Prof. Hans Geser
Online Publikationen

Universität Zürich
Soziologisches Institut

Wandel der Arbeitswelt

Sprachräume als Arbeits- und Organisationskulturen

Vergleichende empirische Befunde in der deutschen und französischen Schweiz

Hans Geser
Juni 2003

Inhalt:

1 Fragestellung 2
2 Sprachregionale Kulturen als labiles Thema öffentlicher Wahrnehmung und Diskussion 3
3 Kulturelle Divergenz- und Konvergenzfaktoren zwischen Deutschschweiz und Romandie 4
4 Phänomenologische Deutungsmuster und empirische Befunde 9
5 Methodologie des Projekts und empirische Daten 24
6 Empirische Ergebnisse 25
6.1 Exponiertheit auf kompetitiven Absatzmärkten 25
6.2 Strategische Dynamik der Unternehmen auf den Absatzmärkten 27
6.3 Interne Reorganisationsmassnahmen 29
6.4 Dimensionen des organisatorischen Wandels 31
6.5 Anforderungen an die Führungskräfte 36
6.6 Ausbildungsprofil der Belegschaft 37
6.7 Qualifikationsanforderungen an operative Mitarbeiter 39
6.8 Innerbetriebliche Qualifizierung und Weiterbildung 49
6.9 Anforderungen an die Grundschulausbildung 55
6.10 Einstellung zu Berufsbildungsreformen 57
7 Schlussfolgerungen 59

Bibliographische Zitation:
Geser Hans: Sprachräume als Arbeits- und Organisationskulturen. Vergleichende empirische Befunde in der deutschen und französischen Schweiz. In: Prof. Hans Geser: Online Publikationen. Zürich, Juni 2003.
http://geser.net/work/geser/08.pdf

1 Fragestellung

Die bei Max Weber so sehr im Vordergrund stehende Frage nach der kulturspezifischen Prägung wirtschaftlicher Produktions- und Arbeitsverhältnisse hat erst in neuerer Zeit wieder gebührende Beachtung gefunden.
In der Zeit vom 2. Weltkrieg bis in die 70er-Jahre war es gängig, die Welt der Unternehmungen und der Arbeitsverhältnisse in eher (neo-)marxistischer Manier als eine von universalen Prinzipien kapitalistischer Produktion und technologischer Zwänge durchdrungene Sphäre zu begreifen, in der alle Gesellschaften und Kulturräume - unabhängig von ihren historischen Antezedenzbedingungen - weltweit miteinander konvergieren. Seither hat aber die Einsicht Raum gewonnen, dass es nur durch Mitberücksichtigung komplexer kultureller Faktoren gelingt, einerseits den persistierenden Produktivitätsunterschieden verschiedener Länder und Regionen Rechnung zu tragen, und andererseits zu verstehen, warum sie sich im Rahmen einer immer globaleren Arbeitsteilung auf ganz bestimmte Organisationsformen, Produkte und Dienstleistungen spezialisieren.
Im Gefolge der einflussreichen Pionierarbeit von Piore & Sabel (1984) hat dieser Denkansatz vor allem im Konzept des „industrial district" einen für die empirische Forschung ertragreichen Ausdruck gefunden. Im Sinne von Beccatini versteht man darunter:

> *"A socio-territorial entity which is characterised by the active presence of both a community of people and a population of firms in one naturally and historically bounded area." (Becattini 1990: 39)*

Dabei wird impliziert, dass zumindest kleinere und mittlere Firmen in dasselbe kulturelle Milieu wie die sie tragende lokale Bevölkerung eingebettet sind: ein Milieu, das sich durch historisch gewachsene Besonderheiten auf der Ebene von Werthaltungen, Normerwartungen, Wissensbeständen und Verhaltenskompetenzen konkretisiert, (Bellandi 1989; Brusco 1990) und innerhalb dem besonders hohe Niveaus des wechselseitigen Vertrauens realisierbar sind (Dei Otati 1994; Paniccia 1998).

Im folgenden wird *erstens* davon ausgegangen, dass die deutschsprachige und die französischsprachige Schweiz die Kriterien von „bounded communities" relativ gut erfüllen, weil sie auf individueller Ebene eine hohe Binneninteraktion aufrechterhalten, die meisten institutionellen Einrichtungen (z. B. der Politik, Bildung, Medizin u. a.) separat ausdifferenziert haben und auch eine (zunehmend) eigenständige Medienszene und politische Öffentlichkeit entfalten. (Im Wirtschaftsbereich mag zwar die vielzitierte Dominanz der Deutschschweiz eine gewisse landesweite Homogenisierung bewirkt haben, die sich aber wohl eher auf die Ebene grösserer Unternehmungen beschränkt.)
Ein *zweiter* Ausgangspunkt liegt in der Hypothese, dass diese strukturellen Segregationen die Basis für vielfältige kultureller Divergenzen in der Betriebs- und Arbeitswelt darstellen, die einerseits auf der Ebene individueller Einstellungen und Verhaltensdispositionen, andererseits aber auch in unterschiedlichen Strukturformen und Verhaltensweisen der Unternehmensorganisationen zum Ausdruck kommen.
Die Ergebnisse einer im Jahre 1998 durchgeführten landesweiten Unternehmensbefragung erlauben es, zahlreiche derartige Divergenzen quantitativ zu bestimmen und damit die Konturen der beiden regionalen Wirtschaftskulturräume etwas schärfer und auflösungsreicher als mit der bisherigen empirischen Sozialforschung zu erfassen.

2 Sprachregionale Kulturen als volatiles Thema öffentlicher Wahrnehmung und Diskussion

In der allgemeinen Öffentlichkeit werden kulturelle und mentalitätsmässige Divergenzen zwischen den Landesteilen nicht immer gleich deutlich wahrgenommen, und noch viel weniger werden sie zu jeder Zeit gleich stark politisch thematisiert. Besonders weitgehend sind sie in all jenen Zeitepochen in den Hintergrund getreten, wo quer zu den Landesteilen verlaufende religiöse oder ideologische Spaltungen die politische Diskussion dominierten: so vor allem in den interkonfessionellen Kulturkämpfen des späteren 19. Jahrhunderts, sowie in der Zeit nach dem Ersten Weltkrieg, wo soziale Klassenspaltungen vorherrschend waren (Altermatt 1996a).
Vor allem auf der Ebene des Eliten- und Mediendiskurses ist das Verhältnis der Landsteile grossen Schwankungen unterworfen, die insbesondere mit internationalen politischen Problemlagen (vor allem europapolitischen Konstellationen) zusammenhängen. So war die Solidarität der West- und Deutschschweizer während des Ersten Weltkrieges hohen Belastungsproben unterworfen, weil beide Sprachgruppen dazu neigten, für ihr gleichsprachiges Nachbarland Partei zu ergreifen. Als Folge davon entstand damals auch

> *„der Begriff ‚Romandie', der die Distanz zu Bern und Paris in gleicher Weise betonte." (Altermatt 1996a).*

In der Zwischenkriegszeit hat demgegenüber eine wachsende Annäherung stattgefunden, die durch die gemeinsame Frontstellung gegen Nazi-Deutschland verstärkt wurde und z. B. im nationsübergreifenden „Landigeist" von 1939 einen tiefempfundenen Ausdruck fand (Amstutz 1996). Aber auch der „courant normal" ist durch ein Gleichgewicht zentrifugaler und zentripetaler Kräfte gekennzeichnet: meist in dem Sinne, dass auf der umfassenden Integrationsebene formaler Organisationen landesweite Integration vorherrscht, während *innerhalb* dieser Kollektive relativ deutliche informelle Spaltungen sichtbar sind, in denen sich die unterschiedlichen Werte und Kulturtraditionen der beiden Sprachräume widerspiegeln.
Diese Tatsache, dass kulturelle Differenzen innerhalb unzähliger Organisationen kleinformatig-informell abgearbeitet werden, hat entscheidend dazu beigetragen, dass die Sprachgrenze - im Gegensatz etwa zu Belgien - nie zu einer politischen Grenze geworden ist, bei der sich hoch organisierte „countervailing powers" (im Sinne sprachregionaler Parteien, Verbände u. a.) gegenübergestanden hätten (von Salis 1968: 51).

> *„Auf keinem Gebiet bilden alemannische und romanische Schweiz zwei solidarische Blöcke, die sich in geschlossener Front gegenüberstehen, wie etwa das wallonische und das flämische Belgien; nirgends bilden sich einfache Frontlinien, sondern stets nur ein buntes Mosaik, in dem sich alle sprachlichen, konfessionellen, regionalen, politischen Verschiedenheiten und die Vielfalt der Lebensweisen und Temperamente bis ins Unendliche kombinieren." (Lüthi 1969: 13/14)*

Der Begriff „Röstigraben" figuriert erst seit einem NZZ-Leitartikel aus dem Jahre 1987[1] in der politischen Diskussion. Die unaufhaltsame Popularisierung dieser gastro-geologischen Metapher in den letzten Jahren ist wohl ihrer komplexitätsreduzierenden Funktion zuzuschreiben: aktuelle Dissensprobleme (vor allem politischer Art) auf eine dichotome (und dank ihrer na-

[1] „Wird der ‹Röstigraben› allmählich tiefer?" (NZZ, 044. 04. 1987).

turhaften Gegebenheit schicksalhaft hinzunehmenden, oder wenigstens von niemandem verschuldeten) Spaltungslinie zu reduzieren. Seit den 1990er-Jahren hat dieser Begriff zu mannigfachen Dramatisierungen Anlass gegeben, die mit dem ihm zugrundeliegenden undeutlichen Realitätsgehalt kaum mehr in Verbindung gestanden haben.

Verschiedentlich wurde auch darauf hingewiesen, dass die Stabilität der multikulturellen Schweiz gerade auf einem *Mangel* an sozialer Interaktion und nationaler Vergemeinschaftung („wohlwollende Gleichgültigkeit" (Altermatt 1996)) basieren kann: weil dadurch selbst sehr tiefgreifende objektive Kulturunterschiede keine Störwirkung entfalten, ja zum Teil nicht einmal ins Bewusstsein treten. Bereits 1965 hat Denis de Rougemont die Meinung geäussert, dass die Integration der Schweiz vorwiegend durch die Gemeinsamkeit politischer Institutionen gewährleistet werde, während die Bürger(innen) in ihren eigenen Regionen und Kantonen sehr selbstbezogen, ohne grosse gegenseitige Kenntnisse, lebten (de Rougemont 1965). Diese „sanfte Apartheid“ wird dadurch gestützt, dass infolge der relativ gleichgewichtigen ökonomischen Entwicklung aller Landesteile keine umfangreichen Migrationen nötig geworden sind, und dass das wachsende Niveau für die Westschweiz (und in gewissem Masse auch für den Tessin) immer bessere Möglichkeiten geschaffen hat, ihre eigene Kultur zu pflegen und insbesondere auch eine eigenständige Medienöffentlichkeit zu entwickeln. Die meisten Deutschschweizer kennen die Romandie höchstens aus gelegentlichen Ferienausflügen, und viele Westschweizer verspüren lebenslang kein Bedürfnis, nach St. Gallen oder Frauenfeld zu fahren (Büchi 2000: 16).

In der deutschen Schweiz wird diese „neue Introvertiertheit“ durch eine verstärkte Hinwendung zur Dialektsprache unterstützt, die die Funktion hat, französisch- und italienischsprechende Schweizer gleichermassen wie Ausländer aus der informellen mündlichen Kommunikation auszugrenzen. Dadurch verstärkt sich der „Kommunikationsnotstand", der schon seit jeher durch die mangelhafte Beherrschung der jeweils anderen Landessprache bestand (Büchi 2000: 17). Dieselbe Ausdünnung an wechselseitiger Interaktion erzeugt aber auch eine Situation anomischer Unstrukturiertheit: In dem Sinne, dass beispielsweise bezüglich der Existenz und Tiefe des „Röstigrabens“ leicht dramatisierte, erfahrungsmässig aber nicht sehr fundierte Vorstellungen erzeugt und verbreitet werden, die - dem modischen Wechsel unterliegend – auch kaum zu nachhaltigen politischen oder gesellschaftlichen Konsequenzen führen. Dementsprechend gibt es auch nur wenige Schweizer, die sich als fundierte Kenner kultureller Unterschiede zwischen den Sprachregionen ausweisen können: so dass die empirische Sozialwissenschaft aufgerufen ist, diesen Mangel einerseits durch historisch-kulturgeschichtliche Studien und andererseits durch Abstimmungsanalysen, demoskopische Umfrageergebnisse und andere empirische Forschungen zu beheben.

3 Kulturelle Divergenz- und Konvergenzfaktoren zwischen Deutschschweiz und Romandie

In ihren mediävistischen Untersuchungen machen Bagliani et. al. (1998) vor allem zwei Unterschiede zwischen der Deutsch- und Westschweiz deutlich, die eine immense historische Prägekraft entfaltet haben:

1) Während sich die Deutschschweiz zentripetal um Waldstätte, Zürich und Bern gruppierte, haben in der Westschweiz zentrifugale Tendenzen überwogen, weil ihre Territorien meist zu umfassenderen Herrschaftsbereichen (Savoyen, Bern u. a.) gehörten, deren Schwer-

punkt sich ausserhalb der Romandie befand. Dementsprechend hat sich im deutschen Sprachraum eine eher defensive *Kultur der Abschliessung* ausgebildet, die auch in einer nach allen Seiten hin segregierend wirkenden Dialektsprache ihren Ausdruck findet, während in der Westschweiz eher eine *Kultur der Öffnung* vorherrscht, die sich heute noch in einer affirmativeren Einstellung zum europäischen Integrationsprozess widerspiegelt.

2) Während sich in der deutschen Schweiz städtisch-bürgerliche Formationen entwickelten, haben im Welschland noch länger eher lehensherrliche Strukturen überlebt. Im Einklang damit haben sich im deutschen Sprachraum ausgeprägte Sonderstrukturen der direkten Demokratie, der Milizverwaltung und der kollektiv-genossenschaftlichen Selbsthilfe erhalten, während im Westen die klassischen Prinzipien feudalistischer Elitenstruktur, patrimonialer Herrschaft und hierarchischer Bürokratie ungehinderter zum Durchbruch gekommen sind.

Umgekehrt ist es aber genauso bedeutsam, dass die Westschweiz bereits seit der Reichsteilung von 843 keine territorialen Verbindungen mir Frankreich mehr besass, und im folgenden derart stark von burgundischen Einflüssen (und später von einer Orientierung an der Schweizer Eidgenossenschaft) geprägt war, dass ein politisches Zusammengehen mit Frankreich zu keinem Moment je ernsthaft zur Debatte gestanden hat (von Salis 1968: 40 ff.; Büchi 2000: 60). Natürlich hat die mit der Reformation verbundene konfessionelle Spaltung noch zusätzlich zur Entfremdung der Romandie von Frankreich beigetragen (Büchi 2000: 76).

Die ausschliessliche Fixierung auf Sprachregionen als Kultureinheiten verstellt nun aber den Blick auf viele subtilere regionale Differenzierungen, die nicht (oder nur unvollständig) mit linguistischen Grenzen koinzidieren. So zeigen manche Schaubilder im „Strukturatlas der Schweiz“ (1997) eine Ost-West-Trennlinie, die nicht dem vielgenannten Röstigraben entspricht, sondern in sehr lange zurückliegenden historischen Ereignissen und Entwicklung ihren Ursprung hat.

> *„Im 10. Jahrhundert schieden Aare und Reuss das Königreich Burgund vom Herzogtum Schwaben. In einigen Bereichen durchzieht dieser geschichtliche Gegensatz zwischen einem pragmatischeren, konservativeren Osten mit ständisch-kooperativ geprägtem Demokratieverständnis und einem stärker von Frankreich beeinflussten Westen mit einem grösseren Gewicht staatlicher Aufgaben auch die gegenwärtigen Karten: So stehen sich bei den Steuertarifen eine hochbelastete, westliche Hälfte (Westschweiz, Bern) und eine steuergünstigere östliche Hälfte gegenüber. Die Unterschiede können bis auf das Vierfache ansteigen. Spareinlagen und Hypothekaranlagen pro Einwohner erreichen im Osten höhere Summen als im Westen. Die höhere Staatsquote im Westen wiederum widerspiegelt die überproportionalen Anteile der sozialen Dienstleistungen (wie öffentliche Verwaltung, Unterrichtswesen, Gesundheits- und Sozialwesen) in einzelnen Regionen der Romandie.“*[2]

Auch die Städte Bern und Solothurn erscheinen in mancher Hinsicht heute noch von ihrer lang zurückliegenden Zugehörigkeit zum fränkischen Königreich Hochburgund (seit dem 10. Jh.) geprägt (Büchi 2000: 40). So scheint sich unter burgundischer Herrschaft ein kulturelles Muster entwickelt zu haben, das heute noch in einem affirmativeren Verhältnis zum staatlichen Leistungsapparat seinen Ausdruck findet, während das „schwäbische“ Muster individuelles politisches Teilnahmerecht und private Eigenverantwortung betont.

[2] "Spiegelbild feiner regionaler Besonderheiten" (NZZ, 14.04.1997. 15)

Mit Recht ist immer wieder darauf hingewiesen worden, dass die Westschweiz weder in topographischer noch in ökonomischer, politisch-administrativer oder religiös-weltanschaulicher Hinsicht eine Einheit bildet und – im diametralen Gegensatz zu Frankreich – nie irgendwelchen Homogenisierungsbestrebungen absolutistischer Herrschaftszentren ausgesetzt war, die zu einer Schwächung partikularistischer Eigenarten und Selbständigkeiten (auf regionaler, kantonaler und lokaler Ebene) beigetragen hätten (von Salis 1968: 40ff.).
Auch innerhalb des Schweizerischen Bundesstaates hat sich die Westschweiz den Vereinheitlichungen der zentralistischen Eidgenössischen Regierung und Verwaltung erfolgreich widersetzt, ohne allerdings zu einer gemeinsamen Abwehrstrategie und Identitätspolitik (etwa im Rahmen interkantonaler Konkordate) zu finden (Salis 1968 40ff.). So ist die Westschweiz ein Hort kleinformatiger Lokaltraditionen geblieben, die mit dem prononciert europäischen oder gar kosmopolitischen Geist mancher ihrer herausragendsten Persönlichkeiten (von Calvin und Rousseau bis zu Henri Dunant, Denis de Rougemont und Le Corbusier) in einem seltsamen Spannungsverhältnis stehen (von Salis 1968: 41). Der Historiker David Lasserre beispielsweise hat angesichts der tiefgreifenden geographischen, historischen, konfessionellen und politischen Divergenzen der dazugehörigen Regionen und Bevölkerungen bestritten, dass der französischsprechenden Bevölkerung irgendeine gemeinsame „Identität" zugesprochen werden könne. Sicher trägt auch die Tatsache, dass nie eine umfassende Geschichte des Welschlandes geschrieben worden ist, dazu bei, dass bezüglich ihrer Wesensart die unterschiedlichsten Vorstellungen unwidersprochen koexistieren.[3]
In der ersten Hälfte des 20. Jh. hat die Westschweiz bei nationalen Abstimmungsvorlagen, die auf der Links-Rechts-Dimension angesiedelt waren, meist dazu geneigt, den Ausbau von Staatseingriffen des Bundes abzuwehren und dadurch das bürgerlich-konservative Lager zu verstärken. So haben die Westschweizer Kantone z. B. 1939 die Vorlage zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit zurückgewiesen, weil sie der Ausbreitung staatssozialistischer Tendenzen ablehnend gegenüberstanden (Amstutz 1996). Im besonderen hat die Romandie viel zur Konservierung des kantonalen Föderalismus beigetragen: indem sie gegen Tendenzen zum Ausbau zentraler Bundeskompetenzen (z. B. bei der Revision des Strafrechts 1938) praktisch immer eine ablehnende Stellung bezog (Amstutz 1996).
Andererseits hat sie sich – mit Ausnahme der UNO-Beitrittsabstimmung 1986 – in neuerer Zeit durchwegs positiver für eine stärkere Einbindung der Schweiz in die Internationale Gemeinschaft ausgesprochen (EWR, Bretton-Woods-Abkommen, Blauhelminitiative, UNO-Beitritt usw.). Diese Kombination von Föderalismus und Internationalismus mag auf den ersten Blick unlogisch erscheinen; vielleicht aber verbirgt sich hinter beiden Bestrebungen das gemeinsame Ziel, die Machtstellung des (von der Deutschschweiz dominierten) Bundesstaates einzuschränken.
Auf politischer und institutioneller Ebene stellt sich die Westschweiz traditionellerweise als eine Gruppe von Kantonen dar, die zwar intern relativ homogen strukturiert sind, von denen jeder aber eifersüchtig auf seinen eigenen kantonalen Autonomierechten insistiert. Die Gründung des Kantons Jura zeigt, welche Prägekraft dieser kantonalistische Geist bis in die jüngste Vergangenheit besass. Diese Fokussierung auf den Kanton als primäre Ebene politischer Identifikation entsprach bis in die 60er-Jahre auch dem Zustand einer segmentierten Medienöffentlichkeit, in der Zeitungen von kantonaler Reichweite vorherrschend waren.

[3] Während die Geschichte einzelner welscher Kantone (z. B. Genfs und der Waadt) in umfangreichen Enzyklopädien aufgearbeitet worden ist, hat sich die kantonsübergreifende historische Selbstreflexion der Romandie bisher weitgehend auf die Literaturgeschichte beschränkt, wo mehrere Standardwerke vorliegen. Erst 1997 ist das Mittelalter der Romandie zum Gegenstand einer grösseren Veröffentlichung geworden (vgl. Agostino Paravicini Bagliani, Jean-Pierre Felber, Jean-Daniel Morerod, Véronique Pasche 1997).

Demgegenüber ist in neuerer Zeit die „Romandie“ als transkantonale, am französischen Sprachraum festmachende, Identifikationsebene stärker in den Vordergrund getreten: sehr stark beeinflusst durch die seit 1970 aufkommenden überregionalen Zeitungen, die sich an alle Schweizer französischer Sprache wenden (Altermatt 1996a). Als Folge davon scheint auch das Abstimmungsverhalten stärker als früher durch sprachregionale Zugehörigkeit beeinflusst zu werden (Altermatt 1996a), und die Vorstellung, gemeinsam gegenüber der deutschen Schweiz eigenständiger zu werden, hat Verbreitung gewonnen.[4]

Heute sehen sich die Westschweizer Kantone genötigt, in immer mehr Funktionsbereichen ihre regionale Kooperation zu verstärken und durch Gründung überkantonaler Institutionen zur Stärkung der „Romandie-Identität“ beizutragen. So wurden sie z. B. im Zuge der Berufsbildungsreform des Bundes gezwungen, sich für die Gründung und den Betrieb von Fachhochschulen zu einem regionalen Konkordat zusammenzuschliessen. Und der neugeplante interkantonale Finanzausgleich würde bewirken, dass Westschweizer Kantone vom Bund zusätzlich dazu genötigt wären, durch Koordination ihrer z. T. überaus kostspieligen öffentlichen Einrichtungen erhöhte Ersparnisse zu erzielen (Rey 1998).
Weitere transkantonale Integrationsentwicklungen haben sich wie anderswo in der Schweiz aufgrund der zunehmenden wirtschaftlichen, ökologischen und sozio-demographischen Verflechtung der modernen Lebensräume vollzogen. So ist insbesondere die „Région Lémanique“ (zwischen Genf und Montreux) auf diesen Dimensionen derart zu einer Einheit zusammengewachsen, dass der Vorschlag einer Fusion der Kantone Waadt und Genf von ernsthafter Seite in die politische Diskussion geworfen wurde.[5] In dem Masse, wie sich der wirtschaftliche Standortwettbewerb immer deutlich auf die regionale Ebene verschiebt, sieht sich auch die Romandie dazu genötigt, sich (innerhalb der Schweiz wie im internationalen Raum) als Einheit mit eigener Handlungsfähigkeit zu konstituieren:

> *„Die Westschweiz wird als eine der fünf bis sieben Grossregionen unseres Landes mit den anderen Grossregionen, wie dem Espace Mittelland, der Nordwestschweiz, Zürich, der Zentralschweiz, der Ostschweiz und der Südschweiz, in Wettbewerb treten. Im Standortwettbewerb unter den Grossregionen werden jene Regionen oben ausschwingen, die sich rascher und besser organisieren und ihre Leistungen kostengünstiger anbieten können.“ (Rey 1988).*

Die Gründung der „Westschweizer Regierungskonferenz“ nach der verlorenen EWR-Abstimmung (1992) zeigt, wie sehr das Erlebnis gemeinsamer externer Bedrohung (=Minorisierung) zusätzlich zur regionalen Kohäsionssteigerung beitragen kann.[6]
Tatsächlich ist die wahrgenommene Dominanz der Deutschschweiz ein ernstzunehmender Faktor, der die Betonung der eigenen Regionalkultur begünstigt und damit die Herausbildung eines ethnizistischen Romandie-Bewusstseins unterstützt.

