

«Swiss Business Culture» – wie Führung in der Schweiz funktioniert

Im Zuger International Headquarters der Building Technologies Division von Siemens lernen deutsche und andere ausländische Führungskräfte den Umgang mit der Schweizer Mentalität. Die Schweizer profitieren ebenfalls davon. — VON ULRICH SCHMITZ UND SAMUEL VAN DEN BERGH

In Kürze Die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern aus verschiedenen Kulturen gilt als erfolgskritischer Faktor in global agierenden Unternehmen. Im International Headquarters der Building Technologies Division von Siemens in Zug werden deshalb neue ausländische Führungskräfte im Rahmen ihrer Integration mit der Schweizer Geschäftskultur vertraut gemacht. Der dafür entwickelte «Swiss Business Culture Day» bietet den Führungskräften aus dem Ausland Orientierungshilfen für das Verständnis von Führung und Zusammenarbeit in der Schweiz. Zugleich werden die teilnehmenden Schweizer Führungskräfte für kulturell bedingte Verhaltensmuster und Wertvorstellungen ihrer ausländischen Kollegen sensibilisiert.



DR. ULRICH SCHMITZ ist als Programm-Manager der Building Technologies Academy verantwortlich für die Bereitstellung eines auf die Geschäftsbedürfnisse abgestimmten Kompetenzentwicklungsangebots im BT International Headquarters. schmitz.ulrich@siemens.com



SAMUEL VAN DEN BERGH hat eine Professur für Interkulturelle Kompetenz und Diversity Management an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften und leitet die van den Bergh Thiagi GmbH, eine Beratungs- und Trainingsfirma. vsam@zhaw.ch; www.diversityandinclusion.net

Die Schweiz als internationaler Wirtschaftsstandort ist auf den steten Zuzug von Fach- und Führungskräften aus dem Ausland angewiesen. 2007 stammte gemäss Bundesamt für Statistik die nach den schon lange ansässigen Italienern zweitgrösste Gruppe der ausländischen Wohnbevölkerung mit über 220 000 Personen aus Deutschland. Ausländische Arbeitnehmer treffen in der Schweiz häufig auf ein anderes Verständnis von Zusammenarbeit und Führung, als sie es von ihrem eigenen kulturellen Umfeld gewohnt sind. Vor allem, wenn Einwanderungs- und Herkunftsland geografisch und sprachlich nah beieinander liegen – wie es etwa bei der Schweiz und Deutschland der Fall ist – können kulturelle Unterschiede allzu leicht übersehen und nationale Besonderheiten fälschlicherweise ignoriert werden.

Diese kulturelle Blindheit in internationalen Teams kann zu Missverständnissen und Konflikten führen. Bei Führungskräften, die neu in eine Organisation eintreten, kommt erschwerend hinzu, dass die ansässigen Mitarbeiter das Fremde sehr wohl registrieren, jedoch ihre Irritationen abwartend und indirekt kommunizieren. Somit ist den Neuankömmlingen in der Regel nicht bewusst, dass ihr Verhalten bei den lokal ansässigen Mitarbeitern Unverständnis oder gar Frustration hervorrufen kann. Besonders Führungskräfte aus dem nahen Ausland unterliegen der Gefahr, ihr bislang in einer anderen kul-

turellen Umgebung erfolgreich praktiziertes Führungsverständnis und Kommunikationsverhalten unreflektiert auf die neue Umgebung zu übertragen.

International tätige Unternehmen in der Schweiz stehen damit vor der Herausforderung, neue ausländische Führungskräfte mit den Gepflogenheiten der Schweizer Geschäftskultur im Allgemeinen und den Umgangsformen der Zusammenarbeit in ihrer Organisation im Speziellen vertraut zu machen. Unterbleibt die dafür notwendige Schärfung der interkulturellen Sensibilität und Anpassungsfähigkeit, so kann dies negative Folgen für die Organisation haben, etwa die Kündigung von Mitarbeitern, die mit der neuen Führungskraft nicht zurechtkommen. Daher sollte die Integration ausländischer Führungskräfte zielgerichtet erfolgen.

Vor diesem Hintergrund wurde die Personalorganisation bei Building Technologies (BT) mit der Entwicklung eines Konzepts zur erfolgreichen Integration von neuen Führungskräften aus dem Ausland beauftragt. Die Geschäftsleitung als Auftraggeber sicherte dem Vorhaben die nötige Akzeptanz und Aufmerksamkeit in der Organisation. Da ein Grossteil der ausländischen Führungskräfte aus Deutschland stammt, richtete sich die Massnahme zunächst an diesen Personenkreis, später auch an Führungskräfte aus anderen Ländern.

