

Ähnlich und doch so verschieden – Das Verhältnis zwischen Schweizern und Deutschen in Unternehmen und Institutionen der Deutschschweiz

Aussagen aus Vorsondierungsgesprächen zum D-CH-Verhältnis in Unternehmen und Institutionen, welche uns zur Durchführung dieser Studie bewogen haben:

„Ein Unternehmen mit mehr als 10% Deutschen, da stimmt die Dynamik einfach nicht mehr!“

„Gewisse Institute werden völlig von Deutschen beherrscht, andere zum Beispiel von Bulgaren. Das sind so Seilschaften, die ziehen einfach eigene Leute nach.“

„My experience is that German IT engineers have often much better CV's than their Swiss colleagues, but they will never get the top positions.“

„Die Deutschen können sich einfach besser verkaufen, haben aber keine Ahnung, auf was es hier ankommt.“

„Trotz sporadischem Heimweh würde ich nie mehr zurück nach Deutschland arbeiten gehen. Das ist so eine Ellbogenmentalität.“

„Die verdienen sich dumm und dämlich hier. Erst wenn sie eine Familie haben, merken sie, dass in der Schweiz nicht alles so rosig ist.“

„Nicht mal in Israel habe ich mich so auf mein Deutschsein fixiert gefühlt wie in der Schweiz.“

„Nicht umsonst haben gewisse Unternehmen eine Quotenregelung für Deutsche eingeführt.“

„Nach meinem ersten Jahr in der Schweiz, wollte ich nur noch die Koffer packen und gehen. Ich hatte das Gefühl, dass ich überall anecke. Jetzt weiss ich, dass es eine Art Kulturschock war.“

„Mit Deutschen muss man einfach Klartext reden, sonst verstehen sie einen nicht.“

„Als ich die Stelle als Ärztin nicht bekam, habe ich nachher über die Krankenschwestern erfahren, dass dieses Team nur aus deutschen Ärzten besteht und sie fanden, dass es mit einer Schweizerin Probleme geben könnte.“

„Wir müssen uns der Kultur hier anpassen, dann haben wir keine Probleme.“

„Der neue deutsche Abteilungschef hatte unmögliche Vorstellungen von Projektierung und Effizienz. Da ist einer nach dem anderen gegangen.“

Kurzüberblick

Der Zuwachs von deutschen, meist gut qualifizierten Arbeitskräften betrifft Industrie- und Dienstleistungsbetriebe ebenso wie Spitäler, Universitäten und Schulen. Gerade in diesen Bereichen scheinen offene und insbesondere verdeckte Konfrontationen, Konkurrenz und Abwehrhaltungen zu einem erheblichen Konfliktpotential geführt zu haben, welches bis jetzt jedoch weitgehend unerforscht blieb. Dabei scheint die Unser Forschungsinteresse besteht in erster Linie in der Analyse des Verhältnisses zwischen Schweizer und deutschen Mitarbeitenden eines Unternehmens und dessen Auswirkungen auf Arbeitsabläufe und Betriebsklima.

Nach unserer Vorstudie mit online-Befragung zum D-CH-Verhältnis, bieten wir interessierten Unternehmen und Institutionen folgendes Forschungsprojekt zur Eruierung und Bearbeitung von allfälligen Konflikten an: Das methodische Vorgehen sieht eine anonyme, schriftliche Befragung (elektronisch) aller Mitarbeitenden (CH, D aber auch andere Staatsangehörige) zu ihren gegenseitigen Wahrnehmungen, Haltungen und Konfliktpunkten vor. Die Befragten erhalten die Möglichkeit, sich für ein Tiefeninterview zur Verfügung zu stellen, um einzelne Situationen differenzierter betrachten und Erfahrungen auf individueller und betrieblicher Ebene herausarbeiten zu können. Wir beabsichtigen den beteiligten Unternehmen während des Untersuchungszeitraums eine Plattform zu schaffen, um gegenseitige Wahrnehmungen, Lernprozesse und Konflikte in Form von Wandzeitungen, Internetplattformen und Informationsveranstaltungen zur Verfügung zu stellen, um latente Unstimmigkeiten wahrnehmbar zu machen und die Klärung möglicher Missverständnisse zu fördern. Ebenso sollen die Ergebnisse der Studie allgemein zur Diskussion gestellt werden und sowohl auf formeller als auch auf informeller Ebene zu einem konstruktiven Annäherungsprozess (z.B. Workshops/ Trainings) und der Entwicklung von Bewältigungsstrategien beitragen.

