet, charakterisiert I. Bugrova diese Zeit mit der „(...) Trennung von Staat und Kirche und Unterdrückung der Religion unter der Dominanz des sowjetisch-atheistischen Kulturtyps“ (Bugrova 1998: 14). Die totalitäre Politik der Sowjetunion unter I. Stalin löschte in den Jahren 1937-41 durch Repressionen die

¹² 1772, 1793, 1795.

¹³ Erst im Jahre 1939 fällt das westliche Belarus im Zuge des Ribbentrop-Molotow-Paktes an die UdSSR.

nationale Intelligenz¹⁴ aus. Krieg, Besatzung und die Verbrechen der deutschen Angriffs- und Besatzungsgruppen kosteten in den Jahren 1941-1944 einem Viertel der Bevölkerung¹⁵ von Belarus das Leben. Der Holocaust vernichtete nicht nur die jüdische Bevölkerung, die in weiten Gebieten deutlich über fünfzig Prozent der Gesamtbevölkerung ausmachte, sondern auch das ohnehin gering vorhandene Bürgertum.

In der Nachkriegszeit, die durch sowjetische Industrialisierungskultur geprägt war, betrieb die Moskauer Regierung weiterhin die Politik der Russifizierung, vor allem der nationalen Eliten. Aufgrund der Auslöschung der nationalen Intelligenz entstand in Belarus eine rein sowjetische Kultur. Die kommunistische Herrschaft dauerte ein Dreivierteljahrhundert, in dem es allerdings teilweise gelang, die Bevölkerung mit einem Mindestmaß an sowjetisch geprägter Bildung, Kultur und Kunst zu versorgen, z.B. in den sogenannten Klubs, den Bildungs- und Freizeitornten.

Zu den wichtigsten Ereignissen der Sowjetzeit, welche die weitere Entwicklung von Belarus prägten, gehört die Katastrophe von Tschernobyl¹⁶. Beim Reaktorunfall im Jahre 1986 gingen 70 Prozent des radioaktiven Fallouts auf Belarus nieder, zirka 22 Prozent des Territoriums wurden kontaminiert (Vgl. Knubben 2004: 107). Wachsende Empörung über das amtliche Verschweigen der Folgen von Tschernobyl und die Ausgrabungen stalinistischer Massengräber in Kurapaty aktivierten Ende der 90er Jahre die ersten Freiheits- und Unabhängigkeitsbewegungen in Belarus (Vgl. Lindner 2001: 17). Allerdings war Belarus im Jahre 1991 aufgrund seiner historisch-kulturellen Lage sowie seiner quantitativ und qualitativ schwachen Elite auf eine eigenstaatliche Entwicklung nicht vorbereitet.

Die Entwicklung in der früheren postsowjetischen Zeit ist nach I. Bugrova durch drei „kulturelle Projekte“ charakterisiert (Vgl. Bugrova 1998: 25). Die nationaldemokratische Variante plädierte für die vollständige Unabhängigkeit, Belarussifizierung der Gesellschaft und Wiedergeburt des Landes. Im Jahre 1991

¹⁴ Auf einem bewaldeten Gelände Kurapaty nahe Minsk wurden verschiedenen Quellen zufolge ca. 250.000 Menschen von der sowjetischen Geheimpolizei NKWD umgebracht.

¹⁵ Nach verschiedenen Quellen ca. 2 Mio. Menschen.

¹⁶ Das Atomkraftwerk lag in der Ukraine, 15 km entfernt von der ukrainisch-belarussischen Grenze.

wurden statt sowjetischer nationale Staatssymbole eingeführt, deren Herkunft sich von dem Großfürstentum Litauen ableitet (siehe Anhang 2). In diesem kulturellen Kontext wurde der Schwerpunkt auf die Entwicklung einer nationalen Ethnologie, Sprachwissenschaft und Geschichte gelegt. Allerdings konnte die nationaldemokratische Bewegung in der Gesellschaft keine Massen mobilisieren. Im zweiten Projekt, der parlamentarischen Demokratie, fehlte den belarussischen Eliten eine einheitliche Entwicklungsstrategie, die sich zusätzlich durch die verschlechterte makroökonomische Lage diskreditierte. Aus diesem Grund entstand in der breiten Masse der Bevölkerung die Gleichsetzung der demokratischen Standards und passiver Regierung sowie Anarchie. Der geringe Entwicklungsgrad der demokratischen Kultur, die schwierige Wirtschaftslage, der Mangel an Streben nach staatlicher Unabhängigkeit, sowie das positive Image der sowjetischen Epoche in großen Teilen der Bevölkerung begünstigte die Herausbildung eines autoritären Regimes. Die Präsidiale Republik stellt das dritte „Projekt“ dar. Mit den ersten Präsidentschaftswahlen und dem Sieg von A. Lukaschenko im Jahre 1994 begann in Belarus die Zeit der Restauration der sowjetischen Ordnung. Die Wiedereinführung der Planwirtschaft und die massive ideologische Orientierung an Russland wurden zur Staatsdoktrin erklärt. Im Jahre 1996 wurde der Vertrag zur Gründung der russisch-belarussischen Union unterzeichnet. Nach dem staatlich manipulierten Referendum im Jahre 1996, das zu Verfassungsänderungen und der Auflösung des Parlaments im Jahre 1996 führte und dadurch A. Lukaschenko uneingeschränkte Präsidentenvollmachten gewährte, geriet das Land zunehmend international in die Isolation. Das neue Parlament, sowie die Regierung von A. Lukaschenko werden seit 1996 von den westlichen Ländern nicht anerkannt. Nach den Präsidentschaftswahlen im Jahre 2006, bei denen A. Lukaschenko sich mit 82 Prozent Stimmen wiederwählen ließ und damit seine dritte Amtszeit eintreten konnte, änderte sich die Lage nicht. Die Wahlen wurden von der internationalen Gemeinschaft nicht anerkannt¹⁷, weil sie nach Einschätzung der Internationalen Wahlbeobachtungsmission (ILEOM) nicht den OSZE-Kriterien für demokratische Wahlen entsprachen.

Es wird deutlich, dass die nationalbewussten Bewegungen, die Ende des 19. Jh. eine belarussische Idee formulierten, Tendenzen einer belarussischen

¹⁷ <http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Laenderinformationen/Belarus/Aussenpolitik.html> (12.08.06).

Wiedergeburt zeigten und zur Gründung der BNR beitrugen, nur rudimentär auftraten. Auch nach der Auflösung der Sowjetunion konnten sie keinen vermehrten Zulauf aus der Bevölkerung verzeichnen (Vgl. Karol 2001: 110). Verschiedene historische Ereignisse hinderten Belarus daran, ein aktives Nationalbewusstsein zu entwickeln und die Bewegung der nationalen Wiedergeburt bis zu ihrer logischen Vollendung, der Schaffung eines belarussischen Staates fortzusetzen.¹⁸

3.2 Merkmale belarussischer Kultur

Der wissenschaftliche Diskurs über die Besonderheiten der belarussischen Kultur wird von drei Herangehensweisen geprägt: Die belarussische Kultur ist identisch mit der russischen; belarussisch ist identisch mit europäisch; und die belarussische Kultur ist eigenständig. In der vorliegenden Arbeit werden vollständigshalber alle drei Gesichtspunkte betrachtet.

V. Martynau charakterisiert die belarussische Kultur als eine „empathische“. Diese Richtung erklärt die belarussische Besonnenheit, Bedachtsamkeit und Toleranz sowie ein friedliches Miteinander. Empathische Kulturen streben nicht nach einer Expansion, haben keine großen Ambitionen und Aggressionen, sondern neigen zum Eindringen in die Harmonie der Natur. Diese empathische Richtung weist Ähnlichkeiten mit den asiatischen Kulturen auf, die auf Harmonie mit der Welt basieren und Vergangenheit kultivieren. Allerdings besteht der Unterschied zu den ost-asiatischen Kulturen darin, dass diese empathisch-introvers sind. Sie streben nach der Einheit mit dem Universum. In der belarussischen Kultur reflektiert die Empathie auf die Nähe, auf die lokale Umgebung (Vgl. Martynau 2006: 22). Daraus lassen sich Eigenschaften wie Dominanz der Volkskunst und künstlerischen Tätigkeit in der belarussischen Kultur und gleichzeitiger Mangel an philosophischen und technischen Schulen und deren Weiterentwicklung erklären.

Aufgrund der geographischen Lage ist die belarussische Kultur auch von den westlichen Normen geprägt. Deswegen wird die Bezeichnung des Kulturtyps in Belarus zur empathisch-praktischen erweitert (Vgl. Martynau 2006: 23). Im

¹⁸ Siehe Anhang 3: Geschichte von Belarus im Überblick.

Unterschied zur westlichen Kultur verfügt die belarussische über keinen Utilitarismus, Individualismus und Pragmatismus. Die Prozesse der Rationalisierung und Pragmatisierung sind im Grunde genommen der belarussischen Kultur fremd.

In ihrer Erscheinungsform ist die belarussische Kultur der russischen Kultur sehr ähnlich. Gemeinsam ist ihnen die ostslawische Sprache, die sowjetische Vergangenheit, das Verständnis von Reichtum als seelisch-geistige Entwicklung, Fähigkeit zum Mitleid sowie Kollektivismus. Die russische Kultur wird allerdings als empathisch-extravers bezeichnet, hat einen Anspruch auf Expansion und zeichnet sich durch Maximierung des Denkens aus. Die belarussische Kultur dagegen hat die Nähe (lokale Umgebung, Nachbarschaft) in Betracht. Sie neigt nicht zu einer revolutionären, so V. Martynau, sondern zu einer evolutionären Entwicklung (Vgl. Martynau 2006: 23).

Das Entwicklungsbündnis der belarussischen Kultur bestand aus Heidentum, Orthodoxie, Katholizismus, einigter Kirche, Protestantismus, Marxismus, Avantgardismus, Totalitarismus und Postmoderne. Unter diesem vielseitigen Einfluss wurde sie eklektisch, nachahmungsbereit sowie vom Export der westlichen und russisch-orthodoxen Normen geprägt. Im Laufe der Geschichte hat sich keine Dominante entwickeln können. Aus diesem Grund wird die belarussische Kultur heute von den Kulturwissenschaftlern als marginale und eklektische Transitkultur bezeichnet (Vgl. Martynau 2006: 24). Es ist wichtig im Bezug auf die Entwicklung der nationalen Kultur zu betonen, dass das Bild „(...) eines starken Staates, eines selbstständigen geopolitischen Zentrums, das die verschiedenen Gebiete in einem Staat gesammelt und die ethnischen Gruppen zu einer Nation zusammengefügt hätte (...)“ (Bugrova 1998: 7) im kollektiven Gedächtnis der Belarussen fehlt. Das administrative Zentrum des belarussischen Territoriums wurde ständig verlagert: Polock, Navagrudak, Vilnius und Minsk. Die Identität der Belarussen ist deshalb lokal geprägt und verweist auf die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Territorium, einer Landschaft oder Gruppe (Orthodoxe, Katholiken), einer Familie. Daraus entsteht ein lokal-kollektives „Ich“. Die Besonderheiten der Natur, wie Sumpfggend und Waldlandschaft, haben das lokal-kollektive „Ich“ weiter geprägt und kleine Gemeinden als progressive Lebensform entwickelt. Der kleine lokale Kollektivismus hat

außerdem die Vielfaltigkeit der Nationen (Russen, Ukrainer, Tataren, Juden, Litauer) und Religionszugehörigkeiten auf belarussischem Gebiet gefördert. Die Besonderheit des belarussischen lokal-kollektivistischen „Ichs“ zeigt sich auch in der statistischen Erhebung zu den Einflussnahmen der verschiedenen Interessen bei wichtigen Entscheidungen (z.B. Wahlen). 75 Prozent der Befragten betrachten ein persönliches Interesse als Entscheidungsanstoß, 45 Prozent entscheiden zu Gunsten der Gruppeninteressen und bei 30 Prozent der Befragten spielen die Interessen der Nation eine entscheidende Rolle (Bugrova 1998: 36). Darüber hinaus entstehen Eigenheiten der belarussischen Kultur wie Konservatismus, Gleichgültigkeit gegenüber großen Ereignissen, Patriarchat, Disziplin, Geduld, Toleranz, Bedachtsamkeit, Passivität, Schüchternheit, Leichtgläubigkeit. Aufgrund der Zwiespältigkeit der kulturellen Einflüsse entstand ein Kulturtyp, der das Verstecken der Unzufriedenheit beinhaltet, Offenheit und Freundlichkeit nach außen darstellt und Radikalismus und offene Opposition ablehnt. Damit sind Charakterzüge wie Plastizität, Gefügigkeit, sowie Überlebens-Utilitarismus („wenn es nur nicht schlimmer wird“) verbunden (Vgl. Bugrova 1998: 19). Die sowjetische Zeit zeichnet charismatische Herrschaft, Führerkult, Allmacht des Staates und starke Zentralisierung, strikte Hierarchie und Bürokratie aus. Einen besonderen Platz im Kontext der belarussischen sowjetischen Kultur spielt der Große Vaterländische Krieg¹⁹. Die gegenwärtige Ideologie sieht darin einen „historischen Kompass“. Der Sieg des belarussischen Volkes wird dabei als Teil des sowjetischen betrachtet und kanonisiert.

Zusammenfassend ist die Entwicklung der belarussischen Kultur von I. Bugrova durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- Identifikation primär auf lokaler Ebene;
- Konfliktvermeidung wird zur dominanten Norm als Folge zahlreicher Kriege und Repressionen;
- Überschneidung und Konkurrenz west- und osteuropäischer Einflüsse sowie die Bildung der unierten Kirche; Bevorzugung unionistischer Formen;
- Dualismus und Harmoniestreben (Vgl. Bugrova 1998: 16).

¹⁹ Die Bezeichnung des Zweiten Weltkrieges 1941-1945.

3.3 Der Bereich des Kulturmanagements in Belarus

3.3.1 Allgemeine Entwicklung und Problematik

Der Kulturbereich als Gegenstand des Kulturmanagements zeichnet sich in Belarus durch eine besondere Entwicklung aus. Wie in anderen Nachfolgestaaten der Sowjetunion ist die Suche nach der kulturellen und nationalen Identität, die die Inhalte der Arbeit im Kulturbereich bestimmt, grundlegend. „Einer der wesentlichen Charakterzüge des heutigen Belarus ist, dass sein Territorium bis ins 20. Jh. immer ein Teil eines anderen Landes war - Litauens, Polens, Russlands oder der Sowjet Union“ (Knubben 2004: 108). Die Herausbildung einer belarussischen Nation ist deshalb problematisch. Schon Anfang des 20. Jh. wurde diese Frage in Bezug auf die Entwicklungen von belarussischen nationalen Bewegungen diskutiert. Der belarussische Schriftsteller J. Kupala²⁰ unterstrich diese Problematik in seinem Poem „Die Hiesigen“ (1922) durch die Aussage eines der Protagonisten: „Ich bin kein Russe, kein Pole, ich bin von hier“ (Kupala 1922). Die nationale Selbstidentifizierung wird mittels der Entwicklung einer eigenen Sprache ermöglicht. Belarussisch wie Russisch gehören der slawischen Sprachfamilie an und bilden zusammen mit dem Ukrainischen die Untergruppe der ostslawischen Sprachen. Aus sprachwissenschaftlicher Sichtweise liegen die Unterschiede hauptsächlich in den Bereichen der Aussprache und des Wortschatzes, wobei die grammatischen Strukturen dabei ähnlich sind. Sowohl Belarussisch als auch Russisch sind offizielle Staatssprachen. Die Russifizierung hatte zur Folge, dass bei der Volksabstimmung im Jahre 1995 sich nur 13 Prozent der Menschen gegen die russische Sprache als Amtssprache ausgesprochen haben (Vgl. Knubben 2004: 126).

Weiterhin müssen bei der Betrachtung der kulturellen Entwicklung die politischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Besonderheiten berücksichtigt werden, die das Kapitel 3.3.3 erläutert. Im Allgemeinen richtet sich die staatliche Kulturpolitik nach den Vorgaben von Präsidenten A. Lukaschenko. Wirtschaftsspezialisten bestimmen die Faktoren der Entwicklung in Belarus. Manche dieser Faktoren gelten auch für den kulturellen Bereich wie z.B.:

- Die Rückkehr zum sowjetischen System der Leitung des Kulturbetriebes und die Vernachlässigung weltweiter Erfahrungen und Theorien der Transformation;

²⁰ Janka Kupala (07.06.1882-28.07.1942).

- Die Dominanz kurzfristiger politischer Maßnahmen zur Lösung kultureller Probleme, in Verbindung mit der grundlegenden ideologischen Arbeit;
- Die Vergrößerung des Staatsmonopols in allen Kulturbereichen; Zentralisierung aller Ressourcen; Entstehung eines staatlichen Informationsmonopols;
- Die Bildung von Gleichheit aller Subjekte des kulturellen Handels durch die staatliche finanzielle Abhängigkeit;
- Fehlende Motivation für effiziente Aktivitäten (auch wirtschaftliche) wegen der Verstaatlichung aller Kulturbereiche und dominierender Hierarchie;
- Fehlende moderne Infrastruktur, die rationale Entscheidungen ermöglichen kann;
- Fehlender politischer Wille für ein rationales und ökonomisch basiertes Entwicklungsprogramm im Kulturbereich;
- Fehlende Expertenteams (Vgl. Bahdankevitsch 2001: 63).

Dazu kommen noch kulturspezifische Merkmale wie:

- Fehlende öffentliche Kontrolle der Kulturaktivitäten des Staates im Vergleich zu den westeuropäischen Ländern;
- Prägung der Inhalte der Kulturaktivitäten durch die Schaffung von Feindbildern innerer und äußerer Gegner;
- Unterdrückung der kritischen künstlerischen Auseinandersetzung.

Die Inhalte des Kulturangebotes werden durch die staatlichen Bestimmungen festgelegt, was laut des strategischen Papiers des Goethe-Institutes/GI zum „programmatischen Eklektizismus“ im Kulturbereich führt (Vgl. Goethe-Institut 2005: 6) und in der Darstellungsform Merkmale des sozialistischen Realismus aufzeigt.

Die oben genannten Charakterzüge bestimmen das Kulturmanagement und zeigen, dass die gebräuchliche Definition „managen“ in diesem Zusammenhang nicht benutzt werden kann. Aus diesem Grund sollte der Begriff des „Kulturmanagements“ durch „Kulturverwaltung“ auf allen Ebenen der Organisation der staatlichen Kultureinrichtungen ersetzt werden. Trotzdem entwickelt sich eine unabhängige Kunstszene (Kap. 3.3.4), deren Arbeit durch die Einsetzung von Managementtechniken ermöglicht wird. Besonders dort wird nach gewissen internationalen Standards im Kulturmanagement gestrebt, die die Teilnahme am interkulturellen Austausch wesentlich erleichtern sollen.

Die Struktur der Kultureinrichtungen wurde generell dem sowjetischen System entnommen. Außer den staatlichen Einrichtungen gibt es im Kulturbereich sieben Berufsverbände: Komponistenverband, Musikerverband, Designerverband, Architekturverband, Theaterverband, Volkskunstverband und Literaturverband, die allerdings ihre Arbeit auch nach den staatlichen Richtlinien ausrichten. In Belarus gibt es vier Kinoproduktionsstudios, drei davon sind staatlich, eines ist eine Aktiengesellschaft mit 51 Prozent Staatsanteilen. Es gibt sechs TV-Sender und fünf Plattenlabels. Die lokale Kulturlandschaft der belarussischen Hauptstadt Minsk bietet ihrer 1,72 Mio. Einwohner 20 Kinobetriebe, einen Zirkus, 16 Museen, 27 Theaterhäuser, 139 Bibliotheken – alles in staatlicher Hand²¹. Die 20 Galerien der Hauptstadt befinden sich sowohl in staatlicher, als auch in privater Hand. Städtetourismus ist in Minsk mit 42 Tausend Besuchern im Jahr (2005) sehr gering entwickelt; im Vergleich dazu erreichen Warschau und Prag jeweils 2,5 Mio. Besucher pro Jahr, Vilnius 717 Tausend, sowie Kiew 193 Tausend Besucher (Romanovskaja 2006).

3.3.2 Fachkräfte im Kulturbereich

Die Sicherstellung der Beschäftigung in den staatlichen Kultureinrichtungen ist zur Regierungsaufgabe geworden. Das Kollegium des Kulturministeriums hat mit dem Erlass Nr. 91/2005 das Programm „Fachkräfte im Kulturbereich: 2006-2010“²² verabschiedet, das eine höhere Qualifizierung der Fachkräfte anstrebt. Im Jahre 2005 waren 55,4 Tausend Arbeitnehmer im Kulturbereich beschäftigt, 86 Prozent darunter mit der entsprechenden Ausbildung (Hochschulabschluss oder Berufsausbildung). 14 Prozent der Beschäftigten waren nicht qualifizierte Arbeitskräfte. Die meisten Fachkräfte (64 Prozent) waren in Kultur- und sogenannten „Aufklärungseinrichtungen“ wie Klubs, Bibliotheken, Museen, Unterhaltungs- und Freizeitparks tätig. Das Ausbildungsniveau, z.B. Hochschulabschluss lag bei den Klubmitarbeitern bei 20 Prozent, in den Bibliotheken bei 40 Prozent und in den Theaterhäusern bei 60 Prozent (Vgl. Bagatschowa 2005: 65).

Die Ausbildung im Kulturbereich sowie das allgemeine Hochschulsystem wurde in den 90er Jahren reformiert, was zunächst eine verstärkte Öffnung und Internationalisierung der Studiengänge bewirkte. Es wurden gestufte

²¹ http://www.minsk.gov.by/cgi-bin/gor_ind.pl? (02.07.06).

²² Belarussisch: Галіновыя праграма «Кадры культуры: 2006-2010 гады».

