

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 3/15

Eva Thomi; Markus Gmür

Wie Schweizer Verbände den Röstigraben überbrücken

Verbands-Management, 41. Jahrgang, Ausgabe 3 (2015), S. 20-27.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Remo Aeschbacher
Layout: Remo Aeschbacher / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial: Ratskanzlei Kanton Appenzell Innerrhoden zum Thema
„Landsgemeinde“
ISBN: 3-909437-44-3
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



Forschungsbeitrag

Wie Schweizer Verbände den Röstigraben überbrücken

Eva Thomi und Markus Gmür

National und überregional tätige Verbände in der Schweiz müssen sich traditionell mit der Herausforderung der Mehrsprachigkeit insbesondere im Verhältnis zwischen deutsch- und französischsprachigen Mitarbeitenden auseinandersetzen. Erstmals liefert eine Befragung von über 40 Verbänden Hinweise darauf, wie gross diese Herausforderung eingeschätzt wird und wie sich Verbände mit einer reibungslosen Zusammenarbeit zwischen den Sprachgruppen von denjenigen unterscheiden, die von grösseren Schwierigkeiten berichten. Die Studie zeigt, dass neben der geografischen Lage des Hauptsitzes im Umkreis der Sprachgrenze der interne Sprachgebrauch und die Französischkompetenz der Deutschschweizer Beschäftigten bedeutsam sind, nicht jedoch die Grösse und Zusammensetzung des Verbands. Ausserdem bringt die Studie Wahrnehmungsunterschiede zwischen männlichen und weiblichen sowie deutsch- und französischsprachigen Führungskräften zu Tage.¹

«Les Suisses s'entendent bien parce qu'ils ne se comprennent pas.»² Diese Redewendung wird u. a. gleich einer ganzen Reihe von Bundesräten zugeschrieben: Max Petitpierre (im Amt 1945-1961), Georges-André Chevallaz (1974-1983) und Jean-Pascal Delamuraz (1984-1998)³, und sie wird bis heute gern bemüht, wenn die widersprüchlichen Herausforderungen des vielsprachigen politischen Systems der Schweiz zur Sprache gebracht werden sollen: ein kulturell vielfältiges System zu lenken, und das ohne den Anspruch, dass sich die Beteiligten darüber auch wirklich und vollumfänglich verständigen. Während sich ein Staatswesen durchaus emergent und ohne zentralen Steuerungsanspruch entwickeln kann, sind Verbände zielorientierte Organisationen und erfordern als solche, dass Prioritäten und Vorgehensweisen verhandelt und abgestimmt werden. Dieses Erfordernis wird umso grösser, je stärker der unternehmerische Aspekt

als Dienstleister gegenüber dem traditionellen Aspekt der Austauschplattform wird.

Es ist also davon auszugehen, dass sich jede gesamtschweizerisch tätige NPO zwangsläufig mit der Mehrsprachigkeit auseinandersetzen muss: Definitiv erforderlich ist das im Verhältnis zwischen deutsch- und französischsprachigen Mitgliedern und Mitarbeitenden; gut beraten ist ein Verband, wenn er sich darüber hinaus auch über die italienischsprachige, ggf. auch die rätoromanische und – nicht zu vergessen ob ihrer zunehmenden Bedeutung – eingewanderte Basis im Klaren ist.⁴ Der Fokus in der vorliegenden Studie ist allerdings auf den Röstigraben gerichtet.

Zum Umgang mit der Mehrsprachigkeit in der Schweiz

Mehrsprachigkeit in Politik und Verbandswelt gilt als ein traditionelles Wesensmerkmal der Schweiz. Das war allerdings nicht immer so: Bis 1798 lag die Regierungsgewalt ausschliesslich bei den deutschsprachigen Ständen, und Anderssprachige galten als Untertanen.⁵ Erst im Zuge der französischen Besatzung und der darauffolgenden Herausbildung des modernen Bundesstaates verlagerte sich das Gewicht zu einer kulturellen Mitte hin – dies mit dem Erfordernis, einen gemeinsam gangbaren Weg zu finden. Gegenüber der prinzipiell vergleichbaren Situation in anderen Ländern oder Regionen mit sprachlich heterogener Gesellschaft (z. B. Kanada, Belgien oder Südtirol) wird die Situation in der Schweiz dadurch verschärft, dass in der quantitativ dominierenden deutschen Schweiz ein Nebeneinander von Schriftsprache und regionalen Dialekten besteht, und eben diese Dialekte im persönlichen Umgang präferiert werden. Auf der französischsprachigen Seite führt das dazu, dass ein Teil der Bevölkerung (v. a. während der Schulzeit) die Schriftsprache erlernt hat, sich aber kaum im Dialekt verständigen kann, während ein anderer Teil im privaten oder beruflichen Umfeld einen Dialekt kennt,

