

INTERKULTURELLE HERAUSFORDERUNGEN HALTEN DIE SCHWEIZ WIRTSCHAFTLICH FIT

Dr. Doris Aebi



Spielen Sie Fussball, Basketball, Rugby oder Handball? Das ist gar nicht so entscheidend, wenn Sie sich vorstellen, Coach einer Mannschaft zu sein, mit Spielern aus all diesen Sportarten, die gewohnt sind, nach ihren eigenen Regeln zu spielen. Was im Sport unrealistisch ist, gehört beim Manager eines global tätigen Unternehmens im übertragenen Sinn zum Tagesgeschäft. Er oder sie führt ein Team mit Mitarbeitenden aus ganz unterschiedlichen Herkunftsländern, mit verschiedenartigem Verhalten und heterogenen, teils divergierenden Wertvorstellungen. Und er oder sie muss diese Situation nicht nur akzeptieren, sondern dieses Team zum Erfolg führen.

Eine der grössten Herausforderungen bei der Führung eines interkulturell zusammengesetzten Teams besteht darin, die verschiedenen kulturellen Prägungen und Verhaltensweisen als Stärke zum Tragen zu bringen und die damit verbundenen Nachteile zu minimieren. Natürlich ist es für ein globales Unternehmen auch wichtig, gemeinsame Werte und Emotionen zu schaffen, mit denen sich alle identifizieren können. Vielfach übernehmen diese Rolle der Markenname und die damit verbundenen Eigenschaften, die ein Zusammengehörigkeitsgefühl und im Idealfall auch Stolz vermitteln.

Interkulturelle Herausforderungen gibt es aber nicht nur für ein global aufgestelltes Unternehmen, sondern auch für Schweizer Firmen, die international tätig sind. Ein Einkäufer oder ein Exporteur muss in einem fremden

Kulturraum erfolgreich agieren können. Mit der stark zunehmenden Globalisierung der Wirtschaft sind die interkulturellen Anforderungen an Mitarbeitende und Führungskräfte enorm gestiegen.

Was für Voraussetzungen müssen Personen erfüllen, um sich in einem interkulturellen Umfeld zurechtzufinden und Erfolg zu haben? Eine Grundvoraussetzung ist sicher Offenheit und Interesse an anderen Menschen, deren Ansichten und Verhaltensweisen. Auch ein grundsätzliches Interesse an anderen Ländern und Völkern und deren Geschichte ist wichtig. Es gehören aber auch Empa-

AUSLÄNDISCHE ERWERBSTÄTIGE ALS CHANCE FÜR DEN AUFBAU VON INTERKULTURELLEN SKILLS IN DER SCHWEIZ NUTZEN

thie und die Sensibilität dazu, unausgesprochene Erwartungen und Befindlichkeiten aufzunehmen. Dies alles bringt uns aber nicht weiter, wenn wir nicht bereit sind, uns auf die Andersartigkeit einzulassen und nicht nur unseren Weg als den richtigen zu erachten. Toleranz und Lernbereitschaft ermöglichen uns, die Eigenheiten aus verschiedenen Kulturen in unser Denken und Handeln zu integrieren und situativ als Stärke einzusetzen. Schlussendlich braucht es auch kalkulierte Risikobereitschaft und Selbstbewusstsein: Risikobereitschaft, weil sich auf andere Kulturen einzulassen auch bedeutet, neue Wege zu beschreiten und Kontrollverlust hinzunehmen. Selbstbewusst und kalkuliert, weil die Risikobereitschaft nicht zur Aufgabe der eigenen Kultur führen darf, weil diese für die eigene Authentizität wichtig und für die anderen Menschen faszinierend sein kann.

Offensichtlich ist die Fähigkeit, mit interkulturellen Herausforderungen umzugehen, eine Stärke der Schweiz – wie sonst könnte dieses kleine Land, dessen Bevölkerung kleiner ist als einige internationale Grossstädte, weltweit eine so starke wirtschaftliche Stellung einnehmen? Wenn ich nämlich andere Länder bereise, stosse ich überall auf Schweizer Produkte. Dabei sehe ich auf meinen Reisen ja nur einen kleinen Teil unserer Exportprodukte. Und in der Schweiz sehe ich dem Auto aus Deutschland oder den importierten Gütern aus Asien, Afrika oder Übersee ja nicht an, dass bei deren Produktion die schweizerische Export-

Über aebi+kuehni AG

Die Executive-Search-Firma aebi+kuehni AG mit Sitz in Zürich wurde 2004 von Dr. Doris Aebi und René Kuehni gegründet. Das Unternehmen sucht und gewinnt im Auftrag von Unternehmen, Verbänden und der öffentlichen Hand Persönlichkeiten für Schlüsselpositionen im Management – Verwaltungsräte, Chief Executive Officers, Geschäfts- und Bereichsleiter. Für aebi+kuehni ist Executive Search ein Handwerk, das höchste Präzision, individuelle Aufmerksamkeit und Diskretion erfordert. Deshalb wickeln Dr. Doris Aebi und René Kuehni sämtliche Mandate von A bis Z persönlich und massgeschneidert ab.

