

Fit für den globalen Arbeitsmarkt

Wer an die Forschungspalette der HSR denkt, dem fallen spontan Begriffe ein wie Solarenergie, Mikroelektronik oder Netzwerktechnik. Nicht unbedingt mit der Hochschule in Verbindung bringt man hingegen die Disziplin, der sich das jüngste der 17 Institute widmet: Kommunikation und interkulturelle Kompetenz.

Fragen wir doch einmal ganz direkt: Was hat ein Institut für Kommunikation und interkulturelle Kompetenz (IKIK) an der Hochschule für Technik zu suchen? Institutsleiter Stefan Kammhuber lächelt, überlegt kurz und antwortet dann: «Auf den ersten Blick scheint unser Institut in dieser Umgebung tatsächlich etwas fremd, auf den zweiten wird jedoch klar: Wir sind gar nicht so weit weg von den anderen Disziplinen.» Im Gegenteil: Auch Ingenieure, fährt er fort, müssten heute in Teams arbeiten, sei es auf Baustellen oder in Projektgruppen, die ausserdem infolge des globalisierten Arbeitsmarkts immer öfter international ausgerichtet oder gar zusammengesetzt seien. «Und sie müssen in der Lage sein, ihre Ergebnisse so zu präsentieren, dass auch Nichtingenieure sie verstehen. Dies erfordert rhetorische Kompetenzen.»

Achtung vor Fettnäpfchen

An der HSR hat man dies erkannt und vor fünf Jahren das IKIK ins Leben gerufen. Stefan Kammhuber hat es zusammen mit Kollegin Annette Verhein aufgebaut. Die beiden Fachleute befassen sich in der Hauptsache mit den drei Themen mündliche Kommunikation, schriftliche Kommunikation und interkulturelle Kompetenz. Und wie an allen anderen Instituten geht es auch am IKIK um Forschung, die sich an der Praxis orientiert und deren Resultate wieder in die Praxis einfliessen.

Wie sieht dies konkret aus? Stefan Kammhuber erklärt: «Oft sind es Unternehmen

oder Organisationen, die an uns herantreten und für ein bestimmtes Projekt Unterstützung wünschen.» Steht etwa ein Auftrag in China an, könnte die Dienstleistung des IKIK in einem interkulturellen Training bestehen. Dazu werden vom Institut situativ auch Experten angeboten, die sich mit der chinesischen Kultur auskennen, weil sie idealerweise selber Chinesen sind oder zumindest in enger Beziehung mit dem fernöstlichen Land stehen. Wobei der Institutsleiter inzwischen selber sehr bewandert ist bezüglich asiatischer Gepflogenheiten, ist er doch oft im asiatischen Raum unterwegs und kennt die Fettnäpfchen, in die wir «Westler» gerne treten. Etwa folgendes: «Asiaten sind meistens sehr bemüht, das Gegenüber gut wegkommen, das Gesicht wahren zu lassen. Anders als in der Schweiz spricht man unterschiedliche Interessen nicht direkt an oder macht den Partner gar auf Fehler aufmerksam.»

Unterschiede schon beim Nachbarn

Etliche Unternehmen begleitet Stefan Kammhuber schon seit Jahren und steht ihnen im Zuge ihrer fortschreitenden Internationalisierung immer wieder als Berater und Coach für interkulturelle Belange zur Verfügung. Während es für viele Firmen auf der Hand liegt, dass man gegenüber «exotischen» Kulturen eine gewisse Vorsicht walten lassen und sich vorgängig über deren Eigenheiten informieren sollte, wird hingegen gerne unterschätzt, dass kulturelle Unterschiede und damit potenzielle Missverständnisse auch dort

lauern, wo man sie eigentlich nicht erwartet. In den USA zum Beispiel. «In Amerika packt man eine Sache rasch an und setzt dann während des Prozesses auf regelmässiges Feedback, um sich gegenseitig über den Verlauf zu informieren und allfällige Justierungen vorzunehmen. In der Schweiz planen wir länger und detaillierter, sind dafür im Prozess weniger miteinander im Gespräch.» Auch sei das Bedürfnis nach Bestätigung in den USA viel grösser als hierzulande. «Bei uns betrachtet man es als selbstverständlich, dass man seine Arbeit gut macht, und meldet sich nur zu Wort, wenn etwas nicht rund läuft.»

Letztlich genüge bereits der Schritt in ein Nachbarland, um kultureller Andersartigkeit zu begegnen, weiss der gebürtige Würzburger (D), der vor sieben Jahren in die Schweiz kam, aus eigener Erfahrung. Je ähnlicher man sich aber sei, desto grösser sei das Risiko, Differenzen nicht der Kultur des jeweils anderen zuzuschreiben, sondern Gründe für Miss-töne bei nationalen Klischees oder der Person selbst zu suchen. «Übrigens ein interessantes Feld für die Wissenschaft», sagt der 46-Jährige, «Fehler auf der Bewertungsebene und ihre Ursachen.»

Ein unerschöpfliches Thema

Damit wären wir bei der Grundlagenforschung, die am IKIK natürlich auch betrieben wird und für die der Bereich der interkulturellen Kommunikation besonders ergiebig ist. Die Fragestellungen lauten zum Beispiel: Wie



1 *Auftrittskompetenz üben mit Annette Verhein.*

können Kulturunterschiede erfasst werden und zu welchen Besonderheiten führen sie in der Zusammenarbeit? Wie funktioniert interkulturelles Lernen und wie führt man interkulturelle Weiterbildungen durch?