Die Auftragsklärung ergab, dass die zu planende Massnahme sich nicht auf eine allgemeine interkulturelle Sensibi-



Verstehen beide Seiten die Geschäftskultur des andern, so verschwinden Stolpersteine und Missverständnisse und das gegenseitige Verständnis erleichtert die Zusammenarbeit.

Illustration: Lorenz Meier

lisierung der Teilnehmer beschränken sollte. Vielmehr geht es darum, den neuen Führungskräften ein spezifisches Schweizer Verständnis von Führung und Zusammenarbeit zu vermitteln, um so eine möglichst reibungslose Integration in das neue Umfeld zu gewährleisten. Der daraus resultierende «Swiss Business Culture Day» (SBCD) ist Bestandteil eines umfassenden BT-Integrationsangebots für verschiedene

Zielgruppen im BT International Headquarters und in den Ländern, in denen BT präsent ist.

Anfragen bei anderen internationalen Unternehmen in der Schweiz nach Erfahrungen mit diesem Thema erbrachten keine Resultate. Dies überrascht, denn die Beziehung zwischen Schweizern und deutschen Einwanderern ist in den Schweizer Medien seit längerem ein Thema und – bezogen auf

die Situation am Arbeitsplatz – auch Gegenstand wissenschaftlicher Analysen (z.B. das Forschungsvorhaben der Fachhochschule Nordwestschweiz unter www.ch-d.ch). Deshalb beschloss BT, ein eigenes Konzept zu entwickeln und einen externen Experten (Koautor dieses Artikels) für das Thema interkulturelle Kommunikation einzubinden.

Konfliktträchtige Situationen lokalisieren

Für die Entwicklung des Grobkonzepts wurden zwei Herangehensweisen miteinander kombiniert. Zum einen wurden BT-intern mit Führungskräften aus der Schweiz und aus Deutschland Interviews geführt. Anhand der Critical-Incidents-Methode wurden konfliktträchtige und erfolgskritische Situationen in der Interaktion zwischen Schweizern und Deutschen erfasst und als Ausgangsmaterial für die Entwicklung von Inputs und Übungen verwendet. Zum anderen brachte der Experte verschiedene theoretische Überlegungen und empirische Befunde aus dem Themenkomplex interkulturelle Kommunikation als Quellen für eine Materialsammlung ein.

Die Entwicklung des Detailkonzepts mit Trainerleitfaden und Teilnehmerunterlagen für den SBCD erstreckte sich über drei Monate, die Pilotierung erfolgte im April 2008. Einige Wochen nach der Pilotveranstaltung wurden die vierzehn Teilnehmer für eine schriftliche Nachbefragung angeschrieben, sechs davon zusätzlich interviewt. Aufgrund der Ergebnisse wurde das ursprüngliche Konzept in einigen Punkten modifiziert, bevor es in den Regelbetrieb überführt wurde. Der SBCD wurde bislang viermal mit insgesamt 50 Teilnehmern durchgeführt, davon dreimal in deutscher Sprache mit Führungskräften vornehmlich aus Deutschland und

Die Building Technologies Division von Siemens

Building Technologies (BT) verbindet Angebote für energieeffiziente Gebäudeautomation, Brandschutz, elektronische Sicherheit und elektrische Installationstechnik sowohl als Dienstleister und Systemintegrator wie auch als Hersteller entsprechender Produkte. BT gehört innerhalb des Siemenskonzerns zum Sektor Industrie,

beschäftigt weltweit über 38 000 Mitarbeiter und ist in über 50 Ländern mit Niederlassungen vertreten. Im Geschäftsjahr 2008 lag der Umsatz bei sechs Milliarden Euro. Zusammen mit der in Zürich ansässigen Regionalgesellschaft ist Siemens mit über 7000 Mitarbeitern der grösste Industriearbeitgeber in der Schweiz.

einmal in englischer Sprache mit einer internationalen Zusammensetzung. Bei jeder Veranstaltung sind neben den ausländischen auch Schweizer Führungskräfte mit eingebunden, um das gegenseitige Verständnis über den Dialog zu fördern. Inzwischen ist der SBCD ein fester Bestandteil des Integrationskonzepts bei BT.

Um eine grösstmögliche Nachhaltigkeit zu erreichen, spricht der SBCD kognitive, affektive und handlungsbezogene Aspekte an.

Auf der kognitiven Ebene wird Wissen vermittelt, werden Unterschiede im Kommunikationsverhalten und in den Wertorientierungen aufgezeigt sowie Führungsverhalten und Feedbackkulturen reflektiert.