Die zentralen **Fragestellungen** unseres Forschungsprojekts lauten:

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?

Die Teilnahme eines Unternehmens oder einer Institution ist mit folgenden **zeitlichen Aufwendungen** verbunden:

- Gemeinsame Absprachen: ca. 2 Std. mit verantwortlicher Person
- Schriftliche Befragung: ca. 30 Min. pro teilnehmendem Mitarbeitenden
- Tiefeninterviews: ca. 50 Min. für interessierte Mitarbeitende
- Diskussionsplattform: ca. 60 Min. für alle Beteiligten (in Absprache mit den beteiligten Unternehmen)

Folgende Outputs stellen den **Benefit** für die teilnehmenden Unternehmen und Institutionen dar:

1. Auskunft bezüglich des Verhältnisses und allfälliger Konflikte zwischen Schweizer, deutschen und weiteren ausländischen Mitarbeitenden, damit dieses offen reflektiert und angegangen werden kann;
2. Einblick, wie sich dieses Verhältnis auf Einzelne, Teams, Arbeitsabläufe und das Betriebsklima auswirkt;
3. Diskussion der Ergebnisse, Aufzeigen von gegenseitigen Lern- und Annäherungsprozessen;
4. Empfehlungen und Umsetzung von Bearbeitungs- und Lösungsmöglichkeiten (Trainings/ Teamentwicklung).

1. Projektbeschreibung

1.1. Die Ausgangssituation

In den Medien ist das Verhältnis zwischen Deutschen und Schweizern wiederholt thematisiert worden, wie etwa im Blick (7.12. 06, 19.2.-24.2.07), DRS3 (21.-26.1.07) oder SF1 DOK (26.1.07), wenn von Anpassungs- und Integrationsschwierigkeiten von Deutschen in der Schweiz respektive „Deutschfeindlichkeit“ auf Schweizerseite gesprochen wird. In der NZZ (26.1.08) und im Tages Anzeiger erschienen wiederholt Artikel zu Berufungsverfahren an Schweizer Universitäten, bei welchen Deutschen Professoren/innen der Vorzug gegeben wurde und bemängelt wurde, dass sie ihre eigenen Leute nachziehen und auf Deutschland ausgerichtete Forschung betreiben würden. Insgesamt wird ein Drittel der Professuren der Deutschschweiz von Deutschen besetzt. Ebenso war in den Medien die Rede von D-CH Konflikten innerhalb des Personals in Spitälern und Altersheimen.

Zwar scheint es, dass Deutsche weniger Vorurteilen und Feindbildern ausgesetzt sind als andere Minderheiten in der Schweiz, wie etwa Personen aus Ex-Jugoslawien oder der Türkei, doch scheint die am schnellsten wachsende Einwanderergruppe vermehrt **Konkurrenzgefühle und Verlustängste** bei Schweizer Arbeitnehmern/innen auszulösen. Wie eine repräsentative Umfrage des Meinungsforschungsinstitut Isopublic (2007, N=500) zeigt, empfinden 49% der Deutschschweizer Befragten Deutsche als arrogant und 42% lästern über sie. Dies geschieht meist **hinter vorgehaltener Hand**, denn Vorurteile und Abwertungen werden in der Regel nur gleichgesinnten Gesprächspartnern mitgeteilt (vgl. Graumann 1995; Pettigrew/ Meertens 1995). Andere Einwanderergruppen, wie Italiener (87%) oder Österreicher (71%), werden den Deutschen (57%) deutlich vorgezogen. Die 69% der Schweizer, welche Deutsche in ihrem Bekanntenkreis haben, äussern sich jedoch weniger negativ, was zeigt, dass **Kontakt** und Austausch – aber nur unter positiven Bedingungen, wie Forschungsergebnisse zeigen (vgl. Brewer/ Miller 1984, Cialdini 1984) - zu einer Verringerung der Vorurteile führen kann. 36% der Befragten befürchten, dass die Deutschen den Schweizern Arbeitsplätze wegnehmen und weitere 45% sind der Meinung, dass die Deutschen unsere Löhne drücken (vgl. Blick, 21.2.07).

