

Ergebnisse der online-Befragung "Ähnlich und doch so verschieden"

zum Verhältnis von Schweizern und deutschen Beschäftigten in Deutschschweizer Unternehmen und Institutionen

Wie nehmen sich Schweizer und deutsche Mitarbeitende gegenseitig wahr und welche allfälligen Konflikte bestehen zwischen ihnen? Was können Unternehmen und Institutionen zu einem besseren gegenseitigen Verständnis beitragen?

Ausgehend von diesen Fragestellungen hat ein (CH-D gemischtes) Forscherinnenteam an der Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Soziale Arbeit, mit einer online-Befragung (www.ch-d.ch) 2008 Probleme und Bedürfnisse von Arbeitnehmenden in Unternehmen der Deutschschweiz eruiert. Auf Aufrufe in der Tagespresse hin haben 252 Personen zu den 25 Items meist ausführlich und differenziert Stellung bezogen. Davon waren etwas mehr als die Hälfte Deutsche (54.4%).

Wer sind die Teilnehmenden und in welchem Arbeitskontext stehen sie?

Von den insgesamt 252 Teilnehmenden sind rund ein Fünftel in der Industrie tätig, gefolgt vom Bildungswesen (Universität, Schulen) und der Kommunikation (Werbung, Journalismus, Beratung) mit je 15 Prozent, dem Finanzwesen (Banken, Versicherungen etc.) mit 13% und dem Gesundheitswesen mit rund 12%. Die verbleibenden Prozente teilen sich die IT-Branche, Architektur und der Verkauf. Rund 13% der Teilnehmenden nannten andere Tätigkeitsbereiche. Wie diese Aufstellung zeigt, sind die meisten Befragten im Dienstleistungssektor tätig. Splittet man die Tätigkeitsbereiche nach Nationalität auf, so sieht man, dass die Teilnehmenden Deutscher Nationalität in den Tätigkeitsbereichen Industrie, Bildungswesen sowie Gesundheitswesen gegenüber den Schweizer Teilnehmenden übervertreten sind.

Die meisten Teilnehmenden sind zwischen 28 und 50 Jahren alt. Betrachtet man die Geschlechterverteilung, welche mit 105 teilnehmenden Frauen und 137 Männern einen leichten männlichen Überhang hat, so zeigen sich bei der beruflichen Stellung erwartungsgemäss deutliche Unterschiede. Nur ein Drittel der Frauen sind in Vorgesetztenfunktion tätig, während bei den männlichen Teilnehmern mehr als die Hälfte eine Führungsrolle einnehmen, -und dies bei vergleichbarem Ausbildungsniveau. Insgesamt mag der hohe Anteil von teilnehmenden Vorgesetzten von 43.0% (N=247) erstaunen.

Die Teilnehmenden (N=250) arbeiten in Unternehmen mit unterschiedlichen Personalanteilen deutscher Herkunft:

- 0 - 10% D-Anteil: 37.2%
- 10 - 30% D-Anteil: 44.4%
- 30 - 50% D-Anteil: 14.0%
- mehr als 50%: 4.4%

Interessanterweise sind die Angaben bezüglich des Anteils anderer Ausländer im Unternehmen zum gesamtschweizerischen Durchschnitt relativ niedrig, denn die Hälfte (49.4%) geben 0-10% und ein weiteres Viertel (24.1%) 10-20% an (N=249), was mit dem geringeren Ausländeranteil in der übervertretenen Dienstleistungsbranche und unter Hochqualifizierten in Zusammenhang stehen dürfte. Betrachtet man die Verteilungen im Arbeitsteam, so befindet sich bei 37.2% der Teilnehmenden (N=247) nur ein/e Deutsche/r und bei weiteren 32.0% zwei bis drei Deutsche im Team und 42.1% geben an, dass sie mit keinen weiteren Ausländern im Team zusammenarbeiten (weitere 36.1% arbeiten mit einem bis zwei Ausländern), was zeigt, dass die Internationalisierung und Interkulturalisierung in den Arbeitsbereichen der Befragten noch relativ bescheiden ausfällt.

Nach der herkunftsspezifischen Veränderung in der Belegschaft befragt, geben 71.1% an, dass sich diese in den letzten Jahren verändert habe (N=246). 81.1% nehmen mehr deutsche Beschäftigte, 9.1% mehr Deutsche und andere Ausländer sowie 5.5% weniger Deutsche wahr als in den Jahren zuvor.

Von den deutschen Teilnehmern und Teilnehmerinnen (N=147) sind 44.9% schon seit mehr als sechs Jahren, 15.0% zwischen vier und sechs Jahren sowie 40.1% seit drei Jahren und weniger in der Schweiz. Vom Aufenthaltsstatus her verfügen 47.1% über die C-Bewilligung und 42.1% über eine B-Bewilligung.

Wie konfliktträchtig ist das Verhältnis?

Generell wird das Verhältnis unter CH-D-Mitarbeitenden von der Hälfte der Schweizer als positiv und von zwei Drittel der Deutschen als positiv bewertet.

Was die Einschätzung der Konfliktträchtigkeit des CH-D-Verhältnisses betrifft, so stufen ein Drittel der Schweizer Teilnehmenden dieses als sehr bis ziemlich konfliktträchtig ein, während es bei den Deutschen nur 10 Prozent sind. Ein vergleichbares Bild zeichnet sich bei der Frage zur Bewertung der neuen Zusammensetzung aufgrund der Zunahme von deutschen Arbeitskräften in der Schweiz ab, die von Schweizern negativer empfunden wird als von Deutschen. Dies legt den Schluss nahe, dass die Problemwahrnehmung recht unterschiedlich ist und für deutsche Mitarbeitende die Entdeckung, dass sie von Schweizern als "Problem" empfunden werden, oft mit Erstaunen verbunden ist.

Die verstärkte Zuwanderung aus unserem nördlichen Nachbarland wird sowohl von den teilnehmenden Schweizern aber sogar noch stärker von den befragten Deutschen mit Befürchtungen verbunden, dass dies negative Auswirkungen haben könne, indem etwa der Konkurrenzdruck stärker werde und sich die Akzeptanz der deutschen Arbeitskräfte vermindere. Insgesamt 77.9% der Teilnehmenden (N=226) und 87.0% der Schweizer erwarten von den neuen deutschen Mitarbeitenden erwarten, dass sie sich verstärkt an die Schweizer Verhältnisse anpassen sollten. Dabei wünschen sich die meisten mehr Respekt und Rücksichtnahme gefolgt von Anpassung an den Schweizer Führungsstil. Eine Minderheit findet, dass es gegenseitige Anpassung von Deutschen und Schweizern brauche und zwei Drittel, überwiegend Schweizer, lehnen es grundsätzlich ab, dass sich Schweizer den Deutschen anpassen sollen.