> *„Die Dominanz der Deutschschweiz in Politik und Wirtschaft schafft bei den sprachlichen Minderheiten allerdings ein Reizklima. Als Reaktion betonen die Romands ihren Minderheitenstatus und unterstreichen die kulturelle Differenz, was in eine politische*

[4] So hat beispielsweise der Genfer Staatsrat *Guy-Olivier Segond* (anlässlich einer Tagung in Glion) zur Bildung eines mit eigenen Entscheidungskompetenzen ausgestatteten „Rates der französischsprachigen Kantone“ aufgerufen.
[5] Nämlich vom Waadtländer Nationalrat Philippe Pidoux, der dieses Zukunftsprojekt im Jahre 1997 vorgestellt und ausführlich begründet hat. (Pidoux 1997).
[6] "Westschweizer Föderalismus in Bewegung" (NZZ, 5.06.1997:15)

> *Rebellion umschlagen kann. Der Druck aus der deutschen Schweiz hat zur Folge, dass die französischsprachigen Schweizer ihre kulturelle Eigenart vermehrt hervorheben und zu ihrer Verteidigung die Romandie als künstliche Einheit in einem gewissen Sinne erfinden." (Altermatt 1996a)*

In der Folge wird es „modisch", selbst für die Erklärung ökonomischer Unterschiede kulturelle Divergenzen ins Feld zu führen:

> *„Zahlreiche Politiker und Intellektuelle erklären neuerdings die Wirtschaftsprobleme der Westschweiz nicht mehr mit sozioökonomischen, sondern mit kulturellen oder sogar ethnischen Faktoren. Probleme wie Arbeitslosigkeit und Wohnungsnot und die damit verbundenen sozialen Ungleichheiten werden als Folgen ethnolinguistischer Differenzen wahrgenommen." (Altermatt 1996a)*

Diese neuerliche Betonung kultureller Eigenständigkeiten muss allerdings nicht bedeuten, dass die Divergenzen auch objektiv zugenommen hätten. Genau umgekehrt gibt es empirische Hinweise dafür, dass sich die Sprachregionen seit Gründung des Bundesstaates hinsichtlich ihrer Wertekultur eher einander angenähert haben. So hat eine Untersuchung von Hanspeter Kriesi gezeigt, dass der Prozentanteil der nationalen Volksabstimmungen, in denen die Westschweiz von der Deutschschweiz überstimmt worden ist, im Zeitraum 1872-1994 abgenommen hat.[7] Jedenfalls besteht einer der spektakulärsten Unterschiede zwischen den Sprachgruppen darin, dass die Romands heute andauernd ihre Beziehung zur deutschen Schweiz thematisieren, während sich die Deutschschweizer- abgesehen von unverbindlichen Sympathiebekundungen – kaum jemals explizit auf ihre „Compatriotes" beziehen (Büchi 2000: 12).

Für die Zukunft sprechen allerdings vor allem drei Gründe dafür, dass sowohl das Bewusstsein regionalkultureller Verschiedenheit wie auch das objektive Ausmass dieser Verschiedenheit durchaus anwachsen könnten:

1) Insbesondere seit Ende des kalten Krieges haben überall in der Welt Tendenzen der Reethnisierung eingesetzt, die bisher stabile nationale Identitäten destabilisieren oder gar zum Einsturz bringen. So ist es nicht unrealistisch, auch die Schweiz im Sog von zentrifugalen Regionalismen zu sehen, wie sie nicht nur auf dem Balkan oder im Kaukasus, sondern in Flandern, Korsika, Schottland, Katalonien usw. Aufschwung genommen haben (Altermatt 1996b).
2) Für die Schweiz besonders bedrohlich erscheint die gegenteilige Tendenz, den Nationalstaat durch supranationale Einbindungen zu schwächen und dadurch transnationalen Solidaritäten Vorschub zu leisten. So könnten bereits die im Rahmen der bilateralen Verträge erfolgenden Grenzöffnungen (und noch mehr ein Vollbeitritt zur EU) die Konsequenz haben, dass sich jeder Landesteil stärker als bisher auf die Nachbarstaaten gleicher Sprache hin orientiert (Büchi 2000: 18).
3) Ähnlich wie die transnationalen Wanderungen sich in Europa seit den 60er Jahren stark abgeschwächt haben, sind auch die binnenschweizerischen Migrationsströme zwischen den Sprachregionen eher rückläufig geworden. So hat sich die Zahl der Romands im deutschen Sprachraum zwischen 1960 und 1990 von ca. 80 000 auf 65 000 verringert, und die Zahl der Deutschschweizer in der Romandie hat sich von 130 000 auf 90 000 reduziert (Du Bois 1999: 126).

[7] Vgl. „Der Graben ist weniger tief als angenommen. Sprachregionale Gegensätze in der Schweiz" (NZZ, 23. 12. 1996: 14).

Dementsprechend lohnt sich ein eingehender Blick auf neuere Ergebnisse der empirischen Sozialforschung, in denen objektiv bestehende Mentalitäts- und Verhaltensunterschiede der beiden Kulturräume als durchaus konsistente Merkmalskonfigurationen (sowohl auf individueller wie auf institutioneller Ebene) deutlich fassbar werden.

4 Phänomenologische Deutungsmuster und empirische Befunde

Die Frage, in welchem Umfang die Sprachregionen der Schweiz auch als Kulturräume mit klar differenzierten Wertorientierungen und Verhaltensmustern oder gar Ethnien mit ausgeprägter reflexiver Kollektividentität darstellen, ist in der einschlägigen Literatur nie einheitlich beantwortet worden. Traditionsreich ist etwa die Versuchung, den Unterschied zwischen der deutschen und der französischen Schweiz auf die ewige Spannung zwischen dem „männlichen" und „weiblichen" Prinzip zu projizieren. Sie führt zu Ergebnissen, die wohl in mancher, aber durchaus nicht in jeder Hinsicht Irreführendes suggerieren:

> *„Die Eheszenen zwischen Herrn Deutsch-Schweizer und Madame Romandie häufen sich, so geht jedenfalls die Kunde im Quartier. Es heisst, der Mann befürchte, die Frau wolle aus dem gemeinsamen Haushalt aussteigen, ja, sie unterhalte eine Beziehung mit dem Nachbarn in der europäischen Wohngemeinschaft. Die Frau dagegen beklagt sich, der Mann wolle sie in eine muffige Stube einschliessen, statt die Fenster zur Welt weit aufzustossen. Manchmal sagt sie, der Mann interessiere sich überhaupt nicht mehr fürs gemeinsame Leben, er sei nur damit beschäftigt, viel Geld zu verdienen. Und der Mann wiederum fragt sich,... weshalb die Frau ständig klage. Gibt er ihr nicht reichlich Geld, hat er nicht immer ihren lateinischen Charme bewundert? Eigentlich versteht er gar nicht, was ‚ihr Problem' sei." (Büchi 2000: 13)*

Diese auf de Reynold (1923) zurückgehende Metaphorik hat in den auf der Methode des semantischen Differentials beruhenden empirischen Studien von Fischer und Trier (1962) bzw. Fischer (1984) eine gewisse Unterstützung erfahren, in denen sich gezeigt hat, dass das sowohl das Auto- wie das Heterostereotyp der Deutschschweizer eher männlich-väterliche, dasjenige der Romands eher weiblich-mütterliche Züge trägt. Es widerspiegelt sich in unzähligen essayistischen Analysen, in denen der „Charme" der Romandie beschworen wird, oder wo den Deutschweizern eine analytische, mit hohem Interesse an Exaktheit einhergehende „Sachorientierung" zugeschrieben wird, die mit einer synthetisch-diffusen „zwischenmenschlichen Orientierung" in der Westschweiz kontrastiere (vgl. z. B. de Mestral 1971: 25). Selbst wenn beiden Landesteilen eine weibliche Identität zugeschrieben wird, übernimmt die Romandie selbstverständlich den femininieren (und jugendlicheren) Part:

> *„Plus je regarde le visage de la sœur cadette Romands, plus il me paraît harmonieux et, dans le sens féminin du terme, plus gracieux que celui de son aînée alémanique."*[8]

Ohne die Synthesekraft solch intuitiv-metaphorischer Charakterisierungen ganz in Abrede zu stellen, soll im folgenden der analytischere Weg beschritten werden, um aus den Ergebnissen der komparativen empirischen Sozialforschung induktiv einige besonders deutlich und

[8] Albert Welti in: Alliance culturelle romande, Nov. 1965

konsistent hervortretende kulturelle Differenzen zwischen dem deutschen und dem französischen Sprachraum zu identifizieren. Dass es dabei nur um tendenzielle statt kategoriale Unterschiede geht, ist ebenso selbstverständlich wie das Caveat, dass relevante Kulturgrenzen nicht immer mit den Sprachgrenzen koinzidieren, und dass auch innerhalb beider Sprachräume ausgeprägte kulturelle Differenzierungen persistieren.
Vor allem aber wird auf jene Unterschiede der Mentalität und des Verhaltens abgezielt, die mittelbar oder unmittelbar in der Welt privatwirtschaftlicher Unternehmensorganisationen und Arbeitsverhältnisse zum Ausdruck gelangen, um Hypothesen zu generieren, die im zweiten Teil dieser Arbeit einer partiellen empirischen Überprüfung unterzogen werden.

Hypothese 1: In der Westschweiz dominieren eher „wirtschaftsfernere" Wert- und Verhaltensorien-tierungen

Zu den am häufigsten genannten Mentalitätsunterschieden der Sprachräume gehört die Behauptung, dass in der Deutschschweiz ein ökonomistisches, an der Welt der Arbeit und der materiellen Existenzsicherung orientiertes Wertesystem dominiere, während in den westlichen und südlichen Landesteilen soziale und kulturelle Werte im Vordergrund ständen.
In ihrer wohl fundamentalsten Form lässt sich die These in der Terminologie Max Webers in der Weise ausdrücken, dass man

a) den Deutschschweizern eine „zweckrationale" Orientierung zurechnet, die sich an Kriterien effizienter Mittel-Zweck – Beziehungen („was choschts? – was bringts?") orientiert, und
b) den Romands eine „wertrationale" Weltanschauung zuschreibt, bei der das Bemühen im Vordergrund steht, zentrale Ziele unabhängig vom erforderlichen Kostenaufwand (und ungeachtet der damit verknüpften Konsequenzen) zu verfolgen.

> *„....il vaut de se pencher sur les principales différences entre les Romands et les Suisses Alémaniques. En fait, les premiers agissent et réagissent plus vite et voient plus loin que les seconds; mais ils se préoccupent moins des conséquences pratiques de leurs décisions. Ce qui compte avant tout à leurs yeux, c'est une certaine fidélité à leur idéalisme plus ou moins instinctif, dont ils sont secrètement fiers.*
> *De leur côté, les Suisses alémaniques obéissent en général à un vieux réflexe de prudence et de méfiance paysannes. Ils aiment à dire: «Un moineau dans la main vaut mieux qu' un pigeon sur le toit. » Pour un grand nombre d'entre eux, le fin du fin de la sagesse, c'est un réalisme économique et politique un peu terre à terre dont ils sont, eux aussi, secrètement fiers et qui, convenons-en, leur a jusqu'ici assez bien réussi." (De Mestral 1971: 84/85).*

Nicht nur die gebildeten Eliten, sondern auch die gewöhnlichen Arbeitnehmer scheinen eine Gesellschaft zu befürworten, die vorrangig von der Kultur und der Politik gestaltet ist, und in der rein ökonomische Interessen einen relativ untergeordneten Platz einnehmen. So zeigen Surveyergebnisse, dass die Romands häufiger kulturelle Interessen in den Mittelpunkt ihres Lebens stellen[9], und sich in ihrer beruflichen Laufbahn weniger häufig von finanziellen Anreizen (hingegen stärker vom Wunsch nach mehr Freizeit) beeinflussen lassen.[10]
Dementsprechend befürworten sie staatliche Anstalten und vom Staat subventionierte Institutionen, die sich durch einen grosszügig ausgelegten „Service Public" und ausgeprägten Kündigungsschutz der Arbeitnehmer von privatwirtschaftlichen Unternehmungen unter-

[9] UNIVOX 06-99 (Frage IF34a) GfS, Bern 1999.
[10] UNIVOX ID 98 (Frage ID50ck bzw. ID50cl) GfS, Bern 1998.

scheiden. Diese Einstellung ist z. B. anlässlich des Referendums gegen die Revision des Bundespersonalgesetzes sichtbar geworden, wo die Gewerkschaften der Romandie vor allem gegen den Passus votierten, dass dem Bund das Recht zu Entlassungen „aus wirtschaftlichen Gründen" eingeräumt werden solle (Sommer 2000).
In Übereinstimmung damit zeigen Umfrageergebnisse, dass Deutschschweizer die „Wirtschaftlichkeit" als Grundsatz der Verwaltungsführung häufiger als Romands an die oberste Stelle setzen.[11] Ebenso glauben sie eher, dass wirtschaftliche Anreize und Abgaben für die Erreichung umweltpolitischer Zielsetzungen geeignet seien, während die Westschweizer eher auf traditionelle Mittel der staatlichen Aufklärung und der polizeilichen Zwangsanwendung setzen.[12]

Hypothese 2: In der Romandie hat die schulbezogene Allgemeinbildung ein höheres, die instrumental-berufsbezogene Ausbildung dagegen ein geringeres Gewicht.

Wie informierte Beobachter schon vor Jahrzehnten festgestellt haben, wird in den romanischen Landesteilen der Schweiz der allgemeinen Bildung sowohl vom Staat wie von der Bevölkerung eine generell höhere Bedeutung beigemessen (vgl. z. B. de de Mestral 1971: 45).
Beim Staat wird dies darin sichtbar, dass pro Schüler höhere Aufwendungen getätigt werden. Im Jahre 1995 z. B. hat der Kanton Genf pro Kind in der Pflichtschule mit Fr. 16'800 die höchste Summe aller Kantone ausgegeben (im Vergleich zum schweizerischen Mittel von Fr. 11'400 und dem Kanton Uri mit minimalen Fr. 8'700).[13] Bei der Bevölkerung zeigt sich die Hochschätzung allgemeiner Bildungsgänge darin, dass die Maturandenquote in der lateinischen Schweiz ca. 50% höher liegt als im Mittel der Deutschschweizer Kantone, während ein erheblich geringerer Anteil der Schulabgänger eine berufliche Lehrausbildung ergreift. Diese Diskrepanzen zwischen den Sprachräumen haben sich im Zuge der generellen Bildungsexpansion (z. B. im Zeitraum 1980-93) noch zusätzlich akzentuiert.[14]
Auch ausserschulisch zeigen die Romands eine überdurchschnittliche Bildungsbeflissenheit, die in einem besonders intensiven Leseverhalten (und einer auffälligen Präferenz für anspruchsvollere Bücher) Ausdruck findet.[15]
Genau umgekehrt stehen sie praxisorientiert-berufsbezogenen Ausbildungsformen distanzierter gegenüber: eine Einstellung, die sich nicht zuletzt in einer relativ geringen Bereitschaft zur beruflichen Weiterbildung manifestiert.[16]

> *„Westschweizer Jugendliche gehen lieber in die Schule als in die Betriebslehre. Von den Jugendlichen, die nach der obligatorischen Schulzeit weiter lernen, besuchen in der Westschweiz nahezu 65 Prozent eine Vollzeitschule, sei es eine allgemeinbildende oder eine berufsorientierte. In der Deutschschweiz sind es nur gut 35 Prozent. Entsprechend beträgt der Anteil in der Betriebslehre in der Westschweiz weniger als die Hälfte, in der Deutschschweiz mehr als zwei Drittel." (Müller-Grieshaber 1998)*

[11] UNIVOX 01-98 (Frage IIA65C9
[12] UNIVOX 04-98 (Frage II32a).
[13] Vgl. „Auf hohem und teurem Niveau stabil. Leistungsfähigkeit und Kosten des Schweizer Bildungssystems" (NZZ, 18. 9 1995: 13) (hag).
[14] dito.
[15] So haben in einer WEMF Umfrage (1997) nicht weniger als 42% aller befragten Romands angegeben, anspruchsvollere Bücher zu lesen (im Vergleich zu 34% im Tessin und nur 26% in den deutschsprachigen Regionen). Vgl. dazu: „Bücherliebe der Romands Erhebung über Lesegewohnheiten" (NZZ, 6. 1. 1998: 13).
[16] UNIVOX III C 1997 1998 Arbeit (Markus Krebs, GfS, Bern 1999)

Der Kanton Genf hat es Mitte der 90er-Jahre notwendig gefunden, die berufliche Lehrausbildung mit berufsübergreifenden und allgemeinbildenden Einführungskursen anzureichern, um mehr Schulabgänger (bzw. deren Eltern) als bisher zur Wahl dieses Ausbildungsgangs zu bewegen. Ebenso werden im Kanton Waadt seit 1993 über die obligatorische Schulzeit hinaus Vorbereitungsklassen angeboten, um den Übertritt in die Berufslehre zu erleichtern.[17]
In der stärkeren Verbreitung beruflicher Vollzeitschulen widerspiegelt sich die - auch im benachbarten Ausland so verbreitete - Tendenz, Bildung und Beruf sehr viel stärker auszudifferenzieren als in der deutschen Schweiz, wo im „dualen System" eine enge Verzahnung von innerbetrieblicher Praxis und schulischer Theorieausbildung erhalten geblieben ist:

> *„Berufliche Vollzeitschulen (vgl. Kapitel 5) sind in der Westschweiz und im Tessin viel häufiger vertreten als in der Deutschschweiz. Darin spiegeln sich unterschiedliche Traditionen. Das schweizerische Berufsbildungssystem baut zwar wie die deutsche und die österreichische Berufsbildung auf dem dualen System auf. In den französisch und italienischsprachigen Landesteilen ist jedoch auch der Einfluss der romanischen Nachbarländer mit ihrer schulisch ausgerichteten Berufsausbildung wirksam."*[18]

Firmen der deutschen Schweiz scheinen die berufliche Lehrausbildung stärker als ein Mittel zur Heranziehung betriebseigener Fachkräfte zu betrachten, werden doch - mit Ausnahme des Detailhandels - im Vergleich zur Romandie mehr Lehrlinge nach ihrem Abschluss in der Unternehmung weiterbeschäftigt. Aus dieser Haltung ergibt sich selbstverständlich auch eine stärkere Befürwortung des dualen Ausbildungssystems, sowie eine Tendenz, das Schwergewicht möglichst auf die innerbetriebliche Praxisausbildung (anstatt auf den der Vermittlung betriebsunabhängigen Wissens dienenden Berufsschulunterricht) zu verlagern.
In Kombination mit der etwas fortgeschritteneren Gleichstellung der Geschlechter ergeben sich die grössten Diskrepanzen bei der Tertiärausbildung der Frauen. Während in Genf in jedem Altersjahrgang mehr als 30% der Mädchen ein akademisches Studium ergreifen, sind dies im Kanton Glarus nur 6.7%. Dementsprechend gehören auch relativ hohe Prozentsätze erwerbstätiger Frauen den höheren sozio-professionellen Kategorien an.[19]
Charakteristisch ist auch, dass die Westschweizer Bildungsträger sehr stark für eine Akademisierung der Sozial- und Gesundheitsberufe (auf Fachhochschulniveau) eintreten, während in der deutschen Schweiz befürchtet wird, dass sich ein Ausbau theoretischer Ausbildung zulasten der praktischen Aspekte (z. B. der Pflegearbeit) auswirken könnte. So möchten die Deutschschweizer die Fachhochschulgänge lieber für Kaderleute von Therapie und Pflege reservieren, während die Westschweizer dort gern auch Diätköchinnen, Hebammen und Dentalhygienikerinnen ausbilden würden.[20]
Genau umgekehrt verhält es sich bei den höheren (d. h. über die Lehre hinausführenden) Berufsbildungsgängen, wo (Frauen und Männer zusammengenommen) 1993 im gesamtschweizerischen Mittel 24% eines Altersjahrgangs einen Abschluss erreicht haben, in der Romandie und im Tessin hingegen nur 20%. Die Schicht der diplomierten Fachkräfte wird zusätzlich dezimiert dadurch, dass viele von ihnen ohne weiteres zum Universitätsstudium zugelassen werden - im Kontrast zur Deutschschweiz, wo das Maturazeugnis nach wie vor

[17] „Die Lehrstellenlage in den Kantonen" (NZZ, 13. Mai 1996: 19).
[18] Berufliche Bildung in der Schweiz. Deutschschweizerische Berufsbildungsämterkonferenz 1998 http://www.dbk.ch/broschuere/ch3/ch3to.htm
[19] Vgl. „Frauen und Männer auf regionalen Arbeitsmärkten" (NZZ, 31. 5. 1996: 14).
[20] „Hochschulbildung für Krankenschwestern? Vor heiklen Weichenstellungen bei den Gesundheitsberufen." (NZZ, 15.03.1996: 13).

die unentbehrliche Voraussetzung dazu bildet.[21] Der Mangel an hochqualifizierten Berufskräften scheint sich insbesondere in Zeiten des Aufschwungs – wo entsprechend viele ausgeschriebene Stellen nur unzureichend oder gar nicht besetzt werden können – negativ auf das Wirtschaftswachstum der lateinischen Landesteile auszuwirken.[22]

Generell gilt, dass die romanischen Bevölkerungsgruppen der Schweiz sich hinsichtlich ihrer Ausbildungsgänge relativ stark den Bevölkerungen der umliegenden europäischen Länder angenähert haben, während die deutsche Schweiz sowohl hinsichtlich Maturandenquote wie Hochschulabschlüssen am untersten Ende aller OECD-Länder rangiert.[23]
Dementsprechend teilt die Romandie mit den EU-Ländern auch gewisse Folgeprobleme, die aus der hohen strukturellen Segregation von Berufs- und Bildungssystem entstehen. Wie der fast doppelt so hohe Prozentsatz arbeitsloser Hochschulabsolventen zeigt, haben es Akademiker in der Westschweiz generell schwieriger, in die Berufswelt einzutreten.[24] Die Gründe liegen einerseits darin, dass aufgrund der höheren Akademisierungsquote mehr Absolventen auf den Arbeitsmarkt gelangen. Hinzu kommt aber auch deren Tendenz, sich einseitiger auf das Studium zu konzentrieren, so dass sie dieses zwar ca. 2 Jahre früher als ihre Deutschschweizer Kollegen zu Ende bringen, aber dafür häufig in diesem Zeitraum keine praktischen Berufserfahrungen akkumulieren. Demgegenüber dominieren in der deutschen Schweiz „Teilzeitstudierende", die bereits während ihrer Studienzeit praktische Qualifikationen erwerben und Beziehungen zur späteren Berufswelt knüpfen.[25]
Interessante Unterschiede zeigen sich auch bei den Fachhochschulen, deren Absolventen in der deutschen Schweiz eine erheblich niedrigere Arbeitslosenquote als die Absolventen allgemeiner Hochschulen aufweisen, während in der Westschweiz zwischen beiden Gruppen kaum Unterschiede bestehen.[26] Dies könnte darauf hinweisen, dass auch die Fachhochschulen der Romandie eine relativ wenig an der Arbeitswelt orientierte Ausbildung vermitteln.

Hypothese 3: In der Romandie besteht eine affirmativere, konformistischere Einstellung zu etablierten traditionellen Institutionen.