die Schriftsprache aber nur eingeschränkt beherrscht. Zwar existieren auch in der französischsprachigen Schweiz Dialekte («Patois» genannt); diese wurden jedoch im Zuge der Industrialisierung und mit dem Ausbau des staatlichen Bildungssystems vor allem in den protestantischen Kantonen (Genf, Waadt und Neuenburg) und entsprechend der Entwicklung in Frankreich marginalisiert. Demgegenüber gibt es in der deutschsprachigen Schweiz (ähnlich wie in Süddeutschland) nach wie vor eine hohe Wertschätzung für den regionalen Dialekt bis in die Eliten von Politik und Wirtschaft hinein.

Gleich zwei nationale Forschungsprogramme zu «Kulturelle Vielfalt und nationale Identität» (NFP21 ab 1985) und «Sprachenvielfalt und Sprachkompetenz» (NFP56 ab 2005) mit insgesamt 76 Teilprojekten widmeten sich der Mehrsprachigkeit in der Schweiz. In diesem Rahmen zeigten Lüdi et al. (1994) in einer Analyse der Tagespresse, dass in der Romandie eine polemische Tendenz erkennbar ist, in der Deutschschweiz hingegen eher Indifferenz oder gar Herablassung in der Auseinandersetzung mit dem «Röstigraben» festzustellen ist.⁶ Windisch et al. (1994) fanden in einer Befragung von Parlamentariern in den beiden zweisprachigen Kantonen Freiburg und Wallis das Hindernis der Dialektnutzung bestätigt: Auf Seite der französischsprachigen Befragten steht die Forderung nach Nutzung der deutschen Schriftsprache und die Weigerung, Dialekte als eigenständige Sprache anzuerkennen. Ihr gegenüber steht auf deutschsprachiger Seite die Forderung nach eben dieser Anerkennung und das Unverständnis über die Kommunikationsprobleme bei der Dialektnutzung. Dieser Befund ist auch vor dem Hintergrund der Befragung junger Schweizer (in der militärischen Grundausbildung) zu sehen, die ergab, dass rund 2/3

unter ihnen explizit ungerne Schriftdeutsch sprechen.⁷ Das steht auch damit in Verbindung, dass der Gebrauch der Schriftsprache nicht nur in der militärischen Ausbildung mit dem Formalitätsgrad steigt: Schriftdeutsch bekommt so den Charakter einer Übungs- und Anordnungssprache, während die kollegiale Verständigung im Dialekt erfolgt, wie das eine Studie zu einer deutsch-italienischsprachigen Brigade zeigt.⁸ In dieser Konstellation hängt die Dominanz der deutschen Sprache wohl auch damit zusammen, dass die italienischsprachigen Offiziere höhere Kompetenzen in Deutsch mitbringen als die deutschsprachigen Offiziere in Italienisch. Eine weitere Studie von Berthele & Wittlin (2013) untersuchte die Praxis der rezeptiven Mehrsprachigkeit in der militärischen Ausbildung, wonach Vorgesetzte nach Möglichkeit die Sprache der jeweiligen Untergebenen anwenden.

Im Verhältnis zwischen Deutsch- und Französischsprachigen stellt sich zumindest in der unmittelbaren Umgebung des Röstigrabens die Situation anders dar: Meune (2011) hat 962 deutsch- und französischsprachige Gemeinderäte in den Kantonen Bern, Freiburg und Wallis zur Mehrsprachigkeit befragt. Hier zeigt sich, dass die Deutschschweizer als Gruppe eine höhere Kompetenz in Französisch aufweisen als die Romands in Deutsch. Dies gilt unabhängig davon, ob sie (im Kanton Bern) in der Mehrheit oder (in den Kantonen Freiburg und Wallis) in der Minderheit sind. Allerdings ist umgekehrt die Kompetenz der französischsprachigen Bewohner, den deutschsprachigen Dialekt zu verstehen, in Bern viel höher als in Freiburg und dort wiederum deutlich höher als im Wallis. Die französischsprachigen Befragten bezeichnen den Dialekt als wesentliches «obstacle de rapprochement» (S. 126), und seinen

