

Vorteil Mehrsprachigkeit

Die KulturbARRIERE erfolgreich meistern

Angesichts des politischen Umfelds möchten viele Firmen ihr inländisches Potenzial an Führungskräften besser erschliessen – auch aus anderen Sprachregionen. Dabei gilt es sprachliche und kulturelle Hürden zu überwinden, doch die Mühe lohnt sich.

Die Globalisierung schreitet voran und verändert das Schweizer Sprachgefüge. Das traditionelle «Welschlandjahr» tauschen die Jugendlichen heute gerne gegen einen Sprachaufenthalt in Neuseeland oder Südafrika ein. Der Kanton Thurgau möchte erst in der Sekundarstufe beginnen, seinen Schülern die zweite Landessprache beizubringen. Während grosse Unternehmen intern bereits auf Englisch als Umgangssprache umgestellt haben, fragen sich nicht bloss Schüler: Warum soll man sich auf Deutsch oder Französisch abmühen, wenn man sich auf Englisch wunderbar unterhalten kann?

Dass die französischsprachige Welt für die Deutschschweiz an Bedeutung verliert, ist allerdings ein Trugschluss: Der Arc Lémanique ist derzeit, mit der ETH Lausanne als Taktgeber, die nebst Zürich dynamischste Wirtschaftsregion der Schweiz, was ihn auch für Deutschschweizer Unternehmen attraktiv macht. Gleichzeitig nimmt die Zahl frankophoner Fach- und Führungskräfte in Zürich weiter zu. Und wie der Erfolg des Lycée Français zeigt, das soeben in Stettbach ein grösseres Schulhaus bezogen hat, möchten mittlerweile auch viele Deutschschweizer Eltern ihren Kindern Kompetenzen in der Kultur und Sprache Molières mit auf den Weg geben.

Für die Wirtschaft bleibt das Französische jedenfalls ein grosses Plus, wie speziell der Gewerbeverband im «Sprachenstreit» mehrfach betont hat. Naturgemäss spielt es bei kleineren, national operierenden KMU eine grössere Rolle als in SMI-Unternehmen, die global orientiert sind und Englisch als erste Arbeitssprache einsetzen. Sehr wichtig ist das Französische für Grossunternehmen, die auf den Binnenmarkt fokussiert sind – Grossverteiler, Bauunternehmen, bundesnahe Betriebe – sowie für den öffentlichen Sektor selbst. Sie sind für ihre regionalen Vertretungen auf Führungskräfte angewiesen, die sich in zwei Landessprachen sicher ausdrücken können. Für unsere Suchaufträge auf Topkader-Stufe gilt Zweisprachigkeit für gesamtschweizerisch aktive Unternehmen als Grundvoraussetzung, nicht selten wird auch Kompetenz in einer dritten Sprache verlangt.

Für die Verwaltung gilt das in besonderem Masse. Das Führungspersonal der Kantone erachtet Mehrsprachigkeit als Selbstverständlichkeit: Der 2016 zum ersten Mal publizierte schillingreport public sector zeigt, dass 79% der Deutschschweizer Topkader in der Verwaltung gut Französisch sprechen, 78% der Romands beherrschen die deutsche Sprache. In der Svizzera Italiana werden beide grossen Landessprachen sehr



gut gesprochen, während Englisch überall starke Werte erzielt.