Die stärkere Neigung der Romands zum Besuch allgemeinbildender Schulen scheint mit einer generell positiveren, unkritischeren Einstellung zum hiesigen Bildungssystem und Bildungsangebot einherzugehen. So äussern sie bei Umfragen seltener die Ansicht, dass die Schule unzureichend auf den Beruf vorbereite oder den Forderungen neuer Technologien unzureichend Rechnung trage[27], halten das Schulwissen umgekehrt aber häufiger für ausreichend, um „sich selbst zu erkennen" und den Lauf unserer Welt zu verstehen.[28]
Diese „Bildungsfrömmigkeit" der Romands mag als Indikator für eine generellere Konformität zu hoch etablierten gesellschaftlichen Institutionen gelten, die z. B. in ihrer Neigung zum Ausdruck kommt, sich bei Krankheit ausschliesslicher auf konventionelle schulmedizinische Behandlungsformen zu beschränken (während Deutschschweizer häufiger komplementär-

[21] Dies gilt insbesondere für Primarlehrerdiplome und für Technikumsabschlüsse (vgl. „Deutschschweiz: Ohne Matur geht (fast) nichts" (NZZ, 20. 11. 1997: 83).
[22] dito.
[23] dito
[24] Vgl. „Weniger stellenlose Hochschulabsolventen. Unterschiede nach Landesteilen" (NZZ 20. 1. 1996: 14)
[25] dito.
[26] Unterschiedliche Aussichten für Hochschulabsolventen (NZZ, 9. 3. 1998: 10).
[27] UNIVOX ID 1998 (Frage ID6ad bzw. ID6ai) Gfs, Bern 1998
[28] UNIVOX ID 1998 (Frage ID6bc bzw. ID6ba) Gfs, Bern 1998.

medizinische Leistungen in Anspruch nehmen).[29] Ebenso sind sie in ihrem noch relativ ungebrochenen szientistischen Fortschrittsglauben häufiger der Meinung, dass die Wissenschaft „das Leben einfacher und bequemer mache"[30], und teilen erheblich seltener die Ansicht, gentechnologische Eingriffe würden „ernsthafte Gefahren für die Gesundheit und die Umwelt" mit sich bringen.[31] Zahlreicher vertreten sie den Standpunkt, dass Umweltprobleme durch neue Techniken und Erfindungen lösbar seien, während Deutschschweizer grundsätzliche gesellschaftliche Wandlungen für notwendig halten.[32]
Dieselbe affirmative Einstellung gegenüber etablierten Institutionen zeigt sich z. B. in der Neigung der Romands, in Umweltschutzfragen eher den Behörden statt den privaten Umweltschutzorganisationen Vertrauen zu schenken, während in der deutschen Schweiz das Umgekehrte gilt.[33] Ebenso sind nur 40% von ihnen (im Vergleich zu 60% der Deutschschweizer) voll und ganz mit der Aussage einverstanden, dass unser Steuersystem die Reichen begünstige und für gewöhnliche Bürger unfair sei.[34]

Generell sind sie eher der Ansicht, dass die von ihnen als vorrangig angesehenen gesellschaftlichen Probleme vom Bundesrat „sicher" oder „wahrscheinlich" gelöst werden könnten, während Deutschschweizer hier eine viel ausgeprägtere Skepsis äussern.[35] Aus dieser hohen Akzeptanz des institutionellen Status quo scheint eine strukturkonservative Haltung zu entstehen, die z. B. in einer geringen Zustimmung zu Reformen (z. B. der Bundesverwaltung oder Armee) [36] sowie einem geringen Kenntnisstand über neuere Verwaltungsreorganisationen (New Public Management)[37] ihren Ausdruck findet. Diese hohe Akzeptanz traditionell-hierarchischer Organisations- und Führungsstrukturen erklärt möglicherweise auch die durchaus positive Affinität der Romands zur Armee, wie sie in grossen militärischen Führergestalten (Jomini, Dufour, Guisan) in der Geschichte wiederholt einen prägnanten Ausdruck gefunden hat. (de Mestral 1971: 47).[38]
Schliesslich zeigen Westschweizer auch im kulturellen Bereich eine stärkere Bindung an etablierte traditionelle Institutionen, was in einer stärkeren Ausrichtung ihrer Freizeitgestaltung auf Opern- Konzert- und Museumsbesuche (sowie Vereinsanlässe) Ausdruck findet.[39] Konsistent dazu sehen sie das Ziel staatlicher Kulturförderung vorwiegend darin, dem Massengeschmack durch Unterstützung traditionell-elitärer Institutionen entgegenzuwirken, während sie der Unterstützung innovativer Gruppen und Veranstaltungen erheblich zurückhaltender als Deutschschweizer gegenüberstehen.[40] So hat sich jene Entwicklung zum Nonkonformismus wohl nur in geringem Umfang vollzogen, die de Mestral anfand der 70er-Jahre zu konstatieren glaubte:

> *„Si on a pu trop longtemps reprocher aux Suisses romands, aux Vaudois en particulier, une forme de conformisme, un respect exagéré envers nos autorités politiques, ce tra-*

[29] UNIVOX II E Sozialversicherung 1999 (Ortrud Biersack et. al. Gfs, Bern 1999)
[30] UNIVOX 02-98 (Frage IE56b bzw. IE64a).
[31] UNIVOX 02-98 (Frage IE64c)
[32] UNIVOX 04-98 (Frage II13c) Gfs, Bern 1998.
[33] UNIVOX II Umwelt 1999 (Kurt Bisang et. al.) GfS Bern 1999).
[34] UNIVOX 01-98 (Frage IID4C) GfS Bern 1998.
[35] UNIVOX 01-98 (Frage IIB69B)
[36] UNIVOX 01-98 (Frage IIA46A bzw. IIA46B) GfS Bern 1998.
[37] UNIVOX 01-98 (Frage IIA66 bzw. IIA67) GfS, Bern 1998.
[38] Bereits Napoleon I wird der Ausspruch zugeschrieben: *„Envoyez-moi des Lémans, ce sont mes meilleurs soldats."*
[39] UNIVOX 04-99 (Frage IE39a,b,m) GfS, Bern 1999.
[40] UNIVOX 04-99 (Frage IE43) GfS, Bern 1999.

vers semble aujourd'hui en train de changer. Il est plutôt de mode actuellement d'afficher un anticonformisme un peu débraillé." (de Mestral 1971: 48)

Hypothese 4: In der Westschweiz haben sich traditionelle, moralisch-punitive Normstrukturen stärker erhalten

In mancher Hinsicht haben die lateinischen Sprachgruppen der Schweiz auch traditionelle Normstrukturen konserviert, die in der deutschen Schweiz eine Abschwächung erfahren haben. So haben sie den Wertewandel, der seit den „Neuen Sozialen Bewegungen" der späten 60er-Jahre eingesetzt hat, in mancher Hinsicht weniger ausgeprägt nachvollzogen.
Ein Beispiel dafür bildet die Drogenpolitik, wo die Mehrheit der Romands und Tessiner – im Gleichschritt mit der sonst wenig geliebten SVP – vom Staat nach wie vor ein repressiv-punitives Vorgehen fordern, während in der deutschen Schweiz einerseits Tendenzen zur Liberalisierung (weicher Drogen) und andererseits Trends zu medizinisch-therapeutischen Problemdefinitionen (der harten Drogensucht) Platz gegriffen haben.[41] Seltsamerweise kommt in dieser Einstellung eine Hochschätzung individueller Selbstverantwortlichkeit zum Ausdruck, die mit der wohlfahrtsstaatlichen Versorgungsmentalität in sozial- und gesundheitspolitischen Fragen (vgl. Hyp. 7) stark kontrastiert.

Da die Adressaten der Drogenpolitik überwiegend Jugendliche sind, liegt der Schluss nahe, dass wir hier eine affirmative Einstellung zu einem traditionell- autoritätsorientierten Stil der Erziehung und zur sozialen Kontrolle vor uns haben: ein Stil, der im innerfamiliären Eltern-Kind-Verhältnis und in der staatlichen Jugendpolitik einen isomorphen Ausdruck findet. Vielleicht hängt dies mit dem Ergebnis der Rekrutenbefragung 1993 zusammen, die ergeben hat, dass junge Männer aus der Romandie seltener als ihre Deutschschweizer Kollegen angeben, zu Hause einen „reifen" Erziehungsstil zu erleben.[42]
Generell neigen die Romands stärker zur traditionellen Vorstellung, dass der Sinn der Gefängnisstrafe in der Bestrafung des Täters liege, und nicht etwa in dessen Resozialisation.[43]

Hypothese 5: In der deutschen Schweiz sind neue ökologische Werte stärker verbreitet und verankert.

Ein weiteres Beispiel für den geringeren Einfluss neuer sozialer Bewegungen liefert die Umweltpolitik, wo die Romands ökologisch motivierten Abstimmungsvorlagen (Alpeninitiative, Treibstoffzollerhöhung u.a.) öfters ihre Unterstützung verweigert haben. Wie sich in einschlägigen Umfragen zeigt, sind Deutschschweizer über Umweltfragen generell besser informiert und auch eher bereit, umweltschonendes Verhalten zu praktizieren und für ökologische Zwecke zusätzliche Kosten in Kauf zu nehmen.[44] Doppelt so viele von ihnen (61% gegenüber 32%), sind beispielsweise der Ansicht, dass der Einzelne durch gezieltes Konsumverhalten zum Umweltschutz beitragen könne[45], und dass sich ein verstärktes Engagement der Betriebe im Umweltbereich positiv auf die Beschäftigung auswirken würde.[46] Dazu passt,

[41] Vgl. z. B. „Der drogenpolitische Röstigraben im Bundeshaus" (NZZ 12, 5, 1995: 15)
[42] vgl. „Der seelische Druck der 20-Jährigen" (NZZ 20. April 1996: 16)
[43] UNIVOX 09-99 (Frage IC96).
[44] Ergebnisse des von A. Dieckmann und A. Franzen 1994 im Rahmen des ISSP durchgeführten Umwelt Survey (vgl. „Umweltverhalten zwischen Moral und Ökonomie" (NZZ 17. 6. 1995: 14). Vgl. auch: UNIVOX II Umwelt 1998 (Sonja Wälti et. al.) GfS Bern 1998.
[45] UNIVOX 04-98 (Frage II9c, II9d und II9e), GfS Bern 1998.
[46] UNIVOX 03-98 (Frage IIIC44i)

dass sie häufiger das Glas vom Kehricht trennen[47], Energiesparlampen benutzen[48] und Gemüse mit Bio-Labels kaufen.[49]
Auch die höhere temporale Stabilität umweltskeptischer Einstellungen (in der Zeit zwischen 1986 und 1998) weist darauf hin, dass kritische Einstellungen zur Technik und Moderne in der Deutschschweiz tiefer verankert und stärker verfestigt sind.[50]

Hypothese 6: Deutschschweizer legen ein höheres Gewicht auf individuelle Selbsthilfe, berufliche Leistung und Eigeninitiative

In der deutschen Schweiz hat stärker als anderswo eine aus frühindustriellen Zeiten stammende Arbeitsethik überlebt, die bewirkt, dass der berufliche und pekuniäre Erfolg in erster Linie als Ergebnis eigener Leistung (und nicht etwa äusserlicher Situationsbedingungen) gesehen wird. Dementsprechend wird auch der subjektive Lebenserfolg in erster Linie vom Gelingen beruflicher Arbeit - und nicht etwa von ausserberuflichen Leistungen in Sport, Kultur, Philanthropie u. a. - bestimmt, und die Aussage *„wer nicht in der Lage ist, seinen Lebensunterhalt selber zu verdienen, ist unnütz*" pflegt bei Umfragen eine hohe Zustimmung zu finden. (Lalive d'Epinay & Stutzer 2003)

> *„... il ne faut pa perdre de vue que le vieil Evangile alémanique du travail, de la discipline et du devoir, a pout contrepartie l'idéal de la réussite professionelle. Aux yeux de la grande majorité des gens, la fortune, ainsi que les avantages matériels et autres qui en découlent, ne sont au fond que la consécration sociale d'un effort individual ou collectiv. En revanche, toute activité professionelle, si intéressante qu'elle puisse être parfois, ne compte guère et sent toujours un peu le fagot.*" *(de Mestral 1971: 27).*

So dominiert in der deutschen Schweiz die aus der Welt des kleinen selbständigen Mittelstands stammende Vorstellung, dass sich die Entlöhnung primär an der persönlichen (bzw. auch kollektiv-gruppenbezogenen) Leistung orientieren müsse, während in der Westschweiz eher die (in der Welt bürokratischer Grossorganisationen beheimatete) Idee vorherrscht, dass das Arbeitseinkommen ein pauschales, stabiles Entgelt für ein dauerhaftes formelles Dienstverhältnis sei (vgl. z. B. Leuenberger 1999). Diese Auffassungsunterschiede sind in neuerer Zeit besonders im Bereich der öffentlichen Verwaltung spürbar geworden, wo die Einführung leistungsabhängiger Lohnkomponenten sich im deutschen Sprachraum relativ spannungsfrei durchgesetzt hat, in der Romandie dagegen am erbitterten Widerstand der Betroffenen gescheitert ist.[51]
Möglicherweise ist auch die überdurchschnittliche Ausbreitung des Glücksspiels[52] in der Romandie auf eine Mentalität zurückzuführen, welche materiellen Reichtum eher von äusseren Faktoren (wie Schicksal, Zufall u. a.) statt von selbstverantworteten Leistungen erwartet.
In Übereinstimmung mit dieser Hypothese steht das Survey-Ergebnis, dass Erfolg oder Misserfolg in der Berufskarriere von den Romands auch häufiger auf „Zufall", bzw. auf das „Zusammentreffen von Umständen" zurückgeführt wird.[53]

---

[47] UNIVOX 04-98 (Frage II25) GfS Bern 1998.
[48] UNIVOX 04-98 (Frage II20v) GfS Bern 1998.
[49] UNIVOX 04-98 (Frage II26) GfS Bern 1998
[50] UNIVOX II Umwelt 1998 (Sonja Wälti et. al.) GfS Bern 1998.
[51] „Romands kämpfen gegen Leistungslohn" (NZZ, 4. 12. 1999).
[52] In der Romandie wird für Lotterien und andere Glücksspiele mehr als dreimal soviel Geld ausgegeben wie in der deutschen Schweiz. (vgl. „Spielfreudige Westschweizer" (NZZ, 27. 3. 1996).
[53] UNIVOX ID 1998, (Frage ID50ca/cb GfS Bern 1998.)

Deutschschweizer sind auch eher der Meinung, dass gesamtgesellschaftliche Probleme durch höheren persönlichen Leistungseinsatz lösbar wären. So äussern sie häufiger die Ansicht, dass die Arbeitslosigkeit durch Verstärkung der beruflichen Weiterbildung eingedämmt werden könne[54], während die Romands eher in politischen Massnahmen (z. B. in der Einführung eines „Rechts auf Arbeit“[55] oder im Beitritt zum EWR oder gar zur EU) das geeignetste Mittel dafür sehen,[56] bzw. darin, den individuellen Leistungseinsatz (durch Verkürzung der Arbeitszeit und Frühpensionierung) umgekehrt sogar zu reduzieren(!).[57]
Deutschschweizer scheinen auch mehr Wert darauf zu legen, ihr Leben ohne Inanspruchnahme äusserer Hilfe, sondern durch eigenes Handeln im Griff zu haben; so dass sie seltener den Arzt aufsuchen oder Medikamente schlucken und sich häufiger als gesund und „voll leistungsfähig“ deklarieren.[58]
Möglicherweise widerspiegeln sich diese unterschiedlichen Präferenzen für selbständiges vs. kooperatives Handeln auch in den Einstellungen zur Schweizer Aussenpolitik, wo die Romands bekanntlich häufiger für eine Zusammenarbeit mit andern Ländern (z. B. im Rahmen der EU) statt für den nationalen Alleingang votieren.[59] Besonders auffällig zeigt sich dieser Unterschied beim Vorgehen zur Bekämpfung der Teuerung, wo die Deutschschweizer mehrheitlich ein selbständiges nationales Handeln, die Westschweizer hingegen zu 58% ein koordiniertes internationales Vorgehen präferieren.[60]
Analog dazu legen sie auch in ihrem Beruf weniger Wert darauf, selbständig arbeiten zu können[61] und Verantwortung zu übernehmen[62] - und befürworten stattdessen eher die Teamarbeit, die eine Verteilung der Verantwortlichkeiten erlaubt.[63] Bezeichnenderweise sind Romands auch sehr viel häufiger der Meinung, dass „Beziehungen zu einflussreichen Persönlichkeiten“ oder die „Wertschätzung ihres Vorgesetzten“ für ihre Berufslaufbahn (positiv oder negativ) bedeutsam gewesen seien[64], während die Deutschschweizer häufiger denken, dass sie ihren Berufserfolg ihrer eigenen Weiterbildung (bzw. ihrem Streben nach höherem Einkommen) verdanken.[65] Ähnliches gilt für das Verhältnis zu gleichrangigen Arbeitskollegen, das in der Sicht der Romands häufiger die Arbeitsbiographie bestimmt.[66]
Die Vermutung liegt nahe, dass in den beiden Sprachräumen korrelativ zu diesen divergierenden individuellen Werthaltungen und Bedürfnissen auch unterschiedliche Organisationsstrukturen entstehen. Tatsächlich geben Deutschschweizer bei entsprechenden Umfragen häufiger an, eine interessante, vielseitige Arbeit zu tun[67], eher allein als innerhalb einer Gruppe zu arbeiten[68] und an ihrem Arbeitsplatz über ein hohes Mass an Verantwortung und Selbständigkeit zu verfügen.[69] Dies schliesst andererseits aber offensichtlich nicht aus, dass

[54] UNIVOX 03-98 (Frage IIIC44c)
[55] UNIVOX 03-98 (Frage IIIC44m).
[56] UNIVOX 03-98 (Frage IIIC44g)
[57] UNIVOX 03-98 (Frage IIIC44j und IIIC44l)
[58] UNIVOX IC 1999 Gesundheit (Steffen Niemann et. Al.), Gfs Bern 1999.
[59] UNIVOX IV D 1998 Aussenpolitik (Stefano Brono et. al. GfS Bern 1998).
[60] UNIVOX 03-98 (Frage IVD1a) GfS, Bern 1998.
[61] UNIVOX 03-98 (Frage IIIC45f) GfS Bern 1998
[62] UNIVOX 03-98 (Frage IIIC45c) GfS Bern 1998.
[63] UNIVOX III C 1997 1998 Arbeit (Markus Krebs, GfS Bern 1999).
[64] UNIVOX ID 1998, (Frage ID50ch/ce bzw. ID50ck) GfS Bern 1998. (Frage ID50cm).
[65] UNIVOX ID 1998 (Frage IF50cj) GfS Bern 1998.
[66] UNIVOX ID 1998 (Frage IF50cn) GfS, Bern 1998.
[67] UNIVOX 03-98 (Frage IIIC46g) GfS Bern 1998
[68] UNIVOX 03-98 (Frage IIIC46o) GfS Bern 1998
[69] UNIVOX 03-98 (Fragen IIIC46c und IIIC46f) GfS Bern 1998

in ihrer Firma eine „straffe Führung“[70] ausgeübt wird, und dass ihnen bei der Arbeit „klare Aufträge“ zugewiesen werden.[71]
Mit aller gebotenen Vorsicht kann man vermuten, dass sich diese Differenz in der Gewichtung autonom-individueller Lebensgestaltung auch im unterschiedlichen Medienverhalten der beiden Bevölkerungsteile widerspiegelt. Der Fernsehkonsum liegt in der deutschen Schweiz mit ca. 137 Minuten pro Tag niedriger als in den meisten übrigen europäischen Regionen, während er in den lateinischen Sprachräumen (159 Minuten in der Romandie und 171 im Tessin) eher mit dem umliegenden Ausland vergleichbar ist.[72] Dementsprechend nimmt das Fernsehen als Informationsmedium in der Westschweiz eine überaus dominierende Stellung ein, während sich der Deutschschweizer seine Nachrichten ebenso häufig aus der Tageszeitung (d. h. einem Medium, das vom Rezipienten ein autonomeres Verhalten erfordert) bezieht.[73]
Man könnte daraus den Schluss ziehen, dass Deutschschweizer möglicherweise eine etwas vielseitigere und aktivere Freizeit pflegen. Dies wiederum könnte das Korrelat einer generellen „persönlichen Innenlenkung“ sein, die auch für das höhere Engagement in ehrenamtlichen Tätigkeiten verantwortlich sein mag[74] und in der höheren Tendenz zur Eigeninitiative und Selbstverantwortlichkeit am Arbeitsplatz ihren Ausdruck findet. Demgegenüber könnte den Romands eine stärkere „Aussenlenkung“ zugeschrieben werden, die in der Arbeitswelt eine stärkere Einbettung in formelle und zentralistische Strukturen (und im politischen Verhalten eine stärkere Anlehnung an staatliche Schutz- und Versorgungsleistungen) mit sich bringt.

Hypothese 7: Die Romands haben ein affirmativeres Verhältnis zum fürsorglichen Wohlfahrtsstaat

Empirische Befunde weisen darauf hin, dass die Westschweizer ein ausgeprägteres Sicherheitsbedürfnis besitzen, das vielleicht auch der Grund ist, weshalb sie sich konform in die Normstrukturen formaler Organisationen und Institutionen einzufügen pflegen. So hat sich beispielsweise im „Sorgenbarometer 99“ des GfS gezeigt, dass Westschweizer (und Tessiner) mit dem Begriff „Risiko“ vorwiegend negative Konnotationen verbinden, während in der deutschen Schweiz positive Begleitvorstellungen überwiegen (Leuenberger 1999).
Bezeichnenderweise gehören die letzten häufig zu den „Entrepreneurs“, die sich voll mit der Aussage *„für das private und gesellschaftliche Fortkommen ist es nötig, dass man Risiken eingeht*“ identifizieren können. Die Romands hingegen zählen öfters zu den „Technokraten“, die die Risikokontrolle gern an dafür zuständige Experten delegieren (Leuenberger 1999).
Bei den Arbeitnehmern ist stärker als in der Deutschschweiz ein traditionelles sozialdemokratisches und gewerkschaftliches Klassenbewusstsein vorherrschend geblieben, das zur Folge hat, dass sie bei nationalen Abstimmungsvorlagen einmütiger für den Ausbau des Wohlfahrtsstaats und der sozialstaatlichen Transferleistungen votieren. Dementsprechend haben sie - im Widerspruch zu den gesamtschweizerischen Mehrheitsverhältnissen im Juni 1999 für die Einführung der Mutterschaftsversicherung, und im Herbst 2000 für die Beibehaltung des niedrigeren Frauenrentenalters gestimmt, und im November 2002 gegen die Kürzung der Arbeitslosengelder Stellung bezogen.

[70] UNIVOX 03-98 (Frage IIIC46m)
[71] UNIVOV 03-98 (Frage IIIC46n)
[72] Zahlen für das Jahr 2000 (vgl. Tages Anzeiger, 2. März, 2001).
[73] UNIVOX I H 1998 (Bonfadelli, Heinz, et. al. GfS, Bern 1998).
[74] UNIVOX 04-98 (Frage IF5Ao) GfS, Bern 1998.

Auch das neuerdings angewachsene Misstrauen gegenüber den neoliberale Deregulierungsbestrebungen der Arbeitgeber ist in der Westschweiz erheblich stärker verbreitet. Dies hat z. B. im Referendumskampf gegen das neue, verschiedene Liberalisierungsmassnahmen enthaltende Arbeitsgesetz des Bundes Ausdruck gefunden, wo nur 13% der 55 000 Unterschriften aus der Deutschschweiz stammten. Die Gründe lagen im Widerstand gegen Flexibilisierungsschritte der Arbeitszeit (Verlängerung des Arbeitstages, Zunahme der Nacht- und Sonntagsarbeit usw.), sowie gegen die Aufhebung spezieller Schutzmassnahmen für die Frauen.[75]
Ebenso wird aus gesamtschweizerischen Survey-Untersuchungen sichtbar, dass Forderungen nach einem generellen Ausbau der Staatstätigkeit[76] und vermehrten staatlichen Sozialleistungen (z. B. in der Familienpolitik) in der Westschweiz auf erheblich positiveres Echo stossen[77], und dass in höherem Masse dirigistische staatliche Massnahmen in der Wirtschafts- und Beschäftigungspolitik befürwortet werden.[78] Erheblich häufiger äussern Deutschschweizer demgegenüber die Ansicht, dass Steuersenkungen sogar dann sinnvoll seien, wenn als Konsequenz gekürzte Sozialleistungen in Kauf genommen werden müssten.[79]

Vor allem im Gesundheits- und Sozialwesen profilieren sich sowohl die Romands wie die Tessiner durch eine höhere Neigung, staatliche Hilfeleistungen in Anspruch zu nehmen. So ist die überdurchschnittliche Invaliditätsrate in diesen Kantonen wohl nicht durch den schlechteren Gesundheitszustand ihrer Bevölkerung zu erklären, sondern eher durch die Tendenz der kantonalen IV-Stellen, bei der Beurteilung der Klienten etwas largere Massstäbe als in den Ostschweizer Kantonen anzuwenden.[80] Die überdurchschnittliche Zunahme neuer Invaliditätsfälle in der wirtschaftlichen Rezession der 90er-Jahre weist darauf hin, dass Romands und Tessiner häufiger dazu neigten, sich bei Verlust ihrer Arbeitsstelle aus Gesundheitsgründen ganz aus der Arbeitswelt zurückzuziehen, anstatt eine neue Anstellung zu suchen.[81] Ebenso waren die höheren Arbeitslosenquoten in den Rezessionsjahren möglicherweise nicht primär durch eine regionale wirtschaftliche Strukturschwäche bestimmt, sondern durch eine etwa höhere Neigung, aus den Leistungen der Arbeitslosenkasse Nutzen zu ziehen.[82]
Es wäre logisch, wenn derartige Forderungen nach wachsenden Staatsausgaben auch mit einer entsprechenden Bereitschaft zur Hinnahme von Steuererhöhungen begleitet wären. Erstaunlicherweise ist aber das Gegenteil der Fall: Westschweizer empfinden das Steuerniveau häufiger als „unerträglich hoch“[83] und sind erheblich seltener als Deutschschweizer

[75] „Kampf um Arbeitsgesetz erneut entbrannt“ (NZZ, 10. 7. 1998: 13
[76] In der entsprechenden UNIVOX-Umfrage von 1998 haben immerhin 26% aller Romands (gegenüber nur 6% aller Deutschschweizer) die Meinung geäussert, dass der Staat seine Tätigkeit in Zukunft noch weiter ausdehnen solle (UNIVOX 01-98, Frage IIA10).
[77] So beispielsweise Forderungen nach Erhöhung der Kinderzulagen, Kindertagesstätten, Mutterschaftsurlaub usw. (vgl. UNIVOX IA Gesellschaft 1999). Vgl. ferner: UNIVOX II a 1998: Staat (S. Hardmeier et. al.) GfS, Bern, 1998.
[78] Z. B. sind doppelt so viele Romands als Deutschschweizer der Meinung, dass ein verfassungs-mässig verankertes „Recht auf Arbeit“ wünschbar wäre (UNIVOX III C 1997 1998 Arbeit (Markus Krebs, GfS, Bern, 1999).
[79] UNIVOX 01-98 (Frage IIA63). GfS, Bern, 1998.
[80] Vgl. „Grosse kantonale Unterschiede bei der Invaliditätsrate“ (NZZ, 5. April 1997: 14). Die Tatsache, dass Basel-Stadt die höchste Invaliditätsrate aller Kantone aufweist, deutet allerdings darauf hin, dass hier möglicherweise ein von der Sprache unabhängiges West-Ost-Gefälle besteht.
[81] dito.
[82] Vgl. „Die Romandie ist kein Sonderfall. Zu einer Standortbestimmung der Westschweizer Wirtschaft“ (NZZ, 13. 11. 1995: 7).
[83] UNIVOX 01-98 (Frage IID103).

bereit, die Zukunft der AHV bedroht zu sehen[84] und den Staatshaushalt mit höheren Steuern zu sanieren.[85] Ganz offensichtlich pflegen Romands den Staat etwas einseitig aus der Perspektive des leistungsbeziehenden Konsumenten (statt des für das Ganze mitverantwortlichen Bürgers) zu betrachten: eine individualistische Einstellung, die auch in der verbreiteten Vorstellung, dass kürzere Arbeitszeiten ohne Lohnsenkung möglich seien, Ausdruck findet.[86]

In der stärkeren Abstützung auf staatliche Schutz- und Unterstützungsleistungen könnte sich zumindest teilweise ein struktureller Zustand der Arbeitswelt widerspiegeln, der durch eine Dominanz tayloristischer Technologien und Kontrollstrukturen, einen geringeren Qualifikationsgrad operativer Arbeitsrollen und entsprechend geringe Identifikation mit der Unternehmung gekennzeichnet ist. Tatsächlich scheint der geringere Umfang von beruflichen Lehrabschlüssen mit einem höheren Anteil ungelernter Arbeitskräfte einherzugehen, der in einem tendenziell etwas niedrigerem Lohnniveau - und einem entsprechend höheren Prozentanteil von „working poors“ - seinen Ausdruck findet.[87] Dadurch mag sich ein Gefühl der Macht- und Schutzlosigkeit ergeben, das sich durch den ausgeprägten Individualismus der Westschweizer-Mentalität noch verstärkt. Die Folge davon besteht darin, dass ein stärkeres Bedürfnisse nach staatlichen Schutz- und Wohlfahrtsleistungen besteht, obwohl man auch den Staat letztlich als exogene Herrschaftsmacht erlebt, mit der man sich innerlich nicht identifiziert. Diese Einstellungskonstellation kommt auch in der paradoxen Regularität zum Ausdruck, dass Westschweizer zwar seltener zur Urne gehen, in ihrem Abstimmungsverhalten aber den Ausbau staatlicher Leistungen meist stark unterstützen,[88] und die öffentliche Hand in traditioneller Manier als Arbeitgeber bewahren wollen, der sich von der Privatwirtschaft durch eine höhere Sicherheit der Anstellungsverhältnisse (und eine strikte Orientierung am „Service Public") – unterscheidet.[89] Im Gegensatz dazu tendieren Deutschschweizer eher dazu, sowohl ihre Firma wie ihren Staat als etwas anzusehen, an dessen Gestaltung und Entwicklung sie selber Anteil haben; so dass sie eher bereit sind, sich als Arbeitnehmer mit den Rentabilitätsanliegen „ihres“ Betriebs zu identifizieren und sich als Bürger für einen sparsamen, effizienten (und gering verschuldeten) Staatsapparat zu engagieren.[90] Hier mögen die Überreste einer auf die altgermanischen Wurzeln genossenschaftlicher Selbstorganisation zurückgehende Mentalität zum Ausdruck kommen, die heute noch bewirkt, dass man nur sehr zurückhaltend für den Ausbau staatlicher Organisation und Funktionsleistungen votiert, dafür aber mit einer höheren Bereitschaft einhergeht, sich in ehrenamtlicher Funktion für die Gemeinschaft zu engagieren.[91] Dieser ausgeprägte Bürgersinn widerspiegelt sich auch in einer hohen Zustimmung zur Ansicht, dass es auch bei einem ungerechten Steuersystem aus schierer Bürgerpflicht erforderlich sei, dem Staat ehrlich die geschuldeten Steuern zu entrichten.[92]

---

[84] UNIVOX 03-98 (Frage IIE2) GfS, Bern 1998.

