

Zeitschrift: Schriftenreihe = Collection / Forum Helveticum
Herausgeber: Forum Helveticum
Band: 7 (1997)

Artikel: Verständigungsanforderungen aus Sicht der Privatwirtschaft
Autor: Knecht, Heinz
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-832989>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 15.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

VERSTÄNDIGUNGSANFORDERUNGEN AUS SICHT DER PRIVATWIRTSCHAFT

Heinz Knecht

1. Einleitung

Die Einladung, an dieser Veranstaltung des Forum Helveticum referieren zu dürfen, hat mich ebenso gefreut wie herausgefordert, weil es letztlich um mehr geht als um Sprachförderung, nämlich um tiefe und breite Verständigungsförderung. Unser gemeinsames Anliegen ist Kulturenverständnis, den Bau von Kulturenbrücken zu lernen und zu lehren. Die Befähigung, sich in multikulturellen Umgebungen zurechtzufinden, bildet den Kern unseres Anliegens. Wenn ich hier zu diesem Themenkreis persönliche Erkenntnisse und Bekenntnisse entfalte, mache ich es aus einer gewissen Minderheitsposition heraus. Ich bin ganz offensichtlich der einzige Vertreter aus der Privatwirtschaft in diesem Kreise, vielleicht ist das aber auch gerade für einen Wirtschaftsvertreter aus dem Raume Zürich besonders heilsam. Aufgrund meiner beruflichen Herkunft setze ich vielleicht Akzente, die Sie erstaunen, vielleicht sogar befremden. Ich gehe aber davon aus, dass Sie dies eigentlich auch von mir erwarten.

Meine Ausführungen orientieren sich an einer vierfachen Zielsetzung: Zuerst geht es mir darum, die Problemstellung aus der Sicht einer international tätigen Schweizer Universalbank zu skizzieren. Zum zweiten möchte ich aufzeigen, mit welchen Massnahmen die Schweizerische Bankgesellschaft in ihrem Einflussgebiet konkret zur Verständnisförderung beiträgt. Zum dritten liegt mir daran, Gedanken zum Zusammenhang von Persönlichkeits- und Verständnisförderung darzulegen. Und schliesslich möchte ich viertens auf die sich akzentuierende Dilemmasituation hinweisen.

2. Problemdefinition aus der Sicht einer international tätigen Schweizer Universalbank

Aus der Tatsache, dass die Schweizerische Bankgesellschaft eine Schweizer Bank ist, dass sie sich als Universalbank definiert und dass sie zum dritten ihre internationale Tätigkeit sukzessive ausbauen will, ergibt sich, dass die multikulturelle Verständigung für unser Institut beides ist, Auftrag und Erfolgsbedingung zugleich.

Unser Selbstverständnis als Schweizer Universalbank bringt es mit sich, dass die SBG als Unternehmen mit ähnlichen Verständigungsproblemen konfrontiert ist wie die Schweiz als Land. Wir sind in allen drei Landesteilen tätig, 70% unserer Mitarbeiter sind in der Deutschschweiz tätig,

20% in der Westschweiz, 10% in der Südschweiz. 14% unserer Mitarbeiter in der Schweiz sind Ausländer. Der universale Charakter unserer Geschäftstätigkeit kommt darin zum Ausdruck, dass 82% unserer Kunden dem klassischen Retailbanking zuzuordnen sind. 15% dem Anlagekundengeschäft und 3% dem Firmenkundengeschäft. Akzentuiert wird die Verständigungs herausforderung durch den Umstand, dass es den klassischen Bankbeamten, über den sich der Volksmund gerne und oft mokiert, gar nicht mehr gibt. Für unsere Bank geht es vielmehr darum, einen Verbund hochkarätiger Spezialisten sicherzustellen. Die einzelnen Bankgeschäftsfelder und Bankberufe differenzieren sich immer mehr. Die bankinternen Ausbildungsstrukturen werden von Jahr zu Jahr heterogener. Die in einem Bankinstitut wie dem unseren anzutreffende Berufsvielfalt ist wahrhaftig beeindruckend. Es ist diese Berufsvielfalt, diese Verankerung in völlig unterschiedlichen Berufsausbildungen und Berufserfahrungen, die für uns ein ganz besonderes Verständigungsproblem darstellt. «Berufsbarrieren» machen uns zunehmend mehr zu schaffen als «Sprachbarrieren».

