

Bedeutung er für Gruppenleistungen und Verhandlungssituationen haben kann. So geben etwa Monika Eigenstetter und Rüdiger Trimpop an Hand von Beispielen Einblick in die Bedingungen und Formen des interkulturellen Dialogs innerhalb international arbeitender Unternehmen.

Sylvia Schroll-Machl führt am Beispiel einer Firma, die eine Niederlassung im Ausland aufbaut, eindrücklich vor Augen, welche dramatischen Schwierigkeiten sich ergeben können, wenn kulturbedingte Vorstellungen, Verhaltensmuster einzelner Personen, organisatorische Strukturen und eingeschliffene Arbeitsprozesse entwicklungsbehemmend ineinander greifen und ein professionell geführter interkultureller Dialog fehlt.

Mit dem Sammelband „Psychologie des interkulturellen Dialogs“ greifen der Herausgeber und die Autor/inn/en ein wichtiges Thema auf, das durch wirtschaftliche Verflechtungen, anhaltende Migration und sozial-, religiös- oder kulturell bedingte Konfliktsituationen in Europa zunehmend in den Blick rückt. Die Unterschiedlichkeit der Beiträge und die Vielzahl der Bereiche, in denen die AutorInnen sich mit Fragen des interkulturellen Dialogs beschäftigen, machen diesen Sammelband für viele LeserInnen interessant. Hier finden sie ebenso theoretisches Wissen und Forschungsergebnisse zum Thema wie praxisbezogene Erfahrungen, Analysen und Überlegungen. Allerdings ist auch das Lesevergnügen bei den einzelnen Artikeln sehr unterschiedlich. Die LeserInnen werden konfrontiert mit primär um sachlich genaue Beschreibung bemühten Projekterläuterungen, ebenso wie mit Textbeiträgen im Stil wissenschaftlicher Diskurse und sprachlich lebendig formulierten Analysen und Gedanken. Wer sich nicht nur für einzelne Artikel interessiert, dem würde bei der Unterschiedlichkeit der Felder und Perspektiven ein roter Faden in der Abfolge der Beiträge helfen, der über die Unterscheidung in die drei Grundbereiche (allgemeine Grundfragen, spezifische Aspekte, die „in enger Verbindung mit Formen des interkulturellen Dialogs stehen“ und Forschungsbefunde aus unterschiedlichen Handlungsfeldern) hinausgeht. Auch inhaltliche Doppelungen innerhalb der verschiedenen Beiträgen sind für solche LeserInnen wenig erfreulich.

Insgesamt aber vermittelt die Vielzahl der Beiträge einen guten Eindruck davon, wie vielschichtig, farbig und lebendig das Thema „interkultureller Dialog“ ist und regt dazu an, über die Bedeutung interkultureller Dialoge im eigenen Umfeld nachzudenken. Der Sammelband macht deutlich, dass die Beschäftigung mit dem interkulturellen Dialog nicht nur spezielle Gruppen wie die Mitarbeiter/innen von Wirtschaftsunternehmen mit internationalen Geschäftsbeziehungen oder StudentInnen im Auslandsaustausch angehen, sondern heute in zahlreichen Alltagssituationen gefragt ist. Von der Schule über die Nachbarschaft bis zum Arbeitsplatz braucht es Menschen, die die Grundbedingungen für das Gelingen interkultureller Dialoge beherrschen. Sie sollten über eine ausreichende Wahrnehmung und Wertschätzung der Unterschiedlichkeit verfügen, den eigenen Dialoghintergrund kennen und Interesse an dem des Gesprächspartners haben.

So ist der Sammelband „Psychologie des interkulturellen Dialogs“ ein durchaus empfehlenswertes Buch für diejenigen, die Wissen über und Erfahrungen mit interkulturellen Dialogen sammeln und sich für deren Gelingen einsetzen wollen.

Elke Grunewald

Uwe Reineck, Ulrich Sambeth, Andreas Winklhofer: Handbuch Führungskompetenz trainieren, Weinheim und Basel (Beltz Verlag) 2009, 365 Seiten, 49,95 €.