Ebenen auf denen Schwierigkeiten Entstehen

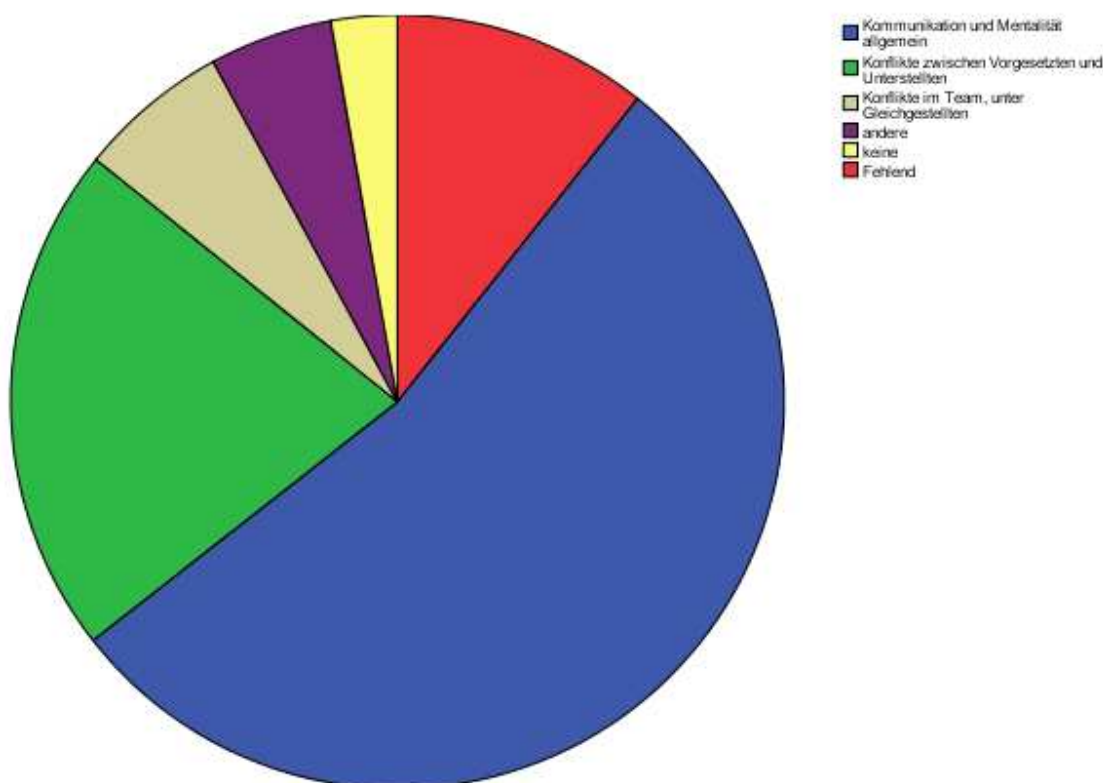


Tabelle 1: Häufigkeit der Antworten aller Teilnehmenden auf die Frage, auf welchen Ebenen Schwierigkeiten im CH-D-Arbeitsverhältnis entstehen (N=252)

Auf die Frage, in welchen Bereichen des Arbeitsverhältnisses Schwierigkeiten entstehen, geben mehr als die Hälfte der Teilnehmenden an, dass diese allgemein die Kommunikation und Mentalität betreffe, während ein Fünftel derjenigen, die Konflikte wahrnehmen, diese auf der Ebene Vorgesetzte und Unterstellte feststellen. Nur 7,2% berichten von Konflikten im Team unter Gleichgestellten, was die Schlussfolgerung nahe legt, dass das hierarchische Verhältnis die Schwierigkeiten potenziert. Während kommunikative Missverständnisse und Mentalitätsunterschiede unter Gleichgestellten noch durchgelassen werden, können sie im Hierarchiegefälle schwerwiegendere Auswirkungen haben.

Bei dieser Frage fällt ins Gewicht, was man selber als Schwierigkeit erlebt und als belastend einstuft. Ein deutscher Unternehmensberater formuliert es so: *"Wenn man friedliches Nebeneinanderherleben als keine Schwierigkeit bezeichnet..."*, womit er antönt, dass er sich mehr unter einem positiven Arbeitsverhältnis vorstellt. Andere deutsche Teilnehmende zeigen viel positiven Elan und haben die Hoffnung, dass sich die anfängliche Distanz mit der Zeit verringern werde: *"Ich will mir eigentlich keine Gedanken über das Verhältnis zwischen Schweizern und Deutschen am Arbeitsplatz machen müssen, sondern mit Schweizern tip-top an einer Sache oder in einer Sache zusammenarbeiten und wünsche mir dass aus Arbeitsbeziehungen auch echte Freundschaften werden!"*

Es werden aber auch massive Formen von Konflikten, wie etwa *"fehlende Offenheit, Gelästere und Mobbing hinten herum"* genannt. Auch werden Entscheidungen bzw. Fehler breitgetreten respektiv sehr viel später immer wieder aufgebracht." oder wie ein deutscher Vorgesetzter schreibt: *"Informationen werden vorenthalten. Entscheidungen werden nicht mitgetragen bzw. boykottiert."*

Schwierigkeiten auf der Kommunikationsebene können zu Missverständnissen und Verletzungen führen, wie etwa ein unterschiedliches Verständnis von Humor, wie es zum Beispiel ein deutscher Projektleiter ausdrückt *"Bei Ironie sollte man lachen, damit das Gegenüber auch merkt, dass es nicht böse gemeint ist."* oder ein anderer meint, dass er anfangs Anweisungen gar nicht als solche verstanden hätten, weil sie für ihn so unverbindlich formuliert gewesen seien.

Ein Schweizer Manager schreibt, dass er interne Mitarbeiter angewiesen habe, den neuen deutschen Mitarbeitenden gewisse Unterschiede zu erklären und sie auf mögliche Konflikte vorzubereiten, um ihnen klar zu machen, dass sie in der Schweiz nicht uneingeschränkt willkommen seien.

Wie man miteinander umgeht und was man voneinander hält

Aufeinander zugehen/ Nationalität	Offen und unbelastet	Vorsichtig und kritisch, mit Distanz	Ablehnend, vermeidend, aggressiv
Schweiz	56	50	5
Deutschland	67	60	3
andere	2	1	0
Total	125	111	8

Tabelle 2: Häufigkeiten der Antworten unterteilt nach Nationalität auf die Frage, wie man aufeinander zugeht (N=252)

Eine weiterer Fragebereich eruierte, wie Schweizer auf Deutsche zugehen und umgekehrt. Hier nahmen 244 Teilnehmende Stellung, wovon die Hälfte angibt, jeweils "offen und unbelastet" auf die anderen zuzugehen. Ebenso viele berichten, dass sie "vorsichtig und kritisch" oder auch "mit Distanz" auf die anderen zugehen würden, wobei hier die Schweizer Beschäftigten etwas übervertreten sind. Dass insgesamt nur zwei Teilnehmende "eher ablehnend" im Umgang mit der anderen Nationalität zu sein scheinen, zeigt, dass wir bei unserer online-Befragung Personen mit grundsätzlicher Ablehnung oder Fremdenfeindlichkeit eher wenig angesprochen haben.

