

Rezensionen

Alexander Thomas (Hg.); Psychologie des interkulturellen Dialogs. Göttingen (Verlag Vandenhoeck & Ruprecht) 2008, 280 Seiten, 27,90 €.

„Multikulturelle Gesellschaft“ und „Globalisierung“ sind allgegenwärtige Schlagworte. Vielfach lösen sie Gefühle der Bedrohung aus. Selten werden sie mit positiven Assoziationen wie Austausch, Anregung oder Aufbruch verbunden. Deutschland ist seit Jahrzehnten ein Einwanderungsland und die Deutschen gelten als Weltmeister im Reisen. Doch der Kontakt zwischen den Kulturen bleibt meist rudimentär und oberflächlich. Zum Alltagsvokabular der Deutschen gehört der von Samuel P. Huntington in den 1990er Jahren geprägte Begriff vom „Kampf der Kulturen“ weit mehr als der vom „Dialog der Kulturen“.

Alexander Thomas, emeritierter Professor für Sozial- und Organisationspsychologie an der Universität Regensburg, hat, passend zum von der Europäischen Kommission ausgerufenen „Europäischen Jahr des interkulturellen Dialogs“, 2008 einen anregenden Sammelband herausgegeben, in dem Bedeutungen und Bedingungen des interkulturellen Dialogs beleuchtet werden. In sechzehn Beiträgen zeigen die AutorInnen des Buchs „Psychologie des interkulturellen Dialogs“ theoretische Grundlagen des interkulturellen Dialogs auf, erörtern Schwierigkeiten und Widersprüchlichkeiten, die in der Praxis auftreten, und überlegen, wie Dialoge gestaltet sein müssen, um ein produktives Miteinander unterschiedlicher Kulturen zu fördern. Dabei wird Kultur erfreulicherweise nicht nur im Bezug auf nationale, sondern ebenso auf religiöse, soziale oder altersbedingte Zugehörigkeiten verstanden. Die Beiträge aus den verschiedensten Praxisfeldern beziehen ein, dass interkultureller Dialog sowohl zwischen Individuen als auch zwischen Organisationen und Gruppen stattfindet.

Einen guten Einstieg in das komplexe Thema bietet der Beitrag „Bedingungen des interkulturellen Dialogs“ von Alexander Thomas. Theoretische Grundlagen, Fragen und Schlussfolgerungen werden hier verständlich dargelegt und kommunikationspsychologische Grundlagen des Dialogs ebenso erörtert wie Besonderheiten, die bei interkulturellen Dialogen zwischen Individuen oder Gruppen zu beachten sind, oder Regeln, die zum Gelingen interkultureller Kontakte beitragen. So bietet der Beitrag eine solide Ausgangsbasis für die weitere Beschäftigung mit dem Thema. Thomas weist nachdrücklich darauf hin, dass interkulturelle Begegnung mehr erfordert, als Fremdes nur zur Kenntnis zu nehmen und zu tolerieren. Wer interkulturelle Dialoge erfolgreich führen will, braucht neben der Bereitschaft auch die Fähigkeit zum Dialog und die „verlässliche Erwartung, dass dieser zu etwas führt, was bereichernd, bestärkend und bestätigend zu wirken verspricht“. Dialogbereitschaft und -fähigkeit aber sind „nicht angeboren oder plötzlich vorhanden, sondern das Resultat eines Lern- und Entwicklungsprozesses“.

So beschäftigt sich der Text „Qualifizierung zum interkulturellen Dialog“ von Ulrich Höbner mit den Bedingungen formellen, informellen, impliziten und expli-

ten Lernens. Höbner kommt zu dem Ergebnis, dass „der effektivste, sicherste und erfolgversprechendste Weg zur interkulturellen Kompetenz“ formelles interkulturelles Lernen ist, das in Organisationen und Hochschulen zunehmend gefördert werden muss, wenn interkulturelle Kompetenz als eine der Schlüsselqualifikationen der Zukunft verstanden wird.

Eine große Zahl der Textbeiträge bezieht sich auf die Bereiche Schule, Jugendarbeit und Hochschule. Ulrike de Ponte beispielsweise illustriert, wie sich interkulturelles Lernen in der Jugend- und Schülerarbeit gestaltet. Sie gibt Einblick in die Forschung zum kooperativen Lernen und diskutiert, wie Methoden aus diesem Bereich für das interkulturelle Lernen genutzt werden können. Andere Beiträge beschäftigen sich mit dem interkulturellen Dialog im Rahmen der internationalen oder europäischen Jugendbegegnung. Ausführlich wird ein Modellprojekt zur interkulturellen Qualifizierung der internationalen Studentenschaft an einer Hochschule vorgestellt. Solche detaillierten Konzept- und Projektbeschreibungen mögen für LeserInnen interessant sein, die in diesen Bereichen arbeiten oder forschen. Für andere ist diese Lektüre weniger anregend, vermittelt aber eine Vorstellung davon, wie wenig interkulturelle Kompetenz oft bei jungen Menschen vorhanden ist und wie wichtig im Blick auf die Zukunft gerade deren Förderung wäre.

Einen interessanten Artikel über die Bedeutung rhetorischer Konventionen für das Gelingen interkultureller Dialoge hat Stefan Kammhuber geschrieben. Am Beispiel der Besonderheiten arabischer, chinesischer und deutscher Rhetorik veranschaulicht er, wie kulturspezifisch bedingte rhetorische Formen vom ersten Eindruck an die soziale Wahrnehmung der Gesprächspartner/innen bestimmen und die Verständigung beeinflussen. Kammhuber führt vor Augen, wie entscheidend es ist, rhetorische Konventionen zu verstehen, damit Gespräche mit MigrantInnen und Flüchtlingen in Schulen, Firmen, Behörden und Nachbarschaften besser gelingen.

Interkultureller Dialog und Migration stehen auch im Mittelpunkt der Aufsätze von Stefan Schmid und Heike Abt. Schmid diskutiert die Bedeutung unterschiedlicher Wertesysteme, mangelnder Kontakte und gegenseitiger Zuschreibungen von Bedrohungspotenzialen zwischen MigrantInnen und Aufnahmegesellschaft ebenso wie die Rolle der Medien und des politischen Diskurses für die Entstehung von Verständigungsbarrieren. Heike Abt beschreibt und analysiert den interkulturellen Dialog in der Praxis sozialer und öffentlicher Einrichtungen. Differenziert und leicht verständlich erläutert Abt, warum und in welcher Weise unterschiedliche Wahrnehmungs- und Handlungsorientierungen im Alltag immer wieder zu Missverständnissen in der Interaktion mit MigrantInnen führen. Wer in sozialen Berufen arbeitet und mit MigrantInnen in Kontakt kommt, findet in diesem Beitrag viele Anregungen zum Nachdenken und Handeln.

Andere AutorInnen beschäftigen sich mit der Bedeutung interreligiöser Kompetenz, kooperativem Lernen oder erörtern die Besonderheiten und Schwierigkeiten interkultureller Assessment-Center und multikulturell besetzter Trainings. Aufgezeigt wird, wie interkultureller Dialog zum Vertrauensaufbau beitragen und welche

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, eindrucklich 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.