Der Beltz Verlag fügt der Reihe seiner Handbücher aus dem Umfeld Training, Beratung und Fortbildung einen weiteren Band hinzu, der sich dem Thema „Führungskompetenzen trainieren“ widmet. Die Autoren kommen aus der Beratungspraxis und bemühen sich, innovative Bildungsangebote für Führungskräfte und Berater zu konzipieren und durchzuführen. Dies merkt man der Veröffentlichung an.

Um es vorweg zu sagen: Wenn man sich von diesem Handbuch erwartet, den Stand der gegenwärtigen Auseinandersetzung mit dem Thema Führen und Leiten zusammenzufassen oder zumindest eine Bresche in das immer unübersichtlicher werdende Material zu hauen, wird man es am Ende enttäuscht zu Seite legen. Vielleicht wäre dies auch zu viel verlangt. Uwe Reineck, Ulrich Sambeth und Andreas Winklhofer wählen jedenfalls einen sehr fokussierten Zugang zum Thema Führung: es geht vorrangig um Eigenschaften und Kompetenzen, die eine Führungskraft heute benötigt, und um Möglichkeiten, diese zu trainieren.

Wie kommt man zu einem solchen Katalog von Eigenschaften und Kompetenzen? Man könnte pragmatisch vorgehen und die veröffentlichten Führungsleitlinien großer deutscher Unternehmen sichten. Dort ist die Vorstellung, dass es für eine gelingende Praxis vor allem auf die Leitung und seine Profilierung ankommt, am deutlichsten greifbar – auch wenn noch so viel von Teamarbeit gesprochen wird. Den Autoren ist bewusst, dass sie sich mit diesem klassischen Eigenschaftsansatz dem Vorwurf aussetzen, die Komplexität von Führen und Leiten in modernen Organisationen unzulässig zu reduzieren: „Führung ist komplex und zu wenig erforscht und verstanden. Es gibt mehr Bücher über Führung als Wissen darüber.“ (S. 7) und „solange uns die Realität so uneindeutig erscheint, leisten wir uns selbst den Luxus, kein abschließendes Urteil zu fällen, was nun richtig sei: die Arbeit mit dem Ganzen oder der Blick auf das Individuelle.“ (S. 8)

Wenn man sich als Leser oder Leserin auf diese Reduktion einlassen kann – und zwischendurch nicht vergisst, dass es sich um eine solche handelt – bietet das Handbuch einen Überblick über 41 Führungskompetenzen zusammengefasst zu den Gruppen „Mitarbeiterführungs“- „Unternehmer“- „Beziehungs“- „Veränderungs“- und „Persönlichkeitskompetenz“. Zu jedem einzelnen Stichwort folgt dann jeweils ein Essay zur Einführung in das Thema, zusammenfassendes Material zur Präsentation auf der Flip-Chart und Übungen, die eine lebendige Auseinandersetzung mit dem Thema ermöglichen.

Die jeweiligen Einführungen in das Thema sind eher Denkanstöße als umfassende lexikalische Erörterungen. Das mag man an einigen Stellen bedauern, wird aber bei weitem wett gemacht durch interessante Blickwinkel und überraschende Formulierungen, deren Anregungen man gern nachdenkend folgen mag. – Nur ein Beispiel von vielen. Im Zusammenhang mit der Kompetenz, Mitarbeiter zu begeistern, adaptieren die Autoren unter der Überschrift „Positiv denken ist aber was für Doofe“ ein Brechtzitat marktgerecht für Unternehmensberater: „Es ist schlimm, in einem Unternehmen zu arbeiten, in dem es keinen Humor gibt. Aber noch schlimmer ist es, in einem Unternehmen zu arbeiten, in dem man Humor braucht.“ (S. 24)

Die Visualisierungen – also das zusammenfassende Material zur Präsentation – sind gleichfalls zugespitzt, regen an und auf; manchmal sind sie ein wenig zu speziell, um sie in die eigenen Materialien integrieren zu können. Die Übungen – oder wie es neudeutsch heißt: das Lerndesign – umspannen einen Bogen von kurzen Inputs bis hin zu mehrtägigen und äußerst aufwendigen Rollenspielen (das „Hotel Surprise“ konfrontiert z.B. eine Trainingsgruppe mit der Notwendigkeit, das Management eines Hotels real zu übernehmen, s.S. 161 ff).