Foto: Kanton Appenzell Innerrhoden



Häufigste Merkmale der teilnehmenden Organisationen		Anzahl (N = 42)
Tätigkeitsbereich	Kultur und Freizeit	44 %
	Soziales und Gesundheit (Inland)	24 %
	Humanitäre Auslandshilfe	22 %
	andere	10 %
Grösse der Organisation	mehr als 200 Mitarbeitende	9 %
	50 bis 200 Mitarbeitende	27 %
	20 bis 49 Mitarbeitende	31 %
	weniger als 20 Mitarbeitende	33 %
Standort der Verbandszentrale (inklusive der jeweiligen Agglomerationen)	Bern	39 %
	Zürich	24 %
	Biel/Bienne	14 %
	Lausanne	5 %
	Luzern	5 %
andere	13 %	
Anteil deutschsprachiger Mitarbeitender	über 90 %	12 %
	75 bis 90 %	57 %
	50 bis 75 %	24 %
	unter 50 %	7 %

Tabelle 1: Merkmale der teilnehmenden Organisationen

Gebrauch als Unhöflichkeit oder gar Kommunikationsverweigerung. Die Deutschsprachigen können diese Wahrnehmung ihrerseits nicht nachvollziehen, denn man verfüge ja stets über die beiden Ausweichmöglichkeiten der deutschen und französischen Schriftsprache.

Die englische Sprache im Sinne eines neutralen Begegnungsfelds wird mit Ausnahme international tätiger Unternehmen und NGO noch nicht als akzeptable Ausweichmöglichkeit angesehen. Allerdings haben Lüdi & Werlen (2005) festgestellt, dass die englische Sprache in der Arbeitswelt sämtlicher Schweizer Landesteile erheblich an Bedeutung gewinnt; dies geht aber auf Kosten der jeweiligen anderen Landessprachen, während die eigene Landessprache ebenfalls stärker verwendet wird. Zur selben Zeit berichtete jedes dritte Unternehmen in einer Studie mit über 2100 Schweizer Betrieben, dass sprachbedingte Probleme auftraten, die zu Missverständnissen, Konflikten oder einer Verlangsamung interner Arbeitsprozesse führten.⁹

Befragung von Schweizer Verbänden

Im Mai 2014 wurden 72 Verbände aus dem gesamten Spektrum des Schweizer NPO-Sektors angeschrieben und zur Teilnahme an einer Online-Befragung in Deutsch oder Französisch eingeladen. Die gezielt aus-

gewählten Organisationen verfolgten auf nationaler oder kantonaler Ebene Aktivitäten sowohl im deutsch- als auch französischsprachigen Landesteil. Bei 51 Organisationen überwog augenscheinlich die deutschsprachige Seite und bei 21 Organisationen die französischsprachige.¹⁰ Von den angeschriebenen Personen wurden Fragebögen von 42 Organisationen nahezu vollständig ausgefüllt, was einer bereinigten Rücklaufquote von 58 % entspricht. 69 % gaben als Muttersprache Deutsch an, 29 % Französisch und eine Person Italienisch. 80 % der Befragten waren Geschäftsführer(innen) oder Präsident(inn)en ihres Verbandes (vgl. zu den Organisationen Tabelle 1).

Der Fragebogen umfasste mehrere Fragen zur Person (i. d. R. wurde ein haupt- oder ehrenamtliches Leitungsmitglied persönlich angeschrieben) zu ihren Fähigkeiten, Wahrnehmungen und Einstellungen im Zusammenhang mit der Mehrsprachigkeit im eigenen Verband. Eine weitere Reihe von Fragen bezog sich auf den Umgang mit Mehrsprachigkeit im Verband, darunter auch die geografische Ansiedlung der Zentrale.¹¹

Mehrsprachigkeit aus Sicht der Leitung

Aus 32 Organisationen lagen Antworten der haupt- oder ehrenamtlichen Leitung vor (die übrigen zehn Fragebögen wurden von Mitarbeitenden für ihre Or-

ganisation ausgefüllt). Darunter waren 78 % Männer und 22 % Frauen, 66 % deutsch-, 31 % französisch- und eine Person italienischsprachig (diese Person arbeitet aber seit längerer Zeit in der deutschsprachigen Schweiz). Die Teilnehmer sollten in drei Items auf einer 10-stufigen Skala einstufen, wie gut sie die jeweils andere Landessprache beherrschen: 44 % ordneten sich mindestens auf Stufe 8 ein, weitere 37 % zwischen Stufe 5 und 8, und die übrigen 19 % darunter.

