

Für global tätige Unternehmen ist es nicht nur wichtig, sich der effizientesten Technologien und Methoden zu bedienen. Entscheidend ist auch, wie diese weltweit angewandt und gelebt werden. Dazu brauchen wir interkulturelle Kompetenz. Sie wird an der HSR in einem eigens dafür geschaffenen Kurs gelehrt.

# Fit für den globalen Arbeitsmarkt

Willi Meissner, Redaktion

Es dauert einen Moment bis die Skype-Verbindung hergestellt ist und Stefan Kammhuber, Professor für Kommunikation und Interkulturelle Kompetenz an der HSR, auf der Leinwand im Unterrichtsraum in Rapperswil zu sehen und zu hören ist. Heute steht eine besondere Lektion des Kurses «Interkulturelle Kommunikation» auf dem Programm. Der Dozent unterrichtet die HSR Studierenden in Rapperswil live aus Jakarta, Indonesien. Dort führt er einen Workshop zu «Intercultural Leadership» für Schweizer und indonesische Führungskräfte in Unternehmen und öffentlichen Institutionen durch.

In der Live-Verbindung kann der Dozierende die interkulturellen Fallbeispiele aus dem Workshop und die eigenen Erfahrungen für die HSR-Studierenden aufbereiten und unmittelbar mit ihnen die kulturellen Missverständnisse und Konflikte diskutieren. Im weiteren Verlauf der Online-Lektion erhalten die HSR-Studierenden einen spannenden Einblick in die kulturellen Hintergründe des bislang fremden Verhaltens und können lernen, wie das HSR-Team in Jakarta mit den

Workshop-Teilnehmern flexible Handlungsmöglichkeiten für eine zukünftige Zusammenarbeit ohne Reibungsverluste entwickelt.

## Praxisnahe Forschung als Qualitätsmerkmal

Über diese Art des Unterrichts können die Studierenden aller Fachrichtungen an der HSR direkt vom Know-how des IKIK Institut für Kommunikation und Interkulturelle Kompetenz der HSR profitieren. Dort werden kritische Interaktionssituationen gesammelt und systematisch analysiert. Mittels einer Kulturstandard-Analyse werden kulturspezifische Werte, Normen und Regeln identifiziert, die zum Beispiel für die Zusammenarbeit zwischen indonesischen und Schweizer Führungskräften von besonderer Bedeutung sind.

Für Indonesier ist es etwa wichtig, Harmonie in einer Gruppensituation herzustellen und zu erhalten. Das bedeutet, intensive Diskussionen, Debatten und offene Konflikte unbedingt zu vermeiden. Diesem Streben nach Harmonie steht eine eher sachorientierte Denkweise der Schweizer Kolleginnen und Kollegen gegenüber. Hier-

**HSR Dozent Stefan Kammhuber (Leinwand) lässt seine Studierenden per Skype-Konferenz einen Workshop erleben,...**



zulande werden Interessenunterschiede oder Fehler zwar höflich, aber dennoch klar benannt – die Lösung steht im Vordergrund.

In Feedbackgesprächen werden Schweizer deshalb schnell als zu direkt und unhöflich empfunden. Auch das kulturspezifische Verständnis des Umgangs mit Zeit kann für Schwierigkeiten sorgen. Während Pünktlichkeit für Schweizer Führungskräfte heilig ist, gehen Indonesier mit der Zeit flexibler um. Die Länge des Planungshorizonts ist sehr unterschiedlich, da auch die Stabilität der gesellschaftlichen Verhältnisse eine andere ist. Im Projektmanagement sorgt dies immer wieder für Konflikte. Während Schweizer Indonesier für unzuverlässig halten, empfinden Indonesier Schweizer als rigide und unflexibel.

### **Interkulturelle Kompetenzentwicklung für Studierende**

All diese Eindrücke erhalten die HSR Studierenden per Skype direkt aus Indonesien und lernen so bereits im Studium, welchen Herausforderungen sich Schweizer stellen müssen, wenn sie international tätig sind. In weiteren Lektionen zur interkulturellen Zusammenarbeit werden die Erfahrungen aus den Skype-Sitzungen besprochen und praktisch ausprobiert – wenn möglich mit Einbezug von internationalen Experten und Gastdozierenden.

Als Prüfungsleistung haben die Studierenden die Aufgabe, sich in eine selbstgewählte Zielkultur einzuarbeiten, dort tätige Ingenieur- oder Planerinnen zu interviewen, die Ergebnisse mit Modellen und Theorien der interkulturellen Forschung auszuwerten und im Kurs zu präsentieren. Sie stellen schnell fest, dass kommunikative Kompetenzen, in diesem Fall die interkulturellen Kompetenzen in der internationalen technischen Zusammenarbeit, von grosser Bedeutung sind.

Dies bestätigen auch die Unternehmen und Organisationen, die mit der HSR zusammenarbeiten und das interkulturelle Know-how des IKIK in Form von Begleitforschung, Beratungen, Weiterbildungen oder Coa-

chings abrufen. So sagt etwa Philipp Lutz, Leiter Leadership-Programm bei der Ruag AG: «Als international wachsender Technologiekonzern hat die globale und somit interkulturelle Zusammenarbeit für Ruag einen entscheidenden Stellenwert. Unsere Mitarbeitenden stehen vor der Herausforderung, sowohl unsere Kunden in ihrem kulturspezifischen Kontext zu verstehen wie auch in multikulturellen Teams erfolgreich zusammenzuarbeiten. Das IKIK beweist in Trainings erlebnisnah und anwendungsorientiert, wie wissenschaftliche Erkenntnisse zur interkulturellen Kommunikation und Zusammenarbeit für die Praxis nützlich gemacht werden.»

### **Ingenieure benötigen schriftliche und mündliche Kommunikationskompetenz**

Neben der mündlichen Kommunikation beschäftigt sich das IKIK zudem über Annette Verhein, Professorin für Kommunikation und IKIK Institutspartnerin mit der schriftlichen Kommunikation in globalen Unternehmen. Gerade in technischen Zusammenhängen ist es wichtig, schriftliche Dokumente unternehmensweit einheitlich, präzise und prägnant zu gestalten. Dokumente sind kein Selbstzweck, Menschen müssen effizient mit ihnen arbeiten können. Dafür sind einheitliche, wissenschaftlich gestützte Schreibregeln hilfreich.

Auch dieses Know-how des IKIK fliesst direkt in die Ausbildung der Studierenden an der HSR ein. Sie lernen bereits im ersten Semester, welchen Qualitätskriterien technische Berichte entsprechen müssen und wie sie ihren Schreibstil optimieren können.

Betreffend mündlicher Kommunikation im Unternehmen lernen die Studierenden wiederum anhand realer Projekte, wie sie Teamarbeit kommunikativ steuern und ihre eigene Teamfähigkeit verbessern können. Ein Studierenden-Team gewann in einem dieser Projekte im letzten Jahr den Helvetic-Energy-Preis 2015 für die Berechnung eines solargetriebenen Luftschiffs. ■

[willi.meissner@hsr.ch](mailto:willi.meissner@hsr.ch)

... nachdem er selbst in Indonesien den Workshop zur interkulturellen Kommunikation leitete.