Ausbildungswege mit Bachelor- bzw. Masterabschlüssen eingeführt. In dieser Zeit entstand ein nichtstaatlicher Sektor im Bildungsbereich. Seit dem Amtsantritt von A. Lukaschenko wurden die Reformen eingefroren und staatliche Entwicklungsprogramme wie z.B. die Entwicklungspläne des Hochschulbildungsbereiches, die auch für alle nichtstaatlichen Hochschulen gelten, eingeführt. So werden beispielsweise alle Rektoren der staatlichen Universitäten und Hochschulen vom Präsidenten ernannt. Gegenwärtig gibt es 43 staatliche und 12 private Hochschulen in Belarus. Eine Ausbildung im Kunst- und Kulturbereich bieten 510 Kunstschulen, 21 Berufsschulen und 3 Hochschulen²³ an. Ein „Institut der Probleme im Kulturbereich/BelIPK“²⁴ entwickelt Weiterbildungsangebote für Arbeitskräfte (Vgl. Bagatschowa 2005: 66). Im Bereich des Kulturmanagements agieren zwei Hochschulen: die „Belarussische staatliche Universität für Kunst und Kultur“ und das „Institut des modernen Wissens“. Das „Institut des modernen Wissens“ ist eine private Hochschule, u. a. mit dem Schwerpunkt Musikmanagement. Sie bietet Studiengänge zur Musikproduktion und Musikjournalismus an. An der „Belarussischen staatlichen Universität für Kunst und Kultur“ wird Management im soziokulturellen Bereich an der Kulturwissenschaftlichen Fakultät am Lehrstuhl für Kulturmanagement seit 1993 angeboten. Seit 2005 wird der Blickwinkel um die internationale Arbeit im Kulturbereich erweitert.

Die Ausbildung im Kulturmanagement ist folgendermaßen charakterisiert: In erster Linie werden kulturwissenschaftliche theoretische Kenntnisse vermittelt. Daher kommt der Mangel an professionellen Fachkräften im Managementbereich, die Zugang zur kulturmanagerialen Praxis haben. Die Lehrbücher zum Kulturmanagement, die aus dem Englischen übersetzt wurden, oder russische Lehrbücher entsprechen weder der Realität der Kulturverwaltung in Belarus, noch berücksichtigen sie die Besonderheiten der Entwicklung der belarussischen nationalen Kulturszene. Allgemein sind die Lehrkörper veraltet und unterrichten noch nach den Prinzipien der Sowjetunion. Für die Absolventen des Studienganges gibt es die Möglichkeit, in den Kulturabteilungen der Verwaltung zu arbeiten, die Leitung einzelner staatlicher Einrichtungen in der Unterordnung der jeweiligen Verwaltung zu übernehmen oder einen eigenen Kulturbetrieb zu

²³ Belarussische staatliche Universität für Kunst und Kunst, Belarussische staatliche Musikakademie und Belarussische staatliche Akademie der Künste.

²⁴ Belarussisch: Беларускі Інстытут праблем культуры БелІПК.

gründen, was jedoch mit Hindernissen seitens des belarussischen Staates verbunden ist.

3.3.3 Ökonomische, rechtliche und politische Rahmenbedingungen

Die Etablierung absoluter staatlicher Macht in Belarus erstreckt sich auf alle Bereiche, auch auf den der Privatwirtschaft und des Dritten Sektors (NGOs). Der Kulturbereich ist komplett ins System der staatlichen Verwaltung eingebunden und dadurch strukturiert. An der Spitze der Hierarchie steht das Kulturministerium²⁵. Auf kommunaler und Gebietsebene werden die Aufgaben an die jeweiligen Kulturabteilungen des Exekutivkomitees weitergeleitet. Die Hauptaufgabe besteht in der Entwicklung der jährlichen Pläne und der langfristigen Programme, sowie der Kontrolle ihrer Erfüllung. Das Programm umfasste im Jahre 2005 unter anderem z. B. die Aufgaben zur Minimierung der Budgetierung unter Einbeziehung budgetfremder Mittel. Außerdem ist das Kollegium des Kulturministeriums als das Kollektivorgan der Leitung des Kulturbereiches tätig. Das Kollegium hat die Aufgabe Einweisungen, Protokolle, Erlasse des Präsidenten sowie des Ministerrates im Kulturbereich rechtzeitig und qualitativ zu erfüllen. Es übernimmt die Spielplanpolitik der staatlichen Theater und legt staatliche Sozialstandards im Kulturbereich fest (Vgl. Bagatschowa 2005: 8). In seiner Kompetenz liegt die Ausarbeitung der langfristigen Strategien und Konzeptionen für den Kulturbereich²⁶.

Die Finanzierung des Kulturbereiches erfolgt aus dem staatlichen Budget und machte im Jahre 2005 170 Mio. Euro aus, was 2,8 Prozent des Gesamtbudgets entsprach. 41 Mio. Euro werden dabei aus dem republikanischen Budget und 129 Mio. aus dem Gebiets- und kommunalen Budget zur Verfügung gestellt (Bagatschowa 2005). Außenbudgetfinanzierung machte im Jahre 2005 6 Mio. Euro aus (siehe Anhang 4). Die sozialen Standards der staatlichen Ausgaben für die Bevölkerung im Kulturbereich werden in Normen gefasst und machen 48.000 BRL = ca. 18 Euro pro Kopf im Jahr aus. Das Kulturministerium sichert und verteilt die finanziellen Mittel hierarchisch: zunächst an die sogenannten Staats-

²⁵ Seit 2005 ist Vladimir Matweitschuk der neue Kulturminister, Pädagoge von Beruf. Er war stellvertretender Leiter der Abteilung für Propaganda und Agitation in einem Gebietskomitee der Kommunistischen Partei und Leiter der Nationalen Staatlichen Fernseh- und Rundfunkanstalt.

²⁶ wie z.B. das Republikanische Programm „Erhaltung und Entwicklung der Kultur in der Republik Belarus in 2006-2010“ oder „Mitarbeiter im Kulturbereich in 2006-2010“.

kulturinstitutionen wie Oper, Ballett, Nationalmuseum, Philharmonie und Nationalbibliothek, Musik- und Kunstakademien; dann an die regionalen Kulturverwaltungen, die wiederum das Geld unter lokalen Profi- und Laienkulturzentren, freien Gruppen und Kunstschulen verteilen.

Die Organisation und Arbeit im Kulturbereich wird durch die staatlichen Gesetze reguliert. Das übergreifende Gesetz ist das „Kulturgesetz der Republik Belarus“ (erste Fassung 1991, mit Veränderungen 2005). Außerdem gibt es eine Reihe von Spartengesetzen wie z.B. „Über die Bewahrung des historisch-kulturellen Erbes“, „Über Museen und Museenbestand“, „Urhebergesetz“. Außerdem werden protektionistische Maßnahmen getroffen. Seit 2005 gilt eine von Präsident A. Lukaschenko verfügte Quotenregelung, nach der alle Radiosender 75 Prozent belarussische Musiktitel ausstrahlen müssen. Diese Vorgabe führt nach Einschätzung von Experten nicht zu einer Qualitätssteigerung belarussischer Produktionen, sondern wird als ein Ideologieinstrument betrachtet (Vgl. Auswärtiges Amt 2006d). Außer durch Gesetze wird der Kulturbereich durch die Beschlüsse und Erlasse des Kulturministeriums, des Ministerrates sowie die Präsidentenerlasse reguliert. Auf der Gebiets- und kommunalen Ebene werden Beschlüsse des Exekutivorgans berücksichtigt²⁷.

Die internationale Arbeit im Kulturbereich beinhaltet aus der Sicht des Kulturministeriums die Durchführung von internationalen Festivals in Belarus, die Teilnahme der belarussischen Künstler an ebendiesen Festivals in anderen Ländern und die Organisation von Kulturwochen oder Kulturtage. Diese Formen werden im Bericht des BelIPK aufgeführt (Vgl. Bagatschowa 2005: 31). Die rechtliche Grundlagen dafür bilden Vereinbarungen, wie z.B. jene zwischen slowakischer oder litauischer und belarussischer Regierung über die Zusammenarbeit im Kulturbereich. Aus den statistischen Erhebungen der durchgeführten internationalen Veranstaltungen kann man die Richtung und Prioritäten des belarussischen Staates in diesem Bereich erkennen. Im Jahre 2005 fanden die offiziellen „Kulturtag Ägypten“ und die „Kulturwoche des Irans“ in der Hauptstadt Minsk statt. Belarussische Kulturwochen wurden in Armenien, Serbien und der VR China durchgeführt. Europäische Länder wie Deutschland

²⁷ z.B. der Beschluss des Kultusministeriums über die Eintrittspreise zu den Veranstaltungen im Rahmen des internationalen Festivals „Slawischer Markt in Witebsk“; der Beschluss des Ministerrats zum Begriff des „nationalen Kinos und Films“.

oder Frankreich wurden nur als Partner in einer Ausstellung zu Marc Chagall genannt (Vgl. Bagatschowa 2005: 35). Die anderen EU-Länder werden im Bericht nicht erwähnt. Die Beschreibung der internationalen Zusammenarbeit besteht aus den quantitativen Daten in folgenden Kunst- und Kulturarten: Volkskunst, Pop-Musik, klassische Musik und Unterhaltung wie Zirkus oder Kabarett. Auf der internationalen Ebene ist Belarus darüber hinaus bei UNESCO-Aktivitäten tätig. Das Land verfügt über vier Objekte des Kultur- und Naturwelterbes, die in die Liste schützenswerter Denkmäler der UNESCO-Kommission aufgenommen wurden²⁸. Außerdem wird ein Projekt zur Digitalisierung des schriftlichen belarussischen Erbes entwickelt.

Durch die starke Orientierung des Staates am sowjetischen System konnten sich marktwirtschaftliche Strukturen im Kulturbereich nur sehr gering entwickeln. Es gilt für alle kommerziellen Großbetriebe die Regel der sogenannten „Goldenen Aktie“, der zufolge der Staat über 51 Prozent des Unternehmenanteils verfügt. Nach Meinung der Wirtschaftsexperten spielt die Schattenwirtschaft dabei in Belarus eine geringere Rolle als z.B. in der benachbarten Ukraine. Der belarussische Markt und die kommerziellen Kulturbetriebe sind zwar überschaubarer als die russischen, aber nicht transparent genug, was z.B. die Beschaffung der erforderlichen Marktdaten für die Marktforschung behindert. Die Bürokratie ist in Belarus sehr stark ausgeprägt. Allerdings scheint die Korruption laut Spezialisten weniger verbreitet zu sein als in manchen anderen Staaten Osteuropas (Vgl. Zell 2000: 18). Es taucht dabei der neue Begriff „Korruption der Inhalte“ auf, der die Situation im staatlich und ideologisch geprägten Kulturbereich charakterisiert.

Die Ausübung der kulturellen Tätigkeit unter der Berücksichtigung der oben erwähnten ökonomischen, rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen zeichnet sich durch die folgenden Merkmale aus:

- Durch die staatliche Monopolisierung der Kultur werden alle unabhängigen und nicht von der Regierung kontrollierten Organisationen von einer aktiven Beteiligung an der Gestaltung der Kulturpolitik ausgeschlossen;

²⁸ Belowezhskaja Puschtscha (Urwald), Schloss Mir, Schloss Neswizh und geologisches Objekt Duga Struwe.

- Die staatlichen Kulturprogramme sind Teil eines ideologischen Mechanismus, der der Förderung der persönlichen Macht dient;
- Die Handlungsziele sind nicht mit den Interessen und wirklichen Problemen der Kunst und Kulturszene verbunden.

3.3.4 Zersplitterung des Kulturbereiches

Die Verstaatlichung des Kulturbereiches führte zur Aufspaltung in die zugelassene und verbotene Kulturszene. Offiziell gilt entsprechend dem §6 des „Kulturgesetzes der Republik Belarus“ die Kultur- und Kunstfreiheit. In der Praxis zeigt sich die Zersplitterung durch die Absage von Konzerten und Auftritten in den staatlichen Hallen für freie Kulturträger. Diese Tendenz führt zur Entstehung einer „illegalen kulturellen Szene“, die man entweder als eine Art von Protest gegen die offizielle staatliche Kulturpolitik oder auch als deren Ablehnung betrachten kann. Der Beruf des Künstlers wird nur innerhalb einem der staatlichen Kulturverbände anerkannt. Die Möglichkeit offiziell aufzutreten ist für die freien Künstler sehr gering. Die Auseinandersetzung mit neuen Kunstformen ist nur so lange toleriert, soweit die Kunst nicht in Dialog mit den Rezipienten tritt. Da die staatlichen internationalen Beziehungen im Kulturbereich auf das Sowjetsystem mit seinen Normen und Gedankengut aufbaut, wird man jungen Künstlern aus Belarus auf internationalen Kunstausstellungen, Biennalen und Wettbewerben kaum begegnen.

Man kann die Zersplitterung des Kulturbereiches nach den Gattungen und Ausdrucksformen feststellen. Kunstarten wie Ballett, Oper und Folklore; Musikrichtungen wie klassische Musik (Wiener Klassik), Pop-Musik und Disko-Musik werden verbreitet und staatlich unterstützt. Eine besondere Bedeutung wird der sogenannten Hochkultur zugeteilt. Massenkultur ohne Anspruch auf eine inhaltliche Auseinandersetzung mit den aktuellen gesellschaftlichen Ereignissen, mit einer starken Anknüpfung an die russische Massenkultur mit ihren Konzerten und Festivals, gewinnt als Instrument der Propaganda an Bedeutung.

Die Entwicklung der belarussischen nationalen modernen Kultur ist in erster Linie mit der Anwendung der belarussischen Sprache und gegenwärtigen gesellschaftlichen Entwicklung verbunden und breitet sich auf alle Kunstarten aus. Vor allem sind Rockmusik, Hip-Hop-Musik, Rap-Musik, alternatives Theater

und moderne Dramaturgie, sowie moderne Bearbeitung der Volkskultur betroffen. Die Verwendung von historischen Motiven aus dem 13.-18. Jh., Vergegenwärtigungen der alten Geschichte von Belarus, auf der die belarussische nationale Identität basiert, sind zu tabuisierten Themen geworden. Allerdings ist es den „illegalen“ Kulturinitiativen zu verdanken, dass trotz sozialistischer Herrschaft und der ideologischen Propaganda die traditionelle belarussische Kultur weiter besteht und sich auch die zeitgenössische belarussische Kunst weiterentwickelt.

3.4 Belarus im Kontext des osteuropäischen Kulturmanagements

Um die Entwicklung im jeweiligen Land (hier Belarus) anschaulicher darstellen zu können, kann es hilfreich sein, sie im Vergleich mit anderen Ländern der jeweiligen Region oder im Kontext der regionalen Entwicklung zu betrachten. Zunächst ist zu betonen, dass sich kein anderer geopolitischer Begriff in den letzten Jahren inhaltlich so stark verändert hat wie „Osteuropa“. In der Literatur sind mehrere Sichtweisen feststellbar. So bezeichnet man die neuen EU-Länder als „Osteuropa“ in der Abgrenzung zu den Nachfolgestaaten der Sowjetunion an den Grenzen der EU. Im Gegensatz dazu findet man unter dem Begriff „Osteuropa“ Länder auch außerhalb der EU. „Im wesentlichen geht es hier, neben den Staaten des Westbalkans, um diejenigen Staaten, die geographisch zwischen der EU und der Russischen Föderation gelegen sind, also Belarus, Moldawien und die Ukraine“ (Boden 2005: 131). Die Betrachtung eines Landes (hier Belarus) aus der einen oder anderen Perspektive zeigt die Richtungen und Motive, die betont werden sollen: entweder im Kontext Osteuropas oder als Nachfolgestaat der Sowjetunion. In diesem Kapitel wird Belarus angesichts der Transformationsveränderungen, die mit dem Zerfall der Sowjetunion verbunden sind, im Kontext Osteuropas betrachtet.

Das alte kommunistische System sowie die zentralstaatliche Kulturpolitik mussten in den osteuropäischen Ländern abgeschafft und eine neue Kulturorganisation bestimmt werden. Nach Ansicht von A. Cherepansky, Vertreter des belarussischen Kulturministeriums, war am Anfang der 90er Jahre „(...) die kulturelle Situation im Vergleich zu Belarus in anderen osteuropäischen Ländern wie Russland, Bulgarien, Rumänien, Ungarn und Polen schwieriger“ (Cherepansky 1994: 22), was die Transformationsvoraussetzungen anging. Es

galten überall die staatlichen kulturpolitischen Leitlinien. Im Jahre 1994 sprach sich A. Cherepansky für das Verbot der Einmischung ins Kulturleben durch die Politik aus. Außerdem wandte er sich gegen die Ausübung der zentralen administrativen und ideologischen Gewalt auf das kulturelle Leben der Menschen und auf die kulturellen Institutionen (Vgl. Cherepansky 1994: 23). Allerdings gelang es Belarus nach dem Machtwechsel im Jahre 1994 - im Unterschied zu anderen osteuropäischen Ländern - nicht, Kultur als keine „sozialistische Lebensweise“ zu definieren. Die Schwierigkeiten der Transformation wurden auch durch den Mangel an Spezialisten und Fachliteratur verursacht. Das galt für alle osteuropäischen Länder. Historische Ereignisse bedeuteten nicht die momentane Veränderung der Denkweise und der Mentalität. Die Umstrukturierung des Apparates der Kulturadministration und Verwaltung war in allen osteuropäischen Ländern ohne politische Entscheidung und Fachkenntnisse kaum möglich. Im Gegensatz zu Belarus brachten die wirtschaftlichen Reformen in anderen osteuropäischen Ländern einen Anstoß zum marktwirtschaftlichen Denken im Kulturbereich. Belarus zählt aus wirtschaftlicher Sicht zu den am wenigsten reformierten Ländern Osteuropas (Vgl. Zell 2000: 7).

Nach dem Auffinden der kulturellen und nationalen Identität entwickeln sich in den osteuropäischen Ländern die Tendenzen zur Regionalisierung. Belarus dagegen ist von diesem Prozess aufgrund seiner Orientierung an der russischen Kulturpolitik kaum betroffen.

Die Aufgaben eines Managers betreffen im Transformationsprozess mehrere Bereiche. Sie fangen mit der Neubestimmung der Verwaltung an. Parallel dazu wird die Finanzierung der kulturellen Angelegenheiten reformiert. Bei der Entwicklung neuer Strategien werden neue soziale Rahmenbedingungen, sowie die breite Landschaft der neu entstehenden Kultureinrichtungen berücksichtigt. Auf dieser Basis werden internationale Beziehungen im Kulturbereich aufgebaut. Belarus gelang es nicht, die erste Stufe der Transformation zu bewältigen, weil der politische Wille fehlte.

3.5 Belarus in den internationalen Beziehungen

3.5.1 Die Europäische Union und Belarus: allgemeine Beziehungen und Kulturbereich

Anfang der 90er Jahre hat die internationale Arbeit in Belarus in Anbetracht des europäischen Integrationsprozesses einen neuen Status bekommen. Allerdings wurden die Beziehungen zwischen der EU und Belarus aufgrund der autoritären Politik der belarussischen Regierung im Jahre 1997 eingeschränkt und beinhalteten die Aufgaben der Unterstützung der Zivilgesellschaft, der Demokratisierung und Entwicklung von unabhängigen Medien, der Problemlinderung der Tschernobyl-Katastrophe sowie die humanitäre Hilfe. Dabei konnte der im Jahre 1995 unterzeichnete Vertrag zur Partnerschaft und Kooperation nicht ratifiziert werden. Außerdem verlor das Land im Jahre 1997 seinen Beobachterstatus im Europarat, den Belarus im Jahre 1992 erworben hatte. Um die Isolierung des Landes zu vermeiden, war die westliche Außenpolitik aufgerufen, neue Dialogformen mit Belarus zu finden. Es wurden zwei Herangehensweisen an diese Problematik entwickelt, die A. Sahm mit dem Begriff der „Integrationskonkurrenz“ bezeichnete (Sahm 2001). Demzufolge wird das Land entweder als Teil des russischen Einflussbereiches oder als osteuropäisches Land mit der Beitrittsperspektive behandelt. Beide Vorstellungen müssen allerdings in der Praxis verbunden werden.

Die Beziehungen der EU zu den Ländern Osteuropas werden im Bereich der Entwicklung im Rahmen des Programms TACIS²⁹ geregelt. Im Zeitraum 2000-2003 machte das Budget des Belarus-Programms 10 Mio. aus, was die Problematik der Zusammenarbeit mit Zahlen verdeutlicht. Im oben genannten Zeitraum wurden Russland im Vergleich 599.6 Mio. Euro und der Ukraine 435.6 Mio. zur Verfügung gestellt (European Commission 2004b: 32). 2005-2006 wurden die Arbeitsbereiche von TACIS auf die Unterstützung von Zivilgesellschaftsorganisationen in den Feldern von Menschenrechten, Medien und Kommunikation, Jugend und Kinder, soziale Probleme, Kultur und EU-Information erweitert.

²⁹ TACIS ist seit 1991 das Programm der technischen Hilfe (Technical Aid to the Commonwealth of Independent States). Es fördert den Prozess des Übergangs zur Marktwirtschaft und Demokratisierung der Gesellschaft.

Im Februar 2001 wurde von der Europäischen Kommission ein nationales Strategiepapier für Belarus erstellt, das die grundsätzliche Verbesserung der Beziehungen zwischen der EU und Belarus zum Ziel hatte. Als Prioritätsaufgaben wurden u. a. die Entwicklung einer Marktwirtschaft, die Verbesserung des Gesundheitswesens sowie der Naturschutz festgelegt (European Commission 2004a: §9). Das Programm bezog sich in erster Linie auf die Unterstützung der Zivilgesellschaft und bestand 2002-2003 aus drei Teilen: Medien - 5 Projekte, NGOs - 22 Projekte und institutionelle Zusammenarbeit - 1 Projekt (European Commission 2004a: §90).

Die EU-Osterweiterung trug dazu bei, ein qualitativ neues Konzept der Zusammenarbeit mit den entstehenden Nachbarschaften zu entwickeln. Im Jahre 2002 hatte die EU den Balkan und die Ostgrenze als erweitertes Europa (engl. „wider Europe“) betrachtet. Im Jahre 2003 prägte die EU-Kommission dann den neuen Begriff der „EU-Nachbarschaftspolitik“/ENP³⁰ (Vgl. Körber-Stiftung 2005: 21), der am 12. Mai 2004 in einem Strategiepapier präzisiert wurde (European Commission 2004b).