Befragt danach, wie sie ihre Akzeptanz bei der jeweils anderen im Vergleich zur eigenen Sprachgruppe innerhalb der Organisation einschätzten, sahen 53 % überhaupt keinen Unterschied, 25 % nur geringe und 23 % deutliche Unterschiede. Diese Einschätzung korrespondierte sehr stark (Rangkorrelation von $r = +.54$) mit der Überzeugung, wie reibungslos überhaupt die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden verschiedener Sprachgruppen ist: Wer sich wenig akzeptiert fühlt, beobachtet auch grundsätzliche Kooperationsprobleme, und wer keine Probleme über die Sprachgrenzen hinweg wahrnimmt, fühlt sich da auch persönlich akzeptiert. Unterschiede zeigten sich nach der Muttersprache: Während die 10 französischsprachigen Führungskräfte kaum Akzeptanzprobleme bekundeten (Mittelwert von 5,6 auf einer Skala von 1 bis 6), fiel der Wert bei den 21 Deutschsprachigen deutlich niedriger aus (Mittelwert von 4,8). Bemerkenswert ist dabei aber, dass die beiden Befragtengruppen sich nicht in der Frage unterschieden, in welchem Ausmass sie Kooperationsprobleme in der Organisation beobachten. Die Verknüpfung zwischen

genereller Lage und eigener Situation findet sich nur bei den deutschsprachigen Führungskräften, nicht aber bei den französischsprachigen. Ebenso ist sie bei den Frauen ausgeprägter als bei den Männern. Tabelle 2 zeigt die wichtigsten Befunde im Überblick (aufgrund der geringen Fallzahl ist eine Aufteilung nach deutsch- und französischsprachigen Frauen nicht sinnvoll möglich).

Trotz der geringen Fallzahl deuten die Befunde an, dass die Wahrnehmung von Herausforderungen, die mit der Mehrsprachigkeit verbunden sind, stark von Merkmalen der Leitungspersonen abhängt: Frauen schätzen ihre Fremdsprachenfähigkeiten höher ein, fühlen sich aber trotzdem weniger durch die anderssprachigen Mitarbeitenden akzeptiert und sehen das stärker als Ausdruck eines generellen Kommunikationsproblems an als dies Männer in vergleichbarer Situation tun. Eine ähnliche Schiefelage besteht im Sprachgruppenvergleich: Die französischsprachigen Führungskräfte schätzen ihre Fremdsprachenkompetenz niedriger ein, betrachten sich aber dennoch in höherem Masse als akzeptiert und sehen als Gruppe keinen Zusammenhang zwischen ihrer allenfalls persönlichen und der organisationalen Herausforderung.

Der Umgang mit Mehrsprachigkeit in den Verbänden

Um die Qualität der Zusammenarbeit zwischen deutsch- und französischsprachigen Mitarbeitenden im Verband zu erfassen, wurde ein Index aus neun Einzelfragen (Cronbach alpha = .90) auf einer Skala

	Deutschsprachig (16 Männer & 5 Frauen)		Französischsprachig (8 Männer & 2 Frauen)	
Männer (N = 24)	Kompetenz in der anderen Sprache	7,1	Kompetenz in der anderen Sprache	6,4
	Akzeptanz durch anderssprachige Mitarbeitende	5,0	Akzeptanz durch anderssprachige Mitarbeitende	5,9
	Qualität der Kooperation in der NPO	4,7	Qualität der Kooperation in der NPO	4,5
	Rangkorrelation von Akzeptanz und genereller Kooperationsqualität	+.67*	Rangkorrelation von Akzeptanz und genereller Kooperationsqualität	-.25
Frauen (N = 7)	Kompetenz in der anderen Sprache	7,5		
	Akzeptanz durch anderssprachige Mitarbeitende	4,3		
	Qualität der Kooperation in der NPO	4,4		
	Rangkorrelation von Akzeptanz und genereller Kooperationsqualität	+.97*		

* = statistisch signifikant ($p < .01$)

Tabelle 2: Einschätzungen der haupt- und ehrenamtlichen Führungskräfte

Einflussfaktoren	Rangkorrelation (Spearman Rho)	Statistische Signifikanz
Grösse des Verbands (Anzahl Mitarbeitende)	- .07	nicht signifikant
Zahlenverhältnis zwischen deutsch- und französischsprachigen Mitarbeitenden	- .08	nicht signifikant
Sprachkompetenzen der Mitarbeitenden:		
- Schweizerdeutsch der Französischsprachigen	+ .11	nicht signifikant
- Französisch der Deutschsprachigen	+ .37	< .05
Verwendung von Schweizerdeutsch in gemischten Teams	- .33	< .05
Regelungen zum Sprachgebrauch im Verband	- .08	nicht signifikant
Beachtung kultureller Unterschiede im Verband	- .03	nicht signifikant
Sektor: Humanitäre Hilfe Ausland N = 9 Kultur und Freizeit N = 18 Soziales und Gesundheit Inland N = 10	Mittelwert 5,0 (Median) 4,8 4,0	nicht signifikant

Tabelle 3: Einflussfaktoren der Kooperationsqualität zwischen den Sprachgruppen

von 1-6 gebildet, wobei ein höherer Wert für eine bessere Qualität steht. Bei den 42 Verbänden betrug der Mittelwert 4,6; bei 31 % der Verbände lag er über 5,0 und bei 21 % unter einem Wert von 4,0, wobei das Spektrum von 2,4 bis 6,0 reicht.