Mit Blick auf eine Bank ist besonders zu berücksichtigen, dass sich die Finanzindustrie in der Schweiz in einem fundamentalen, umfassenden und irreversiblen Strukturwandel befindet. Die konjunkturelle Schwäche, die schwerwiegenden Strukturbereinigungen und die grossen Schwierigkeiten im Immobiliensektor treffen die verschiedenen Landesteile sehr unterschiedlich. Was das Bankgeschäft betrifft, sind die Südschweiz und die Westschweiz von diesen Schwierigkeiten stärker betroffen als die Deutschschweiz. Aus dieser Warte reflektieren die verschiedenen Sprachregionen unseres Landes auch unterschiedliche Wirtschaftsregionen. Mit dem erwähnten Umbruch in der Schweizer Bankenwirtschaft geht auch eine zunehmende Zentralisierung einher. Tendenziell akzentuiert sich dabei die Dominanz der Wirtschaftsmetropole Zürich. Mit der zunehmenden Technisierung unseres Geschäfts hält die englische (Fach)-Sprache zunehmend Einzug in unseren geschäftlichen Alltag. Diese Entwicklung wird mit der Globalisierung unserer Geschäftstätigkeit über die Landesgrenzen hinaus zusätzlich verstärkt. Die wachstums trächtigen Finanzmärkte befinden sich in den USA, in Asien und im Fernen Osten, was die Notwendigkeit, die englische Sprache zu beherrschen, zusätzlich verstärkt.

Lassen Sie mich auch mit aller Offenheit darauf hinweisen, dass das primäre Ziel einer privatwirtschaftlichen Bank darin besteht, Gewinn zu erzielen. Die Absicht, das Ergebnis des eigenen Profitcenters anhaltend zu optimieren, muss für jede unserer Führungskräfte einen kategorischen Imperativ bilden. Von daher bildet für uns multikulturelle Verständigung nicht Selbstzweck, sondern - man mag das gerne hören oder nicht - Mittel zum Zweck. Wir erkennen aber die Gefahr, dass eine zu einseitige Profitcenterorientierung Kurzfristinteressen überproportional fördert und Langfristinteressen vernachlässigt, Einzelinteressen gelegentlich fälschlicherweise stärker gewichtet als Gesamtinteressen. Für das einzel-

ne Profitcenter oder die einzelne Führungskraft mag multikulturelle Verständigung kurzfristig gewinnmässig wenig interessant sein, für das Unternehmen aber ist sie langfristig erfolgsentscheidend.

Von ihrem Selbstverständnis her befindet sich die Schweizerische Bankgesellschaft auf einem langen, sich beschleunigenden Weg der Internationalisierung. Wir mutieren von einem Schweizer Unternehmen klassischer Prägung zu einer multikulturellen Gesellschaft. Die Fähigkeit zur kulturüberschreitenden Verständigung und Zusammenarbeit erhält für uns mehr und mehr den Charakter eines kritischen Erfolgsfaktors. Dabei geht es nicht nur darum, zunehmend die Fähigkeit zu entwickeln, fremde Kulturen zu verstehen, sondern es geht insbesondere auch darum, das eigene Bewusstsein für das typisch Schweizerische zu schärfen. Erst wer in die Fremde geht, wird sich richtig bewusst, was das Wesen und den Wert seiner Heimat ausmacht. Wenn wir uns mit anderen Kulturen verständigen wollen, müssen wir auch erklären können, was unsere eigene ausmacht. Wir wollen nicht mehr eine rein schweizerische Bank bleiben, aber wir sind davon überzeugt, dass unsere schweizerischen Wurzeln im Verband mit anderen Kulturen einen grossartigen Wettbewerbsvorteil darstellen können.

3. Verständigungsanstrengungen der Schweizerischen Bankgesellschaft

Ich möchte nicht abschliessend, sondern nur auswahlweise auf einzelne Facetten und Anstrengungen unserer betriebsinternen Verständigungsförderung hinweisen. Zuerst und an erster Stelle erwähne ich unsere Broschüre «Corporation Culture», die den Code of Ethics für die SBG-Gemeinschaft definiert. Zweierlei will ich damit zum Ausdruck bringen. Mit der Lancierung dieser Broschüre manifestiert unsere Bank, dass es ihr enorm wichtig ist, ihre (Betriebs-)Kultur zu pflegen. Zweitens wird in dieser Broschüre explizit erklärt, dass die multikulturelle Verständigung ein zentrales Anliegen unseres Instituts darstellt.

Es entspricht guter SBG-Tradition, die Sprachausbildung unserer jungen Nachwuchskräfte systematisch und grosszügig zu fördern. Sprachausbildungen, auch in Form von Sprachaufenthalten, sind eher eine Selbstverständlichkeit als die Ausnahme. Bei der Besetzung von Schlüsselpositionen sind Fremdsprachenkenntnisse und Aufenthalte in ausländischen Märkten zwingend zu erfüllende Anforderungskriterien. Wenn ich die Liste unserer Direktoren, die im Verlaufe dieses und des letzten Jahres pensioniert wurden, durchgehe, stelle ich fest, dass mindestens zwei Drittel aller Betroffenen im Verlaufe ihrer Karriere zwei und mehr Jahre im Ausland gelebt haben.