Die Schweizer sind die Asiaten Europas

Bezogen auf die Kommunikation bedeutet das: Obwohl die Deutschschweizer im internationalen Vergleich direkt sind, kommunizieren sie im Vergleich zu den Deutschen oft indirekter (vgl. Abbildung auf dieser Seite). Einer der Teilnehmer bezeichnete die Deutschschweizer als die «Asiaten Europas». Deutschschweizer gebrauchen oft den Konjunktiv anstelle des Indikativs oder Imperativs, sie stellen Fragen statt festzustellen und benutzen abschwächende Wörter wie «vielleicht», «ein wenig» (e chli). Auf der kognitiven Ebene geht es ums Bewusstmachen, dass weder die Deutschschweizer noch die Deutschen per se höflich oder unhöflich sind. Es geht darum, aufzuzeigen, was passiert, wenn man in einem fremden Kontext unreflektiert so kommuniziert, wie man es gewohnt ist.

Wichtig sind auch unterschiedliche Wertorientierungen. Während in der Deutschschweiz die Hierarchien im Betrieb relativ flach sind, sind sie in Deutschland tendenziell deutlicher aus-

geprägt. Dies hat direkte Auswirkungen auf die Führung. Eine Gefahr für eine neue deutsche Führungskraft in der Schweiz besteht darin, dass sie die Deutschschweizer Mitarbeiter zu wenig einbezieht und zu wenig als «Partner» behandelt. Chefs sind zum Beispiel in vielen Schweizer Unternehmen gleich von Anfang an per Du mit ihren Mitarbeitern.

Es genügt jedoch nicht, Unterschiede zu kennen und zu reflektieren. Der Mensch reagiert auch mit dem Bauch. Deshalb ist es sinnvoll, die affektive Ebene anzusprechen. Authentische kritische Situationen und Rollenspiele, die aufgrund der vorgängigen Interviews beschrieben wurden, versetzen die Teilnehmer in eine simulierte Situation. Die Gefühle, die dabei erlebt werden, sind jedoch echt. Die Besprechung, die den Rollenspielen folgt, verknüpft die Gefühlsebene mit der Handlungsebene. Akteure und Beobachter sind nun gefordert, indem das Verhalten der Akteure von ihren Kollegen wahrgenommen, erlebt und anhand von Feedbacks gespiegelt wird. Da die verschiedenen Kulturen im Raum vertreten sind, kommt ein echter Dialog zustande. Zusammen

werden einvernehmliche Szenarien für Best Practices und allseits verträgliche Lösungsansätze generiert.

Die Ergebnisse der schriftlichen Nachbefragung sprechen dafür, dass die mit dem SBCD verknüpften Lernziele tatsächlich umgesetzt werden konnten:

- ▶ Alle Teilnehmer der Nachbefragung geben an, dass ihnen der SBCD geholfen hat, eigene kulturell bedingte Kommunikationsstile, Verhaltensweisen und Wertvorstellungen zu reflektieren.
- ▶ 80 Prozent berichten, dass der SBCD sie darin unterstützt, kulturell bedingte Kommunikationsstile, Verhaltensweisen und Wertvorstellungen anderer besser zu verstehen.
- ▶ Für den Praxistransfer wurden die Teilnehmer dazu angeregt, im Anschluss an das Seminar Gespräche mit ihren Mitarbeitern und Kollegen über ihre Erkenntnisse und Einsichten aus dem SBCD zu führen. 90 Prozent der Teilnehmer machten von dieser Anregung Gebrauch.

Abschliessend soll eine Teilnehmeräusserung den positiven Nutzen des SBCD

Abb.: Unterschiede im Kommunikationsstil von Schweizern und Deutschen

Indirekt 	Direkt 
Es esch vellecht ned aues ganz hondert, lueget Si's doch no einisch aa.	Sie haben da leider einen Fehler gemacht.
Chönd's ächt sii, dass Si de Uftrag ned beschätiged händ?	Sie vergassen, den Auftrag zu bestätigen.
I gloube do hämmer d' Möglicheit no me usezhole. / Hergottje! Chönd Si de Chopf ned be de Sach ha?	Sie sind völlig unfähig.
I mues der iietz öppis säge, das chamer doch eifach ned bruuche!	Ich bin sehr unzufrieden mit ...
Chömed Si druus oder söu i's no einisch erchläre (oder bruuched Si es Velo)?	Verstanden?