Den Kandidatenpool vergrössern

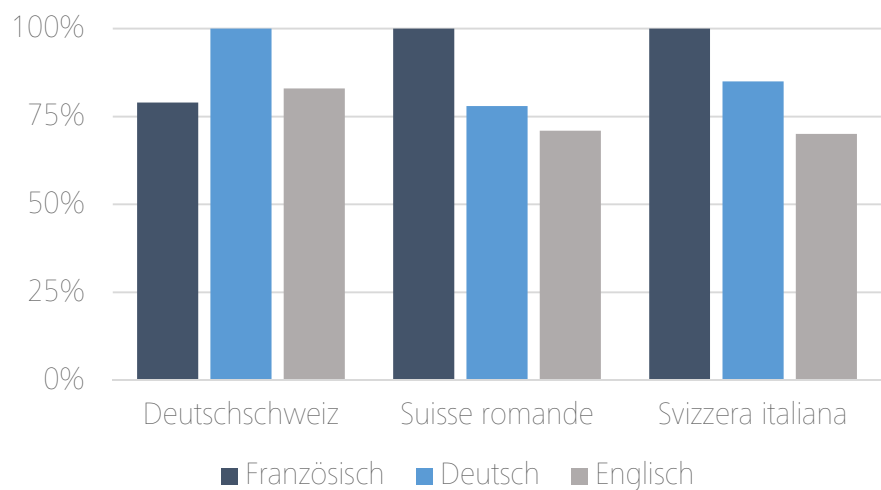
Diese Sprachkompetenzen sind gefragt: Die politischen Rahmenbedingungen dürften das Angebot an Führungskräften, gerade aus dem Ausland, einschränken. Die Fachkräfteinitiative von Wirtschaftsminister Johann Schneider-Ammann fokussiert zwar auf die bessere Nutzung der Ressourcen von Frauen und älteren Arbeitnehmern; doch könnte die Wirtschaft zusätzlich profitieren, wenn sie das Potenzial im jeweils anderen Landesteil besser nutzen würde.

Es ist jedoch oftmals einfacher, Führungskräfte aus Paris oder Hamburg für eine Herausforderung in der Schweiz zu gewinnen, als Schweizer aus Neuchâtel und St. Gallen zum Umzug in den anderen Landesteil zu motivieren. Zum einen liegt das an fehlenden Sachzwängen: Das Lohngefälle zum europäischen Umland ist gross und schafft einen starken Anreiz, in die Schweiz zu kommen. Ein Schweizer kann in Lausanne ähnlich gut verdienen wie in Zürich – warum also die vertraute Umgebung (und Sprache) verlassen? Ein weiterer Punkt sind Rollenmodelle: Viele hierzulande sind aufgewachsen mit einem Vater, der über Mittag nach Hause kam, ein weiter Arbeitsweg war ungewohnt. Man bleibt gern in der Heimatregion; was auch Arbeitgeber spüren, die Leute für Führungsaufgaben ins Ausland entsenden möchten.

Einige Branchen stellen sich dieser Aufgabe jedoch: Zum Beispiel ging nach Annahme der Masseneinwanderungsinitiative ein Ruck durch die Uhrenindustrie im Jurabogen. Traditionell haben die Unternehmen Führungskräfte mit technischem Hintergrund oft in Frankreich rekrutiert. Auch wenn die Tradition der französischen *Horlogerie* erloschen ist, gibt es in Morteau oder Besançon noch immer hervorragende technische

Ausbildungsgänge. Die unsichere politische Ausgangslage führte bei einem namhaften Hersteller von Luxusuhren nun zum Wunsch, stärker an den Technischen Hochschulen der Schweiz präsent zu sein, um Talente direkt gewinnen und intern aufbauen zu können. Der Schritt an die ETH Lausanne ist aus

Sprachkompetenz im öffentlichen Sektor



Sprachkenntnisse von Führungskräften des öffentlichen Sektors. Quelle: schillingreport public sector 2016

geografischen und sprachlichen Gründen schneller getan, die Uhrenindustrie ist hier bereits mit Projekten und Kooperationen präsent. Das Employer Branding an der ETH Zürich, die in der Mikromechanik ebenfalls über starke Expertise verfügt, fällt dagegen schwerer – nicht zuletzt wegen sprachlichen Barrieren.

Auch andere Branchen sind interessiert daran, das inländische Potenzial an der Spitze besser auszuschöpfen. Bei einem Westschweizer Medtech-Unternehmen, das eine Führungskraft mit technischem Hintergrund gesucht hat, wurde explizit gefordert, einen Deutschschweizer und keinen Ausländer einzustellen, um die bestehende Diversity im Betrieb zu erhalten. Die gesuchte Führungskraft wurde dennoch in Frankreich gefunden; nicht zuletzt, weil

der Medtech-Markt in der Schweiz relativ klein ist und Führungskräfte mit dem notwendigen Mix an Kompetenzen und der Bereitschaft zum Stellenwechsel nicht immer verfügbar sind. Letztlich schränkte auch die Anforderung, Französisch zumindest passiv zu beherrschen, den Pool an Kandidaten ein. Das Beispiel zeigt, welche Rolle dem langfristigen Aufbau eines Netzwerks über die Sprachregionen hinaus zukommt, wenn Unternehmen ihr inländisches Potenzial besser nutzen möchten.