Bei den 50 Schweizer Befragten und den 60 Deutschen, die vorsichtig, kritisch oder mit Distanz den jeweils "anderen" begegnen, hat dies auf dem Hintergrund des gesamten Fragebogens gesehen, meist mit vorangehenden schlechten Erfahrungen zu tun. Hier scheint folglich die Vertrauensebene beschädigt worden zu sein, welche für eine produktive Zusammenarbeit grundlegend ist (vgl. Schweer/ Thies 2003). Bezüglich der Schlüsse, die sie aus diesen Erfahrungen ziehen, kreuzten rund die Hälfte der deutschen und Schweizer Teilnehmenden an, dass konstruktive Lernprozesse daraus resultiert seien. Doch während die anderen 50% der Deutschen sich mehrheitlich stärker zurücknehmen, sich anpassen und defensiv reagieren, überwiegt bei den 50% Schweizern Abwehr und Abneigung gefolgt von Vermeidung gegenüber den deutschen Arbeitskollegen/innen. Aus einem Parameter von 15 Eigenschaften konnten die Teilnehmenden typische Charaktereigenschaften zuordnen, was zu folgender Rangfolge der meistgenannten Zuschreibungen führte:

Schweizer: Kollegialität, Mitbestimmung, Gemütlichkeit, Solidarität, Manöver hinter dem Rücken
 Deutsche: Direktheit, Konkurrenzdenken, Humor, Kollegialität, Lockerheit

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die eigene Nationalität besser beurteilt wurde als die jeweilig andere und dass die "Manöver hinter dem Rücken" den Schweizern fast ausschliesslich von Deutschen angekreidet wurde. Dies könnte damit zu tun haben, dass die weniger ausgeprägte Direktheit der Schweizer dazu führt, dass Konflikte nicht offen sondern hinten herum ausgetragen werden und dies für sie normal ist. Umgekehrt attestieren die Schweizer den Deutschen mehr Humor als sich selber und schätzen auch ihre Kollegialität und Lockerheit. Die Deutschen schätzen in erster Linie die Teamfähigkeit der Schweizer bezüglich Kollegialität, Mitbestimmung und Solidarität.

Solche Aufforderungen zu Charakterzuschreibungen, wie wir sie in unserer Erhebung verwendet haben, rufen natürlich Stereotypisierungen, sowohl positive als auch negative, auf den Plan, weshalb diese Resultate mit Vorsicht zu interpretieren sind. Eine Teilnehmerin hat dies gut auf den Punkt gebracht: *"Ich sehe, dass es jeweils auf die Person ankommt. Generell schätze ich die Höflichkeit, gleichwohl kenne ich mindestens genauso viele Schweizer, denen dies nicht nachgesagt werden kann. Der Faktor der selektiven Wahrnehmung sollte berücksichtigt werden. Negative Erfahrungen haben nicht unbedingt mit der Nationalität zu tun sondern mit den Persönlichkeitszügen, welche nicht wirklich vereinheitlicht werden können."*

Unterschiede, Schwierigkeiten und ihre Bewertung

Auf die Frage, ob grundlegende Unterschiede in der Kommunikation zwischen Deutschen und Schweizern vorhanden seien, bejahten dies die Befragten mehrheitlich und spezifizierten dabei, dass es sich hauptsächlich um eine Frage des Kommunikationsstils, der Direktheit, der unterschiedlichen Sprachgewandtheit, der Diplomatie und der Schnelligkeit handle.

Antworten auf die Frage, ob es grundlegende Unterschiede im Kommunikationsverhalten zwischen Schweizern und Deutschen gebe, bejahten dies 105 von 111 Schweizern und 119 von 133 Deutschen, was zeigt, dass solche Unterschiede von der überwiegenden Mehrheit festgestellt werden und dass es sich dabei nicht lediglich um Wortverständnisdifferenzen, sondern auch um Verhaltensdimensionen handelt..

Nationalität	Direktheit	Sprach- gewandtheit	Schnelligkeit, Tempo	Diplomatie	sonstiges	Gesamt
Schweiz	64	17	2	5	13	101
Deutschland	81	5	6	8	15	115
Andere	1	0	0	0	1	2
Gesamt	146	22	8	13	29	218

Tabelle 3: Anzahl der Antworten (N=218) unterteilt nach Nationalitäten auf die Frage, welcher Art die Unterschiede zwischen Schweizern und Deutschen im Kommunikationsverhalten seien.

Balkendiagramm

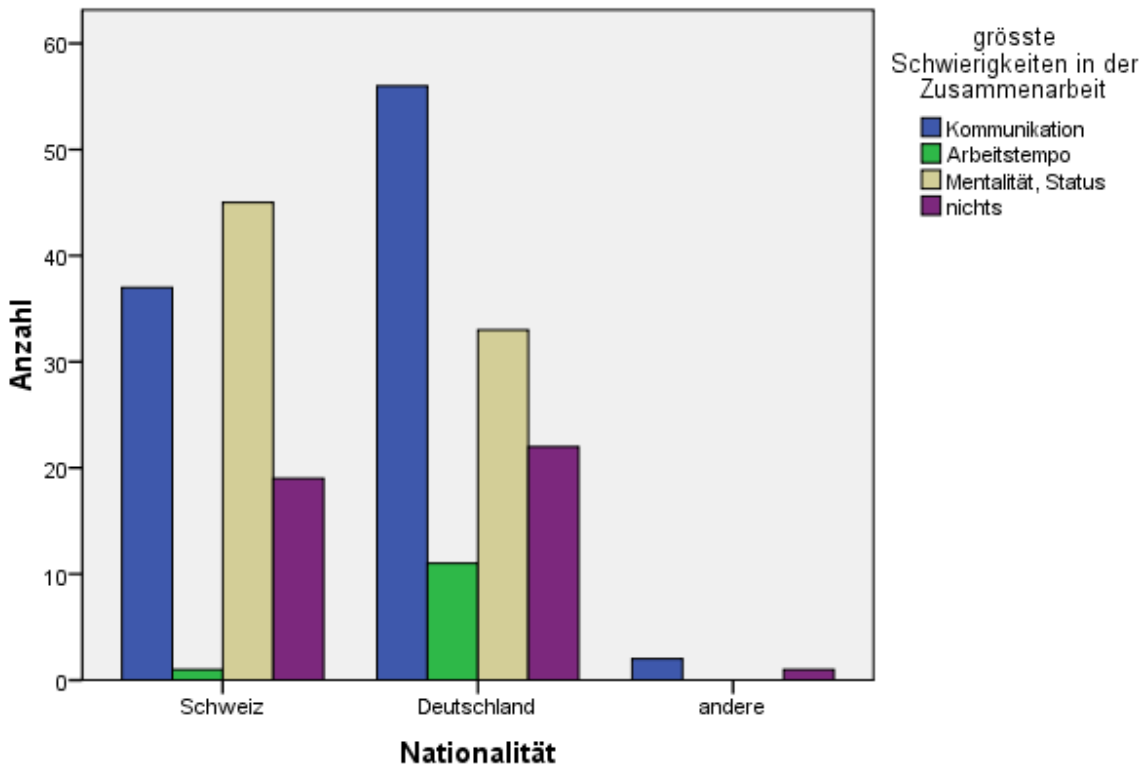


Tabelle 4: Anzahl Erstantworten auf die Frage, in welchen Bereichen die grössten Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit auftauchen würden (N=226)

Interessanterweise ist die Problemwahrnehmung recht unterschiedlich. Denn auf die Frage, worin die grössten Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit bestehen würden, wird von den Deutschen die Kommunikation als grösste Erschwernis genannt, während die Schweizer Teilnehmenden die unterschiedliche Mentalität und den Status am häufigsten aufführen. Zwar stimmen sie darin überein, dass diese beiden Dimensionen das Hauptproblem darstellen, denn das unterschiedliche Arbeitstempo wird nur von einem kleinen Anteil der Deutschen als problematisch empfunden.