[85] UNIVOX II D 1999 Staatsfinanzen (Wolfgang Schroter et. al. GfS, Bern, 1999).

[86] UNIVOX III C 1997 1998 Arbeit (Markus Krebs, GfS Bern 1999)

[87] „Keine Zunahme der Armut in der Schweiz Ausgewählte Sozialindikatoren ohne klaren Trend“ (NZZ, 26. 10. 1996: 21).

[88] Vgl. z. B. Büttner, Jean-Martin: „Die Romandie unternimmt nichts mehr“ (Tages Anzeiger, 15. 6. 1999:2).

[89] .Diese strukturkonservative Einstellung der Westschweizerkantone (und des Tessins) ist deutlich an der hohen Neinstimmenzahl anlässlich der Volksabstimmung über die Reform des Bundespersonalgesetzes (im Nov. 2000) deutlich geworden, die eine Angleichung der öffentlichen Anstellungsverhältnisse an die Privatwirtschaft zum Ziele hatte.

[90] Dito.

[91] So sagten 1998 45% der Deutschschweizer (gegenüber nur 34% der Romands), sie würden wöchentlich mindestens einmal ehrenamtliche Tätigkeiten ausführen. Vgl. UNIVOX 04_98 (Frage IF5Ao) GfS, Bern 1998.

[92] UNIVOX 01-98 (Frage IID4G bzw. IID4H und IID4I) GfS, Bern 1998.

Wenn der Staat als *Betreuer und Fürsorger* in der Westschweiz eine sehr positive Bewertung findet, so wird er als *Instanz der sozialen Kontrolle* allerdings sehr viel argwöhnischer als in der Deutschschweiz betrachtet. Bereits im 19. Jh. ist dies darin sichtbar geworden, dass in der Romandie eher die libertär-anarchistischen Varianten, in der Deutschschweiz hingegen eher die autoritär-marxistischen Ausformungen des Sozialismus Widerhall gefunden haben (Schwander 1983). Diese Divergenz der politisch-rechtlichen Kultur ist beispielsweise in der (gesamtschweizerisch angenommenen) Volksabstimmung über die Einführung der Gurtentragpflicht (1979) sichtbar geworden, wo sich in der Westschweiz (und im Tessin) nirgends mehr als 30% Ja-Stimmen fanden (Schwander 1983: 241ff.). Auch in manchen anderen Abstimmungen wurde in den letzten 30 Jahren spürbar, dass der Romand der Einschränkung persönlicher Freiheiten durch den Staat vor allem dann zurückhaltender gegenübersteht, wenn sie den alltäglichen, privaten Autonomiespielraum betreffen. Diese Tradition scheint durchaus auch auf der linken Seite des politischen Spektrums verankert.

Hypothese 8: In der deutschen Schweiz herrscht eine „politischere" Kultur

In der deutschen Schweiz herrscht insofern ein „politischeres“ Klima, als innergesellschaftliche Spaltungen und Interessengegensätze (z. B. zwischen sozialen Klassen, Bildungsschichten, Altersgruppen, Frauen und Männern u.a.) intensiver als in der Westschweiz wahrgenommen werden (Tab 1).

Tab. 1: Prozentanteile der Bevölkerung, die Interessengegensätze zwischen verschiedenen Bevölkerungsgruppen wahrnehmen: 1999.[93]

	Deutschschweiz	**Westschweiz**
Arbeitgeber / Arbeitnehmer	59%	29%
Akademiker / Nichtakademiker	59%	20%
Frauen / Männer	31%	16%
Junge / Alte	61%	15%

In der deutschen Schweiz herrscht offensichtlich stärker die Tendenz, kollektive Interessenkonflikte (und damit auch politische Auseinandersetzungen) als normale Erscheinungen des Alltags zu akzeptieren. Dies mag im doppelten kausalen Sinn mit der stärkeren Betonung direkt-demokratischer Institutionen zusammenhängen: indem zahlreiche Volksabstimmungen (und sie begleitende politische Diskussionen) einerseits dazu beitragen, dass derartige Gegensätze sichtbar zum Ausdruck kommen, dieser aber ihrerseits das Bedürfnis verstärken, verschiedenste Entscheidungsfragen im Medium politischer Abstimmung (anstatt z. B. durch bürokratische Beschlussfassungen) zu lösen. Dies entspricht dem Befund, dass in der deutschen Schweiz nur 9% der Bevölkerung (gegenüber 28% in der Romandie) die Politik für „gänzlich unwichtig“ halten.[94] Aus ihrer geringeren Befürwortung eines verfassungsmässig verankerten Streikrechts[95] lässt sich schliessen, dass die Westschweizer auch am Arbeitsplatz und in der Sozialpartnerschaft weniger zur offenen Konfliktaustragung nei-

[93] UNIVOX IA Gesellschaft 1999 (François Höpflinger, Gfs, Bern)
[94] UNIVOX 06-99 (Frage IF34a). GfS, Bern 1999.
[95] UNIVOX 01-98 (Frage IIA62B) GfS, Bern 1998.

gen, was sich wohl auch in ihrer geringeren Bereitschaft zum Gewerkschaftsbeitritt widerspiegelt.[96]

Hypothese 9: In der Deutschschweiz besteht eine stärkere Tendenz zu informell-gruppenzentrierten Formen der Sozialkontrolle und Kooperation.

Die geringere Bedeutung vertikal-hierarchischer Regeln und Kontrollen wird in der deutschen Schweiz möglicherweise durch eine um so höhere Intensität informeller Kollektivkontrolle kompensiert. So kann man in der Öffentlichkeit Polizeikräfte und in Organisationen Vorgesetzte einsparen, weil jeder Beteiligte ungefragt (und unbezahlt) das Verhalten anderer beobachtet und im Bedarfsfall sanktioniert:

> *„Autre fait à relever, c'est le goût de l'ordre et de la règle qui règne chez nos Confédérés d'outre-Sarine. Qu de fois, dans le tram au devant un passage clouté, des simple citoyens, parmi lesquels les femmes, se signalent souvent leur zèle simili-policier. " (de Mestral 1971: 27).*

In der Arbeitswelt können horizontale Kontroll- und Kooperationsstrukturen vor allem auf einer ausgeprägten traditionellen «Männergeselligkeit» aufbauen, in dessen Rahmen sich auch hochgestellte Chefs mit ihren Mitarbeitern auf einer gemeinsamen Ebene unterhaltsamer Interaktion und Kommunikation zusammenfinden.

> *„Ce qui frappe souvent les Suisses romands établis en Suisse alémanique, c'est le goût des plaisirs simples et de l'amitié qui y règne parmi les hommes. Plusieurs des dirigeants, les plus haut placés sont souvent de souche paysanne. " (de Mestral 1971: 28).*

Im Einklang damit besteht auch im benachbarten Deutschland seit jeher eine gruppenzentrierte Kooperationsform, die sich nicht primär an der formalen Autorität hierarchischer Weisungsorgane, sondern an der funktionalen Autorität gut ausgebildeter Fachkräfte orientiert (Maurice/Sellier/Silvestre 1982).

> *„In ‚Facharbeiter-Meister-Gruppen' versteht sich der Meister als primus inter pares (und wird als solcher auch von seinen Kollegen akzeptiert). Das duale Berufsbildungssystem ist somit in Deutschland das Rückgrat einer ‚naturwüchsigen', selbstverständlichen Tradition von Gruppenarbeit. In Deutschland mussten gruppenbasierte Organisationsformen nicht erst ‚erfunden' werden; im Vordergrund stand eher die ‚Verteidigung' gegenüber anderen, tayloristischen Organisationsformen und die Ausweitung auf die Arbeitsbereiche der An- und Ungelernten." (Heidenreich 1994).*

Dementsprechend sind die im Konzept der „lean production" vorgesehenen Ansätze zum „team empowerment" seit den '90er-Jahren nicht nur in der Automobilbranche, sondern z. B. auch im Maschinenbau und anderen Branchen umfassend aufgenommen worden. Allerdings liegt der Akzent im Unterschied zum japanischen Modell nicht primär auf „Qualitätszirkeln", die im Interesse des Management zur Optimierung der Formalorganisation und ihrer operativen Abläufe beitragen, sondern auf „teilautonomen Arbeitsgruppen", die den Mitarbeitern erweiterte Autonomie-, Lern- und Selbstverwirklichungschancen bieten sollen. Sowohl die Verringerung der Taktzeiten und Taktbindungen wie die Requalifizierung der Arbeitsrollen und die Verschlankung der Hierarchien dienen so dem gemeinsamen Zweck, zur „Humanisierung der Arbeitswelt" beizutragen, und derartige Verbesserungen sowohl zur vollständigeren Ausschöpfung der verfügbaren Arbeitsqualifikationen wie auch zur Steige-

[96] UNIVOX 01-98 (Frage IIA64). GfS, Bern 1998.

rung der individuellen Arbeitsmotivation zu nutzen. (Heidenreich 1994; Jürgens 1993; Schumann 1992).
In Frankreich haben teamorientierte Produktionsstrukturen bis heute nicht richtig Fuss fassen können, obwohl Betriebe mit über 200 Mitarbeitern bereits 1982 gesetzlich verpflichtet worden sind, regelmässige Arbeitsgruppensitzungen abzuhalten, und die Arbeitgeber früher als in anderen westlichen Industrieländern mit der Institutionalisierung von Qualitätszirkeln begonnen haben (Kissler 1992). Die Gründe liegen – abgesehen vom Widerstand der Gewerkschaften – vor allem in der Resistenz der ausgeprägten formal-hierarchischen Autoritätsstrukturen, die ihre präzis explizierten Regeln und Kompetenzordnungen gegen die drohende Informalität und Intransparenz der Teamorganisation verteidigen (Heidenreich 1994).

Zwar wird allgemein akzeptiert, dass neben der idealisierten kartesischen Reissbrettordnung der Formalorganisation eine Welt informeller Regeln und Praktiken existiert, ohne die kein produktiver Arbeitsablauf möglich wäre; aber während sowohl in Japan wie in Deutschland das Streben dahingeht, die formale Organisation mit diesen funktionalen Erfordernissen in Übereinstimmung zu bringen, fristen diese hier ein Eigenleben, weil sie den Schutz der unteren Mitarbeiter gegen den Zugriff des Managements garantieren.

> *„....même lorsque les règles et les procédures ont été dûment mises en place,...chacun en prend et en laisse en fonction de son appréciation personnelle, sans se sentir vraiment lié par ce qui est écrit. ... Il existe un écart considérable entre l'»officiel» et l'»officieux», écart dont les intéressés ne font pas mystère, bien qu'ils en parlent parfois avec une certaine gêne." (D'Iribarne 1989: 23).*

Dementsprechend sind die Mitarbeiter genauso wenig wie ihre Vorgesetzten motiviert, in Qualitätszirkeln oder durch andere Formen der Aufwärtskommunikation zur Perfektionierung der Formalorganisation beizutragen:

> *„Durch Qualitätszirkel, Mitwirkungs- und Projektgruppen soll der ‚Imperialismus' der ‚cartesischen Vernunft', die ‚Herrschaft' der allgemeinen, formalen Regeln teilweise durchbrochen werden, das Erfahrungswissen der Beschäftigten, ihr Engagement und ihre Verbesserungsvorschläge aus dem Dunkel der Inoffizialität und der informellen Praktiken herauszuholen und in den Dienst flexiblerer, innovativerer Unternehmensstrategien zu stellen. Diese Versuche scheitern freilich sehr oft, da es für die Beschäftigten attraktiver ist, die Unsinnigkeiten und Dysfunktionalitäten allgemeiner, formaler Regeln in informellen Macht- und Austauschbeziehungen auszubeuten und nicht die Verantwortung für die Gestaltung des ‚offiziellen' Regelwerks zu übernehmen." (Heidenreich 1994)*

Hinzu kommt eine ausgesprochen starke Orientierung an berufseigenen Regeln der Verhaltenskonformität, die oft stärker als funktional-technische Orientierungen das Handeln am Arbeitsplatz bestimmen:

> *„Dans la conception française, 'connaître son métier' ne veut pas seulement dire en connaître l'aspect technique, mais aussi les finalités et les devoirs. Celui qui 'fait son travail' agit conformément à ses devoirs." (D'Iribarne 1989: 46)*

Daraus entsteht eine (bereits von Michel Crozier in den frühen 60er Jahren analysierte) organisationsinterne Rivalität verschiedener Berufs- und Statusgruppen, die ihre je eigenen Vorstellungen von der Organisation und ihren Leistungszielen durchzusetzen suchen – und

durch ihre Uneinigkeit dem Management andauernd die Chance bieten, sich als Konfliktmediator in zentralistischer Weise durchzusetzen (Crozier 1963; D'Iribarne 1989: passim).
Auch in der Romandie scheint noch heute ein solcher „romanischer Strukturkonservativismus" vorzuherrschen, welcher der Adaptation der Unternehmen an den aktuellen technisch-organisatorischen Wandel hinderlich entgegensteht. So sind die Romands sehr viel seltener als die Deutschschweizer der Ansicht, dass es zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit erforderlich sei, die Betriebe auf den neuesten technischen Stand zu bringen und sich gegenüber neuen Methoden und Produkten offener zu verhalten.[97] In der deutschen Schweiz dagegen stossen diese Modelle auf grössere Resonanz, weil sie in den ausgeprägten Strukturen individueller Eigenlenkung und informeller Gruppenkooperation eine gute Stütze finden.
So ist bereits aus den 60er-jahren der folgende Ausspruch eines damaligen PTT- Direktors (Charles Ducommun) verbürgt: *„L'entreprise qui se rationalise a besoin d'hommes d'un type nouveau, auquel répond mieux l'Alémanique."*[98]

5 Methodologie des Projekts und empirische Daten

Die nachfolgend präsentierten empirischen Ergebnisse stammen aus zwei schriftlichen Befragungen von privaten Unternehmungen der gesamten Schweiz, die 1996 und 1998 von der Konjunkturforschungsstelle (KOF) der ETH Zürich durchgeführt worden und den Mitarbeitern am Soziologischen Institut der Universität Zürich für Analysen zur Verfügung gestellt worden sind.
Das Ziel des *ersten* Surveys (1996) bestand darin, Basisinformationen über die Marktverhältnisse, strategischen Orientierungen und Innovationstätigkeiten der Unternehmen zu gewinnen. Auf der Grundlage der Eidgenössischen Betriebszählung 1991 wurde ein nach Branchen und Grössenklassen geschichtetes Sample von 5377 Firmen erstellt, in das Unternehmen aus allen Zweigen des Industrie- und Dienstleistungssektors (unter Ausschluss des vorwiegend vom Staat verwalteten Bildungs-, Gesundheits- und Wohlfahrtsbereichs) eingeschlossen wurden. Davon haben 1748 Firmen (=32.5%) den Fragebogen retourniert.
Die *zweite* Umfrage (vom Frühjahr 1998) hat sich auf organisationsinterne Merkmale und Entwicklungen konzentriert: Das Hauptziel des an die Personalverantwortlichen der Firma gerichteten schriftlichen Fragebogens bestand darin, Basisinformationen über die Qualifikationsstruktur der Belegschaft und die Qualifikationsanforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte, über Aktivitäten im Bereich beruflicher Grund- und Weiterbildung zu erhalten, sowie auch über neuere Wandlungen auf der Ebene strategischer Aktivitäten und jüngste Massnahmen der Reorganisation. Die Stichprobe beruhte auf einem modifizierten Panel von 7170 Firmen (auf der Basis der Betriebszählung 1995), die Ausschöpfungsquote betrug 30% (2132 Fälle). Kontrolltests weisen darauf hin, dass dieses Sample in seiner fundamentalen Zusammensetzung nicht wesentlich von der Ursprungsstichprobe - die ein annäherungsweise repräsentatives Abbild der gesamtschweizerischen Privatwirtschaft darstellt - divergiert. Im Besonderen sind auch die beiden Sprachregionen sowohl hinsichtlich der Wirtschaftssektoren wie auch der Betriebsgrössenklassen in relativ äquilibrierter Weise repräsentiert (Tab. 2).

[97] UNIVOX 03-98 (Frage IIIC44e und IIIC44f).
[98] zitiert in: de Mestral 1971: 28).

Tab. 2: Häufigkeitsverteilung der Unternehmungen in der deutschen und französischen Schweiz: nach Firmengrösse und Wirtschaftssektor.

		Industriesektor		Dienstleistungssektor	
		D	**F**	**D**	**F**
Grösse der Firma	**bis 30**	313	79	338	116
	31-200	343	91	220	54
	über 200	119	29	86	17
	Total	*775*	*199*	*644*	*187*

Das reiche Datenmaterial bietet vielfältige Überprüfungsmöglichkeiten für die Hypothese, dass die beiden Sprachregionen der Schweiz aufgrund der oben beschriebenen kulturellen Divergenzen auch innerhalb ihrer wirtschaftlichen Betriebs- und Arbeitswelt je spezifische Merkmalskonfigurationen ausprägen.
Im *ersten Teil* wird nach den Implikationen dieses makrokulturellen Milieus auf die Unternehmungen als Ganzes gefragt: auf ihre Bereitschaft, sich einem kompetitiven Umfeld zu exponieren (6.1), strategische Aktivitäten zu entfalten (6.2) und verschiedene Reorganisationsmassnahmen (6.3/6.4) zu vollziehen, die nicht zuletzt auch in der Belastung der Führungskräfte (6.5) ihren Niederschlag finden.
Im *zweiten Teil* werden die Auswirkungen der sprachregionalen Wertkulturen auf die Ausbildung und Qualifizierung der Arbeitskräfte (6.6/6.7/6.8) diskutiert, sowie auf die Erwartungen an die zukünftige Grundschul- und Berufsbildung (6.9/6.10) im Rahmen der aktuellen bildungspolitischen Diskussion.

6 Empirische Ergebnisse

6.1 Exponiertheit auf kompetitiven Absatzmärkten

Die starke Gewichtung instrumental-ökonomischer Werte (vgl. Hyp. 1) und individueller Leistungsorientierung (Hyp. 6 und 7) können als Korrelat einer generellen „Wirtschaftsorientiertheit" der (traditionellen) Deutschschweizer Kultur betrachtet werden, die - historisch gesehen - auf individueller Ebene in einer überdurchschnittlichen Areitsethik und Zentralstellung der Arbeitsrolle sichtbar wird, und auf dem Niveau der Unternehmen in einer ausgeprägten Disposition ihren Ausdruck findet, sich in vielerlei Branchen dem internationalen Konkurrenzdruck auszusetzen und auf hoch kompetitiven Absatzmärkten immer wieder erfolgreich zu bestehen.
Unabhängig davon, welches Kausalverhältnis zwischen den Werthaltungen und dem korrelativen Verhalten unterstellt wird, liesse sich deshalb vermuten, dass die Firmen der deutschen Schweiz häufiger auf hoch kompetitiven Märkten aktiv sind, in denen sie einen relativ intensiven Leistungs- und Anpassungsdruck erfahren.
Demgegenüber ist die Romandie mit ihrer kritischeren Einstellung gegenüber ökonomischen Märkten und ihrer stärkeren Präferenz für staatliche Regulierungen vielleicht weniger dispo-

niert, sich in ihrer Wirtschaftstätigkeit einer intensiven privatwirtschaftlichen Konkurrenzsituation auszusetzen. Möglicherweise operieren ihre Firmen eher in relativ abgeschirmten, wenig kompetitiven Nischen, in denen man zum Beispiel dem Zwang entgehen kann, alle Ausbildungsressourcen vollumfänglich für Zwecke des ökonomischen Überlebens und Profits zu instrumentalisieren.
Eine erste Überprüfungsmöglichkeit dieser Hypothese bietet der Survey von 1998, wo die Informanten (Personalverantwortliche) gebeten wurden, die Intensität des Konkurrenz- und Rationalisierungsdrucks, dem ihre Firma momentan gegenübersteht, auf einer Skala von 1 bis 4 zu charakterisieren. Die Resultate (Tab. 3) zeigen alle in die theoretisch erwartete Richtung, auch wenn Unterschiede im Rationalisierungsdruck nur im Industriesektor und Differenzen im Konkurrenzdruck nur in den Dienstleistungsbranchen die statistischen Signifikanzgrenzen übersteigen.

Tab. 3: Prozentanteile der Firmen, die momentan (1998) stark von wachsendem Rationalisierungs- und Konkurrenzdruck betroffen sind: nach Wirtschaftssektor.

	Industriesektor				**Dienstleistungssektor**			
	D	**F**	***Chi-²***	***Sign***	**D**	**F**	***Chi-²***	***Sign.***
Rationalisierungsdruck	44	32	***5.45***	***.020***	27	23	*.906*	*.341*
Konkurrenzdruck	61	52	*3.17*	*.076*	56	41	***9.45***	***.002***
N=	*740*	*114*			*614*	*126*		

Die Aussagekraft dieser Ergebnisse wird durch die Unschärfe des Konkurrenzbegriffs begrenzt, der mindestens zwei hinsichtlich ihrer Entstehungsursachen und Auswirkungen sehr verschiedenartige Unterformen umfasst:

1) ***Preiskonkurrenz***, die in erster Linie zu einer Rationalisierung der Produktionsverfahren und einer Minimierung der Gestehungskosten zwingt;
2) ***Qualitätskonkurrenz,*** die die Firmen dazu nötigt, ihre Leistungen möglichst zuverlässig und auf einem hohen Kompetenzniveau zu erbringen.