Kulturelle Tücken im Arbeitsalltag

Diesen Schritt über den «Röstigraben» zu tun, ist für Unternehmen wie für Führungskräfte indes nicht einfach. Es ist entscheidend, sich nebst Sprachkenntnissen auch die nötigen kulturellen Soft Skills aufzubauen. Damit eine Besetzung auf eine Spitzenposition erfolgreich verläuft, müssen sich die Führungskraft und ihre Familie im neuen Umfeld wohlfühlen. Wichtig ist daher eine gute Vorbereitung: Als Executive Searcherin bespreche ich mit der Kandidatin während des Auswahlprozesses diese kulturellen Herausforderungen, die ein Umzug in die *Suisse alémanique* resp. in die Romandie mit sich bringt. Hierbei profitiere ich von meiner persönlichen Arbeitserfahrung entlang der Sprachgrenze; in Strassburg, Basel und Genf.

Diese Herausforderungen bestehen nämlich weiterhin. Ein Westschweizer CFO, der in einem Zürcher Industriebetrieb tätig ist, hat mir letzthin im Gespräch erläutert, wie das Schweizerdeutsche den alltäglichen Austausch komplizieren kann: Deutschschweizer wechseln zwar im beruflichen Kontext meist problemlos ins Hochdeutsche, haben aber Mühe, darin über private Themen zu sprechen. Das macht es für Nichtschweizer, Romands und Tessiner schwierig, sozialen Anschluss zu finden: An Kindergeburtstagen, Firmenfesten oder beim Mittagessen in der Kantine herrscht Mundart vor.

Nicht zu unterschätzen ist der Einfluss der Sprache auch im Arbeitsalltag, zum Beispiel bei der Anrede: Während Angelsachsen und Skandinavier im Geschäftsalltag rasch auf Du wechseln, kennt das Französische eine Zwischenform, die auf geschäftlicher Ebene weit verbreitet ist. Man spricht sich mit Vornamen an, bleibt aber beim «vous». Die deutsche Sprache kennt dagegen nur Du und Sie. Für Franzosen ist diese strikte Dualität ungewohnt: Falls man per Sie bleibt, hält man auch auf persönlicher Ebene Distanz, auch wenn man regelmässig zusammenarbeitet. Andererseits erscheint Führungskräften, die sich die hierarchische Geschäftskultur Frankreichs gewohnt sind, das Du als unangebracht, um mit Vorgesetzten oder Mitarbeitern zu sprechen.

Befremden kann auch die zwinglianische Kultur in Zürich, die sich zum Beispiel am pragmatischen, – andere sagen: «nachlässigen» –, Umgang mit der Mittagspause

Führungskräfte, die sich in einer Fremdsprache unterhalten, treffen rationalere Entscheide.

zeigt. Wenn nötig, isst man allein im Büro ein Sandwich. Nun ist das Gläschen Wein zum Mittagessen auch in der Romandie nicht mehr üblich; der gesellige Austausch über Mittag geniesst dennoch einen hohen Stellenwert.

Im Einzelnen sind solche kulturellen Unterschiede kein Grund, ein Arbeitsverhältnis aufzulösen, in der Summe fallen sie ins Gewicht. Einige können ihre Leistung in diesem Umfeld nicht voll abrufen und brechen den Versuch «Deutschschweiz» orzeitig ab – mit entsprechender Kostenfolge für das Unternehmen, das seine Investition in die Suche und Einarbeitung der Führungskraft abschreiben muss.

Das Selbstverständliche hinterfragen

Mehrsprachigkeit erhöht die Karriere-chancen im heutigen globalisierten Umfeld deutlich, nicht nur für diejenigen, die eine internationale Karriere bei Nestlé oder ABB anstreben. Man gewinnt viel Flexibilität, was vor dem Hintergrund des Rückgangs der klassisch-linearen Karriere ein klares Plus ist.