103 der 252 Teilnehmenden berichten von negativen Erfahrungen in der CH-D-Zusammenarbeit. Die Rangordnung wird angeführt von Gefühlen der Verletzung, wobei etwas mehr Schweizer als Deutsche sich beklagen, gefolgt von Missstimmung und kommunikativen Missverständnissen. Unterlegenheitsgefühle, aggressive Konflikte oder Mobbing treten jedoch nur in Einzelfällen auf. Werden die positiven und negativen Erfahrungen mit Deutschen respektive Schweizern aufgewogen, so überwiegen bei beiden die positiven Erfahrungen, doch ist anzumerken, dass die Schweizer Teilnehmenden weniger positive und mehr negative Erfahrungen machen als ihre nördlichen Nachbarn, die in der Schweiz arbeiten.

Balkendiagramm

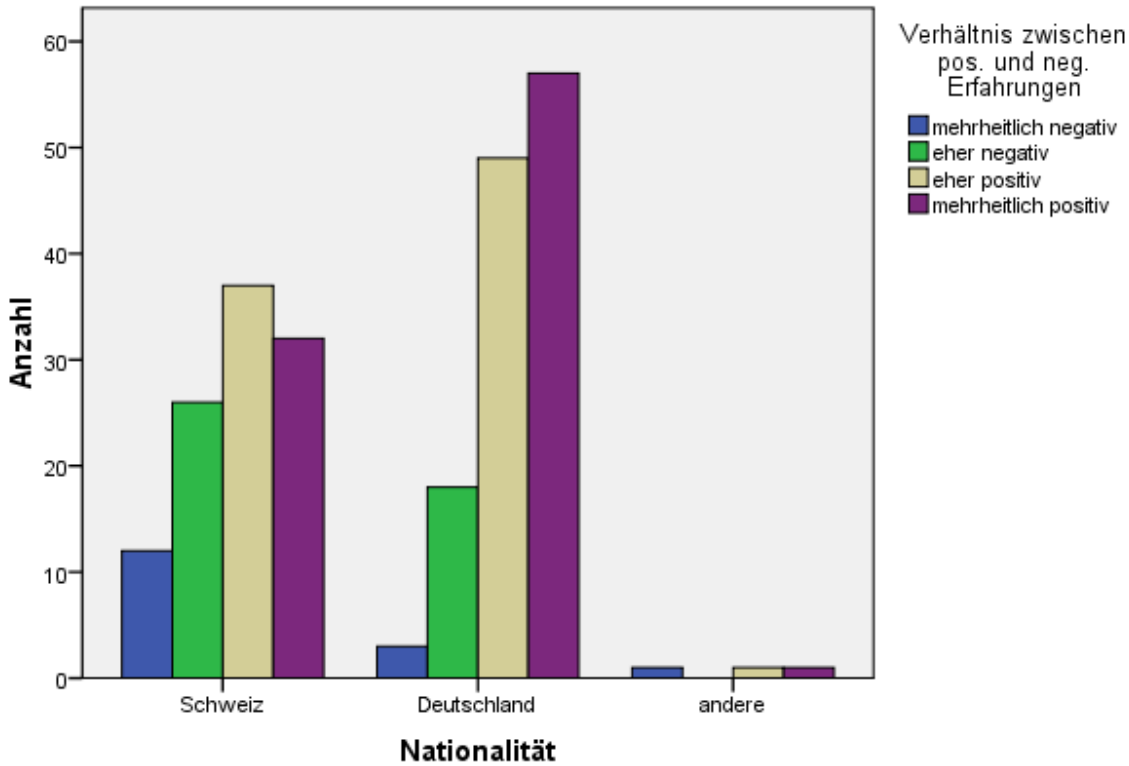


Tabelle 5: Anzahl Antworten auf die Frage, wie die Teilnehmenden (N=237) das Verhältnis zwischen positiven und negativen Erfahrungen im CH-D-Arbeitsverhältnis bewerten.

Betrachtet man die Einschätzung der CH-D-Arbeitsbeziehungen, so listen die deutschen Befragten mehr positive Phänomene wie konstruktive Zusammenarbeit, Auflockerung und Bereicherung auf, während bei den Schweizern negative Phänomene den Überhang haben. Unter den negativen Phänomenen steht Misstrauen und Voreingenommenheit an erster Stelle, gefolgt von Frontenbildung sowie Seilschaften, Bevorzugung und Abschottung. Diese letzteren Dimensionen stellen einen "Killer" für ein gutes und produktives Arbeitsklima dar.

Nationalität	Phänomene zwischen Deutschen und Schweizern								Gesamt
	Misstrauen, Voreingenommenheit	Abschottung	Frontenbildung	Seilschaften, Bevorzugung, Übervorteilung	positive Bereicherung	konstruktive Zusammenarbeit	Auflockerung, Vielfalt	anderes	
Schweiz	56	24	34	30	43	43	25	3	205
Deutschland	66	25	18	22	56	70	63	1	325
Andere	1	1	1	0	2	1	1	0	7
Gesamt	123	50	53	52	101	114	89	4	593

Tabelle 6: Anzahl Mehrfachantworten (es konnten bis zu fünf Phänomene ausgewählt werden) auf die Frage, welche Phänomene das CH-D-Arbeitsverhältnis charakterisieren (N=238)

Eine deutsche Oberärztin formulierte ihre Bedenken diesbezüglich folgendermassen: *"Meist habe ich keine persönlichen Probleme mit Kollegen. Finde es nur schwierig, wenn sich eine "Schweizergruppe" mal wieder über "zu viele Deutsche im Spital" beklagt. Es wird dann zwar schon immer gesagt: "es geht nicht gegen dich", aber grundsätzlich finde ich es ja selber auch befremdlich in der Schweiz mit fast nur deutschen Kollegen zu arbeiten."* Diese Aussage, wie auch andere zeigen, dass es sich oft nicht um hermetische Abschottungsprozesse handelt, sondern vielmehr um "Gespräche und Gelästere unter Gleichgesinnten" über die "anderen", was auf der einen Seite generalisierende Abwertungen und Vorurteile sein können, aber auf der anderen Seite auch von einem kulturellen Konsens, wie Arbeitsabläufe, Teambeziehungen und der Umgang von Vorgesetzten mit Mitarbeitenden sein sollten, getragen sein können. So oder so haben solche Gespräche unter Gleichgesinnten einen verbindenden aber auch subversiven Charakter und tragen meist zur Tabuisierung des CH-D-Arbeitsverhältnis bei, indem sie offene Aussprachen und Konsensfindungsprozesse eher verhindern.

Auf die Frage, welche Schlüsse, sie aus ihren Erfahrungen gezogen hätten, antworteten 75 Teilnehmende, dass sie lernfähig und konstruktiv damit umgehen würden, vornehmlich deutsche Teilnehmende geben an, dass sie sich anpassen und zurücknehmen würden, gefolgt von Vermeidung und Rückzug sowie an letzter Stelle mit Abwehr und Abneigung, wobei hier die Schweizer Teilnehmenden überwiegen.