Die ENP umfasst ein breites Spektrum an Kooperationsgebieten unter der Berücksichtigung der Besonderheiten der jeweiligen Länder. Dazu gehören der politische Dialog über Grundwerte wie Demokratie, Rechtsstaatlichkeit und Menschenrechte; Reformen auf verschiedenen Gebieten wie Grenzverwaltung, Migration und Krisenmanagement. Weitere Bereiche der Zusammenarbeit sind die Vernetzung von Infrastrukturen, Kommunikation, Transport, der kulturelle und gesellschaftliche Meinungsaustausch und die Beteiligung an EU-Programmen, z.B. im Bildungs- und Forschungssektor. Wirtschaftsförderung bildet dabei einen der Schwerpunkte. Hauptinstrumente der ENP sind die Aktionspläne, vereinbarte mehrjährige länderspezifische Programme der Zusammenarbeit, die bisher von sieben Nachbarländern unterschrieben wurden³¹. Die Beziehung zu Belarus bleibt eingeschränkt. Das Land kann im Rahmen der ENP an Regionalprogrammen wie INTERREG teilnehmen, was zu einer allmählichen Regionalisierung der Zusammenarbeit führen soll (Vgl. European

³⁰ „Größeres Europa – Nachbarschaft: Ein neuer Rahmen für die Beziehungen der EU zu ihren östlichen und südlichen Nachbarn“.

³¹ Israel, Jordanien, Moldawien, Marokko, Palästina, Tunesien, Ukraine.

Commission 2004c: 3). Die INTERREG-Aktionen werden auf dem Belarus-Territorium aus den TACIS-Mitteln finanziert. Aus diesem Grund wurde eine grenzüberschreitende Strategie entwickelt (European Commission 2004a). Dementsprechend wird Belarus in das Regionalprogramm der Ostsee eingeschlossen, ebenso in Projekte mit Lettland, Litauen und Polen (European Commission 2004a: §94). „Baltic Sea Region INTERREG III B“ Programm³² hat die Aufgabe, grenzüberschreitende Zusammenarbeit entlang der Außengrenze der EU zu unterstützen, und die Entstehung einer neuen Grenzlinie in Europa zu vermeiden (Vgl. Batt 2004: 59). Die Ausrichtung dieses Programms „B“ orientiert sich an der Ausarbeitung operationaler Raumentwicklungsstrategien auf transnationaler Ebene. Unter mehreren Richtlinien gehört die Förderung der Umwelt und der nachhaltigen Bewirtschaftung des Kulturerbes, sowie der natürlichen Ressourcen zu einem der Ziele. Außerdem wird die trilaterale Kooperation Litauen–Lettland-Belarus gefördert. Innerhalb des INTERREG Programms wurden 15 Projekte gestartet. Davon beziehen sich zwei auf den kulturellen Bereich, wie die Bewirtschaftung des Kulturerbes³³. Insgesamt gibt es nur zwei teilnehmende Organisationen aus Belarus³⁴. Die Realisierung der Projekte ist allerdings eingefroren. Eine weitere Initiative der EU ist die Unterstützung von Rundfunk- und Fernsehprogrammen in Belarus. Die Leitung des Projekts mit einem Budget von 2 Mio. Euro übernahm Media Consulta GmbH (Deutschland), die mit Partnern aus Polen (Europäisches Radio für Belarus), Litauen (Radio Baltic Wave), Russland (RTV) und Belarus (Journalisten, Vertreter der Zivilgesellschaft und NGOs) den Zugang zu unabhängigen Informations- und Nachrichtenquellen verbessern will. Im diesem Bereich wird außerdem ein Projekt der Deutschen Welle mit einer Mittelausstattung von 138 000 Euro durchgeführt³⁵.

Belarus stellt laut A. Michailow „(...) eine besondere Herausforderung für die westliche Außenpolitik dar, sowohl in analytischer Hinsicht als auch in Bezug auf konkrete Handlungskonzepte“ (Körper-Stiftung 2005: 35). Denn aufgrund seiner

³² Die Teilnehmer des Programms innerhalb der EU sind PL, EE, LT, LV, DE, DK, FI, SE und die Drittländer.

³³ 1. Economic and Inter-cultural COOPERation between Schleswig-Holstein (DE), Grodno-Region (Belarus) and Kaliningrad Region (RU);
2. Development of castles and manor houses as cultural heritage objects and town centers in rural areas.

³⁴ http://ec.europa.eu/regional_policy/interreg3/foire/faq1_de.htm (07.06.06).

³⁵ http://ec.europa.eu/comm/external_relations/belarus/intro/ip05_1063.htm (01.07.06).

geopolitischen Lage kann Belarus eine Brückenfunktion übernehmen. Allerdings zeigt die innenpolitische Entwicklung in Belarus, wie strukturelle Repression der Oppositionsparteien und ihrer Aktivitäten oder Unterdrückung der unabhängigen Presse und nationaler Kultur und Sprache, keine Bereitschaft, sich auf die EU-Verhandlungen einzulassen. Die Europäische Union ist aber bereit eine „(...) verstärkte Beteiligung an EU-Programmen vor allem im Bereich Kultur, Jugend, Bildung und technische oder wissenschaftliche Zusammenarbeit“ (Körper-Stiftung 2005: 63) anzubieten. Das zeigt auch die im Mai 2006 von den Botschaften der EU-Länder in Minsk organisierte Europa-Woche mit einer Vielzahl an Kultur- und Bildungsveranstaltungen. Nach Meinung von EU-Experten streben die politischen Eliten in Belarus allerdings nicht nach einer Demokratisierungspartnerschaft mit der EU, sondern nach einer Modernisierungspartnerschaft, was eine rein pragmatische Wirtschaftspartnerschaft und Interessengemeinschaft bedeutet (Vgl. Körper-Stiftung 2005: 71).

Trotz des tendenziell negativen Bildes der EU in den belarussischen Medien befürworteten im Dezember 2005 36 Prozent der Belarussen die Teilnahme von Belarus an der europäischen Integration. Laut statistischen Erhebungen des unabhängigen Instituts für sozioökonomische und politische Forschungen (Vilnius) wollen bis zu 54 Prozent der Befragten mehr Informationen über die EU und ihre Organisationen bekommen (Iiseps News 2005: 15). Aber solange die gegenseitige Isolation die bilateralen Beziehungen verhindert und Belarus von der europäischen Politik nicht ernst genommen wird, bleiben die Potenziale für eine stärkere Zusammenarbeit, wie die geographische Nachbarschaft sowie das hohe Bildungsniveau der Bevölkerung, ungenutzt (Vgl. Auswärtiges Amt 2006b).

3.5.2 Deutsch-Belarussische Kulturbeziehungen

Bilaterale Beziehungen im Kulturbereich mit den einzelnen EU-Ländern spielen eine große Rolle. Deutschland kommt dabei aufgrund der intensiven wirtschaftlichen Kontakte, dem gemeinsamen zivilgesellschaftlichen Engagements und der Verarbeitung der Geschichte des zweiten Weltkrieges, eine besondere Bedeutung zu. Im Jahre 1992 nahmen die Republik Belarus/RB und die Bundesrepublik Deutschland ihre diplomatischen Beziehungen auf. „Es wurden bestimmte Schwerpunkte gesetzt, z.B. Erinnerung, Verantwortung und Zukunft sowie Linderung der Tschernobylkatastrophe und humanitäre Zusammenarbeit“

(Kantorczyk 2002-2003: 14). Der Aufbau von bilateralen Kulturbeziehungen wurde dabei auch als Aufgabe gesehen. Das kulturelle Abkommen zwischen Deutschland und Belarus, das am 3. März 1994 verabschiedet wurde, ist ein Beispiel dafür. Das neu ausgearbeitete Papier hat Ziele, Schwerpunkte und Arbeitsbereiche der Zusammenarbeit festgelegt, um die Beziehungen zwischen beiden Ländern zu festigen und das gegenseitige Verständnis zu vertiefen. Das Abkommen ist bis heute nicht ratifiziert worden. Allerdings gilt die allgemeine Regelung, dass der Inhalt des Abkommens bereits vor der Ratifizierung umgesetzt wird. Dabei ist wichtig zu unterstreichen, dass die meisten Kontakte zwischen Deutschland und Belarus im zivilgesellschaftlichen Bereich bestehen. Mehrere hundert deutsche Privatinitiativen engagieren sich in der humanitären Hilfe zur Linderung der Folgen der Reaktorkatastrophe von Tschernobyl, wie z.B. die Bundesarbeitsgemeinschaft „Den Kindern von Tschernobyl“ e.V.

Eine besondere Bedeutung im bilateralen Kulturaustausch kommt dem im Jahre 1993 gegründeten Goethe-Institut Minsk, einem der Mittlerorganisationen der Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik, zu. Es versteht sich zwar als dreispaltiges Kulturinstitut (Sprache, Information und Kultur), die Vermittlung der deutschen Sprache bildet dabei aber den Kern seiner Arbeit. Das GI ist als Vertretung der Kulturabteilung der Deutschen Botschaft in seiner Arbeit - vor allem was Kulturprogramme anbelangt - auf die deutsche Botschaft angewiesen. Inhaltliche Einschränkungen gelten auch für die anderen deutschen Mittlerorganisationen wie den DAAD, die Alexander von Humboldt-Stiftung und die Deutsche Forschungsgemeinschaft. Im Jahre 1998 wurde an der privaten Europäischen Humanistischen Universität Minsk/EHU das Institut für Deutschlandstudien gegründet. Die deutsch-belarussische Internationale Bildungs- und Begegnungsstätte/IBB Joint-Venture organisiert vielfältige Bildungs- und Begegnungsprogramme. Nach der Schließung der EHU im Jahre 2004 wurde das Institut für Deutschlandstudien in der Begegnungsstätte zusammen mit den anderen europäischen Instituten (z.B. Schwedischen) unter dem Namen „Center for international studies“ untergebracht. Die Robert-Bosch Stiftung engagiert sich in Belarus mit einem Lektorenprogramm, das der Völkerverständigung mit Mittel- und Osteuropa dient³⁶. Mit dem Ziel der Pflege der deutsch-belarussischen Beziehungen ist die wissenschaftliche Gesellschaft Deutsch-belarussische

³⁶ http://www.bosch-stiftung.de/foerderung/fr_02000000.html (31.07.06).

Gesellschaft/DBG international tätig. Seit ihrer Gründung ist die DBG Mitorganisatorin der internationalen Begegnungstagung „Minsk Forum“. Seit 2003 wird in Belarus jährlich im Oktober von den deutschen Kultur- und Bildungsorganisationen gemeinsam mit ihren belarussischen Partnern eine „Deutsche Kulturwoche“ veranstaltet.

Die Intensivierung der kulturellen Kontakte begann Anfang der 90er Jahre. Nach Meinung von F. Dorn war die ehemalige Sowjetunion einerseits ein undurchdringlicher, scheinbar monolithischer Block, andererseits bestand ein großes Interesse von Seiten der Wissenschaftler, Slawisten und Historiker (Vgl. Dorn 1996: 146). Aus diesem Grund stand die Auseinandersetzung mit der Geschichte des zweiten Weltkrieges im Vordergrund der gemeinsamen kulturellen Projekte. Im Bereich der Musik, sowohl der professionellen als auch Laienmusik, fanden laut L. Schybaewa nicht nur gegenseitige Konzerte, sondern auch Meisterkurse durch deutsche Musikpädagogen statt (Vgl. Schybaewa 1996: 114). Im Rahmen der Zusammenarbeit zwischen dem Musikrat des Landes Baden-Württemberg und dem belarussischen Musikerverband konnten mehrere belarussische Musiker und Folkloregruppen am Stuttgarter Europäischen Musikfest teilnehmen. Am meisten interessierten die Besucher die traditionelle belarussische Musik und ihre Musikinstrumente wie die Zymbale. Im Bereich der literarischen und wissenschaftlichen Zusammenarbeit wurde der erste Schritt schon im Jahre 1990 in München während des Symposiums „Belarus und der Westen“ gemacht, u. a. in den Vorträgen „Belarussische Poesie und westlicher Modernismus“ und „Humanismus in Belarus“ (Vgl. Sakalouski 1996: 141). Solche Aktivitäten und Veranstaltungen wie die „Wochen der belarussischen Literatur in Berlin“ (1992) oder die Übersetzung belarussischer Literatur wie z.B. W. Bykau, W. Ipatawa, W. Adamtschyk oder A. Rjazanau spiegelten die moderne belarussische Kultur mit ihrer langen nationalen Tradition und ihrer Transformationsprozesse der 90er Jahre wider. Als wesentliches Element für die Entwicklung der kulturellen Beziehungen erwiesen sich die Informations- und Kulturveranstaltungen „Tage der Kultur“, sowie kulturelle Veranstaltungen im Rahmen der Städtepartnerschaften. Im Mai 1993 wurden in Deutschland die „Tage der belarussischen Kultur“ durchgeführt. Ähnliche Veranstaltungen führte die deutsche Seite in Belarus durch. Im Oktober 1994 fanden in Minsk die „Tage

der Kultur der Stadt Bonn“ im Rahmen der Städtepartnerschaft und im September 1995 die des Bundeslandes Schleswig-Holstein statt.

Allgemeine Schwierigkeiten bezüglich der kulturellen Kontakte zwischen Deutschland und Belarus deutete bereits Mitte der 90er Jahre A. Pazdnjakou an. Sie umfassten objektive Probleme der belarussischen Seite wie Mobilitätsschwierigkeiten, Sprachbarrieren, Visabeschaffung, Mangel an Kommunikationsmöglichkeiten, eingeschränkter Internetzugang. Problematisch erschien auch die Partnersuche. Diese ist auf den Mangel an Erfahrung im Bereich der internationalen Zusammenarbeit in Belarus zurückzuführen. A. Pazdnjakou weist außerdem auf die fragwürdige Herangehensweise der deutschen Seite hin (Vgl. Pazdnjakou 1996: 95).

Aufgrund der mangelnden Transformation und Reformierung des kulturellen Bereiches in Belarus lassen sich die oben beschriebenen Tendenzen der 90er Jahre auf die aktuelle Situation übertragen. Erstens bestehen die meisten Kontakte im sozialen Bereich oder im Bezug auf humanitäre Hilfemaßnahmen. Diese Kooperationsart setzt keine gegenseitige Verantwortung voraus, sondern bedient sich der Rollen des Gebens und Nehmens. Zweitens erwirbt der Kulturbereich durch die begleitende Rolle der oben genannten Aktivitäten einen zweitrangigen Status. Es entsteht ein deformiertes Bild von der ästhetischen Qualität der belarussischen Kunst und Kultur, weil die meisten Ensembles Laien in der Kulturszene sind, sich den kulturellen Stereotypen anpassen oder sich auf Folklore beschränken. Drittens kann der wissenschaftliche Kulturaustausch kein breites Publikum ansprechen.

Aufgrund der modernen politischen und gesellschaftlichen Entwicklung in Belarus lassen sich einige neue Tendenzen beobachten. Durch die neu erworbene Medienpräsenz der belarussischen Kunst entsteht ein Interesse an der modernen Kulturszene in Belarus, die im Land unterdrückt wird. Außerdem führen die Kontakte zwischen den deutschen Künstlern und Kulturmanagern, die über die Möglichkeiten der Kunstrealisierung verfügen, und den belarussischen Künstlern, die in ihren Möglichkeiten eingeschränkt sind, aber ein hohes künstlerisches Potenzial besitzen, zu gewissen Synergieeffekten.

4. Besonderheiten der Zusammenarbeit mit Belarus im Kulturbereich: eine empirische Untersuchung

4.1 Beschreibung der Untersuchung: Ziele, Gegenstand, Methoden, Zielgruppe, Vorgehen bei der Befragung, Vorgehen bei der Auswertung

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde eine empirische Forschung durchgeführt, die den theoretischen Teil durch die praktischen Erfahrungen vervollständigt, sowie allgemeine Erkenntnisse ausführlicher und beispielhafter darstellt. **Der Gegenstand** der Forschung stimmt mit dem Gegenstand der Magisterarbeit überein und umfasst die Gesamtheit der Kompetenzen in der Zusammenarbeit mit Belarus im Kulturbereich mit dem Schwerpunkt auf interkulturelle Kompetenzen. Die **Ziele** der empirischen Forschung waren wie folgt definiert:

- deutsch-belarussische Zusammenarbeit im Kulturbereich hinsichtlich des Kulturmanagements zu analysieren;
- einen Überblick über die für solche Zusammenarbeit gefragten Kompetenzen (spezifisch für Belarus) zu geben;
- Kulturelle Standards und Dimensionen in der belarussischen Arbeitskultur plausibel zu machen;
- Defizite und Problembereiche erkennen zu lassen.

Darüber hinaus waren übergreifende Ziele:

- Hilfestellung bei der Früherkennung der Probleme in der deutsch-belarussischen Zusammenarbeit zu geben;
- Verbesserungsmöglichkeiten festzustellen;
- Kooperationen anzuregen oder Ansatzpunkte für neue Synergien erkennbar zu machen.

Die Forschungsmethode

Die Auswahl der Methode hatte zum Ziel, eine geeignete Zusammenstellung von Thematik, Erhebungs- und Auswertungsmethode zu finden. Als Forschungsmethode wurde die Form eines offenen, relativ unstrukturierten (halbstandardisierten,) qualitativen Interviews gewählt. Die Entwicklung dieser Methode basierte auf folgenden Erkenntnissen:

- Das Thema „Interkulturelle Kompetenzen im Kulturmanagement“ war besonders problembehaftet. Für die Befragten war dies ein relativ unbekanntes Phänomen, weil noch keine empirischen Untersuchungen dazu vorlagen. Aus diesem Grund wäre es kaum möglich gewesen, auf Vorkenntnisse und Vorerfahrungen zurückzugreifen, die für die Entwicklung eines standardisierten Verfahrens nötig sind.
- Eine der Forderungen an die Methode war, dass die Befragten ihre eigene Sichtweise aufzeigen konnten. Aus diesem Grund wurden bei den Expertengesprächen offene Fragen gestellt, die zur Erarbeitung der Informationen über ein bestimmtes Forschungsfeld dienen. Es wurden keine Antworten vorgegeben. Die Befragten konnten ihre Ansichten und Erfahrungen frei artikulieren.
- Allerdings wurden die Expertengespräche problemzentriert gestaltet, weil ein wissenschaftliches Konzept (Kap. 2.2) im Hintergrund der Befragung stand. Als Hilfsmittel wurde ein Leitfaden entwickelt (siehe Anhang 5). Der Leitfaden basierte auf Fachliteratur zum Kulturmanagement (Heinrichs 1999, Klein 2005) und hatte wegen der angestrebten Offenheit keine verbindliche Form. Die theoretischen Vorstellungen des Fragenden wurden mit den Antworten konfrontiert, plausibilisiert oder modifiziert. Die Reihenfolge und Formulierungen der angesprochenen Themen orientierten sich primär an den Äußerungen der Befragten. Die Expertengespräche als Art qualitativer Befragung wurden in diesem Sinne überwiegend mündlich-persönlich durchgeführt. Der Interviewstil war dabei neutral.
- Die Forschung diente nicht der Überprüfung einer Theorie, sondern ihrer Genese.

Auswahl der Interviewpartner

Der qualitativen Forschung liegt nicht die Auffassung der Häufigkeit bestimmter Handlungsmuster (Repräsentativität) zugrunde, sondern das Aufzeigen eines möglichst zutreffenden Sets der relevanten Handlungsmuster (Repräsentanz). Aus diesem Grund wurde die Auswahl der Befragten nach dem Prinzip der maximalen Kontrastierung getroffen, mit dem Ziel, einzelne Fälle anschaulich zu machen. Es wurden Expertengespräche mit deutschen und belarussischen Organisatoren (Kulturmanagern) des Kulturaustausches durchgeführt: Vertreter der staatlichen und kommunalen Kultureinrichtungen, AKBP, privater Initiativen und

Bildungseinrichtungen im Kulturbereich³⁷. Insgesamt wurden acht Interviews, sechs davon mündlich-persönlich und zwei schriftlich, durchgeführt. Fünf Interviewpartner waren Deutsche, drei Belarussen. Merkmale wie Geschlecht und Alter spielten bei dieser inhaltlichen Auswertung nur eine geringe Rolle und vermittelten einen gesamten Überblick über die Gruppe. Zwei der acht Befragten waren Frauen, beide waren Deutsche. Es haben sich zwei Altersgruppen ergeben: Über 50-jährige und unter 35-jährige mit jeweils vier Interviewpartnern.

Das Vorgehen bei der Erhebung

Vor Beginn des Interviews wurden die Befragten über dessen Verwendungszweck informiert. Aus technisch-methodischer Sicht erfolgten die Interviews im alltäglichen Milieu des Befragten, an verschiedenen Orten in Deutschland und in Minsk (außer der zwei schriftlichen Befragungen), um eine möglichst natürliche Situation herzustellen und um authentische Informationen zu erhalten. Der Interviewleitfaden wurde als Hilfsmittel eingesetzt, um all jene Themenbereiche, die die Befragten von sich aus angesprochen und behandelt hatten, auf der Liste zu streichen. Als Hilfsmittel und Datenträger wurde außerdem beim Interview ein Tonbandgerät eingesetzt. Am Ende des Interviews wurden noch drei geschlossene Fragen gestellt, die das Bild über den Interviewpartner erweitern konnten (siehe Anhang 6). Die Durchschnittsdauer der Interviews betrug 45-60 Minuten.

Datenauswertung und Analyse

Zunächst wurden alle Gespräche mit der Eingabe der Rahmenbedingungen beim Interview transkribiert. Danach wurden nebensächliche Passagen entfernt³⁸. Als nächster Schritt wurde die im Kapitel 2.2 entwickelte Matrix zur Auswertung herangezogen. Einzelne Interviewantworten wurden dabei nach den Matrixspalten gruppiert. Danach wurde nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden gesucht, die in den Interviews aufgetreten waren. Dabei wurde inhaltlich-reduktiv vorgegangen. Da die Themenbereiche in der Matrix klar definiert waren, konnte man aus der Fülle des Materials bestimmte inhaltlich relevante Aspekte herausfiltern. Wie schon erwähnt, sollte die Generalisierung der Ergebnisse über das „Typische“, über Repräsentanz und nicht über Repräsentativität erreicht werden.

³⁷ Eine genaue Beschreibung der Befragten siehe Anhang 7.

³⁸ Die protokollierten Expertengespräche werden nach der Entfernung der nebensächlichen Passagen in der vorliegenden Arbeit dargestellt (siehe Anhang 8).