Mit welchen Faktoren die Kooperationsqualität in den Augen der Befragten zusammenhängt, zeigt Tabelle 3 im Überblick: Bedeutsam erscheinen hier zwei Faktoren: Die Französischkenntnisse der deutschsprachigen Mitarbeitenden und das Vermeiden von Schweizerdeutsch bei Besprechungen in gemischten Gruppen. Demgegenüber sind die Grösse und die Zusammensetzung des Verbands nach Sprachgruppen nicht erheblich. Auch der Unterschied zwischen den im Ausland tätigen Hilfswerken und sozialen NPO im Inland ist bei der kleinen Fallzahl statistisch nicht sicher.

Eine besondere Bedeutung für den Umgang mit Mehrsprachigkeit könnte dem Hauptsitz des Verbandes zukommen. Zur Verdeutlichung wurden die Verbände in fünf Gruppen unterteilt (vgl. Tabelle 4). Die geringen Fallzahlen lassen zwar nur Tendenzaussagen zu, die Befunde können aber zur Einordnung und als Diskussionsgrundlage hilfreich sein: Je weiter die Organisation auf deutscher Seite vom Röstigraben entfernt ist, umso höher sind die Deutschkenntnisse der französischsprachigen Mitarbeitenden. Die besonders niedrigen Werte für die Bundesstadt Bern fallen dabei auf. Möglicherweise wird dort in besonderem Masse in Anspruch genommen, die eigene Muttersprache verwenden zu dürfen. Interessant erscheint auch der

Befund, dass deutschsprachige Mitarbeitende auf ihren Dialekt in gemischten Teams umso eher verzichten, je weiter sie von der Sprachgrenze entfernt sind, wohingegen der Gebrauch des Schweizerdeutsch in der zweisprachigen Stadt Biel/Bienne am wahrscheinlichsten ist. Ansonsten zeigen sich auf deutschsprachiger Seite kaum Unterschiede in der Sensibilisierung für Mehrsprachigkeit, während diese bei den drei Verbänden in der Romandie deutlich niedriger ausfällt; das hängt aber wohl auch damit zusammen, dass der Anteil der deutschsprachigen Mitarbeitenden sehr gering ist. Abschliessend sind die Unterschiede in der Kooperationsqualität hervorzuheben: Sowohl auf der Sprachgrenze als auch in den Zürcher Verbänden wird die Mehrsprachigkeit als Herausforderung erkannt, während dies insbesondere in der Romandie sowie ausserhalb der grossen politischen und wirtschaftlichen Zentren in der Deutschschweiz kaum der Fall ist.

Fazit und Empfehlungen

Zwei Einschränkungen sind in Bezug auf diese Studie vorzuschicken: Erstens gibt sie vor allem eine Sicht aus deutschsprachiger Warte wieder, auch wenn alle Anstrengungen unternommen wurden, auch der französischsprachigen Perspektive Raum zu geben. Zweitens muss klar sein, dass die relativ geringe Zahl der untersuchten Verbände angesichts ihrer grossen Vielfalt keinen Anspruch auf Repräsentativität und statistische Sicherheit erheben kann. Die Studie ist aber überhaupt die erste ihrer Art im Dritten Sektor,

Merkmale (mit Median)	Romandie Lausanne u. a. N = 3	Biel N = 6	Bern N = 16	Zürich N = 10	Zentral- schweiz Luzern u. a. N = 5
Anteil deutschsprachiger Mitarbeitenden	10 %	83 %	90 %	90 %	85 %
Sprachkompetenzen der Mitarbeitenden:					
– Schweizerdeutsch der Französischsprachigen	1,5	3,0	1,5	2,8	3,5
– Französisch der Deutschsprachigen (6 = sehr gut / 1 = sehr schlecht)	6,0	5,5	4,5	3,8	4,5
Verwendung von Schweizerdeutsch in gemischten Teams	1,0	3,0	2,1	2,1	1,5
Regelungen zum Sprachgebrauch im Verband	1,0	3,0	2,8	3,4	4,4
Beachtung kultureller Unterschiede im Verband (6 = sehr ausgeprägt / 1 = nicht vorhanden)	2,8	3,6	4,6	4,3	4,5
Qualität der Kooperation zwischen den Sprachgruppen (6 = sehr hoch / 1 = sehr niedrig)	5,3	4,3	5,0	4,3	5,3

Tabelle 4: Bedeutung des Hauptsitzes im Umgang mit Mehrsprachigkeit

und sie liefert Anhaltspunkte für die Einordnung und Reflexion im Verband: einmal für die Standortfrage für die Geschäftsstelle und ausserdem für die Personalauswahl und -schulung von Führungskräften und Mitarbeitenden.