2006 nahm rund die Hälfte der rund 103'000 deutschen Erwerbstätigen in der Schweiz eine **Kaderstellung** ein (der arbeitsmarkt, 1/2, 2007). Wissenschaftlich überprüfte Aussagen zum D-CH-Verhältnis in Unternehmen und Institutionen gibt es bisher noch keine. Eine Untersuchung von deutsch-amerikanischen Kontakten in Betrieben (Beneke 1998) konnte aufzeigen aufgrund welcher verbalen und nonverbalen Missverständnisse Frustrationen auf beiden Seiten entstehen. Ebenso konnte die Analyse von **Fremdwahrnehmungen und Selbstsicht** von Deutschen im Berufsleben (vgl. Schroll-Machl 2002) diesbezügliche Diskrepanzen und widersprüchliche Erwartungshaltungen aufzeigen. Doch weiss man noch wenig, was mögliche Auswirkungen derartiger Spannungen auf das Arbeitsklima und die individuelle respektive teambezogene Arbeitsfähigkeit betrifft. Auch gibt es noch kaum Erfahrungen zur Bearbeitung und Bewältigung etwaiger Konflikte.

Die derzeit massive **mediale Thematisierung** des D-CH-Verhältnisses ist eher darauf angelegt, Konkurrenzängste und Kritik zu verstärken. Die ausgelöste Diskussion führt mehrheitlich zur Auseinandersetzung mit eigenen Landsleuten und die Problematisierung erfolgt im informellen Bereich, was gegenseitigen Abwertungen und Ausgrenzungsverhalten weiter Vorschub leisten wird. Hingegen bräuchte es Diskussionsplattformen zur Klärung negativer Emotionen, denn nur durch das Wahrnehmen der anderen Sichtweise können gegenseitige Verstehens- und Annäherungsprozesse gefördert werden.

Im Arbeitsleben ist gegenseitige Akzeptanz, Vorurteilsfreiheit und ein angenehmer Umgang – insbesondere die Vertrautheit und das Embedding in der Gruppe - grundlegend für die **Arbeitsfähigkeit** einzelner sowie von ganzen Gruppen und Teams (vgl. Mitzscherlich 2006). Unterschwellige und latente Konflikte können die Zusammenarbeit erschweren, das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden belasten und das Arbeitsklima beeinträchtigen, da unterschiedliche Vorstellungen und Erwartungshaltungen nicht thematisiert und diskutiert werden (Thomann & Schulz v. Thun 2004, S. 27 ff.). In der Folge „versickern“ Energien der Mitarbeitenden in ungelöste Konflikte, statt dass sie in einen konstruktiven Gruppenprozess und die Aufgaben bezogene Arbeitsfähigkeit fliessen könnten (vgl. Clausen 2003).

Deutsche Arbeitnehmer/-innen berichten von zum Teil schmerzlichen Erfahrungen in den ersten Monaten und Jahren ihrer Arbeitstätigkeit in der Schweiz und einem allmählichen Begreifen der Unterschiede in Kommunikation, Führungsverhalten oder in betrieblichen Abläufen, welche sie aufgrund der Ähnlichkeit des Kulturraums (Sprache etc.) in diesem Ausmass nicht erwartet hätten. Solche **Lernprozesse** gilt es für andere Betroffene sowie Unternehmen und Institutionen nutzbar zu machen, um potentiellen Konflikten - im schlimmsten Falle Mobbing, Ausgrenzung oder Diskriminierung - vorbeugen zu können.

Unsere Studie hat einen **explorativen Charakter**, indem analysiert und aufgezeigt werden soll, ob und falls ja, in welchen Bereichen und unter welchen Bedingungen es zu Missverständnissen und misslingender Kommunikation kommt. Wobei dies stets differenziert geschehen soll, ohne homogene D/CH-Personengruppen zu suggerieren oder Mentalitäts- und Charakterzuschreibungen zu stigmatisieren. Denn uns ist die Gefahr einer übermässigen Problematisierung oder Hochstilisierung des D-CH-Verhältnisses bewusst, weshalb wir einen konstruktiven, handlungsorientierten Zugang zur Thematik herstellen möchten.