4.2 Auswertung der Expertengespräche

4.2.1 Allgemeine Erkenntnisse

Die Antworten der Experten vermittelten einen breiten Überblick auf das gesamte Gebiet des Kulturaustausches. Zunächst haben sie den **Rahmen des Kulturbegriffes** als erweiterter definiert. Diese Auffassung findet in erster Linie bei den jungen und freiberuflichen Kulturmanagern statt. Allerdings ist es schwierig aufgrund der politischen Situation in Belarus im erweiterten Rahmen zu agieren. In den traditionellen Kulturbetrieben in Belarus, wie dem National Art Museum, überwiegt der Begriff der Hochkultur. Die deutschen Partner sehen darin eine wirkungslose Herangehensweise. Man geht davon aus, dass man durch kulturelle Projekte, die nicht nur Hochkultur und klassische Kunst beinhalten, auf eine große Resonanz in der Gesellschaft stoßen kann.

Die belarussische Kultur wird von den deutschen Kulturmanagern aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet. Experten, die praktische Erfahrungen in der Region Osteuropa sammeln konnten, stellen keinen großen Unterschied in der Alltagskultur in Belarus zu anderen Ländern dieser Region fest. Die Beschränkung auf die Alltagskultur führt dazu, dass die belarussische Kultur in den deutschen Medien oft mit der russischen gleichgesetzt wird. Der Unterschied zu anderen Ländern Osteuropas jedoch zeigt sich in den Ausdrucksformen der Kunst (vor allem Moderne Kunst), der Kunstinhalte und Arbeitskultur der Belarussen, was alle Experten in den Interviews bestätigt haben. Durch die gemeinsame Geschichte mit Polen und Litauen gibt es viele Aspekte, die zur Entwicklung einer alternativen Kunstszene beigetragen haben, wie z. B. die moderne Graphikkunst. „Für die Modernisierung ist vor allem eine junge Kulturelite verantwortlich, die sehr offen und kreativ ist. Das lässt sich in der Musik, in der Literatur beobachten. Dort wird ein kulturelles Alternativmodell zum Neo-Sowjetismus von Lukaschenko kreiert, das besonders attraktiv ist“ (siehe Anhang 8, S.118). Allerdings bezweifeln die Experten, dass diese alternative Szene und Volkskunst von den meisten Belarussen als nationale Kunst und Kultur wahrgenommen wird. Außerdem stellen die deutschen Experten fest, dass es oft eine Nachahmung der westlichen Kunst bei den jungen Künstlern gibt, die sich nicht dem System unterwerfen möchten und erst am Anfang der eigenen künstlerischen Entwicklung stehen. Der Grund dafür ist die relative Geschlossenheit und Einschränkung der Mobilität der Künstler in Belarus. Allen

deutschen Experten ist bewusst, dass die belarussische nationale Kultur unterdrückt wird. Sie betonen dabei, dass die belarussischen Partner ihre eigene kulturelle und nationale Identität weiterentwickeln und dabei eine Dominante finden sollten. Die Meinungen der belarussischen Experten, wie ihre deutschen Partner die belarussische Kultur wahrnehmen, sind zwiespältig und von der Art der Zusammenarbeit, der Motivation und der Art der Einrichtung abhängig. Einerseits gibt es positive Erfahrungen, die die gute Vorbereitung der deutschen Partner für die internationale Arbeit mit Belarus zeigen. Andererseits gibt es in Deutschland generell nur wenig Kenntnisse über die belarussische Kultur. Das führt zu Enttäuschungen bei den deutschen Partnern, weil die moderne belarussische Kunst und Kulturszene deren Stereotypen nicht bestätigt. In den klassischen belarussischen Kultureinrichtungen herrscht die Meinung, dass die belarussische Kultur im Westen als Bauernkultur oder als russische Folklore gesehen wird.

Im **Allgemeinen** zeigen die deutschen Experten kein Interesse daran, mit den Regierungseinrichtungen in Belarus zu arbeiten, vor allem diejenigen, die auf eine starke staatliche Beteiligung angewiesen sind, wie die Städtepartnerschaft oder die Mittlerorganisationen der AKBP. Unterstützung der unabhängigen Kulturszene z.B. belarussischsprachiger Musik, wird als eine Anti-Haltung gegenüber der belarussischen Regierung angesehen. Staatliche Einrichtungen aus Deutschland vermeiden eine Konfrontation. Das führt häufig zum Scheitern vieler Kulturprojekte. Die moderne deutsche Kunst wird von den klassischen Kultureinrichtungen in Belarus kaum akzeptiert. Die Mittlerorganisationen stellen die Kulturprogramme hinter die Sprachvermittlung. Aus diesem Grund wird das GI als Partner z.B. von den klassischen Einrichtungen falsch angesehen und interpretiert, was zum Scheitern von Kulturprojekten führen kann. Das zeigt, welche große Rolle das Profil des deutschen Partners spielt.

Bezüglich der **Inhalte des Kulturaustausches**, der Auseinandersetzung mit der Kunst und Kultur sowie ihrer Rezeption in Belarus, stellen die Experten fest, dass die Kunstrezeption im Vergleich zu Deutschland viel intensiver ist. Man nimmt sich in Belarus viel Zeit, um sich mit der Kunst auseinanderzusetzen. Die Kunst und Kulturvermittlung haben noch keinen Eventcharakter bekommen. Die

Kenntnisse der klassischen Kunst, vor allem der Musik (Wiener Klassik) sind in Belarus hoch und werden von den deutschen Experten geschätzt.

4.2.2 Kulturelle Standards und Dimensionen in der Arbeitskultur und Zusammenarbeit im Kulturbereich

Der Befragung liegen die kulturellen Dimensionen von G. Hofstede (2006) (außer der Kulturdimension „Geschlechtergleichheit“, die für diese Beschreibung wenig relevant ist) sowie die theoretische Basis der kulturellen Standards von A. Thomas (2003) zugrunde. Es ist wichtig zu betonen, dass noch keine Untersuchungen der belarussischen kulturellen Standards vorliegen. Das folgende Kapitel beruht nicht auf den quantitativen Erhebungen, sondern gibt eine Zusammenfassung der qualitativen Befragung und empirischen Erfahrungen der Autorin. Wichtig ist dabei zu beachten, dass die staatlichen Einrichtungen die kulturellen Standards und Dimensionen am besten zum Ausdruck bringen. Joint-Ventures und große Organisationen entwickeln dabei eine eigene Arbeitskultur. Das betrifft auch die NGOs, deren spezifische Verhaltenskultur Anpassung oder Überleben anstrebt.

Unsicherheitsvermeidung: Aufgrund der Isolierung des Landes fühlt man sich sicherer in den starken Strukturen (Organisation, Branche, Staat). Die Mitarbeiter der staatlichen Einrichtungen zeichnen sich durch ein Sicherheitsbedürfnis und eine lange Betriebszugehörigkeit aus. Man arbeitet in solchen Einrichtungen hart, nur wenn die Sicherheitsgarantie in Frage gestellt wird. Deswegen werden öfters Instrumente der Kontrolle eingesetzt, z.B. durch Anwesenheit des Leiters bei großen Projekten. Ungeschriebene Regeln als Ergebnis soziokultureller Entwicklung werden sehr hoch geschätzt und schaffen mehr Ordnung im Arbeitsalltag als geschriebene Normen. Die Verschlossenheit und Anonymität werden erst durch vertraulichen persönlichen Kontakt abgebaut. Normalerweise meldet man sich nicht mit dem Namen in einem Telefongespräch. Das Fremde wird allerdings im Vergleich zu der russischen Kultur nicht als bedrohlich angesehen. Die parallelen Realitäten im Kulturbereich in Belarus fordern eine Fähigkeit, zwischen den Zeilen zu lesen. Kulturmanager aus den neuen Bundesländern haben nach Meinung der Experten bessere Möglichkeiten, da sie sich aufgrund der DDR-Erfahrung in diesem Zusammenhang besser finden.

Machtdistanz: Das Verhältnis „Manager-Arbeiter“ ist im staatlichen Sektor besonders stark ausgeprägt, was das aktive und produktive Handeln nur in klar einzuhaltenden Über- und Unterordnungsverhältnissen innerhalb der Systeme ermöglicht. Korrespondierend mit der ersten Dimension werden operative Entscheidungen dementsprechend häufig nach oben delegiert. Entscheidungen werden durch hierarchisch wichtige Personen getroffen, die jedoch oft über keine Fachkompetenz verfügen. Oft sehen die deutschen Partner die Managementprozesse der staatlichen Einrichtungen als logikfreies Verhalten. Zu der weiteren Etablierung der kulturellen Dimension „Machtdistanz“ tragen noch Lizenzen, Zertifikate als Genehmigungen zur Ausübung einer Tätigkeit bei, was zur Korruption auf allen Ebenen der Exekutive führt. Allerdings ist Korruption in Belarus weniger ausgeprägt als in Russland, gleichauf in der Ukraine³⁹. Es ist wichtig zu betonen, dass die belarussischen Partner die Besonderheit, Probleme durch Privatkontakte lösen zu können, als eine Stärke betrachten. Die Deutschen sehen darin die Entwicklung von Korruption. Generell schätzen sie einen souveränen Umgang ihrer belarussischen Partner mit der Bürokratie.

Kollektivismus vs. Individualismus: Die Dimension zeichnet sich dadurch aus, dass die Identität der Belarussen, ihre Einstellungen, Werte und Verhaltensmuster größtenteils durch Gruppenmitgliedschaft bestimmt sind. Diese Gruppen sind aufgrund des Mangels an Flexibilität der Bevölkerung und Isolation des Landes stabil und langlebig.

Kurz- vs. Langzeitorientierung: Generell gilt in Belarus die gegenwartsbezogene Prozessorientierung. Allerdings sind die Ursprünge für eine solche Herangehensweise im staatlichen und privaten Sektor unterschiedlich. In den staatlichen Kultureinrichtungen zeigt sich eine „Schein“-Zukunftsorientierung, die mit der Realität der Einrichtung nicht verbunden ist und sich an die ideologischen Richtlinien des Staates anpasst und nicht konzeptuell agiert. Bei den privaten Initiativen ist das langfristige Denken aufgrund der politischen Rahmenbedingungen und wirtschaftlichen Prozesse schwierig. Bei den staatlichen Betrieben herrscht starke Reglamentierung, was die Öffnungszeiten und

³⁹ Von den 159 Ländern steht Belarus im „Corruption Perceptions Index 2005“ so wie die Ukraine auf Platz 107, Russland im Vergleich -126, Deutschland – 16 (Transparency International 2006).

Arbeitszeiten betrifft. Private Betriebe werden sich auch am Wochenende oder in der Ferienzeit mit den Partnern treffen.

Außer durch die vier oben genannten kulturellen Dimensionen wird die Arbeitskultur durch folgende kulturelle Standards gekennzeichnet.

Empfänger-fokussierte Kommunikation: Die Kommunikation im Arbeitsalltag orientiert sich stark an den Empfindungen und Erwartungen des Kommunikationspartners. Absagen erteilen und empfangen fällt den Belarussen schwer. Man vermeidet solche Charakteristika der Kommunikation wie direkter Kommunikationsstil, offene Kritik und direkte Meinungsäußerung. Informelle Kommunikation wird als eine logische Fortsetzung der formellen Protokoll-Gespräche im staatlichen Sektor und als Aufbau der mangelnden privaten Kontakte mit den ausländischen Partnern im nichtstaatlichen Sektor betrachtet.

Emotionalität: Der Umgang miteinander in der Arbeitskultur ist vom Faktor Person-Beziehung geprägt. Je mehr Raum und Zeit die emotionale Seite in der Geschäftsbeziehung ausfüllt, desto mehr wird die Arbeit zum persönlichen Anliegen. Der Faktor Aufgabe-Sache-Ziel gewinnt im privaten Sektor mehr an Bedeutung, weil die Leistung in den Vordergrund gestellt wird. Deutsche Partner werden in Belarus als Gäste angesehen und entsprechend behandelt. Diese Besonderheit wird von beiden Seiten der Experten bestätigt. Die Arbeitsverhältnisse verschmelzen mit dem Privatleben. Die Emotionalität wird von den Deutschen zwiespältig betrachtet. Einerseits führt sie zur starken Berücksichtigung der Meinung des Partners, andererseits erschwert sie eine pragmatische Herangehensweise. Die deutschen Partner schätzen besonders die mit der Emotionalität verbundene Improvisation, Kreativität, Spontaneität, Flexibilität und Verhandlungsbereitschaft ihrer belarussischen Kollegen. Belarussische Experten sehen darin keine nationale Besonderheit und verweisen auf die ostslawische Mentalität, die Offenheit und Wärme bedeutet.

Wenn man bei der Auswertung der Antworten anhand der Matrix (Kap 2.2, Abb.6) die relevanten kulturellen Dimensionen betrachtet, kommt man zu folgenden Ergebnissen:

Initiieren – Unsicherheitsvermeidung: Die Initiative der bilateralen Projekte kommt am meisten von der deutschen Seite. Die deutschen Einrichtungen haben

eine starke Agenda und Richtlinien, wie z.B. die Aufarbeitung der Geschichte oder die Auseinandersetzung mit den Folgen des zweiten Weltkrieges. Viele Projekte werden auch aus rein ökonomischen Gründen ins Leben gerufen, um die eigene Organisation zu finanzieren. Konkrete Projektideen von der belarussischen Seite sind selten. Man arbeitet gerne mit einem zuverlässigen Partner zusammen, so wie das GI mit dem Kino „Pabeda“ (Minsk). Projekte aus zufälligen Kontakten entstehen relativ selten. Oft spielen Unternehmer, die am osteuropäischen Markt (Polen oder Russland) arbeiten, die Rolle eines Vermittlers. Bei den Städtepartnerschaftsprogrammen entstehen oft Projekte, die sich oft von Jahr zu Jahr wiederholen, aus den jährlichen Verwaltungssitzungen. Es gibt Projekte in den etablierten Sparten wie klassische Musik. Man weiß, dass die klassische Kultur von Regierungsseite unterstützt wird, was viel Sicherheit mit sich bringt. Innovation wird aus mehreren Gründen nicht gefördert. Zunächst besteht ein Unwissen der alternativen kulturellen Szene in Belarus, ein Mangel an Kontakten und Informationen über die Ein- und Ausreise- und Visumbedingungen. Außerdem werden die Kontakte „privatisiert“. Das verhindert die Entstehung eines Netzwerkes. Weiterhin gibt es bei den deutschen Einrichtungen Unkenntnisse über die Rolle anderer deutscher Institutionen in Belarus.

Initiieren – Machtdistanz: Durch die Anpassung an die ideologischen Richtlinien wird diese kulturelle Dimension bei den staatlichen Einrichtungen wie das National Art Museum deutlich. Die Entstehung von Projekten und Ausstellungen wird oft durch „unpassendes Profil“ der ausländischen Organisation verhindert.

Initiieren - Kurz- vs. Langzeitorientierung: Die deutschen Experten sind der Meinung, dass die Entstehung der gemeinsamen Projekte durch die belarussischen Organisationen selbst verhindert wird. Man betrachtet sich, kurzfristig gedacht, gegenseitig als Konkurrenten.

Generell neigen junge Kulturmanager zu einer gemeinsamen Erarbeitung von Projekten. Sie ist stark inhaltsbezogen. Generell zeichnet sich das „Initiieren“ im Bezug auf die Inhalte durch folgende Tendenzen aus: die deutschen Kulturmanager bezeichnen die Auftragskunst der staatlichen Einrichtungen in Belarus und deren Inhalte als „korrupt“. Daraus entsteht Angst, beim Initiieren mit diesen korrupten Inhalten (kommunistisch und ideologisch geprägte Ausstellungen) konfrontiert zu werden. Aus diesem Grund werden oft aus

deutscher Perspektive sinnlose Projekte (Konzerte der Minsker Pianistinnen) durchgeführt (Bonn). Man versucht eine Balance mit der politischen Situation zu finden, was viele Inhalte und Formen von Projekten ausschließt. Die Mittlerorganisationen der AKBP veranstalten z.B. kaum noch Programme mit gesellschaftspolitischem Inhalt, Podiumsgespräche sowie philosophische Diskussionen. Andererseits gibt es Versuche, neue Formen nach Belarus zu bringen, die noch keine Tradition im Land haben, wie z.B. das Kurzfilmfestival. Für private Projekte, die kein gesichertes Budget zur Verfügung haben, ist die Entstehung der Projekte mit finanzieller Unterstützung verbunden, z.B. Rock-Konzerte belarussischer Bands in Deutschland.

Motivieren - Unsicherheitsvermeidung: Die Deutschen Kulturmanager bestätigen, dass die Motivation der belarussischen Partner von dem Namen der Einrichtung abhängig ist, z.B. das GI, das als zuverlässiger Partner rangiert. Problematisch ist bei der Motivation neuer Partner der Mangel an Verständnis, wozu man internationale Projekte braucht und was sie bringen können.

Motivieren - Kollektivismus vs. Individualismus: Nach Meinung der deutschen Experten funktioniert eine kollektive Motivation am besten. Man motiviert nicht die einzelnen Personen, sondern die ganze Gruppe entweder zur Teilnahme an den Projekten oder zur produktiven Arbeit.

Motivieren - Kurz- vs. Langzeitorientierung: Ein kurzfristiges Denken überwiegt auch bei der Motivation der belarussischen Partner. Ein Beispiel dafür ist die Reise nach Deutschland, die sich sehr effektiv als Motivationsmittel einsetzen lässt, allerdings keine nachhaltige und langfristige Zusammenarbeit verursacht. Bei den großen Organisationen und Joint-Ventures wird die internationale Arbeit zur alltäglichen Routine. Man behauptet, man bräuchte keine besonderen Motivationsmaßnahmen.

Im Allgemeinen äußerten sich die deutschen Kulturmanager positiv über die Motivation der belarussischen Partner. Nach der Entscheidung zusammenzuarbeiten sind die belarussischen Partner engagiert. Außerdem wird in vielen Antworten die Honorarmotivation angesprochen. Die Antworten sind aber uneinheitlich. Viele Belarussen können im Sinne von Goodwill-Aktionen im Kulturbereich arbeiten. Allerdings tragen Honorare zur Motivation wesentlich bei.

Kommunizieren - Unsicherheitsvermeidung: Durch die Herrschaft einer starken Ideologie wird die Kommunikation mit den belarussischen Partnern zur schwierigen Aufgabe. Es gibt eine offizielle Sprache und eine inoffizielle Sprache, die man als ausländischer Partner trotzdem verstehen muss.

Kommunizieren - Machtdistanz: Die Schwierigkeiten der Kommunikation betreffen nach der Meinung der Experten das Umfeld. Innerhalb des Kreises von engagierten Partnern aus privaten Initiativen besteht kein Problem in der Kommunikation. Die Kommunikation wird flexibel im Unterschied zu den staatlichen Einrichtungen oder der alltäglichen Kommunikation außerhalb des oben genannten Kreises gestaltet.

Kommunizieren - Kollektivismus vs. Individualismus: Man kann betonen, dass die belarussischen Partner ihrer Beschreibung von Kommunikationsbesonderheiten solche Begriffe wie „Gruppe“ und „Kollektiv“ zugrunde legen. Man betrachtet die Kommunikation nicht aus der persönlichen Perspektive. Sie ist nicht von der jeweiligen Person, sondern von den Fakten abhängig.

Kommunizieren - Kurz- vs. Langzeitorientierung: Schon am Anfang des Projekts wird die Kommunikation kurzzeitig ausgerichtet. Generell betonen die deutschen Experten eine verzögerte Reaktionszeit auf die schriftliche Korrespondenz, vor allem auf E-Mails. Das wirkt unprofessionell auf die deutschen Partner, wird allerdings von den Belarussen nicht wahrgenommen.

Zusammenfassend tauchten bei allen Interviewpartnern die technischen Aspekte der Kommunikation auf. Sie betonten die Unterentwicklung der E-Mail-Kommunikation vor allem in den belarussischen Regionen. Telefonieren ist am effektivsten. Außerdem wird die Kommunikation als Fremdsprachkenntnis betrachtet. Alle einigen sich, auf Russisch zu kommunizieren. Man unterscheidet verschiedene Ebenen der Kommunikation: alltägliche und fachliche. Die zweite ist ohne Sprachkenntnisse unmöglich. Am besten funktioniert die Kommunikation, wenn sich jemand sowohl in der Sprache, als auch im Land auskennt.

Entscheiden – Unsicherheitsvermeidung: Die Entscheidungen werden vor allem in den staatlichen Einrichtungen stufenweise getroffen. Die allererste Entscheidung ist, ob man den ersten Schritt macht und sich für die Zusammenarbeit entscheidet. Viele Entscheidungen betreffen die finanziellen

Mittel. Die Prozesse auf dem von der Regierung zugelassenen Gebiet laufen schneller und sind wenig problematischer für die Organisation. Damit ist ein wichtiges Entscheidungsproblem verbunden.

Entscheiden - Machtdistanz: Alle Experten bestätigen, dass die Entscheidungen hierarchisch getroffen werden. Deutsche Partner bleiben oft bei der eigenen Entscheidung ohne Rücksprache mit dem Partner, wenn sie das Projekt selbst initiiert haben.

Entscheiden - Kurz- vs. Langzeitorientierung: Die jungen deutschen Partner (wie die Bosch-Lektoren) und Vertreter privater kultureller Initiativen unternehmen Versuche, langfristig zu denken und strategische Entscheidungen zu treffen, was bei den staatlichen Kultureinrichtungen nicht der Fall ist. Bei dieser Dimension steht am meisten das Problem der Wahlmöglichkeit im Vordergrund. Bei den Mittlerorganisationen der AKBP und staatlichen Einrichtungen sind die Entscheidungen oft nicht direkt mit dem Land verbunden, sondern von den Entscheidungsgremien abhängig.

4.2.3 Problembereiche

Außer der Kenntnis der kulturellen Standards und Dimensionen der belarussischen Kultur tragen auch besondere Fähigkeiten und Kenntnisse (Kap. 2.2) zum Erfolg der deutsch-belarussischen Zusammenarbeit im Kulturbereich bei. Diese Kenntnisse werden gegenseitig geschätzt. Die Diskrepanz der Einstellungen kann aber zu den erwähnten Problemen führen. Der Katalog der Fähigkeiten und Kenntnisse von A. Töfler (Kap.2.2, Abb. 4) bietet eine Grundlage für die Auswertung an. Die Antworten können allerdings nicht als quantitative Erhebungen betrachtet werden. Sie zeigen Tendenzen sowie Prioritäten in den Kenntnissen und Fähigkeiten deutscher und belarussischer Partner. Die Daten werden als Durchschnittswerte erfasst und in den Abbildungen dargestellt.