Was die Standortwahl betrifft, so ergab die vorliegende Studie keine Anhaltspunkte für einen prinzipiellen Vorteil für eine zweisprachige Stadt wie Biel/Bienne, wenn man als Beurteilungskriterium die wahrgenommene Kooperationsqualität heranzieht. Man könnte die These wagen, dass Bern, nur wenige Kilometer vom Röstigraben entfernt und historisch eng mit der französischsprachigen Schweiz verknüpft, günstige Voraussetzungen für ein Miteinander mit sich bringt. Das zeigt sich auch darin, dass sich Kunden in vielen Berner Geschäften ohne Weiteres auf Französisch beraten lassen können. Dabei müssen die Dominanzverhältnisse nicht immer wieder neu verhandelt werden, wie das vielleicht in einer zweisprachigen Stadt eher der Fall ist. Eine zweisprachige Stadt wie Biel bietet zwar beste Rekrutierungsbedingungen für mehrsprachige Mitarbeitende; den Romands ist sie allerdings etwas «zu deutsch», und den Deutschschweizern «zu französisch». Demgegenüber scheint der Vorteil von weiter entfernten Standorten darin zu bestehen, dass hier klare Verhältnisse signalisiert werden: Lausanne ist eben

französisch, und Luzern eben deutsch. Nur im Fall von Zürich ist diese Eindeutigkeit auch mit einem entsprechenden Anspruch der wirtschaftlichen Führungsposition verbunden, was zusätzliche Spannungen mit sich bringt. Ob sich im Fall von Genf eine ähnliche Tendenz zeigt, kann die Studie nicht beantworten, denn nur eine einzige der befragten Organisationen hatte ihren Hauptsitz in dieser Stadt (und dies paritätisch geteilt mit Zürich).

Die abschliessenden Handlungsempfehlungen für das Management von mehrsprachigen Verbänden leiten sich nicht nur aus den eben präsentierten Untersuchungsergebnissen ab, sondern sie speisen sich auch aus Erkenntnissen, die vorbereitend in mehreren Interviews mit Geschäftsführern gewonnen werden konnten, und geben nicht zuletzt auch eigene Erfahrungen der Autoren wieder:

- ♦ Streben Sie danach, Mehrsprachigkeit auf allen Hierarchiestufen zu verankern, aber vermeiden Sie artifizielle Quotenlösungen. Lassen Sie einen Sitz im Vorstand, der für die Romandie vorgesehen ist, lieber frei, als dass Sie ihn mit einer deutschsprachigen Person, die etwas Französisch gelernt hat, besetzen.
- ♦ Was in der deutschsprachigen Schweiz funktioniert, muss nicht automatisch auch in der Romandie funktionieren. Denken Sie bei der Einführung von Rege-

lungen weniger in der Kategorie des wörtlichen Übersetzens, sondern praktizieren Sie eher ein sinn-gemässes Übertragen, und seien Sie tolerant gegen-über entsprechenden Forderungen von französisch-sprachiger Seite.