Eine Differenzierung dieser beiden Formen privatwirtschaftlicher Kompetitivität wird durch die Ergebnisse der schriftlichen KOF-Unternehmensbefragung von 1996 ermöglicht, wo die Informanten aufgefordert wurden, die Intensität der Preis- und Qualitätskonkurrenz, die auf den Produktmärkten momentan vorherrscht, auf einer Skala von 1 bis 5 zu charakterisieren.
Aus den Resultaten (Tab. 4) wird deutlich, dass die Firmen der deutschen Schweiz tatsächlich einer signifikant intensiveren Qualitätskonkurrenz ausgesetzt sind, während im klassischen Feld der Preiskonkurrenz keine deutlichen Unterschiede bestehen.
Dabei handelt es sich nicht um eine branchenspezifische, sondern eine überaus generelle Regularität, die in gleicher Weise Firmen unterschiedlichster Wirtschaftszweige umfasst und erstaunlicherweise vor allem bei den Exportfirmen besonders deutlich hervortritt. Vor allem bei den grossen Firmen lässt sich eine sehr deutliche Divergenz erkennen in dem Sinne, dass Deutschschweizer Unternehmen primär auf dem Feld der Qualitätsverbesserung, Westschweizer Betriebe dagegen eher im Preissektor konkurrieren (Tab. 5):

Tab. 4: Intensität der Preis- und Qualitätskonkurrenz: nach Wirtschaftssektor.

	Industriesektor				**Dienstleistungssektor**			
	D	**F**	***F-Wert***	***Sign.***	**D**	**F**	***F-Wert***	***Sign.***
Preiskonkurrenz	4.19	4.34	*1.71*	*.192*	3.94	3.88	*1.22*	*.334*
Qualitätskonkurrenz	3.46	3.11	***7.92***	***.005***	3.52	3.16	***5.59***	***.019***
N=	*344*	*92*	*436*		*240*	*75*	*325*	

Tab 5: Intensität der Preis- und Qualitätskonkurrenz in den drei Landesteilen: nach Firmengrösse.

	bis 30 Angestellte				**über 30 Angestellte**			
	D	**F**	***F-Wert***	***Sign***	**D**	**F**	***F-Wert***	***Sign.***
Preiskonkurrenz	3.91	3.88	*.09*	*.767*	4.18	4.41	***4.20***	***.041***
Qualitätskonkurrenz	3.42	3.23	*1.55*	*.214*	3.50	3.05	***14.41***	***.000***
(N =)	*311*	*81*	*392*		*337*	*103*	*440*	

So gibt es guten Grund für die Vermutung, dass Firmen des deutschen Sprachraums unter höherem Druck stehen, ihre qualitativen Leistungen zu maximieren, indem sie für eine aufgabenadäquate Qualifizierung ihrer Belegschaft sorgen und ihren Betrieb nach neuesten Gesichtspunkten der „lean production" und des Qualitätsmanagements reorganisieren.
Demgegenüber sehen sich Firmen der Romandie vielleicht ausschliesslicher auf konventionelle Strategien der Kostenminimierung verwiesen, um dem Preisdruck auf den Absatzmärkten wirksam zu begegnen - Strategien, die weitgehend im Rahmen hergebrachter tayloristisch-fordistischer Prinzipien der Unternehmensführung realisierbar sind. Um so schwieriger erscheint allerdings das obige Ergebnis verständlich, dass sie trotzdem weniger häufig einen intensiven Rationalisierungsdruck verspüren.

6.2 Strategische Dynamik der Unternehmen auf den Absatzmärkten

Bereits in den 50er Jahren ist Arnold Rose in einer komparativen Untersuchung freiwilliger Vereinigungen zum Schluss gelangt, dass Organisationen unter kompetitiven Umweltverhältnissen zu einem höheren Grad innerer Mobilisierung und externer Aktivität genötigt werden (Rose 1955). Dementsprechend liegt die Annahme nahe, dass Deutschschweizer Firmen aufgrund ihrer höheren Marktexponiertheit in vermehrtem Masse dazu tendieren, sich durch aktive strategische Massnahmen ihre Überlebens-, Wachstums- und Gewinnchancen zu sichern. Tatsächlich zeigt sich diese stärkere Wachstums- und Transformationsdynamik der Deutschschweizer Wirtschaft vor allem bei den grösseren Firmen (mit über 30 Beschäftigen), wo sehr viel häufiger strategische Massnahmen mit dem Ziel der Markterweiterung und Umsatzsteigerung ergriffen worden sind (Tab. 6).

Tab. 6: Prozentsatz der Firmen, die zwischen 1992 und 1997 verschiedene strategische Massnahmen zur Erhöhung ihres Umsatzes verwirklicht haben: nach Wirtschaftssektor.

	bis 30 Angestellte				**über 30 Angestellte**			
	D	**F**	***Chi-²***	***Sign***	**D**	**F**	***Chi-²***	***Sign***
Erschliessung neuer Absatzmärkte	43	40	*.39*	*.528*	62	45	***20.75***	***.000***
Erweiterung der Produktepalette	40	38	*.29*	*.592*	56	41	***13.98***	***.000***
Verbesserung bestehender Produkte	54	50	*.960*	*.350*	65	57	***4.22***	***.040***
Innovation neuer Produkte	34	30	*.99*	*.321*	48	34	***11.61***	***.001***
Einführung ökologischer Produkte	20	12	***6.24***	***.013***	27	14	***14.89***	***.000***
(N=)	692	172	864		823	191	1014	

Die Unternehmen der Westschweiz scheinen ihrer Marktumwelt in sehr genereller Weise passiver gegenüberzustehen, indem sie sich erheblich seltener neue Marktnischen erschliessen oder den Versuch machen, ihre Absatzchancen auf bestehenden Märkten durch Einführung zusätzlicher, verbesserter und innovativer Produkte zu erhöhen.
Solche Ergebnisse widersprechen diametral der Vermutung, die interkulturellen Unterschiede würden sich vor allem auf die lebensweltliche Sphäre der beiden Bevölkerungsteile erstrecken, während in der „corporate culture" überkulturelle Normstrukturen und Verhaltensmuster vorherrschend wären. Vielmehr sind es genau diese Unternehmenskulturen, in denen die Sprachräume deutlich voneinander divergieren. Eine einzige Ausnahme bildet die geringere Bereitschaft zur Einführung ökologischer Produkte, die in Unternehmen aller Grössenklassen festzustellen ist. Hier scheint sich wohl der unterschiedliche Stellenwert umweltbezogener Anliegen im Wertesystem beider Landesteile (vgl. Hyp. 5) widerzuspiegeln.

Genauere Analysen zeigen allerdings, dass die ausgeprägtesten Differenzen bei mittelgrossen Firmen (zwischen 50 und 500 Beschäftigten) zu finden sind, während Grossunternehmen (vor allem Betriebe mit über 1000 Mitarbeitern) wieder etwas stärker konvergieren (Tab. 7).
Eine Analyse nach Altersgruppen führt zum Ergebnis, dass sich das Nachhinken der Westschweiz bei den Firmen neueren Gründungsdatums eher noch verstärkt: ein indirekter Hinweis dafür, dass sich die unterschiedliche Dynamik beider Wirtschaftsregionen auch in Zukunft fortsetzen dürfte (Tab. 8).

Tab. 7: Durchschnittliche Anzahl marktstrategischer Massnahmen (1992-97)*: nach Grössenklassen.

Sprachraum	Firmengrösse (Anzahl Beschäftigte)							
	bis 10	**11-20**	**21-50**	**51-100**	**101-200**	**201-500**	**bis 1000**	**über 1000**
D	1.59	1.63	2.14	2.26	2.21	2.52	2.32	2.94
F	1.46	1.56	1.76	1.61	1.73	1.93	1.93	2.75

* Summenindex aus folgenden vier Massnahmen: Erschliessung neuer Märkte, Erweiterung der Produktpalette verbesserte Produkte, Produktinnovationen

Tab. 8: Durchschnittliche Zahl marktstrategischer Massnahmen (1992-97): nach Gründungsperiode der Firma.

Gründungsperiode:	Sprachregion			
	D	**F**	***F-Wert***	***Sign.***
vor 1930	2.11	1.71	*3.39*	*.067*
1931 bis 1971	2.11	2.01	*.243*	*.623*
nach 1971	2.19	1.62	***6.34***	***.013***

6.3 Interne Reorganisationsmassnahmen

Wie oben (vgl. 6.2) festgestellt wurde, sind die Firmen der Romandie vorwiegend einer Konkurrenz auf dem Preissektor ausgesetzt. Dies hat zur Folge, dass Strategien der Kostenersparnis im Vordergrund stehen, die - zumindest wenn routinisierte Massenproduktion vorherrscht - mit klassisch-tayloristischen Organisationsmodellen kompatibel sind und deshalb keine weitgehenden Reorganisationsschritte erforderlich machen. Demgegenüber dürften die Unternehmen der deutschen Schweiz stärker zu vielseitigen internen Reorganisationsmassnahmen genötigt sein, um im intensiveren Qualitätswettbewerb zu bestehen.

Tatsächlich tritt die generell höhere Dynamik der Deutschschweizer Unternehmen, die bereits in ihrem aktiveren externen Marktverhalten deutlich wird, in ihrer intensiven internen Reorganisationstätigkeit noch viel prononcierter hervor. So zeigt Tabelle 9 mit dramatischer Deutlichkeit, dass sich die Firmen der beiden Landesteile im Beobachtungszeitraum 1992-97 hinsichtlich ihrer Neigung, Reorganisationsmassnahmen durchzuführen, in praktisch jeder Hinsicht voneinander unterscheiden. Besonders stark stechen Deutschschweizer Unternehmen durch ihre höhere Bereitschaft hervor, in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter zu investieren, die Unternehmenskultur zu fördern und sowohl im administrativen wie im technischen Bereich Computeranwendungen zu forcieren. Aber auch im Bereich sehr konventioneller Massnahmen, die der Verringerung von Lohn- und Energiekosten dienen, hinken Westschweizer Betriebe deutlich hinten nach, obwohl diese zwei Strategien mit der Bewälti-

gung des Preiswettbewerbs im unmittelbarsten Zusammenhang stehen. Ebenso fehlt ihnen häufiger die Bereitschaft, ökologisch motivierte Investitionen zu tätigen oder ihre Kräfte durch Auslagerung sekundärer Tätigkeiten stärker auf ihre Kernkompetenzen zu fokussieren. Deshalb erstaunt es auch nicht, dass sie sich weniger häufig für die Zertifizierung nach internationalen Normenstandards (ISO-Normen) bemühen, da sie infolge ihrer mangelnden Reformtätigkeit wohl in vielen Fällen keine hinreichenden Voraussetzungen dazu besitzen.

Tab. 9: Prozentsätze von Firmen, die zwischen 1993 und 1998 verschiedene organisatorische Veränderungen vorgenommen haben.

Organisatorische Veränderungen:	**Sprachregion**			
	deutsch	**französisch**	***F-Wert***	***Sign.***
Förderung der Unternehmenskultur	40	24	***31.23***	***.000***
Reorganisation der Betriebsabläufe	63	51	***15.83***	***.000***
EDV im Administrationsbereich	83	66	***56.35***	***.000***
EDV im technischen Bereich	63	48	***27.16***	***.000***
Weiterbildung der Mitarbeiter	59	38	***55.68***	***.000***
Flexibilisierung von Lohn / Arbeitszeit	40	36	*1.44*	*.230*
Senkung der Lohnkosten	38	32	***3.55***	***.060***
Senkung der Energie- / Materialkosten	45	38	***5.15***	***.023***
Investitionen in Umweltschutz	28	17	***17.56***	***.000***
ISO-Zertifizierung	33	25	***8.45***	***.004***
Outsourcing: Inland	11	4	***17.81***	***.000***
Outsourcing: Ausland	7	4	***3.36***	***.067***

So scheint die Wirtschaft der Westschweiz zumindest auf der Ebene ihrer einzelnen Firmen durch eine im Vergleich zum deutschen Sprachraum geringere Modernisierungs- und Anpassungsdynamik charakterisiert, die sich in gleicher Weise auf die technische, organisatorische, ökologische, kulturell und individuell-ausbildungsmässige Ebene bezieht. Nur Flexibilisierungen der Löhne und Arbeitszeiten haben ungefähr gleich häufig stattgefunden: also jene Massnahmen, die mit dem geringsten Aufwand an Strategieplanung und Managementaktivitäten realisierbar sind.

Aus Tabelle 10 wird deutlich, dass sich die Unterschiede in der Reorganisationsdynamik auf Firmen aller Grössenklassen erstrecken: obwohl sie bei den kleinsten und den grössten Firmen am deutlichsten hervortreten und bei Mittelbetrieben (mit 150 bis 300 Mitarbeitern) ein Minimum erreichen.

Tab. 10: Durchschnittliche Gesamtzahl von internen Reorganisationsmassnahmen*, die die Firmen zwischen 1992 und 1997 vorgenommen haben: nach Firmengrösse.

	Sprachregion			
Grösse der Firma	**deutsch**	**französisch**	***F-Wert***	***Sign.***
bis 20	3.8	2.6	***30.59***	***.000***
21-70	5.2	3.9	***29.71***	***.000***
71-150	5.9	4.9	***7.11***	***.008***
151-300	6.3	5.7	*.88*	*.350*
über 300	6.9	5.5	***9.11***	***.003***

** Summenindex von 12 Strategien*

Diese breite Streuung erlaubt den Schluss, dass der geringeren Reorganisationstätigkeit möglicherweise ein von ökonomischen Bedingungen relativ unabhängiger institutioneller Konservativismus (Hyp. 3) zugrunde liegt, der ein stärkeres Festhalten an hergebracht-hierarchischen Organisationsstrukturen impliziert. Hinzu kommt vielleicht die geringere Bereitschaft zu informell-gruppenzentrierten Kooperationsformen (Hyp. 9), die vor allem einer Adoption teamorientierter „lean production"-Modelle hinderlich im Wege stehen dürfte.
Eine Analyse nach Gründungsperioden legt allerdings den Schluss nahe, dass sich diese hohe Reorganisationsneigung der Deutschschweizer Betriebe wesentlich auf ältere (d. h. vor den 1970er Jahren entstandene) Unternehmen beschränkt (Tab. 11).

Tab. 11: Durchschnittliche Gesamtzahl von Reorganisationsstrategien* die die Firmen zwischen 1993 und 1998 vorgenommen haben: nach Alter der Firma.

	Sprachregion			
Gründungsjahr	**deutsch**	**französisch**	***F-Wert***	***Sign.***
Vor 1930	5.7	4.7	***4.83***	***.029***
1931 bis 1971	5.2	3.9	***12.70***	***.000***
nach 1971	5.0	4.7	*.67*	*.413*

** Summenindex aus 12 Massnahmen*

6.4 Dimensionen des organisatorischen Wandels

In der Hypothese 9 wurde argumentiert, dass die deutsche Schweiz aufgrund ihrer Präferenz für informell-gruppenorientierte Formen der Sozialkontrolle und Kooperation über bessere Vorbedingungen zur Übernahme „Neuer Managementmodelle" (etwa im Sinne der lean production oder des „Management Reengineering") verfügt, weil diese Konzepte verlangen,

im Interesse optimaler Produktionsabläufe von fordistisch-tayloristischen zu weniger bürokratischen Organisationsformen überzugehen. In der Westschweiz hingegen muss mit einer stärkeren Zurückhaltung gegenüber solchen Neuerungen gerechnet werden, in der sich auch die affirmativere, konformistischere Grundeinstellung zu etablierten Institutionen (Hyp. 3) widerspiegelt, sowie die geringere Neigung, sich im Arbeitsprozess auf Eigeninitiative und Selbstkontrolle zu verlassen (Hyp. 6).
Auch für die Implementierung der intensiveren Leistungsstandards und Kontrollprozeduren, wie sie im Rahmen des „Total Quality Management" gefordert werden, scheint die deutsche Schweiz besser gerüstet, insofern auf Erwerbstätige zurückgegriffen werden kann, die aufgrund ihrer instrumental-wirtschaftsorientierten Werte und Qualifikationen gut disponiert sind, sich unter diese neuen Regimes zu subordinieren.

Zur Ueberprüfung dieser Hypothesen wurden die Informanten im schriftlichen Survey von 1998 um ein Urteil darüber gebeten, in welche Richtung sich vierzehn Merkmale ihrer Binnenorganisation in den vergangenen zwei Jahren (1995-97) verändert hätten.

6.4.1 „Flexibilisierung“

Unternehmen der deutschen Schweiz haben erheblich häufiger Reorganisationsmassnahmen ergriffen, die eine flexiblere Anpassung des Betriebs an sich wandelnde Umwelt- und Produktionsbedingungen zum Ziele haben. Vor allem haben die meisten von ihnen durch einen variableren Einsatz ihrer Arbeitskräfte die Fähigkeit erworben, sich flexibler an Schwankungen der Auftragssituation zu adaptieren (Tab 12). Man mag darin einen Hinweis sehen, dass die Westschweiz den Forderungen nach Abbau bürokratischer Rigiditäten, wie sie in praktisch allen neueren Konzepten der Unternehmensreorganisation gefordert werden, zurückhaltender gegenübersteht, indem fast die Hälfte der Firmen keinerlei Schritte in diese Richtung in Angriff genommen hat.

Tab. 12: Veränderung in der organisatorischen Flexibilität 1995-1997 (Prozentanteile der Firmen).

		Sprachregion			
		D	**F**	***Chi-²***	***Sign***
Flexibilität der Betriebsabläufe	**abgenommen**	3	2	***10.14***	***.006***
	gleich geblieben	37	48		
	zugenommen	59	50		
Flexibilität im Arbeitseinsatz	**abgenommen**	1	2	***40.45***	***.000***
	gleich geblieben	26	44		
	zugenommen	73	53		

6.4.2 Differenzierung von Rollen

Ein zweites Postulat neuer Management-Modelle besteht darin, den seit Beginn der Industrialisierung anhaltenden Prozess zunehmender Rollenspezialisierung abzubremsen oder sogar umzukehren, indem den Individuen wieder vielseitigere Tätigkeitsbündel zugewiesen werden. Dadurch wird angestrebt, durch „job enlargement" bzw. „job enrichment" einerseits die Motivation und Lernmöglichkeiten am Arbeitsplatz anzuheben, und andererseits den Managementaufwand zu vermindern, weil sich ein grösserer Anteil der Koordination nun auf der Ebene der operativen Mitarbeiter (bzw. im horizontalen Interaktionsverhältnis zwischen ihnen) vollzieht. Dementsprechend kann der horizontal-funktionalen Rollenentdifferenzierung ein Abbau der vertikalen Differenzierung folgen: indem die Anzahl der Vorgesetzten reduziert wird und mittlere hierarchische Niveaus teilweise ersatzlos verschwinden. Natürlich wird der Übergang zu polyvalenteren Rollen und schlankeren Hierarchien begünstigt, wenn die Ertragslage eine Reduktion der Gesamtbelegschaft erzwingt.

Wie Tabelle 13 zeigt, sind Reduktionen der Rollendifferenzierung (horizontal und vertikal) vor allem in der deutschen Schweiz verbreitet, während Westschweizer Firmen erheblich häufiger eine Zunahme der Rollenspezialisierung vorgenommen haben. Auch dieses Ergebnis steht mit der Hypothese im Einklang, dass deutschsprachige Firmen den neuen Managementmodellen gegenüber offener sind, während Firmen des französischen Sprachraums noch häufiger auf den konventionellen Schienen fordistisch-taylo-ristischer Organisationsmodelle wandeln, zu denen eine andauernde Steigerung der funktionalen (und hierarchischen) Differenzierung gehört.

Tab. 13: Veränderung der Rollendifferenzierung innerhalb der Unternehmen (vertikal und horizontal) 1995-97 (Prozentsätze der Unternehmen).

		Sprachregion			
		D	**F**	***Chi-²***	***Sign***
Vertikal: Zahl der Vorgesetzten	**abgenommen**	19%	14%	***9.21***	***.011***
	gleich geblieben	68%	67%		
	zugenommen	13%	19%		
	Total	100%	100%		
Horizontal: Spezialisierung der Stellen	**abgenommen**	9%	5%	***28.58***	***.000***
	gleich geblieben	58%	45%		
	zugenommen	33%	50%		
	Total	100%	100%		

6.4.3 Dezentralisierung

Die neuen Organisationskonzepte fordern praktisch durchgängig, dass die erstrebten Flexibilisierungen nur durch Abbau zentralistischer Steuerungen erreichbar wären: indem die einzelnen Angestellten einerseits mehr Selbständigkeit zugewiesen erhalten und andererseits

zwecks vermehrter Mitsprachemöglichkeiten in wirksamere Formen vertikaler Aufwärtskommunikation eingebunden werden.
Wenn man davon ausgeht, dass diese neuen Konzepte in der Deutschschweiz stärker realisiert werden, müsste sich dies auch darin zeigen, dass die Forderungen nach vermehrter individueller Autonomie und Mitsprache in höherem Umfang verwirklicht werden.
Wie Tabelle 14 zeigt, sind es genau entgegen dieser Vermutung die Westschweizer Firmen, die - sonst durchwegs konservativer - am häufigsten Schritte zum „Empowerment" ihrer Mitarbeiter unternommen haben.

Tab. 14: Veränderung in der Einflussposition der Mitarbeiter (1995-1997).

		Sprachregion			
		D	**F**	***Chi-²***	***Sign***
Mitsprache der Mitarbeiter	**abgenommen**	1%	1%	***6.21***	***.045***
	gleich geblieben	43%	36%		
	zugenommen	55%	63%		
	Total	100%	100%		
Autonomie am Arbeitsplatz	**abgenommen**	1%	1%	***17.91***	***.000***
	gleich geblieben	47%	33%		
	zugenommen	52%	65%		
	Total	100%	100%		

Dieses Muster wird allerdings verständlicher, wenn man berücksichtigt, wie stark die Deutschschweiz - unter dem Druck der Qualitätskonkurrenz - genötigt ist, im Interesse des „Total Quality Managements" ihre Betriebsabläufe zu straffen und vermehrt zu reglementieren (vgl. 6.3), so dass wenig Spielraum für Dezentralisierungen bleibt.
In der Westschweiz könnte umgekehrt gerade die erhöhte Selbständigkeit der Angestellten ein Grund sein, warum alle anderen Reorganisationsmassnahmen schwieriger werden: insofern das Management über weniger Autorität zu ihrer Implementierung verfügt und sie auf wirksameren Widerstand der von ihnen Betroffenen stossen.

6.4.4 Kontrolldichte und Arbeitsintensität

Angesichts der intensiveren Qualitätskonkurrenz und stärkeren Reorganisationsdynamik ist es nicht erstaunlich, dass die Arbeitskräfte in der grossen Mehrheit der Deutschschweizer Firmen eine erhöhte Kontrolldichte und einen verstärkten Leistungsdruck erfahren (Tab. 15).
So vermelden über die Hälfte der Firmen, dass die Arbeitsabläufe einer stärkeren Regulierung unterzogen worden seien und die Anforderungen an Arbeitsdisziplin zugenommen hätten, und sogar mehr als 80% (gegenüber nur 66% in der Westschweiz) sind der Ansicht, der Zeitdruck hätte sich generell erhöht. Damit entsteht der Eindruck, dass auch der einzelne Arbeitnehmer in der deutschen Schweiz ungeschützter von jenen Wandlungen betroffen ist,

die aus der verstärkten Kompetitivität und Dynamik der allgemeinen Wirtschaftssituation (vgl. 6.1) entstehen.

Tab. 15: Veränderung in der Arbeitsintensität und sozialen Kontrolle (1995-1997).

		Sprachregion			
		D	**F**	***Chi-²***	***Sign***
Zeitdruck während der Arbeit	**abgenommen**	15%	3%	***40.46***	***.000***
	gleich geblieben	17%	31%		
	zugenommen	82%	66%		
	Total	100%	100%		
Anforderung an Arbeitsdisziplin	**abgenommen**	1%	2%	***11.21***	***.004***
	gleich geblieben	45%	55%		
	zugenommen	53%	43%		
	Total	100%	100%		
Normierung der Abläufe	**abgenommen**	3%	1%	***12.08***	***.002***
	gleich geblieben	41%	51%		
	zugenommen	56%	48%		
	Total	100%	100%		

So muss man schliessen, dass sich in der deutschen Schweiz stärker als in der Westschweiz eine selektive Aneignung neuer Organisationsformen vollzogen hat, bei der sich Massnahmen der Flexibilisierung einerseits mit einer gewissen Reduktion im Grad struktureller Differenzierung, andererseits aber einer ausgeprägten Steigerung der Normierungs- und Kontrollintensität verbinden. In der Westschweiz sind Trends zur Dezentralisierung und zum „Empowerment" operativer Mitarbeiter wider Erwarten stärker als im deutschen Sprachraum verbreitet. Möglicherweise werden sie gerade dadurch möglich, dass Mitarbeiter weniger intensiv in soziale Kontrolle und in umfangreiche Reorganisationsprozesse einbezogen werden.

Natürlich liesse sich nur durch Einbezug weiterer Erhebungszeitpunkte ein Urteil darüber gewinnen, inwiefern es erlaubt ist, vom zweijährigen Beobachtungszeitraum (1995-97) aus auf langfristigere Entwicklungstrends zu schliessen.