Auch wenn man sich schon lange und intensiv mit Führungsfragen beschäftigt hat, bietet das „Handbuch Führungskompetenzen trainieren“ vor allem in den Essays immer wieder neue und denkanregende Sichtweisen. Und es bereitet Lesefreude – ein Aspekt, der in vielen anderen Veröffentlichungen zu diesem Thema häufig zu kurz kommt. Letztendlich übersteigt das Material, nutzt man es als Ausgangspunkt für Reflektionen in den eigenen Fortbildungsgruppen, dann auch den Eingangs angesprochenen klassischen Eigenschaftsansatz von Führung. Natürlich kommt es nicht nur auf die Kompetenzen und Eigenschaften der Führungskräfte an. Aber es macht Sinn, mit ihnen gemeinsam darüber nachzudenken, was sie für gute Führung halten. Mögliche Anstöße dazu liefert das Handbuch.

Jürgen Kreft

Neue Bücher

Rainer von Gehlen: Das blockierte Unternehmen. Kommunikationsstörungen produktiv nutzen. Wie manage ich mich selbst. Berlin (Ulrich Leutner Verlag) 2008, 142 Seiten, 19,95 €.

R. von Gehlen versucht praxisnah zu zeigen, wie in den kleinen und großen Unternehmen unserer Tage Kommunikationsstörungen zu Motivations- und Produktivitätseinbußen führen, die dann letztendlich ausschlaggebend auch für den Rückgang der Umsätze sind. Um dem entgegenzuwirken wird eine Beratungsmethode vorgestellt, die sich auf einen Dreischritt reduzieren lässt:

Im ersten Schritt geht es um die Bearbeitung der Wahrnehmung und den Versuch, die in einer Krise auftretenden divergierenden Sichtweisen so weit es geht zu harmonisieren: Was brauchen eigentlich die Mitarbeiter, das Team, interne Kooperationspartner und die Kunden? Im zweiten Schritt geht es darum, die unterbrochenen Kommunikationspartner wieder in Kontakt zu bringen: Welche Kontaktaufnahmen machen Sinn, um gegenseitiges Verständnis und Vertrauen zu verbessern.? Im dritten Schritt liegt der Focus auf der Frage, wie die Energie im Unternehmen erhöht werden kann, um Hierarchieübergreifende Kommunikation und Kooperation zu verbessern und Entscheidungsabläufe zu beschleunigen.

Insgesamt liest sich das Buch wie ein großes – und angesichts der gesellschaftlichen Entwicklungen wohl auch notwendiges – Plädoyer für eine stärkere Gewichtung und Beachtung sogenannter Soft Skills. Gleichzeitig aber ist es auch eine Sada auf die Verfehlungen von Politik und Management, die man je nach Standpunkt und Tagesform als pointiert und treffend, satirisch überzeichnet und erhellend oder redundant und nervig erlebt.

Jürgen Kreft

Harald Pühl und Wolfgang Schmidbauer (Hrsg.): Eventkultur. Berlin (Ulrich Leutner Verlag) 2007, 240 Seiten, 18,80 €.

„Event ist zum Zauberwort geworden“. Stimmt: Bei Natogipfeln und Papstreisen, Amokläufen und Starts von Olympischen Spielen – und „Rustikalen Schlachtfesten“ – so Harald Pühl in seiner Einleitung – geht es um das Einmalige, das Besondere, aber auch um Marketingstrategien für Alles und alles Mögliche! Das Buch stellt ganz unterschiedliche Ideen zur Eventmanie zusammen, indem es die Gedanken von sieben Autoren und einer Autorin (!) höchst unterschiedlicher Herkunft und beschäftigt mit höchst unterschiedlichen Themen zu Verfügung stellt.

Die einzige Frau unter den AutorInnen, Gudrun Brockhaus, entzieht dem Leser bereits mit der Wahl ihres Themas die Illusion der Leichtigkeit und des überdimensionalen Festes: Sie untersucht die Fackelzüge des Faschismus' als Vorläufer der Eventkultur auf ihren tieferen Sinn und ihre unglaubliche unbewusste Kraft