Die Antworten auf die Frage „*Bewerten Sie diese Kenntnisse und Fähigkeiten dem Wichtigkeitsgrad nach in der internationalen Zusammenarbeit (im Kulturbereich) entsprechend*“ zeigen, dass es keinen wesentlichen Unterschied zwischen dem Wichtigkeitsgrad der einzelnen Fähigkeiten und Kenntnisse gibt (Abb.7). Die meisten Antworten stimmen überein. Am meisten werden Fremdsprachenkenntnisse, Einfühlungsvermögen und Organisationsfähigkeiten

geschätzt. Belarussen messen den Improvisationsfähigkeiten sowie ausländischen Rechtskenntnissen mehr Wert bei.

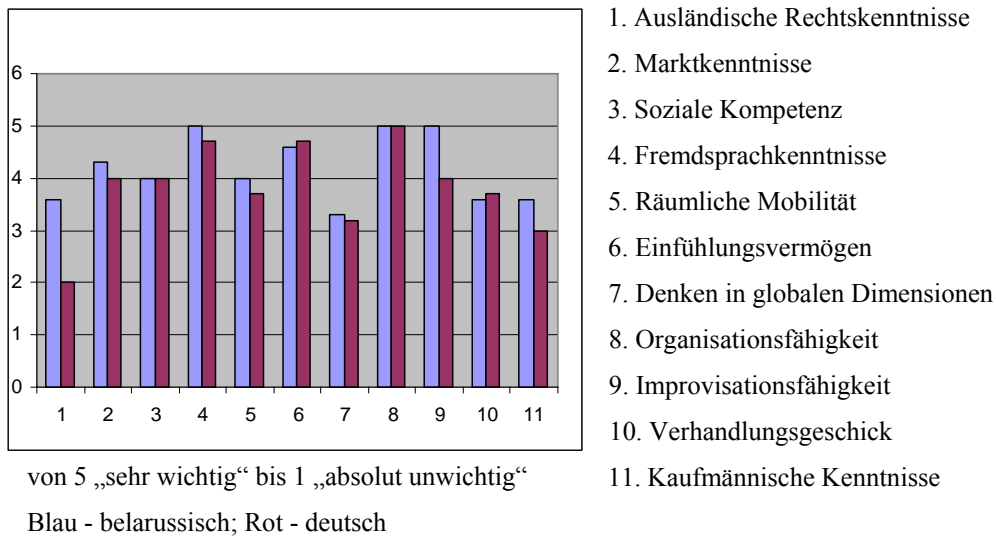


Abb. 7: Kenntnisse und Fähigkeiten der belarussischen und deutschen Kulturmanager nach ihrem Wichtigkeitsgrad

Im Unterschied zu dem Wichtigkeitsgrad zeigt die Abbildung 8 über welche Kenntnisse und Fähigkeiten die Kulturmanager tatsächlich verfügen. Frage: *Über welche Kenntnisse und Kompetenzen verfügen Sie?*

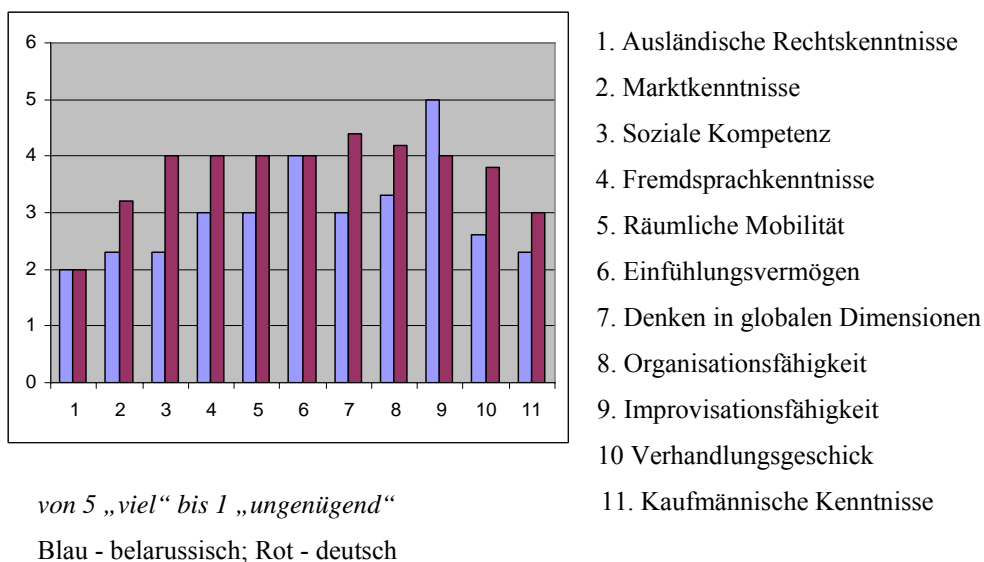
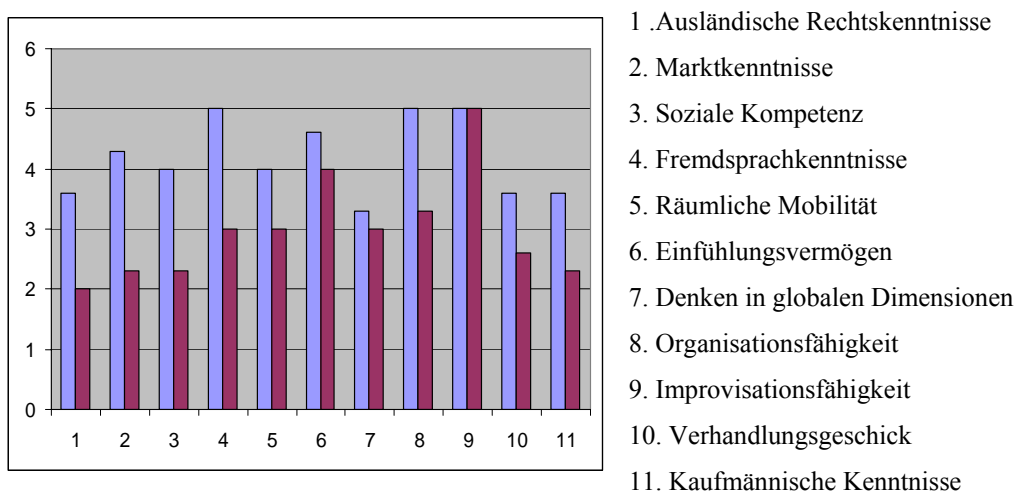


Abb. 8: Vergleich der deutschen und belarussischen Antworten auf die Frage: Über welche Kenntnisse und Kompetenzen verfügen Sie?

Die Abbildung 8 zeigt, dass Belarussen im Allgemeinen angeben, über weniger Fähigkeiten und Kenntnisse zu verfügen, die für die internationale Arbeit nötig

sind, als Deutsche. Außer bei den Punkten „ausländische Rechtskenntnisse“ und „Einfühlungsvermögen“ sind deutliche Diskrepanzen zu erkennen. Allerdings scheint bei den Deutschen die Improvisationsfähigkeit weniger ausgeprägt, was zu der Vorstellung von einem strengen deutschen Arbeitsstil führt.

Wenn man die Antworten der belarussischen Experten miteinander vergleicht, werden die Defizite der Kenntnisse sowie die Diskrepanz zwischen dem Wichtigkeitsgrad und den vorhandenen Kenntnissen und Fähigkeiten deutlich.



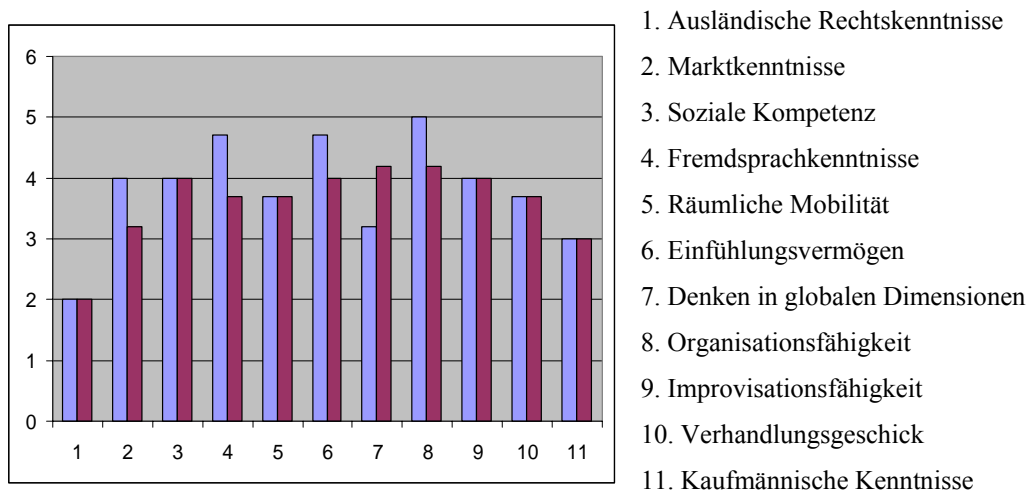
Blau - „was ist wichtig“; Rot - „worüber man verfügt“

Abb. 9: Belarussische Antworten im Vergleich

Die Abbildung 9 zeigt, dass Defizite in allen Bereichen außer dem der „Improvisationsfähigkeit“ genannt werden. Es scheint ein Mangel an deutschen Rechtskenntnissen zu herrschen, der für Belarussen als relativ wichtig erscheint. Ein Mangel an Marktkenntnissen führt zu falschen Vorstellungen über den deutschen Partner. Die Situation wird zusätzlich durch die fehlende Erfahrung im Bereich des Fundraisings erschwert. Eine wichtige Erkenntnis ist, dass es Defizite an sozialer Kompetenz bei den Belarussen zu geben scheint. Die Fremdsprachkenntnisse sind zwar sehr wichtig, man verfügt darüber aber nur mangelhaft. Auch die räumliche Mobilität ist durch die Visumeinschränkungen erschwert. Eine große Diskrepanz ist bei der „Organisationsfähigkeit“ zu erkennen. Aufgrund der fehlenden Organisationserfahrung werden die Möglichkeiten der deutschen Partner von der belarussischen Seite überschätzt. Es führt zu der Diskrepanz zwischen den Ergebnissen und Plänen und fordert eine

bessere und genauere Planung. Die deutschen Experten bestätigen, dass die organisatorische Fähigkeit aus der Verwaltungsperspektive wie das Zusammenstellen von Unterlagen und Protokollen und der Umgang mit Ausschreibungen in der belarussischen Arbeitskultur fehlt. Die deutschen Experten dagegen betonen Unzuverlässigkeit, Chaos, Mangel an eigener Initiative und die Anweisungsnotwendigkeit. Die Belarussen unterstreichen dabei den Mangel an Übereinstimmung bei den gemeinsamen Zielen in den Projekten und die Konzentration darauf. Aufgrund der schwierigen politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen brauchen die Belarussen mehr Verhandlungsgeschick als tatsächlich vorhanden ist.

Im Unterschied zu den belarussischen Antworten kann man bei den deutschen Antworten in der Abbildung 10 weniger Unterschiede erkennen.



Blau - „was ist wichtig“, Rot – „worüber man verfügt“

Abb. 10: Deutsche Antworten im Vergleich

Nach Meinung der deutschen Experten spielen die Rechtskenntnisse, Markt- sowie kaufmännische Kenntnisse in der internationalen Zusammenarbeit mit Belarus keine wichtige Rolle. Es ist wichtig zu betonen, dass die Deutschen aufgrund der Offenheit der eigenen Kultur und zahlreichen Kontakten mit dem Ausland eine gewisse Sensibilität zu anderen Kulturen und ausgeprägte soziale Kompetenzen entwickelt haben. Diese erlauben, die eigene Kultur nicht als „Weltkultur“ zu betrachten. Man richtet sich auf Synergieeffekte mit den ausländischen Partnern ein. Im Unterschied zu den belarussischen Partnern geben

die Deutschen gute Fremdsprachkenntnisse an. Die räumliche Mobilität wird genauso durch die Visumeinschränkungen behindert. Die Deutschen brauchen allerdings mehr Einfühlungsvermögen, damit keine Probleme im Verständnis der belarussischen Kultur entstehen. Organisationsfähigkeit, die Möglichkeit die eigene Arbeit mit Abstand betrachten zu können, setzt Kompetenzen bei der Kostenabrechnung, Protokollieren und der Berichterstattung voraus. Auch die Belarussen schätzen diese Stärken. Es ist ihnen bewusst, dass die Deutschen bei der Organisation über Genauigkeit und Pünktlichkeit verfügen, sowie das ganze Projekt von A bis Z vor Augen haben können. Allerdings wissen auch die deutschen Kulturmanager um ihre Schwächen. Zu diesen gehören die starke Orientierung an Formularen und Regeln, Mangel an Spontaneität und schnelle Frustration, wenn das Programm nicht planmäßig läuft. Die belarussischen Partner beurteilen das genauso und betonen darüber hinaus die Angst ihrer deutschen Partner vor nicht standardisierten Lösungen. Außerdem stellen sie bei den Deutschen kritisch fest, dass diese in jedem Fall ein Programm bis zum Ende durchführen müssen und dass neben der Komplexität hinsichtlich deutscher Formulare wenig Geduld und Verständnis bei längeren bürokratischen Abläufen herrscht. Die meisten deutschen Experten sehen die eigene Gründlichkeit als Stärke, sowie die Durchsetzungskraft und Hartnäckigkeit.

Aus den allgemeinen Antworten lassen sich weitere Problembereiche feststellen. Die deutschen Partner werden von den staatlichen Einrichtungen zu europäischen generalisiert. Diese Verallgemeinerung wird allerdings zur Abgrenzung zwischen „wir“ und „Europa“ verwendet. Außerdem bestehen bei den staatlichen Einrichtungen in Belarus Vorurteile gegenüber der europäischen modernen Kunst. Man geht davon aus, dass die Schwerpunkte in den europäischen Ländern künstlich gestellt sind und sich an Formalitäten orientieren. Die Tendenzen im Westen die Kunst zu kommerzialisieren werden negativ ausgelegt und führen zur Ablehnung des Imports der westlichen Werte. Aufgrund der politischen Situation können keine Werbemaßnahmen für die bilateralen Kulturprojekte, die die alternative Kulturszene miteinbeziehen, durchgeführt werden. Generell taucht bei solchen Projekten das Problem des Fundraisings auf. Weiterhin gibt es keine vollständige Darstellung der deutschen Organisationen in Belarus, was zu einer falschen Vorstellung über den Partner und seine Möglichkeiten führen kann. Deutsche Organisationen beklagen oft, dass sie von belarussischen Partnern nur

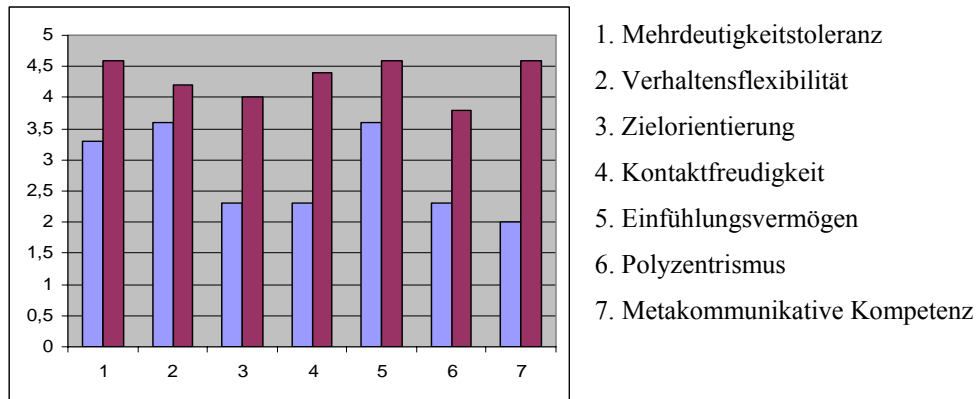
als Geldgeber wahrgenommen werden. Auch bei den Deutschen fehlt eine klare Vorstellung über den belarussischen Partner, was zum Scheitern der Projekte führen kann, weil die belarussischen Organisationen als qualitativ schwächere Partner betrachtet werden. Auf belarussischer Seite gibt es die Tendenz zur Beschönigung der Realität. Zu dieser Einstellung gehört auch, dass es nicht üblich ist, über Probleme offen zu reden. Die deutschen Interviewpartner unterstreichen ein starkes Gefälle zwischen den Generationen: Junge Generation mit westlicher Orientierung versus ältere Generation, die mit dem sowjetischen System vertraut ist. Es handelt sich jedoch meist noch immer um singuläre Aktionen und einzelne Initiativen in der bilateralen Zusammenarbeit im Kulturbereich. Außerdem ist wichtig zu betonen, dass die deutschen Organisationen und Institutionen in Belarus nicht eng genug zusammenarbeiten, wobei die Vertreter der auswärtigen Kulturpolitik mit Vertretern anderer europäischer Länder stark kooperieren. Außerdem wird die starke Bindung der Verwaltung an Russland, die einen bestimmten Rahmen für die Zusammenarbeit mit den staatlichen Einrichtungen vorgibt, problematisch gesehen. Die westlichen Partner und die Synergien aus den gemeinsamen Projekten beschränken sich bei den staatlichen Einrichtungen auf das Sammeln von kaufmännischen Erfahrungen, wie die Produktion einer CD oder die Herstellung eines Kataloges. Die internationalen Projekte werden dabei zur Bestätigung des eigenen künstlerischen Niveaus betrachtet.

4.3 Rolle der interkulturellen Kompetenzen

Die Auswertungen der Rolle von kulturellen Standards und Dimensionen machen deutlich, inwieweit sie zum Erfolg der Kulturkontakte und des Kulturaustausches beitragen. Ihr Erkennen - zusammen mit dem Vorhandensein von Fachkompetenzen - führt allerdings nicht automatisch zum Erfolg. Die interkulturellen Kompetenzen spielen dabei eine wichtige Rolle, weil sie es ermöglichen, den gesamten Managementprozess im Kulturbereich zu modernisieren und an die Besonderheiten der belarussischen kulturellen Standards und Dimensionen anzupassen. Das Ziel ist dabei die Chance eines reibungslosen Verfahrens zu maximieren.

Es ist wichtig zu analysieren, inwieweit interkulturelle Kompetenzen (Kap.2.1.2) bei den belarussischen und deutschen Kulturmanagern vorhanden sind. Die

Abbildung 11 zeigt die allgemeinen Tendenzen in diesem Bereich. Sie repräsentieren die Zusammenfassung der Antworten im Rahmen der qualitativen Expertengespräche (in Form der Durchschnittsdaten). Den Interviewpartnern wurde eine geschlossene Frage gestellt: „Welche Kompetenzen sind bei Ihnen ausgeprägt?“ Es wird eine Vergleichsanalyse dargestellt.



Von 5 „sehr gut“ bis 1 „ungenügend“

Blau – belarussisch; Rot – deutsch

Abb. 11: Vergleich zwischen den deutschen und belarussischen Antworten im Bezug auf die interkulturellen Kompetenzen

Zwischen den belarussischen und deutschen Antworten ist ein großer Unterschied erkennbar. Nach der Auswertung verfügen die deutschen Partner mehr an interkulturellen Kompetenzen als die belarussischen. Damit die Zusammenarbeit reibungslos funktionieren kann, haben die deutschen Kulturmanager einen fast doppelten Umfang an interkulturellen Kompetenzen.

„Mehrdeutigkeitstoleranz“ gewinnt eine besondere Bedeutung in diesem Zusammenhang. Man muss nicht nur allgemein interkulturell sensibilisiert sein, sondern auch eine Sensibilität für unterschiedliche kulturelle Bewegungen und Realitäten in Belarus aufgrund der politischen Situation entwickeln. Diese Kompetenz beinhaltet einen bewussten Umgang mit den kulturellen Stereotypen durch ihre Bearbeitung oder Widerlegung. So kann sich die Einstellung der deutschen Partner gegenüber der chaotischen Arbeitskultur und dem Mangel an logischer Herangehensweise in Belarus durch ständige Reflexion und Toleranz relativieren.

„Verhaltensflexibilität“ ist bei den Belarussen am meisten ausgeprägt. Zwar bewerten die Deutschen diese interkulturelle Kompetenz als relativ gut ausgeprägt, die belarussischen Partner betonen allerdings bei den deutschen Kollegen den Mangel an Flexibilität. Viel Wert wird auf Kreativität gelegt. Die Bereitschaft der deutschen Partner auf die aktuellen Umstände flexibel zu reagieren, baut Frustration in schwierigen Situationen ab, mit denen man in Belarus oft konfrontiert wird. Eine flexible Verhaltensweise soll auch dazu beitragen, dass jedes neue Projekt als Erfahrungszuwachs wahrgenommen wird. Darüber hinaus muss man unterstreichen, dass Belarussen die guten Organisationsfähigkeiten ihrer deutschen Kollegen sehr schätzen. Zusammen mit der hohen Flexibilität der Belarussen führen sie zu Synergien in der Zusammenarbeit.

Die interkulturelle Kompetenz „Zielorientierung“ gewinnt im Umgang mit den bürokratischen Strukturen in Belarus an Bedeutung. Die Entstehung von Frustration und Ernüchterung im Hinblick auf lange Entscheidungsprozesse kann durch diese interkulturelle Kompetenz verhindert werden. Sie erfordert viel Ausdauer im Projektmanagement. Allerdings muss sie ständig mit dem „Einfühlungsvermögen“ korrespondieren.

„Kontaktfreudigkeit“ ist die Bedingung von interkultureller Zusammenarbeit. Es ist bemerkenswert, dass die Belarussen eine geringe Ausprägung dieser interkulturellen Kompetenz bei sich feststellen; und obwohl sie sich als gastfreundlich bezeichnen, findet sich diese Eigenschaft in der persönlichen Befragung weit unten auf der Skala. Die Zusammenarbeit funktioniert besonders gut, wenn sie auf Gegenseitigkeit ausgelegt ist und vom persönlichen Einsatz der Akteure getragen wird. Damit dies funktioniert wird Kontaktfreudigkeit besonders gefordert sowie eine aufrichtige Haltung und Respekt vor dem Partner in der Ausgangssituation vorausgesetzt.

Das Verständnis der Mentalität der belarussischen Partner wird durch die interkulturelle Kompetenz „Einfühlungsvermögen“ gefördert. Abgesehen davon, dass die Deutschen es relativ hoch bei sich einschätzen, betonen die Belarussen einen Mangel bei den deutschen Kollegen. Vor allem ist diese Kompetenz damit verbunden, dass die deutschen Kollege die Bedeutung der internationalen Projekte

für ihre belarussischen Partner verstehen und einschätzen müssten. Außerdem ist die bewusste Reflektion über kulturgebundene Rollenverteilung und Machtverhältnisse in Belarus für ausländische Partner sehr wichtig.