6.5 Anforderungen an die Führungskräfte

In einer Zeit, wo die wachsende Komplexität und der beschleunigte Wandel der Produktionsprozesse und der Marktumwelt praktisch alle Firmen zu einer Neuausrichtung ihrer strategischen Aktivitäten und zu vielfältigen inneren Reorganisationsmassnahmen zwingt, sind vor allem die *Führungskräfte* in verschiedenster Hinsicht einer erhöhten Rollenbelastung ausgesetzt, da es ihre Aufgabe ist, diesen Organisationswandel zu initiieren und zu implementieren. So ist eine gesteigerte Einsatz- und Leistungsbereitschaft nötig, um neben dem „courant normal", der alltäglichen Geschäftsabläufe, Zeit und Energie für strategische Entscheidungsfragen und Planungsaktivitäten zu erübrigen, Beziehungen zu neuen Marktpartnern aufzubauen und die Einführung neuer Betriebsabläufe zu überwachen. Und der Bedarf an persönlicher Ausstrahlung und an Durchsetzungsvermögen nimmt zu, wenn es gilt, den Verwaltungsrat einerseits und die Belegschaft andererseits von den Vorzügen neuer Zielsetzungen und Verfahrensweisen zu überzeugen.

So erstaunt es nicht, wenn sehr viel mehr Firmen eine Zunahme als eine Abnahme der an das Management gerichteten Leistungserwartungen vermelden, und dass die Firmen der deutschen Schweiz - im Einklang mit ihrer intensiveren Reorganisationstätigkeit - fast durchwegs häufiger eine Zunahme der Rollenanforderungen registrieren (Tab. 16). Besonders auffällig sind die regionalen Divergenzen im Industriesektor, wo sich Deutschschweizer Firmen nicht nur durch einen deutlich erhöhten Bedarf an „Belastbarkeit" und an Sozialkompetenzen, sondern auch durch eine erhöhte Nachfrage nach Leistungsbereitschaft und Durchsetzungsvermögen profilieren.

Tab. 16: Prozentsatz der Firmen, bei denen verschiedene Anforderungen an die Führungskräfte in den vergangenen zwei Jahren (1996 bis 1998) zugenommen haben: nach Wirtschaftssektor.

	Industriesektor				**Dienstleistungssektor**			
	D	**F**	***F-Wert***	***Sign***	**D**	**F**	***F-Wert***	***Sign***
Sozialkompetenzen	74	52	***22.89***	***.000***	71	47	***27.16***	***.000***
Durchsetzungsvermögen	58	36	***24.05***	***.000***	52	45	*1.86*	*.173*
Belastbarkeit	79	42	***88.16***	***.000***	73	41	***51.78***	***.000***
Ausstrahlung, Persönlichkeit	51	40	***5.16***	***.020***	50	37	***4.61***	***.032***
Einsatz, Leistungsbereitschaft	78	66	***8.43***	***.004***	73	70	*.70*	*.406*
(N =)	*700*	*132*	*832*		*564*	*134*	*698*	

6.6 Ausbildungsprofil der Belegschaft

Aus zwei Gründen ist zu vermuten, dass Unternehmen in der Westschweiz in ihrer Belegschaft eine eher polarisierte Qualifikationsstruktur aufweisen, während in der deutschen Schweiz Angehörige mittlerer Ausbildungsniveaus dominieren:
Erstens dürfte das Vorherrschen tayloristischer Produktionsstrukturen zur Folge haben, dass die Firmenproduktion in überdurchschnittlichem Umfang auf Ungelernten und Angelernten basiert, und *zweitens* mag sich die breitere Verteilung höherer Bildungsabschlüsse innerhalb der Bevölkerung darin widerspiegeln, dass eine höhere Quote von Akademikern besteht.
Diese Vermutungen werden durch die Ergebnisse der Tabelle 17 im Wesentlichen bestätigt, auch wenn im Industrie- und Dienstleistungssektor durchaus unterschiedliche Verhältnisse bestehen.

Tab. 17: Prozentanteile von Mitarbeitern mit verschiedenem Qualifikationsniveau in den zwei Sprachregionen: nach Wirtschaftssektor.

	Industriesektor			**Dienstleistungssektor**		
	D	***F***	***F-Wert (sign.)***	**D**	***F***	***F-Wert (sign.)***
Akademischer Abschluss	2.9	*3.3*	*.621 (.425)*	5.0	*9.1*	***13.887 (.000)***
Fortgeschrittenes Berufsdiplom	11.2	*8.2*	***1.588 (.000)***	11.8	*11.9*	*.007 (.946)*
Normaler Lehrabschluss	47.0	*44.5*	*1.896 (.169)*	51.0	*44.1*	***5.817 (.016)***
Angelernt oder ungelernt	34.3	*39.6*	***5.661 (.018)***	24.4	*29.7*	***4.273 (.039)***
(N =)	*(705)*	*(170)*		*(578)*	*(155)*	

Im Einklang mit ihrer positiven Einstellung zum dualen Ausbildungssystem sind Industrie- und Dienstleistungsfirmen der deutschen Schweiz nach wie vor primär auf Erwerbstätige mit einem mittleren, im Rahmen der hergebrachten gewerblichen Lehre erworbenen Qualifikationsniveau fixiert, und in zweiter Linie auf Angestellte, die über ihre Lehre hinaus ein berufsspezifisches Diplom erworben haben. In der Westschweiz besteht demgegenüber eine eher bimodale Belegschaftsstruktur, innerhalb der einerseits Akademiker, andererseits Ungelernte ein stärkeres Gewicht als im deutschen Sprachraum besitzen.
Überraschend ist aber, dass sich derartige Unterschiede keineswegs auf den gewerblich-industriellen Sektor beschränken, sondern im Dienstleistungsbereich sogar noch klarere Konturen gewinnen. Insbesondere sind Dienstleistungsbetriebe dafür verantwortlich, dass in der Deutschschweiz innerhalb des gesamten Arbeitsmarkts ein grösserer Prozentansatz an Lehrabgängern und in der Romandie ein höherer Akademikeranteil besteht.

Eine Aufgliederung nach Branchen (Tab 18) zeigt, dass sich beide Divergenzen des Ausbildungsprofils quer durch alle Zweige der Wirtschaft hindurch erstrecken und deshalb keines-

falls auf ökonomische Strukturunterschiede der beiden Landesregionen zurückgeführt werden können. Auffallend ausgeprägt sind die Differenzen im *Baugewerbe*, wo in der Romandie ein erheblich höherer Anteil an Ungelernten beschäftigt wird; äusserst gering sind sie umgekehrt in der *Energiebranche*, wo offenbar landesweit standardisierte Qualifikationsanforderungen bestehen.

Tab. 18: Prozentanteile von Mitarbeitern mit akademischem Grad oder höheren Diplomabschlüssen in den zwei Sprachregionen: nach Branchen.

	%-Satz mit akademischem Abschluss		%-Satz ohne Lehrabschluss	
	deutsch	**französisch**	**deutsch**	**französisch**
Nahrungsmittel	2.8	3.2	46.9	51.6
Textil, Bekleidung	.3	.7	61.6	52.0
Chemie	6.1	9.0	37.1	43.1
Metall	1.7	1.6	32.3	38.4
Maschinen	2.5	2.8	20.6	29.7
Elektronik	3.6	4.6	27.3	32.8
Energie	1.1	2.1	16.1	16.1
Bau	.7	2.8	29.9	44.3
Grosshandel	1.7	2.1	21.8	28.7
Detailhandel	3.4	6.7	19.1	27.8
Banken/Versicherungen	5.9	10.0	13.4	19.9
Dienste für Unternehmen	13.5	19.0	10.7	13.5
Gastgewerbe/ Persönliche Dienstleistungen	.7	.8	51.3	64.9

6.7 Qualifikationsanforderungen an operative Mitarbeiter

In der Umfrage von 1998 wurden die Informanten detailliert nach den Qualifikationsanforderungen gefragt, die an die jeweils grösste Kategorie des Firmenpersonals gestellt werden. In praktisch allen Branchen und Unternehmen betrifft dies jene Erwerbstätigen, die im betrieblichen Kernproduktionsbereich auf operativer Ebene (d. h. nicht in leitender oder auxiliärer Funktion) tätig sind (z. B. Bauarbeiter, Bankangestellte oder Servicepersonal).

6.7.1 Präferenzen für das formale Ausbildungsniveau

Im Prinzip ist davon auszugehen, dass sich die objektiv erforderlichen Qualifikationen in den Betrieben der deutschen und französischen Schweiz nicht wesentlich voneinander unterscheiden, weil überall ähnliche Aufgaben mit Hilfe teilweise völlig identischer organisatorischer Verfahren und technischer Hilfsmittel zu bewältigen sind.
Andererseits mögen die von den Firmen nachgefragten Qualifikationsniveaus aus verschiedenen Gründen dennoch unterschiedlich sein:

a) weil auch die Arbeitgeber und Personalchefs von den Werthaltungen beeinflusst sind, die in ihrem jeweiligen sozio-kulturellen Umfeld dominieren.
b) weil denselben Ausbildungsniveaus je nach ihrer Verbreitung eine unterschiedliche Bedeutung zugeschrieben wird.

So wird beispielsweise in Frankreich in sehr zahlreichen Berufen das „Bac" gefordert, weil der Erwerb dieses Abschlusses zum Normalverhalten gehört (und der Nichterwerb entsprechend den Verdacht erheblicher Mängel an Intelligenz und Leistungsfähigkeit impliziert).
Ähnliches mag für die Romandie zutreffen, wo vor allem allgemeinbildende formale Abschlüsse eine höhere Wertschätzung als in der deutschen Schweiz geniessen und auch von grösseren Prozentanteilen der Jugendlichen faktisch erworben werden. (vgl.: Hyp. 1 und 2)

Aus Tabelle 19 geht hervor, dass vor allem der Maturaabschluss - der ja am allerwenigsten eine instrumental-berufsbezogene Qualifikation mit sich führt - in der Westschweiz in viel breiterem Umfang für „wünschbar" oder gar als „notwendig" gehalten wird. Die zweitgrösste Differenz besteht bei der Sekundarschule, die in der Romandie fast doppelt so häufig als „absolut notwendig" (statt bloss wünschbar) betrachtet wird. Daraus mag man schliessen, dass auch auf niedrigsten Qualifikationsniveaus, wo vielleicht nicht einmal ein Lehrabschluss erforderlich ist, Hochschätzung für ein gewisses Niveau an schulischer Allgemeinbildung besteht. An dritter Stelle steht das Hochschulstudium, das von 23% aller Westschweizer Firmen (gegenüber nur 13% im deutschen Sprachraum) als erwünscht oder notwendig erachtet wird.
Eher unerwartet ist das Ergebnis, dass auch für rein instrumentale, auf die Berufstätigkeit bezogene Ausbildungszeugnisse analoge Unterschiede gelten. So ist es für Firmen in der Romandie üblicher, zumindest eine abgeschlossene Berufslehre, bzw. auch ein höheres Diplom oder Weiterbildungszertifikat für unabdingbar zu halten. Andererseits sind sie aber auch häufiger der Meinung, dass derart berufsbezogene Qualifizierungen völlig „unnötig" seien.
Dies entspricht der Vermutung, dass die Romands im Einklang mit ihrer „institutionalistischen" Wertekultur (vgl. Hyp. 3) generell eine höhere Präferenz für *formelle* (d.h. im Rahmen schulischer Organisationen absolvierter) Ausbildungsgänge besitzen, während in der deutschen Schweiz eher *informelle* (d.h. im Rahmen innerbetrieblicher Sozialisation und persönlicher Erfahrung erworbene) Kenntnisse und Fähigkeiten im Vordergrund stehen.

Tab. 19: Prozentsätze der Unternehmen, die von ihren durchschnittlichen Mitarbeitern verschiedene Bildungsniveaus fordern.

		Sprachregion			
		D	**F**	***CHI-²***	***Sign.***
Sekundarschule	zwingend	21	37	***31.83***	***.000***
	erwünscht	56	44		
	unnötig	22	19		
Berufslehre	zwingend	44	53	***9.77***	***.008***
	erwünscht	49	41		
	unnötig	8	6		
Matura	zwingend	1	9	***90.88***	***.000***
	erwünscht	11	26		
	unnötig	88	66		
Diplom (HTL, HWV etc.)	zwingend	7	12	***9.65***	***.008***
	erwünscht	37	40		
	unnötig	56	40		
Hochschulstudium	zwingend	3	5	**16.07**	**.000**
	erwünscht	10	18		
	unnötig	87	77		
Weiterbildungs-zertifikate	zwingend	7	13	**15.57**	**.000**
	erwünscht	67	57		
	unnötig	26	30		
(N =)		*(1482)*	*(328)*		

Da sich in praktisch allen Wirtschaftszweigen (mit Ausnahme des Chemiesektors) dieselbe Tendenz zeigt (vgl. Tab. 20), muss die höhere Präferenz für Maturanden wohl als eine generelle Eigenheit der Westschweizer Betriebe betrachtet werden, die stärker mit der allgemeinen Wertekultur des Umfelds als mit spezifischen instrumentalen Erfordernissen der Betriebe und Arbeitsplätze im Zusammenhang steht. Besonders dramatisch sind die interregionalen Unterschiede allerdings im Metall-, Maschinen- und Baugewerbe, wo die Mittelschulausbildung in der deutschen Schweiz fast durchwegs als überflüssig betrachtet wird, sowie im Banken-, Handels- und Versicherungsgewerbe, wo fast 60% der Westschweizer Firmen (im Vergleich zu 23% in der deutschen Schweiz) bevorzugt Personen mit Maturaabschluss rekrutieren. Dieselbe Branche ist auch weitgehend dafür verantwortlich, dass in der Westschweiz eine stärkere Präferenz für Hochschulabsolventen besteht. Alle anderen Wirtschaftssektoren unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Präferenz für Akademiker nicht signifikant.

Tab 20: Prozentsatz der Unternehmen, die bei ihren operativen Mitarbeitern eine Matur- oder Hochschulbildung für „wünschbar" halten: nach Branchen.

	Matura				**Hochschule**			
	D	**F**	***F-Wert***	**Sign**	**D**	**F**	***F-Wert***	**Sign.**
Nahrung/ Textil/ Kleidung	04	**15**	2.932	.143	02	07	.853	.387
Chemie/ Kunststoff	15	**08**	.524	.446	13	07	.52	.484
Metall/ Maschinen	08	37	**20.34**	**.000**	08	15	2.03	.138
Elektrotechnik/ Elektronik	19	33	1.48	.188	26	33	.34	.381
Baugewerbe	4	35	**23.59**	**.000**	3	5	.233	.793
Detailhandel/ Gastgewerbe	5	20	**7.866**	**.000**	8	4	.42	.446
Banken/ Handel/ Versicherungen	23	58	**15.54**	**.000**	14	45	**18.50**	**.000**
Dienste für Unternehmen	38	63	**4.04**	**.039**	56	64	.648	.297
(N =)	*(1102)*	*(249)*	*(1351)*		*(1170)*	*(253)*	*(1423)*	

6.7.2 Ausserberufliche Erfahrungen

Die Zurückhaltung der Deutschschweizer gegenüber formalisiertem Schulwissen und formellen Schulabschlüssen bedeutet keineswegs, dass sie alle ausserberuflich erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten gering achten würden. Im Gegenteil schätzen sie umso stärker jene informellen Qualifikationen, die im Rahmen praktischer Tätigkeiten und Rollenengagements in der Freizeit erworben worden sind.

So sind die Personalverantwortlichen der Deutschschweizer Firmen viel häufiger der Meinung, dass sich politische Milizämter, militärische Karrieren und soziale Engagements (und generell: „vielfältige Freizeitinteressen") positiv auf die berufliche Leistungsfähigkeit ihrer Führungskräfte auswirken würden (Tab. 21). Ganz offensichtlich geht es hier um Qualifikationen, die nicht im Rahmen institutioneller Ausbildungsgänge, sondern durch eigenständigen Erfahrungsgewinn und Persönlichkeitsreifung hinzugewonnen worden sind: um Fähigkeiten zur praktischen Problemlösung, zum zwischenmenschlichen Umgang und um andere „soft skills", die in der Arbeitspraxis von grösster Bedeutung sind, sich aber einer formell-schulischen Vermittlung weitgehend entziehen.

Tab. 21: Prozentsatz von Firmen, die der Meinung sind, dass sich ausserberufliche Tätigkeiten *positiv* auf die Qualifikation der Führungskräfte auswirken würden.

Art der ausserberuflichen Tätigkeit	**Sprachregion**			
	D	**F**	***CHI-²***	***Sign.***
Politisches Amt	27.4	16.2	***16.24***	***.000***
Engagement in einer Partei	14.7	9.8	***4.54***	*.033*
Engagement in Vereinen	37.3	34.0	*1.19*	*.292*
Militärische Karriere	17.2	12.3	***4.08***	*.044*
Leistungssport	30.6	30.1	*.033*	*.855*
Ausbildungsarbeit Jugend/Sport	40.6	33.5	***4.87***	***.028***
Aktives soziales Engagement	36.4	31.7	*2.19*	*.139*
Vielfältige Interessen	50.7	41.5	***7.41***	***.007***

Tab 22: Prozentsatz von Firmen, die der Meinung sind, dass sich ausserberufliche Tätigkeiten *negativ* auf die Qualifikation der Führungskräfte auswirken würden.

Art der ausserberuflichen Tätigkeit	**Sprachregion**			
	D	**F**	***CHI-²***	***Sign.***
Politisches Amt	17.3	21.3	*2.269*	***.126***
Engagement in einer Partei	13.8	19.3	*5.529*	***.023***
Engagement in Vereinen	4.2	5.1	*.965*	*.617*
Militärische Karriere	24.5	39.4	*26.991*	***.000***
Leistungssport	19.8	21.7	*.630*	*.730*
Ausbildungsarbeit Jugend/Sport	4.5	4.4	*0.340*	*.825*
Aktives soziales Engagement	7.3	5.2	*4.695*	*.095*
Vielfältige Interessen	9.6	4.7	*9.298*	***.010***
(N=)	*(1369)*	*(271)*	*(1707)*	

Diese Ergebnisse implizieren, dass die Firmen der Deutschschweiz zu den hergebrachten Strukturen freiwilliger Miliztätigkeit noch immer in einem affirmativeren Verhältnis stehen als die Westschweizer Unternehmen, die - zumindest implizit - wohl eher eine eigenständige Verberuflichung dieser Bereiche gutheissen würden. Spiegelbildlich dazu werden in der Romandie insbesondere militärische Laufbahnen - aber auch Engagement in Politik und Parteien - häufiger gar als Hindernis für die berufliche Karriere gesehen (Tab. 22).

Hier zeigt sich erneut die in der Westschweiz vorherrschende Tendenz, die Institution „Wirtschaft" als eine von Politik und Bildung relativ scharf segregierte Sphäre zu sehen, die völlig eigenständige formalisierte Rollenfähigkeiten erfordert (Hyp. 1 und 2), während in der deutschen Schweiz eher die generalisierteren und informelleren (Sozial-) Qualifikationen betont werden, die in allen Bereichen persönlicher Aktivität (auch in der Freizeit) Geltung haben.

6.7.3 Sachfunktionale Arbeitsqualifikationen

Bei rein funktionalen, fachbezogenen Kenntnissen, Fähigkeiten und Erfahrungen sind am wenigsten interkulturelle Divergenzen zu erwarten, weil sie am unmittelbarsten durch objektive Merkmale der zu lösenden Probleme und Aufgaben und durch Eigenheiten der verwendeten Technologien bestimmt sind: also von Gegebenheiten, die über alle sozio-kulturellen Milieus hinweg eine ähnliche Form annehmen. Solch imperative Sachzwänge mögen allerdings in der „harten" Sphäre durchrationalisierter industrieller Produktion stärker zur Geltung kommen als im Dienstleistungssektor, wo beispielsweise die zu betreuenden Kunden mit ihren Einstellungen und Wünschen auf die Definition der Aufgaben (und die Auswahl der verwendeten Lösungswege) Einfluss nehmen. So kann das Ergebnis nicht überraschen, dass sowohl spezifischen beruflichen Kenntnissen und Erfahrungen wie auch berufsübergreifenden EDV- und Fremdsprachenkenntnissen in beiden Sprachregionen eine durchaus vergleichbare Bedeutung beigemessen wird (Tab. 23).

Tab. 23: Bedeutung verschiedener funktionaler Arbeitsqualifikationen für durchschnittliche Firmenangestellte: nach Wirtschaftssektor.*

	Industriesektor				**Dienstleistungssektor**			
	D	**F**	***F-Wert***	***Sign***	**D**	**F**	***F-Wert***	***Sign.***
Spezielles Berufswissen	2.7	2.9	***5.28***	***.022***	2.9	2.8	*2.25*	*.134*
Berufserfahrung	2.5	2.5	*.01*	*.994*	2.6	2.6	*.010*	*.922*
Manuelle Fähigkeiten	2.7	2.8	*.86*	*.355*	2.0	1.8	*3.502*	*.062*
Fremdsprachenkenntnisse	1.2	1.3	*.243*	*.62*	1.9	2.1	***4.52***	***.034***
EDV-Kenntnisse	1.8	1.7	*.87*	*.38*	2.1	2.2	*.61*	*.437*
(N =)	*(710)*	*(159)*	*(869)*		*(621)*	*(173)*	*(800)*	

**Durchschnittlicher Skalenwert auf einer Ordinalskala von 0 (=völlig unwichtig) bis 4 (=absolut notwendig)*

Die etwas höhere Gewichtung von Fremdsprachenkenntnissen in den Westschweizer Dienstleistungsbetrieben ist leicht damit zu erklären, dass Angehörige einer linguistischen Minorität häufiger mit Angehörigen der Majorität (d.h. Deutschsprechenden) in Kontakt kommen als umgekehrt (vgl. Blau 1977: 19ff.).

6.7.4 Personale Autonomie vs. Konformität

Gemäss Hypothese 3 besteht in der deutschen Schweiz eine „individualistische" Normkultur, welche die *Ausdifferenzierung* der individuellen Persönlichkeit gegenüber dem sozialen Umfeld unterstützt, während in der Westschweiz eine „institutionalistische" Kultur vorherrscht, die primär eine *Einpassung* des Individuums in (vor allem formal-bürokratische) Strukturen fordert. Dementsprechend ist damit zu rechnen, dass in der deutschen Schweiz auch in der Arbeitswelt Normen im Vordergrund stehen, die vom Erwerbstätigen Fähigkeiten zum *autonomen Handeln* und zum Einbringen seiner *eigenen Präferenzen und Int*eressen verlangen, während in der Westschweiz eher Forderungen nach *konformer Anpassung* den Vorrang haben.
Die erste Hälfte dieser Hypothese wird durch die in Tab. 24 gezeigten Ergebnisse bestätigt. Sowohl im Industrie- wie im Dienstleistungssektor neigen Deutschschweizer Firmen dazu, all diesen Selbstkompetenzen im gesamten Anforderungsprofil an ihre Mitarbeiter eine höhere Wichtigkeit beizumessen.

Tab. 24: Bedeutung persönlicher Selbständigkeits- und Durchsetzungsfähigkeiten für durchschnittliche Firmenangestellte: nach Wirtschaftssektor.*

	Industriesektor				**Dienstleistungssektor**			
	D	**F**	***F-Wert***	***Sign***	**D**	**F**	***F-Wert***	***Sign.***
Selbständiges Denken und Entscheiden	2.60	2.31	***17.43***	***.000***	2.73	2.47	***14.16***	***.000***
Selbständiges Arbeiten	2.95	2.80	***5.68***	***.017***	3.05	2.78	***18.86***	***.000***
Durchsetzungsvermögen	2.22	1.98	***10.82***	***.001***	2.41	2.14	***14.59***	***.000***
(N =)	*(744)*	*(181)*	*(925)*		*(621)*	*(173)*	*(794)*	

**Durchschnittlicher Skalenwert auf einer Ordinalskala von 0 (=völlig unwichtig) bis 4 (=absolut notwendig).*

Genau symmetrisch dazu wird den konformitätsorientierten Tugenden wie Pünktlichkeit, Loyalität und Gehorsam in der Westschweiz höhere Bedeutung beigemessen (Tab. 25). Erstaunlicherweise treten diese Divergenzen im Industriebereich am deutlichsten hervor, weil Deutschschweizer Produktionsbetriebe solch traditionelle Charaktermerkmale der Disziplin und Unterordnung besonders stark in den Hintergrund schieben.
Diese Regularität wäre mit der Annahme vereinbar, dass die interregionalen Unterschiede primär auf die unterschiedliche Fähigkeit und Bereitschaft älterer Unternehmen zur Reorganisation und Modernisierung zurückzuführen sind. Falls dies zutrifft, müssten die Divergenzen bei älteren Firmen deutlicher als bei jüngeren in Erscheinung treten.

Tab. 25: Bedeutung von persönlichen Disziplin- und Konformitätstugenden für durchschnittliche Firmenangestellte: nach Wirtschaftssektor.*

	Industriesektor	**Dienstleistungssektor**

	D	**F**	***F-Wert***	***Sign***	**D**	**F**	***F-Wert***	***Sign.***
Pünktlichkeit	2.63	2.91	***14.82***	***.000***	2.87	2.88	*.051*	*.821*
Gehorsam	2.09	2.53	***41.54***	***.000***	2.15	2.46	***17.76***	***.000***
Loyalität	2.80	3.13	***26.59***	***.000***	3.05	3.33	***17.14***	***.000***
(N =)	*(744)*	*(181)*	*(925)*		*(621)*	*(173)*	*(794)*	

**Durchschnittlicher Skalenwert auf einer Ordinalskala von 0 (=völlig unwichtig) bis 4 =(absolut notwendig).*

Wie Tabelle 26 zeigt, ist dies insofern der Fall, als die älteren Westschweizer Firmen eine besonders traditionelle Normenkultur bewahrt haben, in der sich eine relativ hohe Gewichtung von *Gehorsam* mit minimalem Gewicht von *individuellen Autonomie- und Durchsetzungsfähigkeiten* verbindet.
Die neueren Unternehmungen haben sich in der Gewichtung der Autonomiewerte zwar der deutschen Schweiz stark angenähert, andererseits aber Elemente der traditionellen Konformitätskultur in sich bewahrt (und die Bedeutung der Loyalität sogar noch erhöht).