Nationalität	Schlüsse aus Erfahrungen				Gesamt
	Vermeidung, Defensiv, Rückzug	lernfähig, konstruktiv	Anpassung (sich zurück nehmen)	Abwehr, Abneigung	
Schweiz	16	33	8	20	77
Deutschland	27	41	41	8	117
Andere	0	1	0	1	2
Gesamt	43	75	49	29	196

Tabelle 7: Häufigkeiten der Antworten (N=196) auf die Frage, welche Schlüsse sie aus den zuvor genannten Erfahrungen gezogen hätten, gegliedert nach Nationalität.

Wichtig scheint hier zu sein, dass mögliche Unterschiede und Schwierigkeiten im Team angesprochen werden können, ohne einen Gesichtsverlust zu riskieren. Am besten können solche "Feedbacks" mit Humor angebracht werden, damit sie das Gegenüber nicht verletzen, wie dies ein Teilnehmer beschreibt: *"Ist wichtig, über die Unterschiede lachen zu können. Das Verhältnis von Deutschen und Schweizern ist bei uns überhaupt nicht konflikthaft und die Thematik unwichtig. Meine Erfahrungen im Arbeitsalltag zeigen grundsätzlich vorbehaltlose Zusammenarbeit."*

Rund die Hälfte der Befragten gibt an, dass sie über die auftretenden Schwierigkeiten im CH-D-Verhältnis gesprochen habe, doch wurde in erster Linie im Freundeskreis darüber debattiert, an zweiter Stelle mit Arbeitskollegen ein offenes Gespräch gesucht und lediglich in sechs Fällen wurden die Probleme mit einem/r Vorgesetzten besprochen. Auch wenn die Mehrheit keine negativen Konsequenzen befürchtet, wenn sie auftretende Schwierigkeiten ansprechen würden, so zeigt es sich doch, dass Schweizer hier stärkere Ängste hegen als Deutsche und dabei spezifizieren, dass sie ein schlechtes Ansehen oder Qualifikation beim Vorgesetzten damit riskieren, während die Deutschen eher mögliche soziale Konsequenzen im Team scheuen. Ein Schweizer Teilnehmer begründet seine Zurückhaltung folgendermassen: *"Wenn ich meine Meinung öffentlich kund tun würde, könnte ich jegliche Aufstiegschancen vergessen, ohne wenn und aber!"*. Hier scheinen folglich Befürchtungen bezüglich der Zuschreibung rassistischer Motive oder Vorurteile bei der Anmeldung von Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit bei Vorgesetzten gerade bei Schweizer Beschäftigten zu bestehen, immerhin geben 37 von 105 Schweizern an, dass sie negative Konsequenzen befürchten, während es bei den deutschen Teilnehmenden nur 23 von 130 sind (N=238). Das Aufeinanderprallen unterschiedlicher Mentalitäten nehmen Schweizer Teilnehmende etwas stärker wahr als deutsche, ebenso wie Missstimmungen oder Spaltungen und Gruppierungen.

Auf der anderen Seite wird der interkulturelle Kontext mit der CH-D-Durchmischung auch als positive Bereicherung empfunden, was zur konstruktiven Zusammenarbeit und Auflockerung beitrage. Dass viele der Befragten sowohl positive als auch negative Phänomene erwähnten, zeigt, dass Konfliktrichtigkeit nicht einfach per se entsteht, sondern meist eine Vielfalt unterschiedlicher Erfahrungen herrscht und unkomplizierte und problematische CH-D-Arbeitsbeziehungen nebeneinander existieren können. Dies legt die Schlussfolgerungen nahe, dass individuelle Faktoren und Konstellationen eine wichtige Rolle spielen.

Eine wichtige Rolle beim Ansprechen von Schwierigkeiten in CH-D-Arbeitsbeziehungen übernehmen oftmals deutsche Beschäftigte oder Doppelbürger/-innen, die schon seit mehr als zehn Jahren in der Schweiz sind und sich als gut integriert bezeichnen. Ihnen ist es möglich auch heikle Themen anzusprechen, ohne sich dem Rassismusverdacht auszusetzen. Zudem können sie ihre eigenen Erfahrungen ins Feld führen und wirken dadurch vermutlich weniger anmassend oder lehrmeisterlich. Dies zeigt etwa folgende Aussage einer deutschen Angestellten: *"Man darf das den Deutschen gegenüber thematisieren und ihnen vermitteln, dass sie nicht nach ihrem alten Muster so dreinfahren können, dass es hier Mentalitätsunterschiede gibt. Die Deutschen sind da meist nicht so „gspürig“, sind einen schärferen Ton gewöhnt und werden schneller ausfallend. Dann ziehen sich die Schweizer zurück, das sehe ich als Risiko. Deshalb sollte man sie ermuntern, sich mit dem eigenen kollektiven Kommunikationsverhalten und der Art zu reagieren auseinanderzusetzen."*

Unterschiede im Führungsverhalten

Rund die Hälfte aller Teilnehmenden (48.2%) bejaht Unterschiede im Führungsverhalten, während dies rund 40 Prozent (39.5%) verneinen und zwar sowohl Deutsche als auch Schweizer. Ein Grossteil derjenigen, die solche Unterschiede verneinten, kreuzten dann im folgenden trotzdem unterschiedliche Zuschreibungen bei der Charakterisierung des CH- und D-Führungsstils an.