Belarussen konzentrieren sich aufgrund der mangelnden Mobilität primär auf ihre eigene Kultur (nicht auf die nationale, sondern auf die eigene lokale Kultur). Diese Besonderheit verhindert die Entwicklung einer polyzentrischen Herangehensweise. Aus diesem Grund wird „Polyzentrismus“ als Gegensatz von Ethnozentrismus seitens der Belarussen in der interkulturellen Zusammenarbeit sehr benötigt.

Die „Metakommunikative Kompetenz“, welche die Steuerungsfähigkeiten auch in schwierigen Situationen voraussetzt, ist bei den deutschen Partnern deutlich besser ausgeprägt. Sie muss oft aufgrund verdeckter interkultureller Konflikte eingesetzt werden. Belarussen sind allerdings wenig in der Lage, Problembereiche zu hinterfragen. Die metakommunikative Kompetenz könnte zu konstruktiven Lösungen beitragen.

5. Empfehlungen und Ausblick

5.1 Transformation des Kultur-Marketing-Managementprozesses

In Anbetracht der spezifischen Rahmenbedingungen, der Kenntnisse über belarussische Geschichte und Kultur sowie der belarussischen kulturellen Standards und Dimensionen ist der Kultur-Marketing-Managementprozess in seiner „deutschen Auffassung“ (Kap. 1.4, Abb. 3) Veränderungen unterworfen. Das Ziel ist dabei, Erfolgchancen von Projekten zu maximieren. Die entscheidende Rolle spielen dabei die interkulturellen Kompetenzen, die eine Anpassung ermöglichen.

Mission: Die deutschen Kultureinrichtungen und Initiativen benötigen eine klare Vorstellung, was sie in der interkulturellen Zusammenarbeit mit Belarus erreichen wollen. Eine solche klare Positionierung kann innerhalb der Einrichtung in Deutschland kommuniziert werden. Allerdings treten dabei Schwierigkeiten auf in Belarus, sobald sie die Unterstützung der alternativen Kulturszene erreichen will. Das weitgefaste Verständnis von Kultur und seiner Rolle in der Gesellschaft beschränkt die Kulturkontakte nicht nur auf Ausstellungen von exklusiven Kulturgütern und Werken der Hochkultur, auf Philharmoniekonzerte oder Auftritte von Folkloregruppen. Der erweiterte Kulturbegriff bezieht sich auf das Alltagsleben und beinhaltet primär einen kommunikativen Prozess zwischen Menschen. Damit die Inhalte und Themen der Zusammenarbeit im Kulturbereich bei den beiden Partnern eine Übereinstimmung finden, sollte die Mission am besten gemeinsam ausgearbeitet werden. „Kontaktfreudigkeit“, „Einfühlungsvermögen“ sowie „Polyzentrismus“ werden dabei besonders gefragt. Generell sollte man sich entweder für die Zusammenarbeit mit den staatlichen Einrichtungen oder für eine Kooperation mit der unabhängigen, freien Kunst- und Kulturszene entscheiden.

Die Analyse-Phase (externe)

Das Verfahren der **Konkurrenzanalyse** unterscheidet sich in der interkulturellen Zusammenarbeit wesentlich von der deutschen Auffassung. Die politischen Rahmenbedingungen fordern eine enge Zusammenarbeit aller deutschen Einrichtungen in Belarus. Aus diesem Grund wird man andere Einrichtungen nicht als Konkurrenten, sondern als Partner betrachten, was mit der

„Zielorientierung“ verbunden ist. Allerdings spielt die Beschaffung von Informationen über die Aktivitäten anderer Einrichtungen eine wichtige Rolle. Diese Phase ist mit der **Beschaffungsanalyse** eng verbunden. Man benötigt nicht nur Informationen über den potentiellen deutschen Partner, sondern auch über seine Kontakte und Netzwerke. Die Beschaffungsanalyse der nötigen Ressourcen ist in Deutschland relativ schwierig, weil Belarus in den Medien wenig präsent ist. Der Austausch benötigt eine gründliche Vorbereitung und eine klare Vorstellung über den Partner, seine Mission und sein Profil. Die **Umweltanalyse** als weiterer Bestandteil der externen Analyse sollte nicht nur am Anfang des Projektes durchgeführt werden. Sie soll zu einer regelmäßigen Aufgabe werden, weil die Rahmenbedingungen (politische, rechtliche) nicht stabil sind. Die interkulturelle Kompetenz „Mehrdeutigkeitstoleranz“ spielt dabei eine entscheidende Rolle. Die **Nachfrageanalyse** liefert die Informationen sowohl über den potenziellen Partner in Belarus als auch über die potenziellen deutschen bzw. belarussischen Besucher. Diese Phase ist mit einer hohen Reflexion der Ereignisse in Belarus verbunden. Aufgrund der mangelnden Kontakte und unzureichender Finanzierung kann nur eine begrenzte Zahl der belarussischen Kultureinrichtungen oder Initiativen in den deutsch-belarussischen Austausch einbezogen werden. Es wäre wünschenswert, den potentiellen Partnern in Belarus das Gefühl zu vermitteln, sich nicht untereinander als Konkurrenten zu betrachten und keine Wettbewerbspraxis auszuüben, sondern in enger Kooperation gemeinsam aufzutreten. Dafür ist die metakommunikative Kompetenz sowie das Einfühlungsvermögen besonders gefragt. Die Nachfrage ist mit der Kommunikation und Motivation verbunden, vor allem bei den staatlichen Kultureinrichtungen, die noch keine Erfahrung im Kulturaustausch haben. Man benötigt eine klare Vorstellung darüber, was deutsch-belarussischer Kulturaustausch für den Partner bedeutet und ihm bringen kann.

Die Analyse-Phase (interne)

Wie schon erwähnt, bieten internationale Kulturprojekte eine Grundlage für die Zusammenarbeit in anderen Bereichen und fördern eine intensive gesellschaftliche Auseinandersetzung. Deswegen sollten in der **Potenzialanalyse** folgende Potenzialdimensionen geprüft werden. Das Projekt kann ein künstlerisches Potenzial beinhalten. Der internationale Austausch erprobt und produziert neue künstlerische Erzeugnisse oder Ergebnisse. Wenn das

gesellschaftliche Potenzial herangezogen werden soll, strebt der internationale Kulturaustausch nach sozialen Kontakten und entfaltet sich in einem soziokulturellen Rahmen. Außerdem kann der Kulturaustausch als Potential bzw. Mittel der diplomatischen Mission im auswärtigen Dienst betrachtet werden. Er wird für die Entwicklung von Kontakten auf offizieller Ebene eingesetzt. Eine Potenzialanalyse kann auch im Bezug auf die Ausdrucksformen und Inhalte in Belarus durchgeführt werden. Viele Formen sind dem belarussischen Publikum aufgrund der geringen Verbreitung noch wenig bekannt, wie z.B. das Kurzfilmfestival - Transmediale, Berlin. Das Finden der Inhalte und ihre Potenzialanalyse können am besten in der Zusammenarbeit mit dem Partner funktionieren, die eine hohe Kontaktfreudigkeit sowie Verhaltensflexibilität voraussetzt.

Die Festlegung der **inhaltlichen Ziele** baut auf der Potenzialanalyse auf. Ein übergreifendes Ziel ist das Kennenlernen und die Festigung der belarussischen (alternativen) Kunst- und Kulturszene im Ausland. Sie soll nicht mit den Namen russischer Schriftsteller, wie F. Dostoevskii und A. Puschkin identifiziert werden, sondern mit J. Kupala oder J. Kolas, W. Bykau oder M. Tank. Das Klischee vom leidenden, unterdrückten und von Katastrophen geprägten Belarus kann durch einen positiven Impuls aus der modernen belarussischen Kunst- und Kulturszene geändert werden. Für die deutsche Kultur ist relevant, durch die eigene Kultur ein Fenster in die westeuropäische Kulturszene zu öffnen und das belarussische Publikum damit bekannt zu machen, aber auch das eigene Bild eines modernen Deutschlands weiterzupflegen. Diese inhaltlichen Überlegungen müssen klar mit den Partnern kommuniziert werden, damit sie zu gemeinsamen Zielen und Interessen werden. Ein weiteres Ziel, welches auf dem Erreichen der inhaltlichen Ziele beruht, ist die Profitorientierung. Allerdings muss zunächst das einheimische Publikum durch die Öffentlichkeitsarbeit und eine stärkere Medienpräsenz vorbereitet werden.

Die **Marketingziele** stehen in direkter Verbindung mit der Nachfrageanalyse. Die direkte Arbeit mit den belarussischen Kultureinrichtungen, Initiativen und Künstlern kann das Ziel des Multiplikatoreffekts verfolgen. Auch das Publikum sollte als Multiplikator betrachtet werden. Durch die Präsenz der belarussischen Kultur in Deutschland können außerdem wichtige Entscheidungs- und

Meinungsträger auf anderen Gebieten erreicht und sensibilisiert werden, die zum Abbau der Isolierung des Landes in anderen Bereichen beitragen könnten.

Die langfristige **Strategieplanung** ist mit den politischen Rahmenbedingungen in Belarus verbunden. Eine Perspektive von mehr als einem Jahr ist für die einheimischen Einrichtungen eher eine Ausnahme. Trotzdem ist eine Strategieplanung notwendig. Das Erreichen oben genannter Ziele zeichnet sich entweder durch das Herstellen und Erhalten einer Interessenbalance zwischen den Kultureinrichtungen und dem Regierungssystem aus oder durch bewusste Vermeidung der Zusammenarbeit mit staatlichen Strukturen. Die erste strategische Herangehensweise erfolgt durch die staatlichen Einrichtungen und Mittlerorganisationen der AKBP. Die zweite wird von den zivilgesellschaftlichen Organisationen und privaten Initiativen betrieben, was eine starke Unterstützung der alternativen Kunst- und Kulturszene ermöglicht. Eine wichtige strategische Entscheidung ist der Aufbau der Koordination und Information von solchen Projekten in Deutschland. Damit ist nicht die Zentralisierung oder Kontrolle, sondern verstärkter gegenseitiger Informationsaustausch gemeint, woraus sich neue Ideen und Möglichkeiten ergeben können. Metakommunikative interkulturelle Kompetenz ist dabei besonders nötig. Eine weitere strategische Entscheidung besteht darin, dass Kunst und Kultur nicht als Selbstzweck, sondern als ein Mittel und Antriebskraft genutzt und verstanden werden. Diese Herangehensweise sollte klar kommuniziert werden. Eine weitere strategische Perspektive für die deutsch-belarussische Zusammenarbeit öffnet der europäische Kontext. Daraus entsteht die Notwendigkeit, nicht nur auf die Unterschiede der Kulturen, sondern auch auf die Gemeinsamkeiten innerhalb Europas einzugehen und damit zu arbeiten. Aus diesem Grund ist eine enge strategische Kooperation mit anderen Vertretern der europäischen Kultur (z.B. französische, polnische, litauische Botschaften) wichtig. Daraus entsteht eine gegenseitige Ergänzung. Dies ist auch für die EU-Länder im Bezug auf die Stärkung der gemeinsamen europäischen Identität von großer Bedeutung. Es ist wichtig zu betonen, dass eine unkritische Übertragung der westlichen Normen in die belarussische Alltagskultur problematisch werden kann. Kultur sollte nicht als ein Export- bzw. Importartikel betrachtet werden. Sie setzt immer einen menschlichen Austauschprozess voraus. Projekte und Kooperationen sollten auf der Basis des Partnerprinzips und auf der Grundlage dialogischer Veranstaltungen langfristig ausgestaltet werden. Aus

einem solchen Dialog werden die alten Muster und Stereotypen verabschiedet. Die unmittelbare Nachbarschaft und allgemeine Tendenzen in der EU bieten eine neue Perspektive für Belarus, nämlich die regionale Zusammenarbeit. Regionale Herangehensweise impliziert keine Beteiligung des ganzen Landes. Die regionalen Aspekte können stärker durch das thematische Interesse an einer bestimmten historischen Grenzregion wie Brest oder Hrodno berücksichtigt werden. Daraus kann die Stärkung des Bewusstseins für Belarus als integraler Teil Europas erfolgen.

Operative Marketingprogramme/ Instrumente

Die operativen Marketinginstrumente lassen sich nur begrenzt in der deutsch-belarussischen interkulturellen Zusammenarbeit anwenden. Aufgrund der nichtkommerziellen Hintergründe der Veranstaltungen ist noch keine Preispolitik nötig, aber Verluste dürfen auch nicht vorkommen. Allerdings spielen die Distributionspolitik und Kommunikationspolitik eine wichtige Rolle, vor allem aufgrund der begrenzten Werbemaßnahmen von alternativen Kulturveranstaltungen in Belarus. Weiterhin sollte der Aufbau einer Infrastruktur, einem Netzwerk mit Suchsystemen und Austauschplattformen über Projekte und Finanzierungsmöglichkeiten nicht nur als strategische langfristige Aufgabe betrachtet, sondern in operativen Programmen umgesetzt werden. Die Betreuung einer Servicepolitik ist gegenwärtig auf ein Minimum reduziert, weil das Angebot noch relativ reduziert ist und man sich auf jede Veranstaltung freut. Allerdings darf diese in der weiteren Entwicklung nicht vernachlässigt werden, weil sie zum allgemeinen Image und der Qualität einer Veranstaltung beiträgt. Eine wichtige Basis für die Entwicklung von Marketinginstrumenten und -programmen bietet die Erkenntnis, dass generelles Managementdenken sowie kommunikations- und reflexionsfördernde Techniken länder- und systemübergreifend vermittelbar sind. Allerdings ist pragmatisches Wissen und Handwerkzeug länderspezifisch und lässt sich schwer direkt übertragen. Beispielsweise ist die Einführung und Ausübung von Motivationsstrategien in der Arbeit mit Belarus von Bedeutung. Eine Wettbewerbspraktik lässt sich allerdings dagegen schwer anwenden und führt eher zur Irritation. Eine Reise nach Deutschland bzw. nach Belarus spielt eine wichtige Rolle und kann als ein Instrument der Motivation für die belarussischen Partner angesetzt werden. Allerdings müssen die Ziele einer solchen Reise klar definiert und die Perspektiven der Zusammenarbeit vor Augen geführt werden,

damit es zu keinen Missverständnissen kommt. Für die deutschen Kulturmanager ist es empfehlenswert, sich ein eigenes Bild durch die Reise nach Belarus zu verschaffen und einen Bezug zu dem Land aufzubauen. Wenn es um die Vermittlung bestimmter Inhalte geht, sollte die pädagogische Vermittlung sowohl auf deutscher als auch auf belarussischer Seite einbezogen werden. Aufgrund der unregelmäßigen Kontakte und Veranstaltungen im Kulturaustausch kann noch keine langfristige Produktpolitik entwickelt werden. Generell setzt die Ausarbeitung und Anwendung operativer Instrumente und Programme im interkulturellen Bereich viel Mehrdeutigkeitstoleranz und Einfühlungsvermögen voraus, die mit der Zielorientierung korrespondieren müssen.

Marketingcontrolling und Kontrolle

Da sich die internationalen kulturellen Projekte generell schwer qualitativ auswerten lassen, sind qualitative Gespräche mit den Teilnehmern, bzw. Künstlern wünschenswert. Ohne zu übertreiben muss man regelmäßig die Probleme reflektieren. Man kann zwischen zwei Kriterien des Erfolges unterscheiden. Erstens: Lässt sich gelungene Zusammenarbeit mit dem ausländischen Partner definieren z.B. durch gemeinsame Tätigkeit, wie Initiierung eines Projektes, Motivation der Kollegen und Mitarbeiter, reibungslose Kommunikation, gemeinsame Entscheidungsfindung unter der Berücksichtigung der spezifischen Rahmenbedingungen, die durch eine hohe Sensibilität und durch interkulturelle Kompetenzen ermöglicht wird. Zweitens: Ist das Zielpublikum im jeweiligen Land erreicht worden und wie war die Resonanz? Die deutschen Einrichtungen sind im Bezug auf diese Kontrolle auf ihre belarussischen Kollegen angewiesen, sie brauchen Einfühlungsvermögen und Mehrdeutigkeitstoleranz. Einheimische Einrichtungen können die Kontrolle besser leisten. Dazu müssen allerdings zusammen die Auswertungsinstrumente und Kriterien entwickelt werden. Die Resonanz der Veranstaltungen in Deutschland muss mit den belarussischen Partnern besprochen werden, was sowohl die Motivation für die weitere Zusammenarbeit stärkt, als auch eine kritische Auseinandersetzung mit dem Projekt, mit den Zielen und Strategien der Zusammenarbeit fördert.

Die systematische Herangehensweise an Managementprozesse unterscheidet sich aufgrund der kulturellen Standards und Dimensionen von der deutschen Auffassung (Abb.3). Die deutschen Kulturmanager vermissen bei den

belarussischen Partnern oft Logik bei der Problemlösung oder während der Durchführung eines Projekts. Bei den Belarussen können Ziele weniger auf Analysen, Ressourcen und objektiven Rahmenbedingungen basieren, sondern mit Ideen, Wünschen oder Vorschriften korrespondieren (Abb.12). Dies gilt auch für die an ein Projekt gestellten Aufgaben, die möglicherweise keinem übergreifenden Ziel dienen, sondern für sich alleine stehen. Oft wird ein schnelles Ergebnis gefordert. Eine Auseinandersetzung mit der Umgebung und eine Analyse werden dabei als unnötig betrachtet.

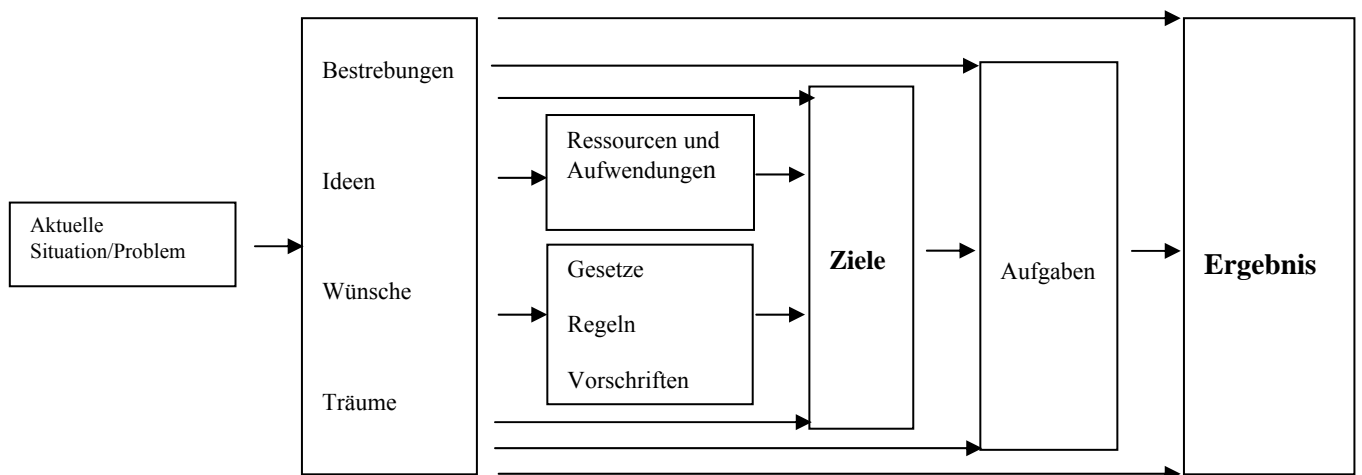


Abb. 12: Managementprozess, geprägt von den kulturellen Standards und Dimensionen in Belarus

Quelle: Vgl. Rösch 1999.

Die Abbildung 12 zeigt, dass sich die systematische Herangehensweise an die Lösung eines Problems erst entwickelt. Diese Besonderheit müsste in der interkulturellen Zusammenarbeit mit Hilfe der interkulturellen Kompetenzen berücksichtigt werden. Die Aktivitäten der belarussischen Partner können anhand der oben dargestellten Abbildung reflektiert werden. Eigene Aktivitäten können dabei möglicherweise transformiert werden.

5.2 Empfehlungen für verschiedene Kunst- und Kultursparten

Eine allgemeine strategische Herangehensweise an die verschiedenen Kultursparten für die Zusammenarbeit mit Belarus ist bis heute noch nicht klar definiert. Es wäre wünschenswert, verschiedene Kultursparten im Kulturaustausch zu berücksichtigen und einzubeziehen.

Im Bereich von Literatur und Sprache wäre es empfehlenswert, eine weitere Förderung der Präsenz belarussischer Literatur in Deutschland zu betreiben. Es wäre wünschenswert, wenn die deutschlandweiten Städtepartnerschaften, das GI sowie deutsche Slawistikinstitute diese Richtung in eigener Arbeit verstärken würden. Allerdings wäre es gerade im Fall von Belarus falsch, einseitig belarussischsprachige Literatur zu fördern, da auch russischsprachige Autoren ein Teil der belarussischen Kultur ausmachen. Weiterhin wäre die Förderung von Übersetzungen der deutschen Gegenwartsliteratur wünschenswert. Dies könnte mit der Einbeziehung von Verlagen, Übersetzern sowie Stiftungen erreicht werden. Im Literaturbereich müsste der Dialog gefördert werden. Um die zeitgenössische belarussische Literatur in Deutschland bekannt zu machen, wären Lesereisen und Diskussionen sowie Gesprächsforen mit Schriftstellern sinnvoll. In enger Verbindung mit der gegenwärtigen Literatur steht das Theater. Es wäre wünschenswert, Übersetzungen belarussischer Theaterautoren zu fördern, um das Interesse an Aufführungen belarussischer Theaterstücke zu wecken. Dies könnte durch regelmäßige Einladungen unabhängiger Theater zu europäischen und deutschen Theaterfestivals erreicht werden.