Tab. 26: Bedeutung von persönlichen Selbständigkeits- und Konformitätstugenden für durchschnittliche Firmenangestellte: nach Gründungsperiode der Firma.*

	vor 1930 gegründet				**nach 1971 gegründet**			
	D	**F**	***F-Wert***	***Sign***	**D**	**F**	***F-Wert***	***Sign.***
Selbständiges Denken und Entscheiden	2.64	2.14	***17.23***	***.000***	2.69	2.61	*.34*	*.567*
Selbständiges Arbeiten	2.99	2.77	*3.18*	*.076*	3.00	2.87	*1.21*	*.291*
Durchsetzungsvermögen	2.16	1.82	***6.65***	***.010***	2.31	2.31	*.000*	*.993*
Pünktlichkeit	2.65	2.90	*3.17*	*.076*	2.66	2.92	*3.28*	*.071*
Gehorsam	1.97	2.41	***13.17***	***.000***	2.03	2.31	***4.25***	***.041***
Loyalität	2.82	3.10	***5.43***	***.021***	2.91	3.28	***8.895***	***.003***
(N =)	*(744)*	*(181)*	*(925)*		*(621)*	*(173)*	*(794)*	

6.7.5 Sozialkompetenzen

Aus mehreren Gründen darf in der deutschen Schweiz mit einer höheren Gewichtung verschiedener „Sozialkompetenzen“ gerechnet werden, die ebenso wie die Autonomie-

fähigkeiten stark an den Charakter der Persönlichkeit gebunden sind und sich einer formalschulischen Vermittlung weitgehend entziehen.
So sind *erstens* ausgeprägte Fähigkeiten zu interpersonellen Kontakten und Teamarbeit erforderlich, um im Medium informell-horizontaler Gruppenkommunikation Entscheidungen zu treffen und die Arbeit zu koordinieren (Hyp. 9), und eine gewisse Konfliktfähigkeit muss vorausgesetzt werden können, damit die relativ offene Konfliktkultur (Hyp. 8) aufrechterhalten werden kann. *Zweitens* sind vielfältige soziale Fähigkeiten nötig, um die intensiven Reorganisationsprozesse (vgl. 6.4) effizient und störungsfrei stattfinden zu lassen; und drittens haben viele dieser Reorganisationsschritte (z. B. Massnahmen der Flexibilisierung und des „Team Empowerment") die Konsequenz, den Bedarf nach sozialen Kompetenzen („soft skills") dauerhaft zu erhöhen (vgl. Müller/Adelt 1990; Stevens/Campion 1994; Geser 1999a).

Wie Tabelle 27 zeigt, treffen diese Erwartungen im Wesentlichen nur für den Dienstleistungssektor zu, während im Industriebereich die Westschweizer Firmen dasselbe Niveau an Team- und Kontaktfähigkeit fordern und sogar ein höheres Mass an Kontaktfreudigkeit verlangen. Nur dem „Einfühlungsvermögen" wird sektorübergreifend im deutschen Sprachraum eine höhere Priorität als in der Romandie beigemessen.
Dieser Befund entspricht der generellen Hypothese, dass sich interkulturelle Unterschiede im Industriebereich aufgrund der dort dominierenden technisch-funktionalen Zwänge weniger gut ausprägen können als im Dienstleistungsbereich, wo die – meist im Interaktionsverhältnis mit Kunden erbrachten – Arbeitsvorgänge einer viel weitgehenderen Prägung durch kontextuelle Normen und Werte unterliegen.

Tab. 27: Bedeutung verschiedener Sozialkompetenzen für durchschnittliche Firmenangestellte: nach Wirtschaftssektor.*

	Industriesektor				**Dienstleistungssektor**			
	D	**F**	***F-Wert***	***Sign***	**D**	**F**	***F-Wert***	***Sign.***
Teamfähigkeit	3.02	3.05	*.130*	*.719*	3.17	2.98	***7.615***	***.006***
Kontakt-freudigkeit	2.17	2.40	***9.251***	***.002***	3.00	2.79	***9.330***	***.002***
Konfliktfähigkeit	2.32	2.26	*.521*	*.319*	2.63	2.46	***5.728***	***.016***
Einfühlungs-vermögen	2.23	1.97	***12.781***	***.000***	2.61	2.11	***44.359***	***.000***
(N =)	*(739)*	*(178)*	*(973)*		*(621)*	*(173)*	*(819)*	

**Durchschnittlicher Skalenwert auf einer Ordinalskala von 0 (=völlig unwichtig) bis 4 (=absolut notwendig).*

Die Ergebnisse unterstützen damit die (bereits in Kap. 6.6 geäusserte) Vermutung, dass sich kulturelle Prägungen der Arbeits- und Organisationskultur im Zuge der Tertiarisierung der Wirtschaft verstärken und dementsprechend in der Zukunft eher noch prononcierter als in der Vergangenheit in Erscheinung treten werden.
Eine Aufgliederung nach Branchen (Tab. 28) zeigt, dass bei den auf Einzelpersonen ausgerichteten Dienstleistungen (Detailhandel und Gastgewerbe) ausgeprägtere Divergenzen be-

stehen als etwa im Grosshandel, im Banken- und Versicherungssektor, wo Interaktionen mit Unternehmen und anderen korporativen Kunden im Vordergrund stehen. Möglicherweise widerspiegelt sich darin die Tatsache, dass im Umgang mit individuellen Kunden in der Westschweiz weniger interaktive Fähigkeiten erforderlich sind, weil sich diese gegenüber bürokratischen Organisationen konformistischer verhalten (vgl. Hyp. 3) und deshalb eher bereit sind, formal-regelgeleitete Verhaltensweisen widerspruchslos zu akzeptieren.

Tab. 28: Bedeutung verschiedener Sozialkompetenzen für durchschnittliche Firmenangestellte: nach Wirtschaftsbranchen innerhalb des Dienstleistungssektors.*

	Team-fähigkeit		Kontakt-fähigkeit		Konflikt-fähigkeit		Einfühlungs-vermögen	
	D	F	D	F	D	F	D	F
Grosshandel	3.1	3.1	2.8	2.8	2.5	2.5	2.4	2.0
Detailhandel	3.2	2.9	3.3	2.8	2.7	2.4	2.8	2.3
Gastgewerbe/ persönl. Dienste	3.4	3.1	3.5	3.1	2.9	2.5	2.9	2.4
Banken/Versicherungen	3.1	3.1	3.0	2.9	2.6	2.6	2.6	2.1
Informatik/ R & D	3.5	3.5	2.6	2.5	2.9	2.4	2.6	2.2
Dienste für Unternehmen	3.3	2.8	2.8	2.5	2.6	2.4	2.5	2.1

**Durchschnittlicher Skalenwert auf einer Ordinalskala von 0 (=völlig unwichtig) bis 4 (=absolut notwendig)*

6.7.6 „Belastbarkeit“

Aufgrund der intensiveren Marktkonkurrenz (vgl. 6.1), der daraus entstehenden höheren externen Expansionsdynamik (vgl. 6.2) und internen Reorganisationsaktivitäten (vgl. 6.3/6.4) sowie der erhöhten Inanspruchnahme der Führungskräfte (vgl. 6.5) ist damit zu rechnen, dass auch die operativen Arbeitskräfte in den Firmen des deutschen Sprachraums höheren psychischen und physischen Leistungsanforderungen unterliegen. Dementsprechend dürften auch quantitative Aspekte der Einsatzbereitschaft und Arbeitsfähigkeit, die unter dem Begriff „Belastbarkeit“ subsumiert werden können, eine vorrangige Bedeutung gewinnen.

Wie in Tab. 29 sichtbar wird, scheinen sich derartige Unterschiede (analog zu den Sozialkompetenzen) praktisch ausschliesslich auf den Dienstleistungssektor zu beschränken, wo Deutschschweizer Firmen eine besonders ausgeprägte psychische Belastbarkeit verlangen. Die körperlichen Leistungsanforderungen werden in der Romandie im Zuge der Tertiärisierung geringer, während sie in der deutschen Schweiz auf demselben Niveau wie im Industriesektor verbleiben.

Tab. 29: Bedeutung von „psychischer und körperlicher Belastbarkeit“ für durchschnittliche Firmenangestellte: nach Wirtschaftssektor.*

	Industriesektor	Dienstleistungssektor

	D	**F**	***F-Wert***	***Sign.***	**D**	**F**	***F-Wert***	***Sign.***
Psychische Belastbarkeit	2.32	2.36	*.20*	*.652*	2.62	2.37	***12.29***	***.000***
Körperliche Belastbarkeit	2.41	2.33	*1.353*	*.245*	2.41	2.22	***5.08***	***.025***
(N =)	*(744)*	*(181)*	*(925)*		*(621)*	*(173)*	*(794)*	

**Durchschnittlicher Skalenwert auf einer Ordinalskala von 0 (=völlig unwichtig) bis 4 (=absolut notwendig)*

Eine detaillierte Aufgliederung nach Wirtschaftsbranchen führt zum Ergebnis, dass insbesondere die psychische Belastbarkeit ein Qualifikationserfordernis darstellt, das die meisten Bereiche des deutschschweizerischen Dienstleistungssektors – vom Grosshandel bis zum Gastgewerbe – durchdringt (Tab. 30). Eine auffällige Ausnahme bildet nur der Banken- und Versicherungsbereich, innerhalb dem – ähnlich wie bei den Sozialkompetenzen – keine interregionalen Unterschiede sichtbar werden.

Tab. 30: Bedeutung „psychischer und körperlicher Belastbarkeit" für durchschnittliche Firmenangestellte: nach Wirtschaftsbranchen innerhalb des Dienstleistungssektors.*

	Psychische Belastbarkeit		**Körperliche Belastbarkeit**	
	D	**F**	**D**	**F**
Grosshandel	2.5	2.2	2.4	2.3
Detailhandel	2.6	2.3	2.5	2.3
Gastgewerbe/ Persönliche Dienstleistungen	2.8	2.6	2.8	2.7
Banken/Versicherungen	2.5	2.5	2.1	1.9
Informatik/ R & D	2.9	2.5	2.1	1.9
Dienste für Unternehmen	2.6	2.4	2.1	1.8

**Durchschnittlicher Skalenwert auf einer Ordinalskala von 0 (=völlig unwichtig) bis 4 (=absolut notwendig)*

6.8 Innerbetriebliche Qualifizierung und Weiterbildung

6.8.1 Vorrangige Wege der Qualifikationsbeschaffung

Generell liesse sich vermuten, dass sich Firmen der deutschen Schweiz bei der Beschaffung der erforderlichen Qualifikationen in hohem Mass auf das Lernen am Arbeitsplatz sowie auf *betriebsinterne* Formen der Weiterbildung verlassen, während Unternehmen in der Westschweiz eher *betriebsexterne* Fortbildungsgänge präferieren oder überhaupt auf jegliche Qualifizierungstätigkeit verzichten, indem sie bereits hinreichend ausgebildete Mitarbeiter rekrutieren.

Tatsächlich ist „Rekrutierung" im französischen und „arbeitsplatzbezogenes Lernen“ im deutschen Sprachraum stärker verbreitet (Tab. 31), während interne Weiterbildung überall gleich häufig betrieben wird und externe Weiterbildung in der Deutschschweiz eine sogar grössere Verbreitung hat. Dies könnte darauf hindeuten, dass man hier unter „betriebsexterner Weiterbildung" sehr stark berufsbezogene Fortbildungsgänge versteht, bei denen die Firma ein eigenes Engagement lohnend findet, während ihr in der Westschweiz eher ein allgemeinbildender Charakter zukommt, sodass die Unternehmen keinen Grund sehen, sich daran mitzubeteiligen.

Tab. 31: Wie beschafft sich die Unternehmung die nötigen personellen Qualifikationen?

Art der Beschaffung	deutsch		französisch			
	häufig	selten / nie	häufig	selten / nie	*Chi-²*	*Sign.*
Lernen am Arbeitsplatz	90	10	73	27	***99.76***	***.000***
Betriebsinterne Weiterbildung	69	31	72	28	*2.74*	*.451*
Betriebsexterne Weiterbildung	53	47	43	57	***29.50***	***.000***
Rekrutierung	56	44	64	36	***7.92***	***.048***
(N =)	*(7067)*	*(172)*	*(584)*	*(160)*	*(26)*	

6.8.2 Einarbeitungszeiten

Bereits die unterschiedlichen Quoten gelernter und ungelernter Arbeitskräfte (vgl. 6.6) geben Anlass zur Vermutung, dass in der deutschen Schweiz umfangreichere Bestände an informellem Praxiswissen („tacit knowledge") Verwendung finden, während in der Westschweiz eher „tayloristische" Verhältnisse vorherrschen, die einen etwas geringeren Bedarf an berufsbezogenen Kenntnissen und Fähigkeiten implizieren. Falls diese Hypothese zutrifft, müsste man auch finden, dass in der Westschweiz neurekrutierte Arbeitskräfte nach relativ kurzer Einarbeitungszeit voll einsatzfähig werden, während im deutschen Sprachraum umfangreichere Perioden betriebsinternen Lernens notwendig sind.

Tatsächlich sind im deutschen Sprachraum im Durchschnitt 68 Tage, im französischen Landesteil nur 54 Tage erforderlich, bis ein neu angestellter Mitarbeiter (auf operativer Ebene) seine volle Leistungsfähigkeit erwirbt (Tab. 32).

Tab. 32: Durchschnittliche Einarbeitungszeit eines neuen Mitarbeiters (Anzahl Arbeitstage): Gesamtes Sample.

	Sprachregion			
	deutsch	**französisch**	***F-Wert***	***Sign.***
Einarbeitungszeit in Tagen	68	54	*9.45*	*.002*
(N =)	*(1500)*	*(379)*	*(1879)*	

Eine Aufgliederung nach Branchen (Tab. 33) zeigt, dass diese Regularität für die meisten Industrie- und Dienstleistungsbranchen in ähnlichem Umfang gilt, mit Ausnahme: der Nahrungsmittelbranche und des Banken- und Versicherungswesens, wo offenbar überregional homogene Verhältnisse bestehen, und der Chemischen Industrie, in der umgekehrt eher im deutschen Sprachraum leicht erlernbare Routinerollen vorherrschend sind.

Erwartungsgemäss verlangen Kleinstbetriebe in beiden Regionen eine ähnlich umfangreiche Einarbeitszeit, weil hier auf jedes Mitglied ein relativ vielfältiges Spektrum verschiedener (zum Teil auch anspruchsvollerer) Aufgaben entfällt, und weil es oft keine Kollegen mit ähnlichen Kenntnissen und Erfahrungen gibt, die die Einführung des Neuankömmlings beschleunigen könnten. Überaus auffällig ist hingegen die Regularität, dass mittlere und grössere Unternehmungen nur im französischen Sprachraum von den Möglichkeiten tayloristischer Rollensimplifizierung extensiven Gebrauch zu machen scheinen, während in der Deutschschweiz ein gleichmässig hohes Anforderungsniveau aufrechterhalten bleibt (Tab. 34).
Besonders spektakulär sind die Unterschiede bei mittelgrossen Firmen zwischen 50 und 200 Beschäftigten, wo im deutschen Sprachraum fast eine doppelt so lange Lernperiode besteht. Interessanterweise nähern sich die Verhältnisse in den grössten Unternehmungen wiederum denjenigen kleinster Betriebe an, indem die Einarbeitungszeit einerseits wieder zunimmt und andererseits von kulturellen Prägungen unabhängiger wird.

Tab. 33: Durchschnittliche Einarbeitungszeit eines neuen Mitarbeiters (Anzahl Arbeitstage): nach Wirtschaftsbranche.

Branche	deutsch	französisch	Branche	deutsch	französisch
Nahrungsmittel	41 (63)	41 (18)	**Energie**	114 (23)	105 (4)
Textil, Kleidung	59 (33)	38 (7)	**Baugewerbe**	48 (153)	37 (37)
Holz	69 (34)	30 (14)	**Grosshandel**	79 (124)	70 (31)
Chemie	58 (63)	84 (13)	**Detailhandel**	64 (122)	56 (23)
Graphik	45 (53)	32 (6)	**Gastgewerbe/ Persönl. Dienste**	32 (95)	26 (27)
Metall	89 (94)	61 (26)	**Banken/ Versicherungen**	90 (71)	90 (20)
Maschinen	97 (121)	45 (19)	**Informatik**	127 (25)	72 (7)
Elektronik	76 (67)	44 (14)	**Dienste für Unternehmen**	83 (98)	51 (34)

Tab. 34: Durchschnittliche Einarbeitungszeit für neu eintretende Mitarbeiter: nach Grössenklassen.

Sprachraum:	Firmengrösse (Anzahl Beschäftigte)							
	bis 10	**11-20**	**21-50**	**51-100**	**101-200**	**201-500**	**bis 1000**	**über 1000**
Deutsch	75	76	63	65	60	59	64	108
Französisch	74	68	48	38	32	46	63	75
Diff.	1	8	15	27	28	13	1	33

6.8.3 Berufsbezogene Weiterbildung

Die Vorstellung, dass berufliche Qualifizierung einer Dauerprozess sein, der nach abgeschlossener formaler Ausbildung ständig weitergeführt werden müsse, hat sich in der deutschen Schweiz eindeutig stärker verankert. So haben Mitarbeiter aller Qualifikationsgruppen zu einem grösseren Prozentanteil Weiterbildungsveranstaltungen besucht (Tab. 35). Die deutlichsten interregionalen Unterschiede zeigen sich bei Männern mit Lehre oder höheren Diplomen, die geringsten beim Personal (beider Geschlechter) ohne formale Berufsausbildung, das überall zu über 80% in keinerlei Qualifizierungsmassnahmen einbezogen wird.

Tab. 35: Durchschnittliche Prozentsätze von Angestellten, die 1997 an Weiterbildungsveranstaltungen teilgenommen haben: nach Geschlecht und Qualifikationsniveau.

Kategorie der Belegschaft	**Sprachregion**			
	D	**F**	***F-Wert***	***Sign***
Männer: mit höherer Ausbildung	58	37	***26.685***	***.000***
Frauen: mit höherer Ausbildung	49	38	*2.304*	*.133*
Männer: mit Lehre	44	29	***22.803***	***.000***
Frauen: mit Lehre	39	29	***10.220***	***.001***
Männer: ohne Ausbildung	19	17	.495	.484
Frauen: ohne Ausbildung	16	11	1.735	.156

Die Mehrheit der Westschweizer Betriebe scheint das berufliche Ausbildungsniveau - wie viele andere Strukturmerkmale der Organisation - nach wie vor als eine vor dem Stellenantritt erworbene stabile Gegebenheit zu betrachten und nicht als eine strategische Variable, die im Interesse der Unternehmung einer gezielten Verbesserung zugänglich ist. Diese passive Haltung wird vielleicht durch eine gewisse Zurückhaltung der Erwerbstätigen unterstützt, insofern diese der instrumental-berufsbezogenen Ausbildung distanzierter gegenüberstehen und in ihrer Freizeit eher allgemeinbildende Kurse und Veranstaltungen präferieren.
Gleichzeitig wird deutlich, wie sehr in der Westschweiz zumindest beim beruflich ausgebildeten Personal auf eine striktere Gleichbehandlung der Geschlechter Wert gelegt wird, während im deutschen Sprachraum eindeutig den Männern der Vorrang gilt.
Interessant ist die Regularität, dass es vor allem sehr traditionelle Branchen sind, die sich in der deutschen Schweiz durch überraschend hohe Weiterbildungsaktivitäten profilieren: insbesondere das Baugewerbe, der Banken- und Versicherungssektor, der Detailhandel und die Hotellerie, wo die Quoten in der Westschweiz rund 50% niedriger liegen. Demgegenüber sind beispielsweise in der Chemie, der Elektronik und den Dienstleistungen für Unternehmen (wo die Informatik weiten Raum einnimmt) keine signifikanten Unterschiede zu konstatieren (Tab. 36).

Tab. 36: Durchschnittliche Prozentsätze der Firmenbelegschaft, die 1997 an Weiterbildungsveranstaltungen teilgenommen hat: nach Branchen.

	Sprachregion			
	deutsch	**französisch**	***F-Wert***	***Sign***
Nahrung/ Textil/Kleidung	27	38	*2.580*	*.081*
Chemie/ Kunststoff	31	24	*1.106*	*.334*
Metall/ Maschinen	29	18	***3.920***	***.021***
Elektrotechnik/ Elektronik	34	34	*.429*	*.652*
Baugewerbe	33	14	***11.326***	***.000***
Detailhandel/ Gastgewerbe	40	22	***4.936***	***.008***
Banken/Handel/ Versicherungen	44	25	***7.106***	***.001***
Dienste für Unternehmen	47	38	*2.220*	*.113*

Erneut verstärkt sich der Eindruck, dass vor allem die traditionelleren, gut etablierten Wirtschaftszweige im deutschen Sprachraum eine überraschend hohe innere Dynamik behalten haben, die sich beispielsweise auch in einer ausgeprägten Bereitschaft zu strategischen Innovations- und strukturellen Reorganisationsmassnahmen manifestiert. (Vgl. Kap. 6.3)
So erstaunt es auch nicht, dass bei den Unternehmen, die schon vor 1940 gegründet wurden, stärkere regionale Differenzen als bei den jungen (nach 1960 entstandenen) Unternehmen in Erscheinung treten (Tab. 37).

Tab. 37: Durchschnittliche Prozentsätze der Firmenbelegschaft, die 1997 an Weiterbildungsveranstaltungen teilgenommen hat: nach Alter der Firma.

	Gründung vor 1940				**Gründung nach 1960**			
	D	**F**	***F-Wert***	***Sign***	**D**	**F**	***F-Wert***	***Sign.***
%-Satz aller Beschäftigten	33.8	20.9	***6.01***	***.015***	38.9	32.3	*1.99*	*.158*
(N =)	*175*	*44*	*219*		*242*	*56*	*298*	

Wenn es zutrifft, dass die Firmen der deutschen Schweiz die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter primär als Strategie zu ihrer eigenen Leistungssteigerung betreiben, müsste man annehmen, dass sie auch die Kosten an Zeit und Geld, die damit verbunden sind, in vermehrtem Umfang selber tragen-.
Tatsächlich zeigt sich, dass Erwerbstätige in der Westschweiz – vor allem im Dienstleistungssektor – in erhöhtem Umfang genötigt sind, für Weiterbildungsveranstaltungen ihre eigene Freizeit und ihr eigenes Geld zu investieren. (Tab. 38)

Tab. 38: Prozentsatz, in denen die Firma die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter finanziert: nach Wirtschaftssektor.

	Industriesektor				**Dienstleistungssektor**			
	D	**F**	***F-Wert***	***Sign***	**D**	**F**	***F-Wert***	***Sign.***
% von Firma bezahlt	72.0	66.5	*3.43*	*.065*	76.8	65.1	***13.51***	***.000***
% während der Arbeitszeit	55.0	54.1	*.08*	*.773*	62.3	56.9	*1.97*	*.161*
(N =)	*690*	*134*	*824*		*556*	*118*	*674*	

Dieses geringere Engagement der Unternehmen mag einerseits damit zusammenhängen, dass – im Interesse der Erwerbstätigen – vor allem allgemeinbildende Kurse im Vordergrund stehen (die nicht stromlinienförmig auf die Wachstums- und Gewinninteressen der Firma ausgerichtet sind), und mag andererseits auch erklären, warum geringere Prozentanteile der Arbeitnehmer bereit sind, derartige Angebote in Anspruch zu nehmen (vgl. Tab 35; 36; 37).
Eine getrennte Analyse nach Grössenklassen führt zum Schluss, dass ausschliesslich das überaus geringe Weiterbildungsengagement der kleinen Westschweizer Betriebe (mit weniger als 30 Beschäftigten) für die interregionalen Unterschiede verantwortlich ist, während sich die grösseren Firmen beider Sprachräume nicht mehr voneinander unterscheiden (Tab. 39).

Tab. 39: Prozentanteil der Weiterbildungszeit und der Weiterbildungskosten, die von der Firma (statt vom Erwerbstätigen selbst) getragen werden: nach Firmengrösse

	bis 30 Mitarbeiter				**über 30 Mitarbeiter**			
	D	**F**	***F-Wert***	***Sign***	**D**	**F**	***F-Wert***	***Sign.***
% Zeit während der Arbeitszeit	59.3	47.1	***10.04***	***.002***	59.7	60.1	*.00*	*.989*
% Kosten, die die Firma bezahlt	73.3	54.3	***30.83***	***.000***	74.6	74.6	*.01*	*.90*
N =	*608*	*129*	*737*		*782*	*153*	*935*	

So entsteht der Eindruck, dass bei Firmen in der deutschen Schweiz eine sehr generalisierte Bereitschaft besteht, hohe Investitionen in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter zu tätigen, auch wenn sie aufgrund ihrer Kleinheit
a) Mühe haben, die erforderlichen Ressourcen freizumachen, und
b) wenig davon profitieren, weil die Mitarbeiter nachher oft in andere Firmen überwechseln.