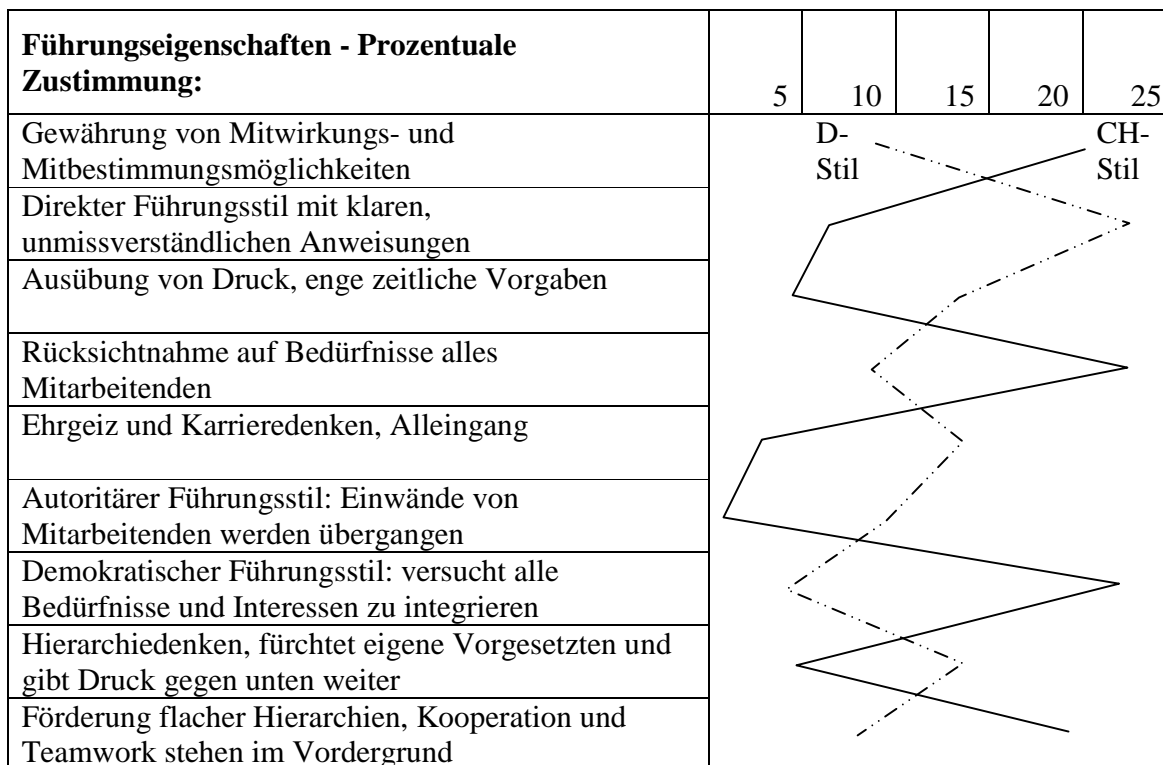


Tabelle 8: Prozentuale Zustimmung zu CH-Führungseigenschaften sowie D-Führungseigenschaften (N=215) aufgrund von Mehrfachantworten (von neun Antwortkategorien konnten je fünf ausgewählt werden).

Was die Führungsstile anbelangt, so zeichnen sich hier zwei ganz unterschiedliche "Phänotypen" ab, nämlich ein "partizipative CH-Führungsstil", der versucht die Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeitenden zu integrieren, flache Hierarchien und Teamwork in den Vordergrund stellt, Mitwirkungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten gewährt und auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden Rücksicht nimmt. Und auf der anderen Seite der "direktive D-Führungsstil" mit klaren, unmissverständlichen Anweisungen, Druck auf die Mitarbeitenden und engen zeitlichen Vorgaben. Bei diesem stehen Ehrgeiz und Karrieredenken sowie Alleingang im Vordergrund. Die von Hierarchiedenken geprägte Organisationskultur führt dazu, dass aufgrund der Furcht vor eigenen Vorgesetzten der Druck nach unten weitergegeben wird, gefolgt von einem autoritären Führungsstil, wonach Einwände von Mitarbeitenden übergangen werden.

Der "direktive D-Führungsstil" zeichnet sich prozentual zwar nicht ganz so deutlich ab wie der "partizipative CH-Führungsstil", aber interessanterweise unterscheiden sich die Schweizer und deutschen Teilnehmenden in ihrem Antwortverhalten nur unmerklich. Das heisst, dass beide positiv über den CH-Führungsstil urteilen und beide sehr kritisch mit dem D-Führungsstil verfahren. Dies legt eine grosse kulturelle Differenz zwischen der Schweiz und Deutschland bezüglich Führungsverhalten, Hierarchiedenken und Mitbestimmungsmöglichkeiten von Mitarbeitenden nahe und zeigt gleichzeitig, dass sich die Befragten weitgehend einig sind, dass sie den "partizipativen CH-Führungsstil" bevorzugen, wie die Auswertung der offenen Fragestellungen zeigte. Doch darf dabei nicht vergessen werden, dass es auch in der Schweiz ein ganzes Spektrum unterschiedlicher Unternehmenskulturen gibt. Hier besteht etwas die Gefahr, dass solche Bewertungen auch verinnerlichten Stereotypisierungen entspringen können, doch muss angesichts der Differenziertheit des Antwortverhaltens eines Grossteils der Teilnehmenden davon ausgegangen werden, dass sich bezüglich des Führungsstils in der Berufsrealität deutliche Unterschiede abzeichnen. Zu Konflikten kommt es insbesondere dann, wenn deutsche, direktive Führungskräfte unvorbereitet auf mitwirkungsgewohnte Schweizer Mitarbeitende treffen. In diesem Fall ergeben sich zwangsläufig Konflikte und Frustrationen, meist auf beiden Seiten. Denn angesichts der Anpassungsleistung, welche von Einwandernden vorausgesetzt wird, erwarten die Schweizer Mitarbeitenden ein Entgegenkommen des oder der Vorgesetzten hin zum "Schweizer Führungshabitus" und fordern ihre Rechte ein - ausser es handle sich um eine Niederlassung eines deutschen Unternehmens in der Schweiz. Wird ihnen kein Gehör geschenkt, weil ihre Forderungen bspw. als Angriff auf den eigenen Vorgesetztenstatus empfunden werden, bahnt sich ein Machtkampf an, welcher sich meist in einer Verweigerungshaltung der Schweizer Mitarbeitenden und einer stärker autoritären Durchsetzungshaltung des oder der Vorgesetzten äussert.

Mit ein Grund für die unterschiedlichen Führungsstile kann auch die unterschiedliche Arbeitsmarktsituation in der Schweiz im Vergleich zu Deutschland sein, wie dies ein Schweizer Teilnehmer formuliert: "Der Schweizer ist nicht so angewiesen auf einen Job wie die Deutschen. Dadurch kann man nicht so mit dem MA umgehen wie in Deutschland.". Eine deutsche Teilnehmerin meint zum deutschen Führungsstil: "*Die Direktheit von deutschen Vorgesetzten kann hier auch schnell mal als Arroganz ausgelegt werden*". Zum Schweizer Führungsstil wird angemerkt, dass sogenannte 'Soft Skills' mehr zählen, weshalb "*Schweizer Chefs häufig den Fortschritt ihrer Mitarbeiter sanfter fördern und fordern*" und "*ihre Kritik in Watte verpacken*" sowie "*mehr in Beziehungen investieren*". Ausserdem stellt die ausgeprägte Konsenskultur in der Schweiz für deutsche Vorgesetzte und Mitarbeitende oft eine Geduldprobe dar: "*Es muss auch der "Hinterste und Letzte" immer alles gut und richtig finden*" oder "*die Räder drehen langsamer als in Deutschland*". Auch dass direkte Kritik von Schweizern oft als verletzend empfunden wird, stellt deutsche Vorgesetzte vor eine Herausforderung: "*Kritik wird oft persönlich genommen, obwohl sie fachlich gemeint und auch entsprechend angebracht wurde.*"

Wenn man die Aussagen aus den verschiedenen Beschäftigungszweigen vergleicht, so stechen die problematisierenden Aussagen aus dem Gesundheitswesen ins Auge:

"Deutscher Vorgesetzter bevorzugt seine Landsleute. Deutsche taxieren die Schweizer als einfache Gemüter, die eher keine Initiative haben." (Krankenschwester, MA, Spital, CH)

"In der Schweiz viel flachere Hierarchien im Spital als in Deutschland. Einen Chefarzt zu "duzen" wie es hier üblich ist, wäre in Deutschland undenkbar gewesen." (Oberärztin, Spital, Vorgesetzte, D)

"Aus meiner Sicht haben Schweizer Männer Probleme damit, wenn Frauen kompetenter und durchsetzungsfähiger sind als sie selber." (Ärztin, Oberassistentin, Spital, D)

Dass das Gesundheitswesen besonders betroffen zu sein scheint, hat vermutlich damit zu tun, dass hier zwei unterschiedlich geprägte Unternehmenskulturen (Teamarbeit) und Rollenverständnisse (z.B. Status von Ärzten und Ärztinnen, Entscheidungskompetenzen des Pflegepersonals) aufeinander treffen, welche durch den hohen Anteil deutschen Personals (bis 60% und mehr) stark ins Gewicht fallen können. An dieser Stelle gilt anzumerken, dass sich Konflikte im CH-D-Arbeitsverhältnis mit weiteren Problemen bezüglich Gender, Mobbing oder Unstimmigkeiten überlagern können, welche in Zusammenhang mit interkulturellen Missverständnissen oder aber auch losgelöst davon vorkommen können.