Im Musikbereich erscheint gerade vor dem Hintergrund häufiger folkloristischer Selbstdarstellung des Landes in Deutschland, eine Ausdehnung des Musikspektrums auf Rockmusik, Hip-Hop, Rap sowie moderne Interpretation der Volksmusik sinnvoll. Ein gelungenes Beispiel dafür sind die Konzerte der belarussischen Rockbands N.R.M und Drum Ekstasy in Deutschland im Jahre 2005. Klassische Musik wird auch weiterhin den Schwerpunkt der Zusammenarbeit bilden. Allerdings könnte auch in diesem Zusammenhang eine neue zeitgenössische Form gefunden werden, die eine Diskussion zu den unterschiedlichen Aufführungsmöglichkeiten und -praxis in Belarus und im Westen auslösen könnte. Es wäre wünschenswert, nicht nur mit Minsk, sondern auch mit den verschiedenen regionalen Zentren, vor allem mit den entsprechenden musikalischen Ausbildungsstätten, zu kooperieren.

Der Filmbereich und die Präsentation des Kinoprogramms sind zwar in der deutsch-belarussischen Zusammenarbeit am stärksten vertreten, doch findet ein Dialog nur selten statt. Außerdem verursachen die Veranstaltungen im

Filmbereich relativ geringe Kosten. Ein großes Potenzial bildet der Dokumentarfilm. Allerdings wirken solche linearen Maßnahmen nur dann am besten, wenn sie einen Dialog fördern und wenn parallel zu ihnen Gespräche, Ausstellungen und Diskussionsveranstaltungen initiiert werden.

Im Bereich der Bildenden Kunst wäre eine Intensivierung der Kontakte zu den Kunsthochschulen wünschenswert. Die Versuche des GI für die Ausstellungen des ifa die regionalen Museen und Ausstellungshallen in Homel und Magiljow einzubeziehen sind sinnvoll, um den Multiplikatoreffekt weiter auszudehnen. Wichtig wäre, den Austausch systematisch und langfristig auszugestalten. Vorstellbar ist außerdem gemeinsam mit Stiftungen ein langfristiges Projekt der Zusammenarbeit im Bereich der Bildenden Gegenwartskunst auszuarbeiten. Dies könnte dazu beitragen, dass die belarussischen zeitgenössischen Künstler stärker in den deutschen Galerien vertreten wären und dass den jungen Künstlern der Zugang zu Debatten und Tendenzen in anderen Ländern Europas ermöglicht würde.

Im Bereich der Kulturmanagementausbildung ergeben sich folgende Anknüpfungsmöglichkeiten: Das Programm „Kulturmanagement für Mittel- und Osteuropa“ der Robert-Bosch-Stiftung könnte ausgebaut werden und bei den deutschen Kulturmanagementinstituten flexible und kurze Weiterbildungsprogramme für die Praktiker in den Kulturinstitutionen anbieten. Eine strategische Herangehensweise im Kulturmanagement kann zwar nur in Verbindung mit länder- und regionenspezifischem Wissen entwickelt werden, damit könnten aber gleichzeitig die allgemeinen Grundkenntnisse des Kulturmanagements sowie eine internationale Orientierung vermittelt werden. Die Übersetzung der westlichen bzw. deutschen Fachliteratur ist ohne Beratung vor Ort nur eingeschränkt anwendbar, da dieses Fachwissen die jeweilige politische, rechtliche und wirtschaftliche Situation nicht berücksichtigt. Trotzdem wären Weiterbildungsangebote in Bereichen wie Marketing, Fundraising und Finanzierung des Kulturbereiches sowie Rechtskenntnisse wünschenswert. Von großer Bedeutung wären darüber hinaus Praktikumsmöglichkeiten bei den Institutionen in Deutschland.

Zusammenfassung

Ziel der vorliegenden Arbeit war einen Überblick auf die Gesamtheit der nötigen Kompetenzen für die kulturelle Zusammenarbeit mit Belarus zu geben. Um das zu ermöglichen wurde ein theoretisches Modell (Abb.5) entwickelt. Das Modell zeigt, welche Rolle die Fachkenntnisse und Schlüsselqualifikationen im Kulturmanagement spielen und wie sie sich im Kultur-Marketing-Managementprozess (deutsche Auffassung) wieder finden. Für die erfolgreiche Zusammenarbeit sind Kenntnisse der Geschichte sowie der kulturellen Besonderheiten des Ziellandes unerlässlich. Es ist von Bedeutung, die länderspezifischen Rahmenbedingungen der kulturellen Aktivitäten zu berücksichtigen, sowie sich für die konkrete Arbeit mit den kulturellen Standards auseinander zu setzen.

Diese Arbeit hat aufgezeigt, inwieweit die Zusammenarbeit im Kulturbereich zwischen Deutschland und Belarus von belarussischen kulturellen Standards und Dimensionen sowie von spezifischen Rahmenbedingungen beeinflusst wird. Dies benötigt die Auseinandersetzung mit den grundlegenden Prinzipien des Kulturmanagements in eigener (deutscher) Auffassung und möglicherweise seine Transformation, die mit Hilfe der interkulturellen Kompetenzen ermöglicht wird. Damit wird die These der Arbeit bestätigt.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit richten sich an die Akteure des deutsch-belarussischen Kulturaustausches, sowohl an kleine Initiativen und Projekte, als auch an etablierte Institutionen wie das Goethe-Institut. Die Beschreibung der nötigen Kompetenzen in der Zusammenarbeit mit Belarus kann auch für die entsandten Lektoren und Kulturmanager der Robert-Bosch-Stiftung hilfreich sein. Anhand der dargestellten Matrix der Analyse der Schlüsselqualifikationen im Kulturmanagement (Abb.6) lassen sich Trainingsprogramme entwickeln. Das Modell der Transformation der deutschen Auffassung des Kultur-Marketing-Managementprozesses (Abb.5) kann auf andere Länder übertragen und für theoretische Auseinandersetzungen sowie für die praktische Arbeit angewendet werden.

Literaturverzeichnis

- Altmann, Elisabeth (2003): Kernbereiche und Reformbedarf Auswärtiger Kultur- und Bildungspolitik des Bundes unter besonderer Berücksichtigung der Arbeit ausgewählter Goethe-Institute und Deutscher Schulen in Europa (Dissertation), Hohenstadt.
- Auswärtiges Amt (Hrsg.) (2001): Auswärtige Kulturpolitik. Konzeption 2000, Berlin.
- (2006a): Belarus. In: <http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Laender/Belarus.html> (19.07.2006).
 - (2006b): Beziehungen zu westlichen Staaten und zur Europäischen Union. In: <http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Laenderinformationen/Belarus/Aussenpolitik.html> (16.07.06).
 - (2006c): Geschichte von Belarus. In: <http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Laenderinformationen/Belarus/Geschichte.html> (19.07.2006).
 - (2006d): Kulturpolitik. In: <http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Laenderinformationen/Belarus/Kultur-UndBildungspolitik.html> (02.06.06).
- Bahdankevitsch, Stanislaw (2001): Die Wirtschafts- und Sozialpolitik in der Republik Belarus in den späten neunziger Jahren. In: Lindner, Rainer / Boris Meissner (Hrsg.) (2001): Die Ukraine und Belarus in der Transformation. Eine Zwischenbilanz, Köln, S. 51-66.
- Barsauskas, Petras (2003): Internationales Management, Wien / München / Oldenburg.
- Batt, Judy (2004): „Neue Nachbarn“ im Osten. Die Außengrenze der erweiterten EU. In: Internationale Politik, Nr. 4, 2004, S.53-60.
- Bendixen, Peter (1998): Kulturmanagement in Europa. Kultureller Austausch und Ausbildung auf internationaler Ebene. In: Handbuch für Kulturmanagement (A 4.1), S.1-14.
- Boden, Dieter (2005): Kulturkontakte zu Osteuropa. Einige Thesen. In: Koch / Eckart u.a. (Hrsg.) (2005): Osterweiterung der EU. Neue Chancen für interkulturelle Kooperation (Beiträge zum Dritten Internationalen Tag / Texte des Fachbereichs Allgemeinwissenschaften; Bd. 3), München, S.129-133.
- Bugrova, Irina (1998): Politische Kultur in Belarus. Eine Rekonstruktion der Entwicklung vom Großfürstentum Litauen zum Lukaschenko-Regime. In: <http://www.uni-mannheim.de/fkks/fkks18.pdf> (07.07.06).
- Cherepansky, Arkady (1994): Die Führungsaufgaben in Kulturadministration und Kulturverwaltung in den mittel- und osteuropäischen Ländern nach dem Umbruch. In: Mandel, Birgit u.a. (Hrsg.) (1994): Kulturmanagement in den Staaten Mittel- und Osteuropas (Dokumentation einer Arbeitstagung vom 9.-

11. Dezember 1993 im Tagungshaus Schildow / Land Brandenburg), Berlin, S.19-27.
- Danckwortt, Dieter / Jürgen Horlemann (Zsgest) (1985): Themenbereich Kultur und Entwicklung (Textsammlung DSE, Deutsche Stiftung für Internationale Entwicklung), Bonn.
- Dolgolew, Wassili (2000): Belarus - Brücke zwischen West- und Osteuropa. In: Wostok, Nr. 45/2, April-Juni 2000, Berlin, S. 62-65.
- Dorn, Fred (1996): Probleme der gegenseitigen geistigen Verständigung. In: Беларуска-нямецкае грамацка-культурнае ўзаемадзеянне: гісторыя, сучаснасць, перспектывы, Мінск, S.146-152.
- Dragicevic-Sesic, M. (1997): Mitteleuropa. Der Kulturmanager als Vermittler. In: Wesner, Simone (Hrsg.) (1997): Herausforderungen an Kulturpolitik und Kulturmanagement in Mittel- und Osteuropa (Protokolle eines internationalen Symposiums : Zittau, 13. bis 15. September 1996), Leipzig, S.117-139.
- Dreesmann, Helmut (2003): Motivation im interkulturellen Kontext. In: Bergemann Niels / Andreas L.J. Sourisseaux (Hrsg.) (2003): Interkulturelles Management, Heidelberg, S.137-164.
- Dülfer, Eberhard (1999): Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen / International management in diverse cultural areas, München / Oldenbourg.
- Eubel-Kasper, Karla (1997): Interkulturelle Kompetenz als strategischer Erfolgsfaktor. In: Kiechl Rolf / Enid Kopper (Hrsg.) (1997): Globalisierung. Von der Vision zur Praxis, Zürich, S.139-158.
- European Commission (2004a): Country strategy paper. National indicative programme Belarus 2005-2006, 28. 05. 2004, Brüssel.
- (2004b): Europäische Nachbarschaftspolitik. Strategiepapier, 12.05.2004, Brüssel.
- (2004c): Nach der Erweiterung: Kommission verleiht der Europäischen Nachbarschaftspolitik neue Impulse, IP/04/632. Brüssel, den 12. Mai 2004. In: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/04/632&format=HTML&aged=0&language=DE&guiLanguage=en> (07.07.06).
- (2005): Commission to support independent broadcasting in Belarus, IP/05/1063 - Brüssel, 24 August 2005. In: http://ec.europa.eu/comm/external_relations/belarus/intro/ip05_1063.htm (07.06.06).
- (2006a): New EU broadcasting initiative for Belarus, IP/06/86 Brussels 26 January 2006. In: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/06/86&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en> (07.06.06).

- (2006b): INTERREG. In: http://ec.europa.eu/regional_policy/interreg3/foire/faq1_de.htm (07.06.06).
- Executive Committee Minsk City (2006): About Minsk. In: http://www.minsk.gov.by/cgi-bin/gor_ind.pl?&lang=eng (07.07.06).
- Feldmann-Wojtachnia, Eva (2005): Kulturkontakte zu Osteuropa: Schlüsselfaktor interkulturelle Kompetenz. In: Koch / Eckart u.a. (Hrsg.) (2005): Osterweiterung der EU. Neue Chancen für interkulturelle Kooperation (Beiträge zum Dritten Internationalen Tag / Texte des Fachbereichs Allgemeinwissenschaften; Bd. 3), München, S.29-40.
- Fuchs, Max u.a. (Hrsg.) (1994): Kulturmanagement in Europa ist praktische Kulturpolitik (Europäischer Sommerkurs und Kongress zum Kulturmanagement vom 29. Juni bis 12. Juli 1992 in der Akademie Remscheid : Endbericht "Cultural management in Europe is practical cultural policy" / Veranstalter: Akademie Remscheid für Musische Bildung und Medienerziehung, Institut für Bildung und Kultur), Remscheid.
- Gentischer, Martin (2004): Die GLOBE-Studie. In: cifa (Hrsg.) (2004): Infoletter, (o.O.).
- Goethe-Institut (Hrsg.) (2005): Regionalstrategie Osteuropa / Zentralasien (Vom Vorstand verabschiedete Fassung vom 08.09.2004), München.
- Heinrichs, Werner (1999): Kulturmanagement. Eine praxisorientierte Einführung, Darmstadt.
- Heinze, Thomas (Hrsg.) (1997): Kulturmanagement II. Konzepte und Strategien, Opladen.
- Henner-Fehr, Christian (2004): Die EU-Osterweiterung. Herausforderung und Chance für Kunst und Kultur. In: Handbuch für Kulturmanagement (A 4.5), S.1-8.
- Herns, Hans-Joachim(1994): Kommunikationsmanagement. In: Rauhe, Hermann / Christine Demmer (Hrsg.) (1994): Kulturmanagement. Theorie und Praxis einer professionellen Kunst, Berlin / New York, S. 517-534.
- Hofstede, Geert / Gert Jan Hofstede (2006): Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 3., vollst. überarb. Aufl., München.
- Holzmüller, H.H (1997): Bedeutung und Instrumente zur Handhabung der kulturellen Heterogenität im internationalen Unternehmensverband. In: Macharzina / Oesterle (Hrsg.) (1997): Handbuch Internationales Management, Wiesbaden, S.785-808.
- Jürgens, Ekkehard (2004): Managementtechniken im Kulturbetrieb. In: Klein, Armin (Hrsg.) (2004): Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis, München, S. 15-34.

- Iiseps (2005): Iiseps News. Analytic bulletin of independent Institute of Socio-Economic and Political Studies, 3/48 December 2005, o.O.
- Kantorczyk, Jan u.a. (Verf.) (2002/2003): 10 Jahre deutsch-belarussische Beziehungen. 10 let germano-belorusskich otnosenij, Berlin / Minsk.
- Karol, Aljaksei (2001): Das politische System und die Innenpolitik Belarus. In: Lindner, Rainer / Boris Meissner (Hrsg.) (2001): Die Ukraine und Belarus in der Transformation. Eine Zwischenbilanz, Köln, S.109-124.
- Kempe, Iris (2002): Risiken und Herausforderungen jenseits der EU-Erweiterung. Eine Strategie für Russland, die Ukraine, Moldova und Belarus. In: Osteuropa, Nr.52/12, Dezember 2002, Stuttgart, S.1547-1561.
- Kiechl, Rolf (1997): Interkulturelle Kompetenz. In: Kiechl Rolf / Enid Kopper (Hrsg.) (1997): Globalisierung. Von der Vision zur Praxis, Zürich, S.11-30.
- Klein, Armin / Werner Heinrichs (2001): Kulturmanagement von A - Z. 600 Begriffe für Studium und Praxis, München.
- Klein, Armin (2003): Kulturpolitik. Eine Einführung, Opladen.
- (2005): Kulturmarketing. Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe, 2. Auflage, München.
- Knapp, Karlfried (2003): Interpersonale und interkulturelle Kommunikation. In: Bergemann, Niels / Andreas L.J. Sourisseaux (Hrsg.) (2003): Interkulturelles Management, Heidelberg, S.109-136.
- Knubben, Tobias / Elke Kreck / Ina Werner (Hrsg.) (2004): Belarus - unbekannte Mitte Europas, Minsk.
- Körper-Stiftung (Hrsg.) (2005): Grenzen und Horizonte der EU – die neuen Nachbarn Ukraine, Belarus und Moldawien (Protokoll des 129. Bergedorfer Gesprächskreises. 15.-17. Oktober 2004, Lemberg), Hamburg.
- Kühlmann, Torsten M. / Günter K. Stahl (1998): Diagnose interkultureller Kompetenz und Examinierung eines Assessment-Centers. In: Barmeyer Christoph I./ Jürgen Bolten (Hrsg.) (1998): Interkulturelle Personalorganisation, Sternenfels / Berlin, S.213-224.
- Lamnek, Siegfried (1983): Qualitative Sozialforschung. Methoden und Techniken, Bd.2, 2 Auflage, München.
- Lindner, Rainer (2001): Getrennte Wege aus gemeinsamer Zeit. Die Ukraine und Belarus in postsowjetischer Transformation. In: Lindner, Rainer / Boris Meissner (Hrsg.) (2001): Die Ukraine und Belarus in der Transformation. Eine Zwischenbilanz, Köln, S.13-30.
- Lypp, Lucas (2006): Die Nachbarschaftspolitik der Europäischen Union. In: <http://www.weltpolitik.net/Sachgebiete/Europ%E4ische%20Union/Politikfelder/Europ%E4ische%20Nachbarschaftspolitik/> (07.07.06).

- Mandel, Birgit u.a. (Hrsg.) (1994): Kulturmanagement in den Staaten Mittel- und Osteuropas (Dokumentation einer Arbeitstagung vom 9.-11. Dezember 1993 im Tagungshaus Schildow / Land Brandenburg), Berlin.
- Maslow, Abraham (1997): Motivation und Persönlichkeit, Olten/Freiburg.
- Opitz, Stephan (1996): Interkulturell orientiertes Kulturmanagement. Am Beispiel Deutschland – skandinavische Länder. In: Handbuch für Kulturmanagement (A 4.3), S.1-12.
- OSW / Ośrodek Studiów Wschodnich Centre for Eastern Studies (2005): Belarus - der Unbekannte Nachbar der Europäischen Union - Politische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Lage Weißrusslands. In: www.osw.waw.pl/files/report_bielarus_d.pdf (07.07.06).
- Podsiadlowski, Astrid (2004): Interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit. Interkulturelle Kompetenz trainieren, München.
- Rösch, Olga (Hrsg.) (1999): Interkulturelle Kommunikation mit polnischen Partnern in Wirtschaft und Wissenschaft (Beiträge aus Wissenschaft und Praxis zum 4. Wildauer Workshop "Interkulturelle Kommunikation" 5. Mai 1999 in Wildau), Berlin.
- Rothlauf, Jürgen (1999): Interkulturelles Management mit Beispielen, München / Wien / Oldenburg.
- Sahm, Astrid (2001): Integration, Kooperation oder Isolation. Belarus und die Ukraine im Vorfeld der EU-Osterweiterung. In: Osteuropa, Nr. 51/11-12, 2001, S.1391-1405.
- Staehele, Wolfgang (Hrsg.) (1991): Handbuch Management. Die 24 Rollen der exzellenten Führungskraft, Wiesbaden.
- Thomas, Alexander u.a. (Hrsg.) (2003): Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation, B 1-2; 1. Grundlagen und Praxisfelder. 2. Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit, Göttingen.
- Thomas, Alexander / Siegfried Stumpf (2003): Aspekte interkulturellen Führungsverhaltens. In: Bergemann, Niels / Andreas L.J. Sourisseaux (Hrsg.) (2003): Interkulturelles Management, Heidelberg, S.69-108.
- Timmermann, Heinz (2002): Der Sonderfall Belarus' im Spannungsfeld zwischen Russland und Europäischer Union. In: Osteuropa, Nr.52/11, November 2002, Stuttgart, S.1436-1455.
- (2003a): Zur Strategie der EU gegenüber den neuen Nachbarn Ukraine und Belarus. In: Osteuropa, Nr.53/11 November 2003, Stuttgart, S.1605-1622.
- (2003b): Erwartungen der Neuen Nachbarn Ukraine, Belarus und Moldova an die EU (Referat auf der Botschafterkonferenz des Auswärtigen Amts am 10. 09. 2003 in Berlin. Diskussionspapier der Forschungsgruppe Russland / GUS, 2003), Nr. 07, September 2003. In: <http://www.swp-berlin.org> (07.07.06).

- Töpfer, A. (1995): Der lange Weg zum Global Player. In: Uni-Special. Internationale Unternehmen, Nr.3, o.O.
- Transparency International (2006): Corruption Perception Index 2005. In: <http://www.transparency.de/Tabellarisches-Ranking.813.0.html> (12.07.06).
- v. Keller, Eugen (1982): Management in fremden Kulturen. Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung, Stuttgart / Bern.
- Wesner, Simone (Hrsg.) (1997): Herausforderungen an Kulturpolitik und Kulturmanagement in Mittel- und Osteuropa (Protokolle eines internationalen Symposiums: Zittau, 13. bis 15. September 1996), Leipzig.
- Zell, Günther (Verf.) (2000): Verkaufen in Belarus (Bfai, Bundesstelle für Außenhandelsinformation), Köln.
- Zeller, Ursula (2006): Interkultureller Austausch (Seminarpapier), Ludwigsburg.

Belarussische bzw. russischsprachige Literatur

- Багачова І. (2005): беларуская культура сёння. Гадавы агляд 2005, Мінск.
Bagatschowa I. (2005): belarussische Kultur heute. Jahresbericht 2005, Minsk.
- Гайдамацкі, А (2006): Інструкцыя отважнага еврокупечества.
Gaidamazkyi A. (2006): Einweisungen der mutigen Eurokaufmannschaft, o.O.
- Закон Рэспублікі Беларусь аб культуры (2005), Мінск.
Kulturgesetz der Republik Belarus (2005), Minsk.
- Кухто, Л.К. (2005): Аўтастэрэатыпы Беларусаў як частка іх нацыянальнай свядомасці. У: Вестнік Беларускага дзяржаўнага ўніверсітэта культуры і мастацтва, 4, 2005, Мінск, С.30-35.
Kuchto, L (2005): Autostereotypen der Belarussen als Teil ihres nationales Selbstbewusstseins. In: Informationsblatt der Belarussischen staatlichen Universität für Kunst und Kultur, Nr.4, 2005, Minsk, S.30-35.
- Мартынаў, В.Ф. (2006): Белая Русь у пошуках культурнай ідэнтычнасці. У: Мастацкая адукацыя і культура, 1, 2006, Мінск, С.22-25.
Martynau, W (2006): Weißrussland auf der Suche nach seiner kulturellen Identität. In: Kunst- und Kulturbildung, Nr.1, 2006, Minsk, S.22-25.
- Парашкоў, С.А. (2004): Гісторыя культуры Беларусі, Мінск.
Paraschkou, S. (2004): Kulturgeschichte von Belarus, Minsk.
- Поздняков, Алексей (1996): Беларуска-германские культурные контакты: проблемы организации академического обмена. У: Беларуска-нямецкае грамадска-культурнае ўзаемадзеянне: гісторыя, сучаснасць, перспектывы, Мінск, С.94-96.