Die Arbeit in einer Fremdsprache bringt für Führungskräfte weitere Vorteile. Zum einen darf man von einem Sympathiebonus profitieren: Wer seine Muttersprache verlässt, verlässt auch seine Komfortzone und wirkt weniger gewandt. Gerade ein Vorgesetzter gibt seine Position der Stärke ab, weil er sich auf ein Feld begibt, auf welchem der Mitarbeiter kompetenter ist als er selbst. Diesen Schritt auf den Anderen zu schätzt dieser in der Regel sehr – in Verhandlungen lässt sich mit der Fremdsprache also sehr wohl punkten, wenn man diese gezielt einsetzt.

Wie der «Economist» bemerkt hat («Of two minds», 9. 4. 16.), beeinflusst die Sprache

auch unsere Geschäftsentscheide: Führungskräfte, die sich geschäftlich in einer Fremdsprache unterhalten, treffen rationalere Entscheide, weil sie emotionale Subtilitäten ausblenden. Zudem fällt es ihnen leichter, eine eingespielte, überholte Praxis in Frage zu stellen: «Ich weiss nicht, wie das hierzulande jeweils läuft, aber...» Dieses Hinterfragen des Konsenses ist ein wichtiger Grund, warum Diversity die Leistung einer Geschäftsleitung oder eines Verwaltungsrats erhöhen kann.

Die Rekrutierung von Schlüsselpositionen jenseits der eigenen Landessprache behält entscheidende Vorteile, insbesondere bei exportorientierten KMU: Sie brauchen in ihren hochspezialisierten, globalen Märkten die besten Führungskräfte und einen Talentpool, der über die eigene Region hinausgeht. Anders als die Grossunternehmen haben sie jedoch meistens ihre regionale Identität bewahrt; der Sprung über die Sprachgrenze bleibt eine Hürde. Wer diese bewusst ins Auge fasst und überspringt, kann nur gewinnen.



Marie-Emmanuelle Messabih

Senior Consultant Industry
marie.messabih@schillingpartners.ch
T direct +41 44 366 63 78

Marie-Emmanuelle Messabih verfügt dank ihrer langjährigen Berufserfahrung in Frankreich, Deutschland, der West- sowie der Deutschschweiz über profunde Kenntnisse der französischen und der Schweizer Geschäftskultur. Dank ihres Studiums der deutschen Sprache kennt die Französin die Erfordernisse, die eine Arbeit in einer Fremdsprache mit sich bringt. Sie weist ausgewiesene Erfahrung als Senior Key Account Manager im internationalen Industriesektor vor. Vor ihrer Anstellung bei der schilling partners ag war sie als Senior Consultant bei einer Executive-Search-Unternehmung in der Westschweiz tätig.



Executive Search für höchste Ansprüche. Die guido schilling ag und die schilling partners ag bieten ihren Kunden sich ergänzende Executive-Search-Kompetenz auf höchstem Niveau. Die guido schilling ag ist auf die Besetzung ausgesuchter Spitzenpositionen der Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsebene spezialisiert. Ihre Kunden profitieren von Guido Schillings tiefem Marktverständnis und seiner persönlichen, langjährigen Erfahrung als Executive Searcher, Unternehmer und Verwaltungsrat von diversen Dienstleistungsorganisationen. In Ergänzung zur guido schilling ag wurde 2010 von Guido Schilling die schilling partners ag gegründet. Das von langjährig erfolgreichen Partnern geführte Unternehmen besetzt Führungspositionen auf Ebene der Geschäftsleitung sowie hoch angesiedelte Expertenfunktionen – methodisch, effizient und diskret. Ihre Partner und Consultants fokussieren auf definierte Marktgebiete und verfügen daher über ein dichtes, branchenspezifisches Netzwerk und ausgezeichnete Marktkenntnisse.

www.guidoschilling.ch

www.schillingpartners.ch

Impressum

schillingnews flash ist eine Publikation von

guido schilling ag Tel. +41 44 366 63 33,
info@guidoschilling.ch, www.guidoschilling.ch

schilling partners ag Tel. +41 44 366 63 00,
info@schillingpartners.ch, www.schillingpartners.ch

Prime Tower, Hardstrasse 201, CH 8005 Zürich

© Mai 2016 by guido schilling ag

Bilder Genf, Zürich: Wikimedia Commons

Foto Marie-Emmanuelle Messabih: Günter Bolzern,
bolzern.tv

Zitate dürfen nur mit Quellenangabe wiedergegeben werden, Belegexemplar erwünscht.