Während die Deutschen direkt kommunizieren, schwächen die Schweizer ihre Äusserungen oft «ein wenig» ab.

belegen. Auf die Frage, inwieweit er seine Einsichten und Erkenntnisse aus dem SBCD konkret nutzen konnte, antwortet eine Führungskraft: «Ich konnte sie konkret nutzen gleich wenige Tage oder ein paar Wochen danach, als ich vor der Aufgabe stand, eine neue Organisation aufzubauen, und mich gefragt habe: «Wie mache ich das?» Und ich habe es dann völlig anders gemacht, als

ich es wahrscheinlich in Deutschland gemacht hätte. In Deutschland hätte ich mich vielleicht ein bisschen erkundigt und zack, zack, zack dann am Wochenende meine Kästchen gemacht und gesagt: «So sieht die neue Organisation aus.» Und hier bin ich einen völlig anderen Weg gegangen und habe es in einem Workshop gemacht. Habe also Meinungen eingeholt [...]. Dann hat

man ein paar Sachen diskutiert, und so sind dann schon Grobbilder entstanden. Und dann bin ich im Nachgang in viele Kleingruppen oder Einzelgespräche gegangen. Das hätte ich [in Deutschland] nie gemacht, diesen Aufwand. Aber ich gehe davon aus, wenn ich es dann das erste Mal präsentiere, habe ich wahrscheinlich weitestgehend einen Konsens.»

Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel: Interkulturelle Sensibilität erhöhen

Führungskräfte aus dem Ausland sollten sich zu Beginn ihrer Tätigkeit mit den Besonderheiten der Schweizer Businesskultur vertraut machen. Gelingt es ihnen, ihr Führungs- und Kooperationsverhalten auf die Schweizer Mentalität hin auszurichten, können sie in ihrem neuen Umfeld Missverständnisse in der Zusammenarbeit vermeiden oder rascher erkennen und lösen.

Die Einführung des Swiss Business Culture Day für neue Führungskräfte aus dem Ausland hat gezeigt, dass Führungserfolg in einer internationalen Organisation wie BT International Headquarters auch das Resultat einer erfolgreichen Integration ist. Folgende Punkte sind für den Erfolg des SBCD verantwortlich:

- ▶ Die Inhalte der Veranstaltung sind auf den Führungsalltag und die eigene Führungssituation unmittelbar übertragbar und anwendbar. Das Einbinden von authentischen Situationen und Inhalten aus der Organisation sowie konkrete Anregungen zum Transfer von Erkenntnissen in den Führungsalltag sind unabdingbar.
- ▶ Statt interkulturelle Dos und Don'ts im Sinne von Gebrauchsanweisungen zu vermitteln, werden die neuen Führungskräfte aus dem Ausland für kulturelle Unterschiede in

der Kommunikation sensibilisiert und zum Perspektivenwechsel in interkulturellen Situationen ermuntert. Auf diese Weise wird das erworbene Wissen nachhaltig eingesetzt.

- ▶ Als höchst nützlich erwies sich die Einbindung von Schweizer Führungskräften. Der Austausch von Wahrnehmungen und Erfahrungen im Sinne von Peer-to-Peer-Lernen und die vielfältige Perspektiven-schau fördern das gegenseitige Verständnis und tragen wesentlich zur Akzeptanz der Lerninhalte des SBCD bei.
- ▶ Während die Personalorganisation mit der Umsetzung betraut ist, wurde der Bedarf für den SBCD vom Topmanagement artikuliert. Dies unterstreicht den erhofften Nutzen der Massnahme für die Organisation und sichert zugleich ihre Akzeptanz.
- ▶ Die Teilnahme am SBCD ist für neue Führungskräfte aus dem Ausland

obligatorisch. Dies zeigt, wie wichtig eine interkulturelle Sensibilisierung zum Thema «Führung und Zusammenarbeit in der Schweiz» für eine globale Organisation wie Building Technologies ist. ■

Literatur

- Bennett, M.** (2004): *Becoming Interculturally Competent*. In: Wurzel, J.: *Toward multiculturalism: A Reader in Multicultural Education*. 2nd edition, Intercultural Resource Corporation, Newton, USA.
- Fuchs, Kevin** (2008): *Kommunikation und Führung zwischen Schweizer und deutschen Führungskräften in einem internationalen Unternehmen*. Bachelorarbeit des Studiengangs Journalismus und Organisationskommunikation an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.
- Gardenswartz, L.; Rowe, A.; Digh, P.; Bennett, M.** (2003): *The Global Diversity Desk Reference. Managing an International Workforce*. John Wiley, Chichester.
- Hofstede, G.** (2006): *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 3. Auflage, Deutscher Taschenbuch Verlag, München.
- Trompenaars, F.; Hampden-Turner, C.** (2004): *Managing People Across Cultures*. Capstone, Chichester.