Pazdnjakou, A. (1996): Belarussisch-deutsche Kulturkontakte. Probleme der Organisation des akademischen Austausch. In: Belarussisch-deutsche soziokulturelle Zusammenarbeit: Geschichte, Gegenwart, Perspektiven, Minsk, S. 94-96.

Романовская, Наталья (2006): Как заманить в Минск туристов. В: <http://travel.gandliar.com/C2256AB700487AED/x/15887.html> (07.07.06).
Romanovskaja, N. (2006): Wie man Touristen nach Minsk anlocken kann. In: http://travel.gandliar.com/C2256AB700487AED/x/15887.html (07.07.06).

Сакалоўскі, Уладзімір (1996): Беларуска-нямецкія культурныя сувязі апошняга дзесяцігодзя. У: Беларуска-нямецкае грамацка-культурнае ўзаемадзеянне: гісторыя, сучаснасць, перспектывы, Мінск, С.141-146.
Sakalouski, U. (1996): Belarussisch-deutsche Kulturbeziehungen in den letzten 10 Jahren. In: Belarussisch-deutsche soziokulturelle Zusammenarbeit: Geschichte, Gegenwart, Perspektiven, Minsk, S. 141-146.

Столяренко, Л.Д., Самыгин С.И. и др. (2004): Культурология. Учебное пособие. Москва / Ростов-на-Дону.
Stoljarenko, L. (2004): Kulturologie. Fachbuch, Moskau / Rostow na Donu.

Шыбаева, Людміла (1996): Сучасныя музычна-выканальніцкія сувязі паміж Беларуссю і Германіяй. У: Беларуска-нямецкае грамацка-культурнае ўзаемадзеянне: гісторыя, сучаснасць, перспектывы, Мінск, С.114-116.
Schybaewa, L. (1996): Moderne Beziehungen zwischen Belarus und Deutschland im Musikbereich. In: Belarussisch-deutsche soziokulturelle Zusammenarbeit: Geschichte, Gegenwart, Perspektiven, Minsk, S. 114-116.

Abkürzungsverzeichnis

AKBP	Auswärtige Kultur- und Bildungspolitik
BelIPK	Belarussisches Institut der Probleme im Kulturbereich
BLR	Belarussischer Rubel
BNR	Belarussische Volksrepublik (1918)
DAAD	Deutscher Akademischer Austauschdienst
DBG	Deutsch-Belarussische Gesellschaft
DDR	Deutsche Demokratische Republik
EHU	Europäische humanistische Universität
ENP	Europäische Nachbarschaftspolitik
EU	Europäische Union
GI	Goethe-Institut
IBB	Internationale Bildungs- und Begegnungsstätte
ILEOM	Internationalen Wahlbeobachtermission
INTERREG	Gemeinschaftsinitiative des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) zur Förderung der Zusammenarbeit zwischen den Regionen der Europäischen Union
NGO	Nichtregierungsorganisation
OSZE	Organisation für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa
RB	Republik Belarus
TACIS	Programm der technischen Hilfe der Europäischen Union (Technical Aid to the Commonwealth of Independent States)
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UdSSR	Union der Sozialistischen Sowjetrepubliken

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Zum Begriff „Management“	4
Abb. 2: Das 3-Stufen-Modell der Kultur	6
Abb. 3: Der Kultur-Marketing-Managementprozess	14
Abb. 4: Anforderungen an einen Auslandsmanager	23
Abb. 5: Die Transformation des Kultur-Marketing-Managementprozesses unter dem Gesichtspunkt der interkulturellen Zusammenarbeit	24
Abb. 6: Matrix der Analyse der Schlüsselqualifikationen im Kulturmanagement in der interkulturellen Zusammenarbeit	25
Abb. 7: Kenntnisse und Fähigkeiten der belarussischen und deutschen Kulturmanager nach ihren Wichtigkeitsgrad	65
Abb. 8: Vergleich der deutschen und belarussischen Antworten auf die Frage: Über welche Kenntnisse und Kompetenzen verfügen Sie?	65
Abb. 9: Belarussische Antworten im Vergleich	66
Abb. 10: Deutsche Antworten im Vergleich	67
Abb. 11: Vergleich zwischen den deutschen und belarussischen Antworten im Bezug auf die interkulturellen Kompetenzen	70
Abb. 12: Managementprozess, geprägt von den kulturellen Standards und Dimensionen in Belarus	79
Abb. 13: Geografische Lage von Belarus	93
Abb. 14: Gegenwärtige Flagge und Wappen	93
Abb. 15: Nationale Flagge und Wappen	93
Abb. 16: Finanzierung des Kulturbereiches in Belarus	97

Anhang 1: Kulturdimensionen der GLOBE-Studie

1. Unsicherheitsvermeidung: Das Ausmaß, in dem Mitglieder einer Organisation oder Gesellschaft danach streben, Unsicherheit durch das Vertrauen auf soziale Normen, Rituale und bürokratische Praktiken zu vermeiden, und das Gefühl angesichts der Unvorhersehbarkeit von zukünftigen Ereignissen zu erleichtern.
2. Machtdistanz: Der Grad, in welchem Mitglieder einer Organisation oder Gesellschaft übereinstimmen oder erwarten, dass Macht ungleich geteilt wird.
3. Kollektivismus I Gesellschaftlicher Kollektivismus: Der Grad, in welchem organisatorische und gesellschaftlich institutionelle Praktiken die gemeinschaftliche Ressourcenverteilung und gemeinsames Handeln belohnen oder dazu ermutigen.
4. Kollektivismus II Gruppeninterner Kollektivismus: Der Grad, in welchem Individuen Stolz und Loyalität für Organisation oder Familie ausdrücken.
5. Geschlechtergleichheit: Das Ausmaß, in dem eine Organisation oder Gesellschaft die Unterschiede in den Rollen der Geschlechter und Geschlechterdiskriminierung verringert.
6. Selbstbewusstsein: Der Grad, in welchem Individuen in Organisationen oder Gesellschaften in sozialen Beziehungen selbstbewusst oder konfrontativ auftreten.
7. Zukunftsorientierung: Der Grad, in welchem sich Individuen in Organisationen oder Gesellschaften in zukunftsorientiertem Verhalten wie Planung, Zukunftsinvestition oder aufschiebende Belohnung engagieren.
8. Leistungsorientierung: Das Ausmaß, in dem eine Organisation oder Gesellschaft Gruppenmitglieder für gute Leistung oder Leistungsverbesserung belohnt oder dazu ermutigt wird.
9. Humane Orientierung: Der Grad, in welchem Individuen in Organisationen oder Gesellschaften andere Individuen für gerechtes, altruistisches, freundliches, großzügiges und sorgsames Verhalten belohnen.

Quelle: Gentscher, 2004.

Anhang 2: Allgemeine Informationen zu Belarus



Abb. 13: Geografische Lage von Belarus

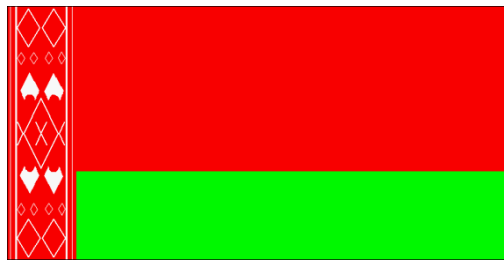


Abb. 14: Gegenwärtige Flagge und Wappen



Abb. 15: Nationale Flagge und Wappen

Ländername	Republik Belarus (Respublika Belarus)
Landesfläche	207 600 qkm, Nord-Süd-Erstreckung 560 km, West-Ost: 650 km
Hauptstadt	Minsk (ca. 1,7 Mio. Einwohner)
Bevölkerung	ca. 9,7 Millionen bei rückläufiger Entwicklung
Religionen	russisch-orthodox (überwiegend), römisch-katholisch (ca. 20%), vereinzelt jüdische und islamische (tatarische) Gemeinden
Unabhängigkeit	27. Juli 1990 (Erklärung der Souveränität innerhalb der Sowjetunion)
Staatsform	(autoritäre) Präsidentialrepublik
Parlament	"Oberster Sowjet" (Werchownyj Sowjet/198 Abgeordnete, Präsident Semjon Scharezki) wurde im November 1996 aufgelöst. Die Auflösung ist von Europarat, EU und OSZE nicht anerkannt worden. Die Amtszeit ist inzwischen abgelaufen. Nach Verfassungsänderungen stellte Präsident Lukaschenko eine Nationalversammlung mit 110 Abgeordneten im Repräsentantenhaus und 56 Deputierten im Rat der Republik zusammen.
Verwaltungsstruktur	6 Gebiete (Oblast): Brest, Grodno, Gomel, Mogiljow, Witebsk, Minsk-Land; außerdem Minsk-Stadt mit Gebietsstatus; Gebiete unterteilt in Kreise (Rayons)
Bruttoinlandsprodukt (BIP) zu Marktpreisen 2005	ca. 29,5 Mrd. USD
Pro-Kopf BIP zu Marktpreisen 2005	ca. 3.000 USD

Stand: Mai 2006

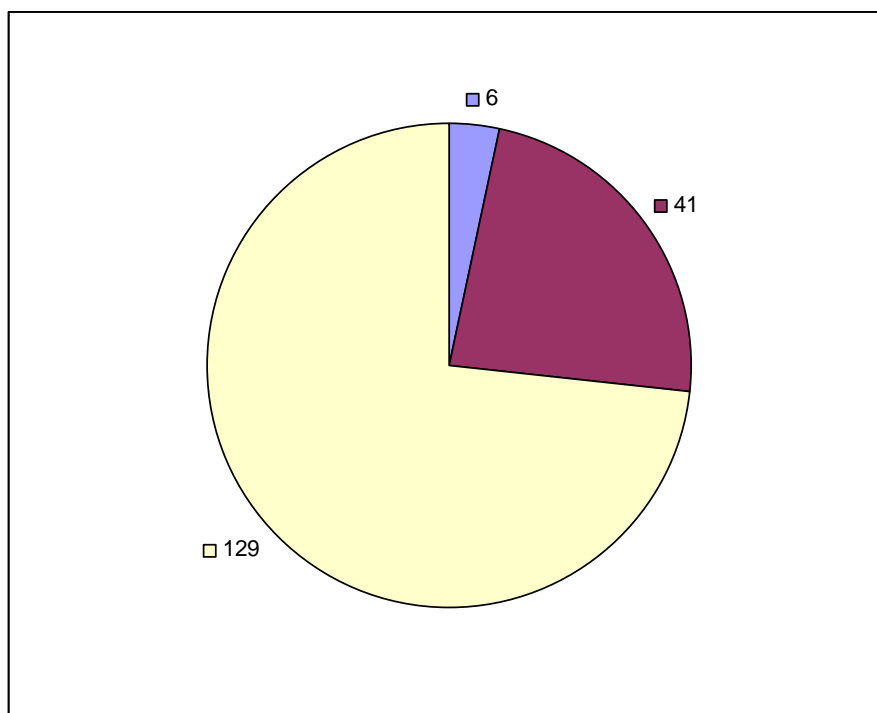
Quelle: Auswärtiges Amt 2006a.

Anhang 3: Geschichte von Belarus im Überblick

- 9.-13. Jh. Altostslawisches Kiewer Reich (das belarussische Siedlungsgebiet war, seiner geopolitischen Lage entsprechend, über Jahrhunderte abwechselnd den Einflüssen und der Herrschaft der benachbarten Machtzentren im Osten bzw. Westen unterworfen).
- 13.-16. Jh. Großfürstentum Litauen (belarussische Bevölkerungsmehrheit, Altbelarussisch als Kanzleisprache)
16. Jh.-1795 Königreich Polen-Litauen
- 1795-1917 Russisches Zarenreich
- 25.03.1918 Gründung der belarussischen Volksrepublik infolge des Zerfalls des Russischen Reiches durch den Ersten Weltkrieg und die Oktoberrevolution. Mit dem Sieg der Bolschewiki im russischen Bürgerkrieg endet ihre Existenz jedoch nach kurzer Zeit.
- 1919-21 Das westliche Drittel des heutigen Belarus fällt im Ergebnis des polnisch-russischen Krieges mit dem Friedensvertrag von Riga an Polen.
- Ende 1922 Das übrige Belarus wird als Unionsrepublik in die neugegründete UdSSR eingegliedert.
- Oktober 1939 Das westliche Belarus fällt im Zuge des Ribbentrop-Molotow-Paktes an die UdSSR.
- 22.6.1941 Deutscher Überfall auf die Sowjetunion.
Während der deutschen Besatzung in den Jahren 1941-1944 kommen mehr als zwei Millionen Menschen ums Leben, d.h. mindestens ein Viertel der Bevölkerung von Belarus.
- 27.07.1990 Der Oberste Sowjet der belarussischen Sozialistischen Sowjetrepublik erklärt die Souveränität des Landes, vorerst noch innerhalb der UdSSR.
- August 1991 Der missglückte Putsch gegen den sowjetischen Präsidenten Gorbatschow in Moskau gibt den Anstoß zur Proklamierung der vollständigen staatlichen Unabhängigkeit der Republik Belarus, die durch den dreiseitigen Vertrag zwischen den Präsidenten Russlands (Jelzin), der Ukraine (Krawtschuk) und Belarus (Schuschkejewitsch) über die Auflösung der Sowjetunion am 8.12.1991 besiegelt wird.
- 15.3.1994 Annahme einer neuen Verfassung, die Belarus als demokratischen

- Rechtsstaat definiert.
- 10.07.1994 A. Lukaschenko geht als Sieger aus den ersten Präsidentschaftswahlen seit der Unabhängigkeit hervor.
- 02.04.1996 Unterzeichnung des Vertrages zur Gründung der Union Russland-Belarus. Der Vertrag wird ergänzt durch einen Unionsvertrag (1997) und weitere Abkommen über eine Integration beider Staaten (1998 und 1999).
- 24.11.1996 Umstrittenes Referendum zur Änderung der Verfassung. Lukaschenko löst anschließend den Obersten Sowjet auf und bildet an dessen Stelle eine „Nationalversammlung“ aus zwei Kammern (Repräsentantenkammer und Republikrat).
- 15.09.1997 Beschlüsse des Allgemeinen Rats der EU zur Einschränkung der Beziehungen mit Belarus infolge des „kalten Staatsstreichs“ durch das November-Referendum (s.o.).
- 26.01.2000 Inkrafttreten des Vertrages zur Union Russland-Belarus
- 15./29.10. 2000 Wahlen zur Repräsentantenkammer der Nationalversammlung (Nachwahlen am 18.03./01.04.2001). OSZE-Standards für freie und faire Wahlen werden nicht erfüllt.
- 09.09.2001 Amtsinhaber Lukaschenko gewinnt die Präsidentschaftswahlen, die nach Einschätzung der Internationalen Wahlbeobachtungsmission (ILEOM) nicht den OSZE-Kriterien für demokratische Wahlen entsprechen.
- 17.10.2004 Wahlen zur Repräsentantenkammer der Nationalversammlung (Nachwahlen am 20.03.2005). OSZE-Standards für freie und faire Wahlen werden erneut nicht erfüllt. Am selben Tag lässt Präsident Lukaschenko durch ein Referendum eine Verfassungsänderung billigen, die es ihm ermöglicht, 2006 zum dritten Mal für das Amt des Präsidenten zu kandidieren. Auch Art und Durchführung des Referendums entsprechen nicht den demokratischen Standards.
- 19.03.2006 Alexander Lukaschenko wird mit 82.9% zum Präsidenten gewählt. Auch diese Wahlen entsprechen nicht den OSZE-Standards.

Quelle: Auswärtiges Amt 2006c.

Anhang 4: Finanzierung des Kulturbereiches in Belarus

- Republikanisches Budget
- Gebiets- und kommunales Budget
- Außerbudgetfinanzierung

Abb. 16: Finanzierung des Kulturbereiches in Belarus im 2005, in Mio. Euro.
Quelle: Bagatschowa 2005, S.13.

Anhang 5: Interviewleitfaden

Teil I. Allgemeine Fragen

1. Beschreiben Sie kurz welche Art der Zusammenarbeit Sie mit Belarus durchgeführt haben.
2. Welches Ziel hatte das von Ihnen durchgeführte Projekt, die Arbeit?
3. Wurde das Ziel Ihrer Meinung nach erreicht?
4. Was heißt für Sie „Kultur“?
5. Was verstehen Sie unter belarussischer Kultur? Gibt es sie?
6. Über welche Kompetenzen muss man verfügen, um mit einem anderen Land gemeinsame Projekte durchführen zu können? Was muss man wissen?

Teil II. Interkulturelle Zusammenarbeit

8. Was würden Sie bei Ihrer Arbeit als „typisch belarussisch“ charakterisieren? Kennen Sie vielleicht die kulturellen Standards in Belarus? Haben Sie sie erst bei der Arbeit kennen gelernt?
9. Sehen Sie Ihre Managementmethoden kulturellbezogen oder kulturellunabhängig?
10. Wie betrachten Sie die internationalen Projekte mit Belarus, welche Rolle spielen sie für die belarussische Kultur?

Teil III. Erfahrungen

13. Welche allgemeinen Eindrücke haben Sie von Ihren Partnern?
14. Wie wurde das Projekt initiiert? War/ist das Projekt eine deutsche oder belarussische Initiative? Welche Schwierigkeiten hatten Sie in der Phase der Initiierung des Projekts? Wie sollten die Themen der internationalen Projekte entwickelt werden?
15. Gab es Schwierigkeiten bei der Motivation der Partner?
16. Gab es Schwierigkeiten in der Kommunikation? Welche Rolle spielt „Information“ in Ihrer Arbeit? Was berücksichtigen Sie bei der Kommunikation? Besitzen Sie Fremdsprachkenntnisse?

17. Gab es Schwierigkeiten bei der Entscheidungsfindung? Wie sehen Sie den Prozess des Entscheidens?
18. Haben Sie bestimmte Techniken oder Handwerkzeug aus Ihrem Land bei den Projekten einsetzen können?
19. Welche Aspekte müssen Ihrer Ansicht nach erfüllt sein, damit Sie erfolgreich arbeiten können?
20. Welche Stärken bzw. Schwächen haben Sie aufgrund Ihres persönlichen Hintergrundes? (als Ausländer in Belarus, als Deutscher)
21. Welche Stärken bzw. Schwächen haben Ihre Kollegen aufgrund ihres Hintergrundes?
22. Sehen Sie gewisse Synergien in den oben genannten Stärken?
23. Glauben Sie, wenn Sie mehr über die Besonderheiten des belarussischen Arbeitsalltags gewusst hätten, wäre Ihre Tätigkeit reibungsloser und erfolgreicher gelaufen?
24. Können Sie sich vorstellen, die durchgeführte Arbeit/das durchgeführte Projekt in derselben Form oder mit Veränderungen zu wiederholen?

Anhang 6: Geschlossene Fragen für die Expertengespräche

Bewerten Sie bitte diese Kenntnisse und Fähigkeiten dem Wichtigkeitsgrad nach in der internationalen Zusammenarbeit (im Kulturbereich) entsprechend (von 5 „sehr wichtig“ bis 1 „absolut unwichtig“)

Wichtigkeitsgrad	5	4	3	2	1
Kennnisse und Fähigkeiten					
Ausländische Rechtskenntnisse					
Marktkennnisse					
Soziale Kompetenz					
Fremdsprachkenntnisse					
Räumliche Mobilität					
Einfühlungsvermögen in andere Mentalitäten und Kulturen					
Denken in globalen Dimensionen					
Organisations- Improvisationsfähigkeit					
Verhandlungsgeschick					
Kaufmännische Kenntnisse					

Über welche Kenntnisse und Kompetenzen verfügen Sie?(von 5 „viel“ bis 1 „ungenügend“)

Grad	5	4	3	2	1
Kennnisse und Fähigkeiten					
Ausländische Rechtskenntnisse					
Marktkennnisse					
Soziale Kompetenz					
Fremdsprachkenntnisse					
Räumliche Mobilität					
Einfühlungsvermögen in andere Mentalitäten und Kulturen					
Denken in globalen Dimensionen					
Organisations- Improvisationsfähigkeit					
Verhandlungsgeschick					
Kaufmännische Kenntnisse					

Welche Kompetenzen sind bei Ihnen am meisten ausgeprägt?

Noten	sehr gut	gut	befriedigend	mangelhaft	ungenügend
Kompetenzen					
Mehrdeutigkeitstoleranz					
Verhaltensflexibilität					
Zielorientierung					
Kontaktfreudigkeit					
Einfühlungsvermögen					
Polyzentrismus					
Metakommunikative Kompetenz					

Anhang 7: Liste der Ansprechpartner im Rahmen der Expertengespräche

Name	Land	Ort der Arbeit	Institution	Dienststellung/Aufgaben/Tätigkeit	Programm/Projekt
Natalie Hausner	D	RB	Center for International Studies (CfIS) (Ehem. Institut für Deutschlandsstudien), Sitzort: IBB Minsk	Projektmanagerin im Bereich Organisationsentwicklung	„Lektorenprogramm“ der Robert Bosch Stiftung in Mittel- und Osteuropa
Dr. Ludwig Krapf	D	D	Verwaltung der Stadt Bonn, Dezernat IV/ Kultur, Sport und Wissenschaft	Dezernent	Städtepartnerschaft Bonn-Minsk
Ales Kudrytski	RB	D	Institut für deutsche Sprache und Kultur e.V. Evangelische Akademie Sachsen-Anhalt e.V.	Projektmanager	„Kulturmanager aus Mittel- und Osteuropa“-Programm der Robert Bosch Stiftung
Björn Kunter	D	RB	Bis 2005 IBB - Internationales Bildungs- und Begegnungswerk gGmbH	Bis 2005 Koordinator, Projektmanager, Trainer für Osteuropa	Bis 2004 Förderprogramm Belarus der Bundesregierung
Katrin Ostwald-Richter	D	RB	Goethe-Institut Minsk	Institutsleiterin, Leiterin der Programmarbeit	-
Aljaksei Pazdnjakou	RB	RB	Belarussische staatliche Universität der Kunst und Kultur	Leiter der Abteilung der internationalen Angelegenheiten	-
Ingo Petz	D	D, RB	DBG	Kultur-Beauftragter, Freier Journalist	Organisation der Rock-Konzerten der belarussischen Bands in Deutschland
Vladimir Prokopzov	RB	RB	National art museum of Republik Belarus	Museumsdirektor	-