



Interkulturelle Zusammenarbeit

Wird man in der geografisch kleinen Schweiz industriell aktiv, dann stellt sich relativ schnell die Frage bezüglich Export. Der Schweizer Markt ist klein, und wird ein Produkt für eine Marktnische entwickelt, dann gibt es fast nur diesen Weg. Die Hindernisse im internationalen Umfeld sind vielfältig. Dass es innerhalb der Schweiz jedoch auch solche interkulturellen Hindernisse gibt, ist für viele Manager weniger nachvollziehbar. Natürlich gibt es unterschiedliche Sprachregionen in der Schweiz, aber ist nur die Sprache der grosse Unterschied?

Als ich noch klein war, wollte ich stets Brückenbauer werden. Ich war schon immer von Brücken fasziniert, zudem haben in den letzten Jahren Architekten den Brückenbau als Gestaltungsmerkmal erkannt und erbauen trotz der technisch eingrenzenden Rahmenbedingungen beeindruckende Brücken.

Brücke zur Westschweiz

Dass ich in meiner aktuellen Tätigkeit immer wieder zum Brückenbauer über den Röstigraben werde, hat mich in den letzten Monaten immer wieder überrascht. Der Röstigraben ist ja soweit allen bekannt. Man



spricht darüber und lächelt auch manchmal. Aber wenn man sich fragt, woran man diesen im betrieblichen Umfeld erkennt, zeigt sich immer wieder Erstaunliches:

- **Machtdistanzunterschied:** Die gefühlte Distanz zwischen einem Mitarbeiter und seinem Chef ist in der Westschweiz bedeutend grösser als in der Deutschschweiz. Obschon man sich per Du anspricht, ist ein Chef viel weiter weg.
- **Individualismus:** In der Westschweiz formuliert ein Mitarbeiter bedeutend stärker seine Wünsche und Anliegen. Zudem muss als Führungskraft mehr in die Zusammenarbeit investiert werden, als in der Deutschschweiz. Man hilft einander weniger oder nur wenn nötig.
- **Unstrukturierte Situationen:** Der Westschweizer ist besser in der Lage, sich auch mit wenig Strukturen zu Recht zu finden. Ihm reichen Werte und Ziele, während der Deutschschweizer gerne

Prozessbeschreibungen, Checklisten oder weitere Werkzeuge für seine Arbeit benützt.

- Kurzfristige Orientierung: Auch hier ist der Westschweizer mehr im Hier und Jetzt tätig und kümmert sich nicht so stark um die weiter entfernte Zukunft als der Deutschschweizer. Der Westschweizer sieht Strategien teilweise sogar als Zeitverschwendung, denn der nächste Auftrag liegt ihm näher.

Ich bin überzeugt, dass es noch weitere Elemente gäbe, wo sich der Röstigraben abbildet. Die Spannungsfelder die sich zwischen Deutsch- und Westschweizer ergeben,



gründen somit nicht nur auf den sprachlichen Barrieren sondern auch auf diesen kulturellen Dimensionen. Jeder Mensch denkt und arbeitet so, wie er kulturell geprägt ist. Diese Prägung wird spätestens beim Eintritt in ein berufliches Umfeld verstärkt und wird

von da an als Basis für jedes Handeln, Bewerten oder in der Lösungssuche verwendet.

Ist man nun einem Geschäftspartner gegenüber, der anderer Prägung daherkommt, und ist man sich dieser Prägung nicht bewusst, dann interpretiert man den Partner jeweils falsch. Man wundert sich dann über seine Lösungsvorschläge, wähnt sich in einem falschen Film oder nervt sich über die wiederkehrenden Barrieren, die immer wieder aufgebaut werden.

Der zweite Röstigraben

Nun gibt es noch einen zweiten Röstigraben, den ich zwischen Lausanne und Genf feststelle. Denn die Stadt Genf, als kosmopolitische Grossstadt einem internationalen Umfeld ausgeliefert, und gleichzeitig durch einen starken Einfluss aus Frankreich geprägt, zeigt wiederum grosse Unterschiede zu Lausanne. Auch wegen der hohen Anzahl an Grenzgängern, die in Genf arbeiten, wirken die definierten Elemente wie Machtdistanzunterschied, Individualismus, weniger strukturiertes Arbeiten oder die kurzfristige Orientierung noch stärker. Natürlich gibt es auch individuelle Unterschiede von Person zu Person. So habe ich in Genf auch die „Beschimpfung“ eines Mitarbeiters erlebt, dem vorgeworfen wurde, er solle doch nicht wie ein Deutschschweizer arbeiten...

In Schweizweit tätigen Firmen ist daher immer wieder gezielt zu beurteilen, inwieweit solche Elemente den Erfolg eines Projektes gefährden können. Vor allem wenn man als Deutschschweizer zum Beispiel ein Rollout neuer Verfahren skizziert, gilt es, die erwähnten kulturellen Unterschiede zu würdigen, ansonsten läuft man Gefahr, dass die Umsetzung viel Energie verbraucht, Frustrationen auslöst und erst nach einer langen Anlaufzeit den gewünschten Erfolg bringt.

Leo Pfiffner, 2011