In interkulturellen Kontexten – und beim Verhältnis von Schweizer und deutschen Beschäftigten muss von einem solchen Kontext gesprochen werden – gilt es den Regeln der Kooperation und sanktionierten Formen der Interaktion und Kommunikation, dem Führungsstil und der Leistungsbewertung sowie dem Ausdruck von Respekt und Akzeptanz von Hierarchie besondere Beachtung zu schenken. Denn diese Dimensionen unterliegen kulturspezifischen Ausprägungen (vgl. Schneider/ Basoux 1997). Sie sind den Akteuren, in unserem Fall den Deutschen, in neuen beziehungsweise fremdkulturellen Situationen meist nicht bekannt und müssen durch eigene, oftmals schmerzhaft, Lernprozesse erworben werden (vgl. Schwegler 2008). Nur stellt sich im Schweizer Kontext – mit Sprachverwandtschaft und seiner unmittelbaren geografischen Nähe zum Auswanderungsland im Gegensatz zu anderen interkulturellen Arbeitsbeziehungen wie etwa Deutschland-Indonesien oder Schweiz-USA, die Frage wie diese Anpassung genau auszusehen hat, inwieweit dieser Prozess von Gegenseitigkeit getragen werden soll und ob es sich nur um Nuancen oder grundsätzliche Differenzen und Unvereinbarkeiten handelt.

Vertrauen in Arbeitsprozessen

Beim Vertrauensaufbau spielen noch weitere Dimensionen eine Rolle. So steht auf der einen Seite das "Wissen" über Motive, Spielregeln, Verhaltensabsichten und Arbeitsprozesse im Vordergrund, da es das Verhalten des Gegenübers einschätzbar macht, und auf der anderen Seite finden sich die Ansprüche an das Verhalten des Gegenübers, so wie man sich einen akzeptablen Arbeitskontext vorstellt. In die Wahrnehmung des Gegenübers könnten stereotype Annahmen und Erwartungen mit hineinspielen (vgl. Schwegler 2008), oder auch der Versuch, sich gerade nicht so zu verhalten, wie man annimmt, dass der andere aufgrund gängiger Vorurteile dies zu erwarten scheint. Man bezeichnet dieses Phänomen als Versuch, dem Heterostereotyp nicht entsprechen wollen. So wurde etwa in einer Untersuchung zum Verhältnis von deutschen und mexikanischen Kooperationspartnern (vgl. Kühlmann 2005) festgestellt, dass die Deutschen mehr in den Kontaktaufbau und die Geselligkeit investierten und die Mexikaner entsprechend mehr Zuverlässigkeit, Kompetenz und Ehrlichkeit demonstrierten. Dies zeigt, wie gegenseitige Erwartungshaltungen und gängige Stereotype die Arbeitsbeziehung prägen können. Auf das CH-D-Verhältnis unserer Studie übertragen, lässt sich das in verschiedenen Interviewaussagen, insbesondere von Deutschen, wiederfinden, wenn sie etwa sagen, dass sie bewusst versuchen würden, nicht so direkt, laut oder kritisch zu sein und sich aktiv um Konsensfindung und einen demokratischen Führungsstil bemühen. Hier haben wir es folglich mit einer Anpassungsleistung zu tun, welche, wenn sie das normale Mass überschreitet, bis zur "Selbstverleugnung" oder "Verstellung" reichen kann, was einen Energie verschleissenden Aufwand für den Einzelnen bedeutet.

Die Vertrauensbildung in der Arbeitsbeziehung beeinflusst somit die Effektivität von Teams und steigert die Kommunikations- und Kooperationsbereitschaft (vgl. Nieder 1997, Schweer/ Thies 2003) und kann, falls sie nicht gelingt, zu einem erheblichen Verschleissfaktor durch Missstimmungen werden und zu Ineffizienz führen.

Viele Teilnehmende stellen vertrauenfördernde Lernprozesse fest. Die Schweizer Beschäftigten berichten vor allem von grösserer Offenheit, positivem Näherkommen. So sagen manche *"wurde offener für Deutsche, lernte die andere Seite kennen"*, *"ich nehme die Unterschiede nicht mehr so ernst, rege mich nicht mehr darüber auf"* oder sie suchen die Kommunikation *"ansprechen von Unterschieden hilft dem gegenseitigen Verständnis"* und stellen eine Entwicklung *"von allgemeinen Vorurteilen zu gemischten differenzierteren Erfahrungen"* bei sich selber fest. Die teilnehmenden Deutschen durchlaufen meist mehrere Lernphasen, welche durch Emotionen wie Erstaunen, Ernüchterung oder Frustration eingeleitet werden. Denn nach einer

ersten unproblematischen Phase folgt meist das überraschende Erkennen von Differenzen. Dies zeigt sich zum Beispiel in folgender Aussage: *"Als Deutscher findet man Schweizer erst mal grundsätzlich sympathisch. Es dauert dann eine Weile, bis man erstaunt feststellt, dass dies umgekehrt gar nicht der Fall ist"*. Eine solche Erfahrung mündet meist in einer verstärkten Anpassung und einem sich selber Zurücknehmen oder auf Distanz gehen, wie folgende Aussagen illustrieren: *"Ich habe erst am Schweizer Arbeitsplatz gemerkt, dass die Unterschiede grösser sind, als ich zuvor dachte und musste anfangen und lernen mich anzupassen"*. Nur wenige deutsche Teilnehmende geben an, dass sie keinen Lernprozess vollzogen haben. Die meisten berichten, dass sie gelernt hätten, zurückhaltend, abwartend und diplomatischer zu sein, dass sie respektvoller und wertschätzender gegenüber Mitarbeitenden seien als früher. Wenn Deutsche in einer Vorgesetztenfunktion sind, merken sie mitunter an, dass sie ihre Mitarbeitenden stärker mit einbeziehen und den basisdemokratischen Ansatz schätzen gelernt haben. Auch betonen einige, dass ein solcher Integrationsprozess nicht Monate sondern Jahre in Anspruch nehmen, denn es gehe um ein grundsätzliches Umdenken oder wie ein Teilnehmer formuliert hat, um das "Ablegen der bisher in Deutschland erlernten sozialen Überlebensstrategien". Schweizer Teilnehmende berichten von anderen Lernprozessen, zum Beispiel dass sie sich selber besser behaupten gelernt hätten, direkter kommunizieren würden und Kritik nicht mehr so persönlich nehmen würden.