- ♣ Seien Sie sich bewusst, dass die Vertreter der Minderheitssprache mehr Aufmerksamkeit verlangen. Gehen Sie nicht davon aus, dass ein gesamtschweizerisches Projekt, in Zürich präsentiert, gleich auf einhellige Begeisterung auf französischsprachiger Seite treffen wird. Nehmen Sie sich Zeit zur Vorabdiskussion und reisen Sie zu diesem Zweck in die Romandie. Das lohnt sich nicht nur aus kulinarischen Gründen.
- ♣ Bilden Sie nach Möglichkeit mehrsprachige Teams und setzen Sie darauf, dass der dazu nötige Mehraufwand für die Problemerkörterung sich in einer reibungsloseren Umsetzung der Lösungsideen niederschlagen wird.
- ♣ Vergessen Sie nicht, dass Sprachgebrauch und Macht miteinander verbunden sind: Sie können mit der Sprachwahl andere Personen ebenso einschliessen wie ausschliessen.
- ♣ Scheuen Sie sich nicht, die Sprachenproblematik zu thematisieren, wenn Sie in einer Sitzung Missverständnisse wahrnehmen. Begehen Sie aber nicht den Fehler, die Schuld dafür an kulturelle Unterschiede zu adressieren und dazu auch noch eine Überlegenheitsmiene aufzusetzen.
- ♣ Bevorzugen Sie in Zusammenkünften über Sprachgrenzen hinaus das Schriftdeutsche gegenüber dem Dialekt, wenn Sie nicht davon ausgehen können, dass letzterer ebenso gut verstanden wird.
- ♣ Denken Sie aber auch an Ihr eigenes Wohlbefinden bei der Sprachwahl. Das ist auch im interkulturellen Austausch mit der eigenen Authentizität und Überzeugungskraft verbunden. Mühen Sie sich nicht auf Französisch ab, wenn Sie es zu wenig beherrschen – es sei denn, Sie tun es explizit zu Lernzwecken und der Kontext lädt dazu auch ein. Seien Sie insbesondere vorsichtig im Einsatz vermeintlicher «Bonmots» in einer unzureichend beherrschten Sprache.
- ♣ Werden Sie Romand(e) und sehen Sie die Welt mit den Augen eines Mannes; dann machen Sie sich gleich weniger Sorgen um Verständigungsprobleme und die eigene Akzeptanz im Verband.

♣ Si vous êtes un Romand ou une Romande: Merci d'essayer de comprendre notre dialecte. Cela serait une excellente contribution de votre part pour mieux gérer les problèmes autour le Röstigraben – et nous vous aiderons volontiers à nous comprendre.

Einige Anregungen sind mit einem Augenzwinkern versehen, denn ein gedeihliches Miteinander zwischen deutschsprachiger Schweiz und Romandie erfordert sicher dreierlei: Sachlichkeit in den Entscheidungen sowie freundlichen Pragmatismus und eine Portion Humor im Vorgehen.

Fussnoten

- ¹ Dieser Text beruht in weiten Teilen auf der Master-Thesis «Zusammenarbeiten – über den Röstigraben hinaus» im Executive MBA für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH, die von Eva Thomi verfasst und von Markus Gmür betreut wurde.
- ² Es handelt sich dabei um ein Wortspiel mit den beiden französischen Entsprechungen *s'entendre* und *se comprendre* des deutschen Wortes verstehen. Der Satz besagt in etwa: «Die Schweizer kommen gut miteinander aus, weil sie sich nicht in einer gemeinsamen Sprache verständigen können.»
- ³ Büchi 2000, S. 290; Altermatt 2008, S. 301.
- ⁴ Die positiven Aspekte kultureller Diversität in Verbänden wurden an dieser Stelle vor zwei Jahren ausführlich beleuchtet (vgl. Gmür 2013).
- ⁵ Jurt 2008, S. 211.
- ⁶ Lüdi 1994, S. 12 und S. 43f.
- ⁷ Schläpfer et al. 1991.
- ⁸ Kreis & Lüdi 2009.
- ⁹ Andres et al. 2005.
- ¹⁰ Aufgrund des beruflichen Hintergrunds der Erstautorin als Geschäftsführerin der Schweizerischen Bibelgesellschaft wurden zudem 36 Organisationen mit einem christlichen Bezug ausgewählt und anschliessend dieselbe Anzahl an NPO ohne einen solchen Bezug aus dem persönlichen Netzwerk hinzugefügt. Das erklärt die hohe Rücklaufquote von 85 %; allerdings brachen 13 Teilneh-

Das Wichtigste in Kürze

Die Qualität der Interaktionen zwischen Deutsch- und Westschweizern in einer NPO wird dann am ehesten positiv wahrgenommen, wenn die deutschsprachigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Französischkenntnisse aufweisen. In sprachlich gemischten Gruppen sollte hingegen Mundart in Besprechungen wenn immer möglich vermieden werden.

mer den Online-Fragebogen ab. Weitere Fragebögen wurden ausgeklammert, da die Organisationen in ihrer Mitarbeitendenzusammensetzung sprachlich homogen sind. Der Rücklauf bei den christlichen Organisationen betrug 55 %, bei den übrigen NPO 63 %.

¹¹ Die meisten der untersuchten Konstrukte wurden Likert-skaliert über 3-4 Items erhoben und anschliessend in einer Faktor- und Reliabilitätsanalyse überprüft.