Zuwachsraten der Auslandschweizer/-innen				
Wohndestination	Total Schweizer 2013	Total Schweizer 2014	Anteil in %	Veränderungen in %
Insgesamt	732'159	746'885	100,00	+2,01
Europa	452'941	46'2049	61,86	+2,01
Afrika	21'218	21'484	2,88	+1,25
Amerika	178'546	181'039	24,24	+1,40
Asien	48'360	50'592	6,77	+4,62
Ozeanien	31'094	31'721	4,25	+2,01

industrie mit der Lieferung von Maschinen und Komponenten einen wichtigen Beitrag in der Wertschöpfungskette geleistet hat.

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zwangen die Bevölkerung unseres rohstoffarmen Landes schon seit je, sich zu öffnen, in die Fremde zu ziehen und in anderen Ländern Märkte zu erschliessen. Es stellt sich daher die Frage, wie es heute bei unserem aktuellen Wohlstand um die Bereitschaft von Mitarbeitenden und Führungskräften steht, die Komfortzone zu verlassen und in der Fremde Erfahrungen zu sammeln.

Zurzeit leben über 746'000 Schweizerinnen und Schweizer im Ausland, was rund zehn Prozent der Stimmberechtigten ausmacht. Dies sind natürlich nicht nur Erwerbstätige, sondern auch deren Familienangehörige und Rentner. Die Zuwachsraten zeigen, dass die Schweizerinnen und Schweizer weiterhin bereit sind, den Wohnsitz in andere Kulturräume zu verlegen. Interessant ist, dass Asien als Wachstumsmarkt zum siebten Mal in Folge die höchste prozentuale Zunahme aufweist. Diese Mobilität ist ein klares Indiz dafür, dass Führungskräfte und Mitarbeitende aus der Schweiz nach wie vor in hohem Masse bereit sind, sich den interkulturellen Herausforderungen zu stellen, um Erfahrungen zu sammeln, und dass die Unternehmen dies auch aktiv unterstützen.

Die im Ausland gesammelten Erfahrungen unserer Landsleute sind wichtig, jedoch nicht die einzige Möglichkeit, interkulturelle Fähigkeiten zu erwerben. Bereits früher hat die Offenheit der Schweiz die Wirtschaft unseres Landes positiv beeinflusst. Denken wir zum Beispiel an die Uhrenindustrie oder an die zugewanderten Gründer von ABB respektive Brown Boveri und Nestlé. Zuwanderer haben unserer Wirtschaft wichtige Impulse gegeben, ihre Kenntnisse und Fähigkeiten eingebracht. Leider wird dieser Aspekt heute in der Öffentlichkeit zu wenig beachtet. Die Zahl der Erwerbstätigen in der Schweiz hat in den letzten zehn Jahren um rund 600'000 zugenommen, die Hälfte dieser Zunahme erfolgte durch Ausländerinnen und Ausländer, die heute mit rund 1,14 Millionen knapp

einen Drittel der Erwerbstätigen in der Schweiz ausmachen. Wenn wir diese ausländischen Erwerbstätigen als Chance zum Aufbau von interkulturellen Skills in der Schweiz nutzen und nicht als Gefahr sehen, haben wir eine Art «Heimvorteil» bei unserer Positionierung im globalen Markt. Nutzen wir diese Chancen, denn interkulturelle Herausforderungen halten uns wirtschaftlich fit. ◀

Dr. Doris Aebi ist Mitinhaberin der aebi+kuehni AG.
Kontakt: doris.aebi@aebi-kuehni.ch

ZIEGLER
International Freight Forwarders

Ihre Werte in guten Händen –
in aller Welt.

Landverkehr und Seefracht.
Luftfracht und Logistik.



Ziegler (Schweiz) AG
Fracht West / Eingang 1
8058 Zürich-Flughafen
T: 043/ 816'45'75
F: 043/ 816'42'13
zrh@ziegler.ch
www.ziegler.ch