Die Liste der Publikationen von Stefan Kammerhuber zu solchen Themen ist lang. Von Hause aus Psychologe mit Schwerpunkt Organisationspsychologie, hat er sich in den letzten 20 Jahren immer mehr der Rhetorik und noch mehr der interkulturellen Psychologie zugewandt, die heute seine Leidenschaften sind. Gerade das Thema interkulturelle Kommunikation sei unerschöpflich, wie er betont. «Kulturen befinden sich im steten Wandel, darum eröffnen sich für die Forschung immer wieder neue Möglichkeiten.» Interkulturelle Kompetenz zu erwerben, bedeute im Übrigen nicht, dass man selber ein anderer

werde, sondern dass man sich ein Stück weit in die Haut fremder Menschen zu versetzen vermöge. Dies sei sehr bereichernd. «Von jeder Kultur, von jedem Menschen können wir Neues lernen.»

Kommunikation immer wichtiger

Apropos Kultur: Diese variiert gemäss Stefan Kammerhuber auch von Institut zu Institut der HSR. Und genauso von Unternehmen zu Unternehmen, von Organisation zu Organisation. Für das Betriebsklima spielt nicht zuletzt die Kommunikation eine entscheidende Rolle: Wie sind die Kommunikationsflüsse innerhalb eines Unternehmens organisiert, wie funktionieren sie zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, wie in einer Krisensituation? Um solche Fragen geht es oft, wenn Firmen sich ans IKIK wenden. Grundsätzlich, so der Fachmann, sei das Be-

wusstsein für die Bedeutung der Kommunikation in den vergangenen Jahren stark gewachsen. «Unternehmen setzen heute immer mehr auf eine integrierte Kommunikation nach aussen und innen über alle Abteilungen und Hierarchiestufen hinweg.» Die so geschaffene Offenheit sei letztlich ein Ausdruck von Wertschätzung und trage zur Arbeitszufriedenheit jedes Einzelnen bei. Und dadurch zur Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In Krisensituationen wiederum geht es darum, sich auf eine Kommunikationsstrategie abstützen zu können, die ein rasches und angemessenes Reagieren erleichtert. Auch dies wird heute laut dem Institutsleiter von immer mehr Firmen und Institutionen erkannt.

Neben solch konzeptioneller Arbeit bietet das Institut individuelle Programme an,



1 Institutsleiter Stefan Kammhubers
Leidenschaften sind Rhetorik
und interkulturelle Kommunikation.

etwa Vortragscoaching, technisches Schreiben oder Schulung in Sachen Medienkompetenz. Und dies nicht nur für externe Kunden, sondern ebenso für Mitarbeiter der anderen HSR-Institute und für Studenten. Im Communication Coaching Lab können Externe und HSR-Angehörige unter fachmännischer Betreuung Reden und Vorträge vorbereiten, die eigene Körpersprache trainieren, Stimm- und Sprechbildung betreiben, an eigenen Texten feilen oder ein Medientraining absolvieren. Auch interkulturelle Vorbereitung für Auslandsaufenthalte oder interkulturelles Training für ausländische Dozenten und Studenten zwecks schnellerer Integration in der Schweiz zählen zum Angebot.

Mit den Studentinnen und Studenten kommen Stefan Kammhuber und Annette Verhein auch ausserhalb des Labs in Kontakt – und

zwar mit allen der acht Bachelor-Studiengänge. Denn egal, ob man Elektrotechnik, Informatik, Raumplanung oder Landschaftsarchitektur studiert: An der HSR sind Module in Kommunikation – mündlicher wie schriftlicher – in jedes Studienprogramm integriert.

Kommunikation heisst Reflexion

Der Institutsleiter findet dies völlig richtig. «Gerade technisch ausgerichtete Studierende haben zunächst oft wenig Interesse an Kommunikation. In der Regel rufen sie deshalb nicht «Hurra», wenn sie in die Kurse kommen. Mit der Zeit erkennen aber die meisten, dass dies zum Aufgabenspektrum dazugehört und ihnen später von Nutzen sein wird.» Ausserdem sei es Teil des Auftrags einer Hochschule, junge Leute fit zu machen für den Umgang mit modernen Kommunikationsformen und Medien. «Kommunikation

bedeutet Reflexion. Es ist wichtig, Quellen zu hinterfragen oder zu wissen, wer eine Studie in Auftrag gegeben hat, um sie entsprechend interpretieren zu können.» Und ebenso ist es für Stefan Kammhuber selbstverständlich, dass Fachleute von morgen lernen, zu argumentieren, zu präsentieren und zu referieren.

Kurz und gut: Wo und wie auch immer der Institutsleiter und seine Kollegin ihr Wissen weitergeben, geht es ihnen im Grunde immer um eines: «Wir verhelfen den Menschen dazu, ausdrücken zu können, was sie ausdrücken wollen, und sich nicht selber im Weg zu stehen.» Denn wie der Philosoph Ludwig Wittgenstein es einst formulierte: «Die Grenzen meiner Sprache bedeuten die Grenzen meiner Welt.»

Text: Jacqueline Olivier