Bezeichnenderweise konvergieren die grösseren Firmen beider Sprachregionen auf demselben (relativ hohen) Niveau, weil bei ihnen allen dasselbe ökonomische Kalkül (dass Weiterbildungsinvestitionen für sie selber längerfristig lohnend sind) in den Vordergrund tritt.
Die geringere Wertschätzung, die man in der Westschweiz der rein berufsbezogenen Weiterbildung entgegenbringt, wird auch darin deutlich, dass der Arbeitgeber sie seltener mit Gehaltserhöhungen honoriert (Tab. 40). Vor allem im Dienstleistungssektor gibt es in der Romandie sehr viel mehr Firmen, die den Mitarbeitern keinerlei Anreize zur Weiterqualifizierung anbieten, indem sie die Höhe des Lohnes überhaupt nicht von solchen individuellen Ausbildungsinvestitionen abhängig machen.

Tab. 40: Einstellung der Firmen zur Frage: „Wird in Ihrem Betrieb die absolvierte Weiterbildung der Mitarbeiter bei Beförderungen und Lohnerhöhungen berücksichtigt": nach Wirtschaftssektor (Prozentanteile).

	Industriesektor		**Dienstleistungssektor**	
	deutsch	**französisch**	**deutsch**	**französisch**
trifft völlig zu	17	17	17	9
trifft eher zu	60	54	58	49
trifft eher nicht zu	19	16	20	20
trifft gar nicht zu	4	13	5	22
Chi-^{2} (sign.)	**17.73 (.001)**		**43.81 (000)**	

6.9 Anforderungen an die Grundschulausbildung

Die unterschiedliche Haltung der beiden Sprachregionen zum traditionellen formalen Bildungssystem zeigt sich vor allem auch bei den Antworten auf die Frage, welche Kenntnisse und Fähigkeiten die Schule den Kindern stärker als bisher vermitteln sollte. In der Westschweiz werden vorrangig konventionelle Schulfächer (Sprachen und Rechnen) genannt, während im deutschen Sprachraum informelle Charakterfähigkeiten (Leistungswille, Eigeninitiative, Teamfähigkeit) im Vordergrund stehen, die nicht zum Gegenstand des formellen Schulcurriculums gehören oder sich sogar völlig jeder institutionellen Vermittlung entziehen. Einzig neuartige Fächer wie Staats- und Sozialkunde, die für die Ausübung der Bürgerrechte und der politischen Rechte von Bedeutung sind, haben in der Deutschschweiz bezeichnenderweise mehr Gewicht. (Tab. 41)

Tab. 41: Prozentsatz der Unternehmen, die von der Primar- und Sekundarschule eine stärkere Gewichtung verschiedener Kenntnisse und Fähigkeiten fordern: nach Sprachregion der Firma.

Die Schule sollte folgende Fähigkeiten stärker fördern:	deutsch	französisch	t	Sign.
Deutsche Sprache	43	49	**4.06**	**.044**
Französische Sprache	20	38	**55.09**	**.000**
Englische Sprache	42	46	1.89	.178
Rechnen/ Mathematik	40	54	**24.49**	**.000**
Naturwissenschaften	8	7	.11	.899
Kunst, Musik, Kultur	3	4	.84	.345
Wirtschaft, Recht, Staat	31	20	**16.184**	**.000**
EDV-Kenntnisse	51	53	2.170	.114
Eigene Initiative	75	62	**22.92**	**.000**
Kreativität	31	32	.019	.816
Teamfähigkeit	64	56	**5.31**	**.021**
Konfliktfähigkeit	36	33	.524	.423
Leistungswille	53	37	**28.43**	**.000**
Gehorsam	8	12	**5.305**	**.021**
(N =)	*(1447)*	*(367)*	*(1814)*	

Für die unterschiedliche Bedeutung individueller Eigeninitiative und Leistungsbereitschaft sind vor allem die kleinen Betriebe verantwortlich, die in der Westschweiz besonders geringes Gewicht auf derartige Arbeitstugenden legen (Tab. 42). Daraus kann man schliessen, dass sich hier regionale Divergenzen in der mittelständischen Arbeitsethik widerspiegeln, die sich in grösseren Firmen abschwächen, weil sie dort durch Elemente einer interkulturell einheitlicheren Organisationsethik überlagert werden. Andererseits aber brechen auf der Ebene dieser grösseren Unternehmen wieder neue Divergenzen auf: indem dort in der deutschen Schweiz die „Teamfähigkeit" an Boden gewinnt und der „Gehorsam" völlig in den Hintergrund tritt, während diese beiden Qualifikationen in der Romandie dieselbe Bedeutung wie bei den Kleinbetrieben behalten.

So drängt sich der Schluss auf, dass traditionelle Schicht- und Milieukulturen und moderne Unternehmenskulturen als zwei klar voneinander unterscheidbare Kräfte wirksam sind, die in komplementärer Weise dazu beitragen, dass sich die Arbeitswelten der beiden Sprachregionen in stabiler und vieldimensionaler Hinsicht voneinander unterscheiden.

Tab. 42: Prozentsatz der Unternehmen, die von der Primar- und Sekundarschule eine stärkere Gewichtung verschiedener Kenntnisse und Fähigkeiten fordern: nach Firmengrösse

Die Schule sollte folgende Fähigkeiten stärker fördern:	bis 30 Mitarbeiter				über 30 Mitarbeiter			
	D	F	*F-Wert*	Sign.	D	F	*F-Wert*	Sign
Eigene Initiative	75	59	**17.81**	**.000**	75	65	**7.48**	**.016**
Leistungswille	57	35	**26.94**	**.000**	49	40	**5.78**	**.006**
Teamfähigkeit	61	57	.890	.346	66	56	**7.39**	**.007**
Gehorsam	11	12	.002	.986	5	13	**14.51**	**.000**
(N =)	*(650)*	*(175)*			*(789)*	*(190)*		

6.10 Einstellung zu Berufsbildungsreformen

Wie oben (vgl. Hyp. 2) festgestellt wurde, dominiert in der deutschen Schweiz ein instrumental-berufsbezogenes Ausbildungsverständnis, das nicht nur mit dem hergebrachten dualen System der Lehrlingsausbildung gut kompatibel ist, sondern generell zur Folge hat, dass arbeitsplatz- und betriebsnahe Formen der Aus- und Weiterbildung bei den Erwerbstätigen eine hohe Akzeptanz finden und auch faktisch im Vordergrund stehen.
Zweitens gibt es eine Präferenz für informelle, vom Erwerbstätigen in eigener Regie vollzogenen Lernprozesse, die sich nicht primär (bzw. überhaupt nicht) im Rahmen formell-schulischer Organisationen vollziehen.
Demgegenüber besteht in der Romandie eher eine Werthaltung, die

1) auf dem Selbstwert der Allgemeinbildung insistiert und deshalb auf strukturell-organisatorischer Ebene eher eine starke Ausdifferenzierung (bzw. Segregation) zwischen Bildungs- und Beschäftigungssystem begünstigt (Hyp. 2);
2) formellen Ausbildungsinstitutionen und Ausbildungsgängen eine hohe Wertschätzung einräumt (Hyp. 3).

Dies bedeutet, dass die Firmen einerseits nicht nur weniger Lehrlinge ausbilden (was angesichts des geringeren Angebots an lehrwilligen Schulabgängern selbstverständlich ist), sondern generell für Ausbildungsformen eintreten, die sich weitgehend betriebsunabhängig und fern von der Berufspraxis in formalen Institutionen vollziehen.
So widerspiegeln sich die unterschiedlichen kulturellen Auffassungen über das Verhältnis zwischen Arbeits- und Bildungswelt nicht zuletzt auch darin, dass die Vorstellungen über erwünschte und unerwünschte Reformen des beruflichen Ausbildungssystems tendenziell in unterschiedliche Richtungen gehen. (Tab. 43)
Berufsbildungsreformen finden generell mehr Unterstützung: vor allem, wenn sie den Zweck haben, die Ausbildung aus der bisherigen engen Einbettung in die Einzelbetriebe herauszulösen und entweder die Rolle überbetrieblicher Einrichtungen oder der Bildungsinstitutionen im engeren Wortsinne zu verstärken.

Tab. 43: Prozentsätze von Firmen, die verschiedene Reformmassnahmen der Berufsbildung für „förderungswürdig“ halten: nach Sprachregion.

	Sprachregion			
	deutsch	**französisch**	***F-Wert***	**Sign.**
Mehr theoretischer Schulunterricht	**09**	**14**	**5.69**	**.017**
Ausserbetriebliche Lehrwerkstätten	**23**	**44**	**41.62**	**.000**
Mehr praktisches Lernen im Betrieb	60	63	.42	.517
Einführungskurse	**51**	**69**	**25.86**	**.000**
Überbetriebliche Ausbildungsverbünde	**50**	**76**	**65.76**	**.000**
Ausbau des modularen Systems	**58**	**44**	**10.13**	**.001**
Verkürzung der Lehre	02	03	.00	.961
Verlängerung der Lehre	**09**	**15**	**9.01**	**.003**
Breitere Berufsfelder	**50**	**64**	**18.26**	**.000**
Anspruchsvollere Lehrabschlussprüfungen	**34**	**39**	**2.06**	**.15**
Berufsmaturität	**55**	**66**	**12.61**	**.000**
(N =)	***(1232)***	***(268)***	***(1500)***	

Ebenso wird in der Unterstützung für breitere Berufsfelder und für die Berufsmaturität deutlich, dass das Interesse dahin geht, den Lehrabsolventen umfassendere Kenntnisse zu vermitteln, so dass sie sich unabhängiger von spezifischen Berufszuweisungen auf dem Arbeitsmarkt bewegen können. Wahrscheinlich aus dem selben Grund besteht gegenüber Modularisierung eine grössere Zurückhaltung, weil sie dahin wirken kann, traditionelle Berufsbilder zu demontieren und an deren Stelle enger ausgerichtete, für die instrumentale wirtschaftliche Verwertung, massgeschneiderte Qualifikationsprofile zu erzeugen. Generell wird also Wert darauf gelegt, neben der Allgemeinbildung auch die Berufsausbildung primär aus der *Interessenlage des Individuums*, nicht aus der *Perspektive der Privatwirtschaft,* zu konzipieren.

Neben dem Staat sind dabei durchaus auch die Verbände als Leistungsträger angesprochen, weil sie es sind, die durch Ausbildungsverbünde und Einführungskurse das duale System durch ein drittes (betriebsunabhängiges) Qualifizierungsangebot ergänzen.

Mit ihrer Befürwortung der ausserbetrieblichen Lehrwerkstätten und der Berufsmatur stimmen die Westschweizer Firmen dafür umso stärker mit der Haltung der ausländischen Firmen überein, die dem stark betriebsbezogenen dualen Ausbildungsmodell „germanischer" Prägung ohnehin zurückhaltender gegenüberstehen (Vgl. Geser 1999b).

7 Schlussfolgerungen

Im Sinne der eingangs induktiv gewonnenen Hypothesen deuten die Ergebnisse in ihrer Gesamtheit darauf hin, dass

1) in der deutschen Schweiz eine eher *wirtschaftszentrierte Wertekultur* besteht, die sich als relativ adaptationsfähig erweist, weil sowohl individuelle Qualifikationen wie auch soziale Kooperationsformen und Institutionen in erster Linie unter dem Gesichtspunkt ihrer Instrumentalität für die Arbeitswelt beurteilt werden;
2) im französischen Sprachraum eine eher *wirtschaftsferne Wertekultur* vorherrscht, die eher strukturkonservativen Charakter hat, insofern sie auf dem Eigenwert der Bildung und einer affirmativen Einstellung zu formal-bürokratischen Institutionen beruht.

So partizipieren Deutschschweizer Firmen intensiver am Qualitätswettbewerb (vgl. 6.1) und implementieren ein breiteres Spektrum von strategischen Massnahmen (vgl. 6.2) und internen Reorganisationsmassnahmen (vgl. 6.3) mit dem Zweck, sich an die veränderten Umweltbedingungen einer sich globalisierenden Wirtschaft zu adaptieren. Im besonderen scheinen die älteren Firmen eine relativ hohe Kapazität zur externen Anpassung und internen Selbsttransformation beibehalten zu haben (Tab. 11).

Indem sich die Kontrolldichte und der Normierungsdruck im Arbeitsprozess erhöhen (vgl. 6.4.4), wachsen die Belastungen aller Mitarbeiter (vgl. 6.7.6) und die Inanspruchnahme der Führungskräfte (vgl. 6.5) nimmt zu.

Im Sinne moderner „lean management"-Konzepte werden Massnahmen der Flexibilisierung (vgl. 6.4.1) eingeführt, und der Schwerpunkt des Qualifikationsprofils verschiebt sich auf informellere Sozialkompetenzen (vgl. 6.7.5) und Fähigkeiten autonomer Selbststeuerung (vgl. 6.7.4), sowie auf „extrafunktionale" Erfahrungen, die innerhalb der Freizeit erworben werden können (vgl. 6.7.2).

All diese Prozesse vollziehen sich im Rahmen eines traditionellen Systems der Berufsausbildung, das (im Sinne des hergebrachten „dualen Systems") auf einer engen Koppelung der Ausbildungsprozesse mit der innerbetrieblichen Arbeitswelt insistiert (vgl. 6.10), der Allgemeinbildung wenig Gewicht einräumt (vgl. 6.7.1) mit einem geringen Bestand an akademisch gebildeten Mitarbeitern auskommt (vgl. 6.6) und auf zunehmende Qualifikationsbedürfnisse in erster Linie mit einer Expansion der praxisorientierten beruflichen Weiterbildung (vgl. 6.8.3) reagiert.

Demgegenüber zeigt sich die relative Traditionalität der Firmen im französischen Sprachraum in ihrem Festhalten am konventionellen Preiswettbewerb (vgl. 6.1), sowie eher tayloristischen Strukturen, die durch einen hohen Prozentanteil unqualifizierter Arbeitskräfte (vgl. 6.6), durch Tendenzen voranschreitender Rollenspezialisierung (vgl. 6.4.2) und relativ niedrigen Einarbeitungszeiten (vgl. 6.8.2), durch ein hohes Gewicht auf Konformitätsnormen (vgl. 6.7.4) und einer geringen Bedeutung beruflicher Weiterbildungsmassnahmen (vgl. 6.8.3) gekennzeichnet sind. Unabhängig von funktionalen Organisations- und Arbeitserfordernissen werden bevorzugt Bewerber mit höheren allgemeinen Bildungsabschlüssen rekrutiert (vgl. 6.7.1) während ausserberuflichen Erfahrungen (vgl. 6.7.2) und praxisbezogenen Weiterbil-

dungsmassnahmen (vgl. 6.8.3) wenig Gewicht beigemessen wird. In der Grundausbildung wird für eine traditionelle (d.h. auf die klassischen Fächer ausgerichtete) Schule votiert (vgl. 6.9), und in der Berufsausbildung für Reformmassnahmen, die auf eine Verselbständigung und organisationelle Segregation der Lernkontexte von der Betriebspraxis hinzielen (vgl. 6.10).

Man könnte vermuten, dass es sich bei diesen Divergenzen um die Residuen traditioneller Regionalkulturen handeln könnte, die in diesem Zeitalter der Globalisierung zunehmend durch kulturunabhängige, sozio-technische Betriebsorganisation und Arbeitsqualifikation überlagert würden. Dem widerspricht aber die Tatsache, dass manche Unterschiede ausgerechnet bei jüngeren und grösseren Unternehmen, sowie bei den Dienstleistungsfirmen expandierender Branchen am deutlichsten in Erscheinung treten.
Möglicherweise bieten sich in modernen Wirtschaftssektoren sogar ungleich grössere Entfaltungschancen für kulturspezifische Arbeits- und Organisationsformen als im traditionellen Industriesektor, weil die Produktionsvorgänge weniger durch technologische Determinismen gesteuert sind und sich häufiger in umweltoffenen Interaktionsverhältnissen (mit Kunden, Klienten u.a.) als innerhalb isolierter Fabrikanlagen vollziehen.

8 Literatur

Altermatt, Urs (1996a) Vor neuen Herausforderungen. Irritationen in der Sprachlandschaft der Schweiz. (NZZ, 18. 1., S. 20).

Altermatt, Urs (1996b) Das Fanal von Sarajevo. Paderborn, F. Schöningh,

Amstutz, Hans (1996) Das Verhältnis zwischen deutscher und französischer Schweiz in den Jahren 1930-1945. Verlag Sauerländer, Aarau (Reihe Sprachlandschaft, Band 19).

Becattini, Giacomo (1990) The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. In: Frank Pyke, Giacomo Becattini and Werner Sengenberger (eds.) industrial districts and inter-firm co-operation in Italy. Geneva: International Institute for Labour Studies, 37-51.

Bellandi, Marco (1989) The ../../../Dokumente und Einstellungen/Hans/Lokale Einstellungen/Temporary Internet Files/Uni - ZH/Lokale Einstellungen/Temp/Temporary Internet Files/Lokale Einstellungen/Temporary Internet Files/Dokumente und EinstellungenHans GeserLokale EinstellungenTemp%22 l - hit62industrial district in Marshall. (In: Edward Goodman and Julia Bamford (eds.): Small firms and industrial districts in Italy, 135-152. London: Routledge.

Blau, Peter M. (1977) Inequality and Heterogeneity. New York, Free Press.

Brusco, Sebastiano (1990) The idea of the industrial district its genesis. (In: Frank Pyke, Giacomo Becattini and Werner Sengenberger (eds.): industrial districts and inter-firm co-operation in Italy, 10-19. Geneva, International Institute for Labour Studies.

Büchi, Christophe (2000) Röstigraben. Zürich, NZZ Verlag.

BUNDESAMT FÜR STATISTIK (1997) Strukturatlas der Schweiz. Zürich, NZZ Verlag.

Büttner, Jean-Martin (1999) „Die Romandie unternimmt nichts mehr" (Tages Anzeiger, 15. Juni, 2).

Crozier, Michel (1963) Le phénomène bureaucratique. Essai sur les tendences bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel. Paris, Seuil.

Dei Ottati, Gabi (1994) Trust, intelinking transactions and credit in the industrial district. Cambridge Journal of Economics 18, 529-546.

De Rougemont, Denis (1965) La Suisse, ou l'Histoire d'un Peuple heureux. Lausanne, L'Age d'Homme.

D'Iribarne, Philippe (1989) La Logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales. Paris, editions du Seuil.

Du Bois, Pierre (1999) Alémaniques et Romands entre unité et discorde. Lausanne, editions Favre,

Fischer, Hardy & Trier, Uri (1962) Das Verhältnis zwischen Deutschschweizern und Westschweizern. Bern/Stuttgart, Verlag Hans Huber,.

Fischer, Hardy (1984) Das neue Verhältnis zwischen Deutschschweizern und Westschweizern. Schweizerische Zeitschrift für Psychologie, 43 (3), 177-193.

Friedrich, Roger (2000) Wie verschieden sind die Romands? Identität ist auch ein Instrument der Politik (NZZ, 29. 12., 11)

Geser, Hans (1999a) Arbeitsqualifikationen im Spannungsfeld des ökonomischen, technischen und organisatorischen Wandels. In: Sociology of Switzerland. Online Publications. Zürich. http://socio.ch/work/geser/04.htm

Geser, Hans (1999b) Hat das duale Ausbildungssystem eine Zukunft? Die ambivalente Einstellung der Schweizer Unternehmen zu aktuellen Berufsbildungsreformen. In: Sociology in Switzerland: Online Publications. http://socio.ch/work/geser/06.htm

Heidenreich, Martin (1994) Gruppenarbeit zwischen Toyotismus und Humanisierung. Soziale Welt, 45, S. 60-82.

Hofstede, Geert (1984) Culture's Conséquences. International Differences in Work-Related Values. Sage Publications, Beverly Hills, London.

Jürgens, Ulrich (1993) Teams als universelles Konzept? Einige vergleichende Anmerkungen zur Teamwork-Debatte in Japan, Deutschland und den USA. In: Lüthje, Boy & Scherrer Christoph (Hrsg.) Jenseits des Sozialpakts. Neue Unternehmensstrategien, Gewerkschaften und Arbeitskämpfe in den USA. Münster, Westfälisches Dampfboot, 86-95.

Kissler, Leo & Lassere, René (1992) Management und Partizipation in der Automobilindustrie. Zum Wandel der Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Frankreich. Deutsch-französische Studien zur Industriegesellschaft, Band 13. Frankfurt a.M./New York, Campus.

Lalive d'Epinay, Rafal & Stutzer, Alois (2003) Wer hat am meisten Mühe, arbeitslos zu sein? NZZ am Sonntag, (19.01., Nr. 3, 40).

Lüthi, Herbert (1969) Die Schweiz als Antithese, Arche Verlag, Zürich.

Maestral, Aymon de (1970) Suisse romande — Suisse alémanique. Qu'est-ce qui ne va pas? Éditions de la Nouvelle revue de Lausanne, Lausanne.

Maurice, M.,Sellier, F. & Silvestre J. J. (1982) Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne, Paris, PUF.

Mehl, Rainer (1993) Fiat Auto: Struktur schlägt Strategie. Aufstieg und Fall eines autoritär geführten Unternehmens. Berlin, Sigma Verlag.

Müller-Grieshaber, Peter (1998) Förderung des Lehrstellenmarkts in der Romandie. Mediendienst Berufsbildung. Nr. 8. Dezember Deutschschweizerische Berufsbildungsämterkonferenz.
http://www.dbk.ch/Mediendienst/Welcome.html

Müller, S. & Adelt, P. (1990) Veränderte Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter? Führung im Wandel. Neue Perspektiven für Führungsforschung und Führungspraxis. G. Wiendieck and G. Wiswede. Stuttgart, Enke, S. 232-256.

Paniccia, Ivana (1998) One, a hundred, thousands of industrial districts. Organizational variety in local networks of small and medium-sized enterprises. (Organization Studies, Vol. 198 /4, Fall; S. 667ff.)

Paravicini-Bagliani, Agostino , Jean-Pierre Felber, Jean-Daniel Morerod & Véronique Pasche (eds.) (1997) Les pays romands au Moyen Age. Lausanne, éditions Payot.

Pidoux, Philippe (1997) „Fusionieren wir die Kantone Waadt und Genf! Für einen neuen Kanton als zweite Region des Landes." (NZZ, 5. 06, 15).

Pilet, Jacques (1996) „Die Westschweiz packt ihre Zukunft selber an. Verkannter Wandel im Wirtschaftsgefüge." (NZZ, 21.05, 16).

Rey, Alfred (1988) Erklärung regionaler Steuerbelastungsunterschiede in der Schweiz, NZZ 18. 12., 15.

Rose, Arnold M. (1955) Voluntary Associations under Conditions of Competition and Conflict. Social Forces, 34,2, 159-163.

Schumann, Michael (1992) Lean Production – kein Erfolgsrezept. In: IAT/IGM/IAO/HBS (eds.) Lean Production. Schlanke Produktion. Neues Produktionskonzept humanerer Arbeit? Düsseldorf.

Schwander, Marcel (1983) Notizen aus der Westschweiz. Basel und Frankfurt/Main, Helbling & Lichtenhahn, 241.

Stevens, J. & Campion M. A. (1994) The knowledge, skill and ability requirements for teamwork: implications for human resource management. Journal of management. 20(2), 503-531.

Von Salis, J. R. (1968) Schwierige Schweiz. Beiträge zu einigen Gegenwartsfragen. Orell Füssli Verlag, Zürich.

„Der Graben ist weniger tief als angenommen. Sprachregionale Gegensätze in der Schweiz“ (NZZ, 23. 12. 1996, S. 14).

„Deutschschweiz: Ohne Matur geht (fast) nichts“ (NZZ, 20.11.1997, S. 83).

„Die Lehrstellenlage in den Kantonen“ (NZZ, 13.05.1996, S. 19).

„Die Romandie ist kein Sonderfall. Zu einer Standortbestimmung der Westschweizer Wirtschaft“ (NZZ, 13.11. 1995, S. 7).

„Frauen und Männer auf regionalen Arbeitsmärkten“ (NZZ, 31.05.1996, S. 14).

„Hochschulbildung für Krankenschwestern? Vor heiklen Weichenstellungen bei den Gesundheitsberufen.“ (NZZ, 15.03.1996, S.13).

„Keine Zunahme der Armut in der Schweiz, Ausgewählte Sozialindikatoren ohne klaren Trend“ (NZZ, 26.10. 1996, S. 21).

„Spiegelbild feiner regionaler Besonderheiten" (NZZ, 14.04.1997, S.,15)

„Weniger stellenlose Hochschulabsolventen. Unterschiede nach Landesteilen“ (NZZ, 20. 1.1996, S. 14).

„Westschweizer Föderalismus in Bewegung" (NZZ, 5.06.1996, S.15)

„Wird der ‹Röstigraben› allmählich tiefer?“ (NZZ, 4.04.1987).

Berufliche Bildung in der Schweiz. Deutschschweizerische Berufsbildungsämterkonferenz, 1998.
http://www.dbk.ch/broschuere/ch3/ch3to.htm