Schlussfolgerungen und Ausblick

Doch sind mit diesen gegenseitigen Annäherungsprozessen die Probleme noch nicht gelöst, denn mit der weiteren Zunahme von Deutschen Arbeitskräften in der Schweiz befürchten viele Teilnehmende, insbesondere auch Deutsche, dass die Schweizer aus Angst vor einer "Übermacht" ihre Skepsis verschärfen könnten und dass die partizipative Führungskultur und das freundliche Arbeitsklima mit der Zeit verloren gehen könnten. Ausserdem müssen auch negative Lernprozesse erwähnt werden, wie etwa wenn Deutsche berichten, dass sie aufgrund der erfahrenen Ablehnung skeptischer gegenüber ihren Schweizer Kollegen geworden seien und Formulierungen wie "man warnt sich gegenseitig" auf Abschottungsprozesse hindeuten oder Schweizer angeben, dass sie nun auch mit "härteren Bandagen" kämpfen würden. Eine mögliche Folge von solchen Führungskonflikten deutscher Vorgesetzten kann auch darin bestehen, dass sie es vorziehen, deutsche Mitarbeitende einzustellen, da sie diese als unkomplizierter und leistungsbereiter erleben. Dies zeigt, dass es zur Verbesserung des CH-D-Verhältnisses noch einiges zu tun gibt, damit konstruktive Lernprozesse auf beiden Seiten einsetzen können, bevor das Glas zerschlagen ist.

Die Zeit allein richtet es nicht, meinen etwas mehr als die Hälfte der teilnehmenden Deutschen und Schweizer auf die Frage, ob sich die Kommunikationsschwierigkeiten mit der Zeit legen würden. Denn durch die verstärkte Zuwanderung befürchten viele, dass für die neuen deutschen Arbeitskräfte es immer schwieriger würde, die feinen Unterschiede wahrzunehmen oder darauf aufmerksam gemacht zu werden. Denn es wird befürchtet, dass sie vor allem in ihrer Freizeit aber auch an der Arbeit die meiste Zeit mit Landsmännern und -frauen verbringen und so über weniger Dialog- und Auseinandersetzungsmöglichkeiten verfügen als Deutsche, die schon länger in der Schweiz sind. Dies ist mit ein Grund, weshalb sich einige deutsche Teilnehmende auch von neuen deutschen Zuwanderern abgrenzen, da sie nicht mit ihnen in einen Topf geworfen werden möchten und auch ihre eigene Integration in der Schweiz in Gefahr sehen.

Wie die Antworten zeigen, nimmt die Anpassbarkeit aber auch die Integrierbarkeit mit wachsender Aufenthaltsdauer zu.

Auf die Frage, wie bei Neueinstellungen verfahren werden soll (N=247), kreuzten rund zwei Drittel der deutschen Teilnehmenden sowie etwas weniger als die Hälfte der Schweizer an, dass die berufliche Qualifikation den Ausschlag geben und kein Unterschied zwischen Schweizer und deutschen Bewerbern/innen gemacht werden sollte. Etwas weniger als ein Drittel findet jedoch, dass bei Neueinstellungen andere Prioritäten gesetzt werden müssten: So finden insgesamt 39 Befragte, dass auf ein ausgewogenes Verhältnis geachtet werden soll und weitere 36 Befragte (davon 28 CH) fordern, dass Schweizern den Vorzug gegeben werden sollte.

Abschliessend wünschen sich die meisten Teilnehmenden mehr Offenheit und globales Denken, gefolgt von persönlichem Austausch und voneinander lernen sowie an dritter Stelle Aufklärung und Information über kulturelle Unterschiede durch die Unternehmen aber auch durch eine differenzierte Medienberichterstattung. Denn die mediale Thematisierung des CH-D-Verhältnisses wird von drei Vierteln der Teilnehmenden als problematisch (einseitig, pauschalisierend, populistisch und vorurteilsverstärkend) wahrgenommen, wobei dies von den Deutschen sensibler wahrgenommen wird als von den teilnehmenden Schweizern und Schweizerinnen.

Auch muss festgehalten werden, dass viele Deutsche im Rahmen dieser Befragung von negativen Erfahrungen in der Schweiz (auch ausserhalb des Arbeitsbereichs) berichtet haben, wobei 49 (von insgesamt 136 teilnehmenden Deutschen) offenen Angriffen ausgesetzt waren ("Nazi", "Sauschwob", "Schiiss-Tütscher"), weitere 64 deutsche Teilnehmende mit abweisenden und vorurteilsbelasteten Reaktionen konfrontiert waren, sowie Diskriminierungen (Ablehnung aufgrund der Nationalität bei Vorstellungsgesprächen oder Wohnungssuche) erlebt haben. Insbesondere im öffentlichen Raum mit Unbekannten finden solche Erlebnisse statt, was bei einigen Betroffenen dazu geführt hat, dass sie sich z.B. im öffentlichen Verkehr nicht als Deutsche zu erkennen geben wollen, indem sie vermeiden zu sprechen: *"Man muss nur den Mund aufmachen, um um sich herum das Festfrieren von Gesichtszügen feststellen zu können."* Denn der öffentliche Raum begünstigt aufgrund seiner Unverbindlichkeit offen aggressives Verhalten.

Diese deutschenfeindlichen Haltungen und Pauschalverurteilungen werden nach Meinung der Teilnehmenden durch Medienberichte und Schlagzeilen verstärkt, was dann gerade bei Sportanlässen gegenüber Deutschen zu abfälligen Bemerkungen und Kommentaren führe. Dies zeigt, dass Lern- und Annäherungsprozesse, wie wir sie im Arbeitsbereich feststellen konnten, im öffentlichen Bereich noch weniger stattfinden und auch wenig gefördert werden. Der gesellschaftliche Kontext spielt aber in den Arbeitsbereich hinein und beeinflusst die zwischenmenschlichen Beziehungen, deshalb tut auch hier eine Aufarbeitung Not – eine Aufarbeitung, welche das Denken in nationalen Kategorien auflöst und gleichzeitig mögliche Reibungsflächen thematisiert, damit gegenseitiges Verständnis entstehen kann. Ein Unternehmen, das sich als lernende Organisation versteht, ist gut beraten wenn es die Auseinandersetzung um diese „Diversity“ als Potential begreift, die eigene Kultur und das Verhaltenspotential zu erweitern.

Literatur:

Kühlmann, Torsten M. (2005): Formation of trust in German-Mexican business relations. In: Bijlsma-Frankema, Katinka /Klein Woolthuis, Rosalinda (Ed.): Trust under pressure. Cheltenham, Northampton, MA: Edward Elgar, p.37-53.

Schneider, Susan C./ Barsoux, Jean Louis (1997): Managing across cultures. London: Prentice Hall.

Schweer, Martin, K.W./ Thies, Barbara (2003): Vertrauen als Organisationsprinzip. Perspektiven für komplexe soziale Systeme. Bern: Huber.

Schwegler, Ulrike (2008): Vertrauen zwischen Fremden. Die Genese von Vertrauen in deutsch-indonesischen Kooperationen. Frankfurt: IKO Verlag.