Literatur

Altermatt, B. (2008). Föderal-territoriale Sprachenvielfalt in der Schweiz. In: Lüdi, G., Seelmann, K., Sitter-Liver, B. (Hrsg.), *Sprachenvielfalt und Kulturfrieden* (S. 298-315). Freiburg/CH.

Andres, M., Korn, K., Barjak, F., Glas, A., Leukens, A. & Niederer, R. (2005). *Fremdsprachen in Schweizer Betrieben. Eine Studie zur Verwendung von Fremdsprachen in der Schweizer Wirtschaft und deren Ansichten zu Sprachenpolitik und schulischer Fremdsprachenausbildung*. SDW 2005-03 des Instituts für interdisziplinäre Wirtschafts- und Sozialforschung (IWS), Fachhochschule Nordwestschweiz. Olten.

Berthele, R. & Wittlin, G. (2013). Receptive Multilingualism in the Swiss Army. *International Journal of Multilingualism*, 10(2), S. 181-195.

Büchi, C. (2000). *Röstigraben: Das Verhältnis zwischen deutscher und französischer Schweiz. Geschichte und Perspektiven*. Zürich.

Gmür, M. (2013). Chancen kultureller Diversifizierung für Verbände. *Verbands-Management*, 39(3), S. 17-25.

Jurt, J. (2008). Globalisierung und sprachlich-kulturelle Vielfalt. In: Lüdi, G., Seelmann, K., Sitter-Liver, B. (Hrsg.), *Sprachenvielfalt und Kulturfrieden* (S. 210-219). Freiburg/CH.

Kreis, G. & Lüdi, G. (2009). *Sprachgebrauch und Umgang mit Mehrsprachigkeit in der Schweizer Armee (am Beispiel einer mehrsprachigen Brigade)*. Schweizerischer Nationalfonds SNF. URL: www.nfp56.ch/d_projekt.cfm?Projects.Command=download&file=11_05_2009_10_03_22-Schlussbericht_Kreis.pdf&name=Schlussbericht_Kreis.pdf.

Lüdi, G., Py, B., de Pietro, J.-F., Franceschini, R., Matthey, M., Oesch-Serra, C. & Quiroga-Blaser, C. (1994). *Fremdsprachig im eigenen Land: Wenn Binnenwanderer in der Schweiz das Sprachgebiet wechseln und wie sie darüber reden*. Basel und Frankfurt am Main.

Lüdi, G. & Werlen, Y. (2005). *Sprachenlandschaft in der Schweiz*. Bundesamt für Statistik, Eidgenössische Volkszählung 2000.

Meune, M. (2011). *Au-delà du Röstigraben: Langues, minorités et identités dans les cantons suisses bilingues*. Chêne-Bourg/Genève.

Schläpfer, R., Gutzwiller, J. & Schmid, B. (1991). *Das Spannungsfeld zwischen Mundart und Standardsprache in der deutschen Schweiz. Spracheinstellungen junger Deutsch- und Welschschweizer. Eine Auswertung der Pädagogischen Rekrutenprüfungen*. Aarau und Frankfurt am Main.

Thomi, E. (2014). *Zusammenarbeiten – über den Röstigraben hinaus!* Master-Thesis. Universität Freiburg/CH.

Windisch, U., Froidevaux, D., Maeder, D., Gasser, A., Schnidrig, K., Meyer, J.-P., Brohy, C., Widmer Chachereau, C. & Kuonen, M. (1994). *Alltagsbeziehungen zwischen Romands und Deutschschweizern. Am Beispiel der zweisprachigen Kantone Freiburg und Wallis, Band II*. Basel und Frankfurt am Main.

Die Autoren



Eva Thomi/eva.thomi@die-bibel.ch

Eva Thomi ist seit 1994 bei der Schweizerischen Bibelgesellschaft tätig, wo sie bis zu ihrer Wahl als Geschäftsführerin im Jahre 2008 die kaufmännische Leitung innehatte. Im Rahmen des Weltbundes der Bibelgesellschaften ist sie in unterschiedlichsten, internationalen Gremien engagiert. Ehrenamtlich aktiv ist sie im kirchlichen Bereich, u. a. als Synodale der Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn. Ihre Weiterbildungen absolvierte sie zu einem guten Teil am VMI der Universität Freiburg/CH, wo sie 2014 den Executive MBA in NPO-Management erlangte.



Markus Gmür/markus.gmuer@vmi.ch

Prof. Dr. Markus Gmür ist seit Oktober 2008 Direktor Forschung des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI), Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management sowie akademischer Leiter des Executive MBA für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH. Seit 2015 ist er ausserdem Vize-Rektor der Universität Freiburg/CH für die Bereiche Weiterbildung, Alumni und Fundraising.