Im Rahmen unserer internen (Sprach-)Förderung betreiben wir auch eine Art Minderheitenschutz. Am Beispiel der Bankfachprüfung lässt sich zeigen, dass sich dieses Jahr 65 Kandidaten auf diese Prüfung vorbe-

reiten, 60 Kandidaten stammen aus der Deutschen Schweiz, 5 aus der Westschweiz. Für die 5 Kandidaten aus der Westschweiz betreiben wir den gleichen Aufwand wie für das deutschsprachige Gros der Kandidaten (etwa in bezug auf die Lehrkräfte, auf die Lehrmittelbereitstellung, auf die Durchführung von Probeprüfungen...).

4. Zum Zusammenhang von Persönlichkeitsbildung und multikultureller Verständigung

Persönlich bin ich der festen Überzeugung, dass der innere Zusammenhang von Persönlichkeitsbildung und multikultureller Verständigung für eine Bank von zentraler Bedeutung ist. Für eine Bank bilden die Persönlichkeitsprofile ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter den zentralen Wettbewerbsfaktor. Im Vergleich zu unserer Konkurrenz sind unsere Produkte und Dienstleistungen homogen. Es sind die Mitarbeiter und Führungsqualität, die den entscheidenden Unterschied ausmachen. In diesem Zusammenhang kommt der Sprach- und Verständigungsförderung, vor allem wenn sie mit längeren Aufenthalten in anderen Kulturen verbunden ist, zentrale Bedeutung zu. Bewährung in einer anderen Kultur bedeutet Identitätsgewinn, denn Verständnis für das Fremde bedingt Verständnis für das Eigene. Sich in einer Umgebung bewährt zu haben, wo man praktisch auf sich alleine gestellt war, fördert das Selbstvertrauen nachhaltig. In einer fremden Kultur behindert durch ein Sprachhandicap, kann nur bestehen, wer die Authentizität der eigenen Person fördert. Der Aufenthalt in der Fremde lehrt, dass es beides braucht: Toleranz für das Andere, aber auch Autonomie in bezug auf das Eigene. Und schliesslich ist die Minoritätserfahrung, die man während eines Aufenthalts in einem anderen Kulturkreis macht, besonders heilsam. Verständigungsbe-fähigung ist nur durch praktische Erfahrung lernbar.

5. Privatwirtschaftliche Sprach- und Verständigungsförderung im Dilemma?!

Ich will es nicht kaschieren, sondern klar bekennen, dass sich privatwirtschaftliche Unternehmen an Märkten orientieren und nicht an Landesgrenzen. Hieraus resultiert insofern ein Prioritätsproblem, als wir unsere Verständigungsanstrengungen entlang von Geschäftsfeldern und nicht entlang von schweizerischen Landesteilen definieren. Und nochmals sei in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen, dass für uns immer häufiger die Verständigung über verschiedene Berufsgruppen hinaus die grössere Herausforderung darstellt, als die Verständigung über Sprachgrenzen.

Die Wirtschaftssprache ist Englisch, nicht Deutsch, nicht Französisch, nicht Italienisch, nicht Rätoromanisch. Aus wirtschaftlicher Sicht sind wir damit mit dem Tatbestand konfrontiert, dass keine unserer Landesspra-

chen eine Wirtschaftssprache darstellt. Wir werden nicht darum herumkommen, auch im Bereiche der Sprach- und Verständigungsförderung, dem Prinzip der Ökonomie der Kräfte nachzuleben. Der durchschnittliche Bankangestellte wird nicht mehrere Fremdsprachen beherrschen, sondern sich - und auch das nur mit grossen Anstrengungen - Verhandlungsfähigkeit in einer Fremdsprache aneignen können. Mehrsprachigkeit im eigentlichen Sinne des Wortes ist nur wenigen Ausnahmetalenten vorbehalten. Die zunehmende Technisierung des Bankgeschäfts, die Globalisierung der Märkte und die beschränkte Lernkapazität der Individuen führt zu einer eindeutigen Bevorzugung des Englischen. Es scheint mir eine gewisse Gefahr zu bestehen, im Rahmen der Sprachenförderung in der Schweiz zu viel Nabelschau zu betreiben und zu wenig Weltoffenheit zu praktizieren.

6. Zusammenfassung

Ich möchte meinen Beitrag mit folgenden Konklusionen zusammenfassen:

1. Die Befähigung zur kulturüberschreitenden Verständigung bildet für uns je länger je mehr einen kritischen Erfolgsfaktor.
2. Auf Grund der privatwirtschaftlichen Herausforderungen gewichten wir Berufsgrenzen und Marktgrenzen stärker als sprachregionale Grenzen.
3. Sprachförderung und Verständigungsförderung ist für uns genau gesehen Mittel zum Zweck, unseren Geschäftsauftrag besser zu erfüllen.
4. Erst das Bewusstsein und das Verständnis für die eigene Kultur befähigt für das Bewusstsein und das Verständnis der fremden Kultur.
5. Die Dominanz der englischen Sprache nimmt zu. Wir können das möglicherweise übersehen, aber nicht verhindern.

ECONOMIE

VOUS PARLEZ
QUOI COMME
LANGUE ?

LE PROFIT.