Auf der Grundlage unserer bisherigen **Forschungserfahrungen** in der Fremdenfeindlichkeits- und Vorurteilsbekämpfung sowie Einstellungsänderung (Eser Davolio 1996, 2000, 2006, Eser Davolio et al. 2006) möchten wir diese speziellen Formen von gegenseitiger Wahrnehmung und potentiellen Konflikten zwischen Schweizer/innen und Deutschen sowie weiterer ausländischer Mitarbeitenden untersuchen. Im Unterschied zur herkömmlichen Vorurteilsforschung handelt es sich hier nicht um eine benachteiligte oder „fremde“ Einwanderergruppen (Schicht, Bildung, Sprache, Hautfarbe etc.) sondern um meist gut qualifizierte Migranten/-innen, weshalb die meisten herkömmlichen Theorien zur Vorurteilsbildung (Pettigrew 1982, Taifel 1975) nicht herangezogen werden können. Trotz dieser von „Ähnlichkeit“ geprägten Voraussetzungen kommt es zu Distanz, Ablehnung und pauschalisierten Zuschreibungen, weshalb weitere potentielle Faktoren (historische, kulturelle, ökonomische etc.) wie etwa Konkurrenz-, Bedrohtheits- und Unterlegenheitsgefühle (Butterwegge 1993; Miles 1991) und Projektionen (Adorno 1950) in Betracht gezogen werden müssen. Aufgrund des starken Zustroms von Arbeitskräften aus Deutschland in die Schweiz kommt zum Machtfaktor (Memmi 1987, Miles 1991) auch ein Mengenfaktor hinzu, der mitunter in einzelnen Unternehmen und Abteilungen zur Umkehrung des Mehrheit-Minderheit-Verhältnisses führt. Ausgehend vom Selbstbild und Fremdwahrnehmungen (Schroll-Machl 2002, Zick 1997) gilt es die **Anpassungs- und Assimilierungsbereitschaft** deutscher Beschäftigter in Schweizer Unternehmen und Institutionen sowie der diesbezüglichen Erwartungshaltungen auf Schweizer Seite zu eruieren. Hierzu könnte auch die Sichtweise ausländischer Arbeitnehmer/-innen anderer Nationalitäten auf das CH-D-Verhältnis und ihre Deutung eventueller Konflikte von Bedeutung sein.

Unser anwendungsorientierter, wissenschaftliche Hintergrund bezüglich Vorurteilsabbau und Sensibilisierungstrainings (Eckmann & Eser Davolio 2003) sowie gruppenspezifischer Prozesse und der Entstehung von Vertrauen (Geramanis 2002) wird uns für die geplanten Umsetzungsaktivitäten von Nutzen

sein, wo wir Raum für die Reflexion von gegenseitigen Wahrnehmungen, „interkulturellen“ Missverständnissen in der Kommunikation, die Distanzierung von festgefahrenen Zuschreibungen und für die Klärung unterschiedlicher Auffassungen von Betriebs- und Führungskulturen schaffen möchten. Wertemässiger Hintergrund unseres Arbeitens bildet die Dialog-Methode nach Isaacs (2002). Ein CH/D- gemischtes Forschungsteam wird als unerlässliche Bedingung für die Durchführung des Forschungsprojekts und die interne Selbstreflexion gesehen.

1.2. Die Forschungsanlage

Entsprechend des explorativen Charakters der Studie geht es nicht darum, eine repräsentative Anzahl von Unternehmen und Institutionen in der Deutschschweiz zu beforschen. Vielmehr suchen wir als Praxispartner Unternehmen und Institutionen, bei denen ein Bedürfnis nach Ausleuchtung des Verhältnisses zwischen CH und D-Arbeitnehmern/innen besteht, eventuell latente oder manifeste Konflikte spürbar sind oder strukturelle Veränderungen zu Verschiebungen des Mehrheits/Minderheitsverhältnis geführt haben. Aber auch Unternehmen mit internationaler Belegschaft dürfen sich angesprochen fühlen, könnte ein Vergleich doch wichtige Hinweise für die gegenseitige Wahrnehmung und neue Umgangsformen aufgrund grösserer kultureller Vielfalt liefern. Ebenso können deutsche Unternehmen mit Niederlassungen in der Deutschschweiz Erkenntnisse bezüglich des Einflusses unterschiedlicher Settings (Unternehmenskultur, Anpassungsleistung der CH-Beschäftigten, etc.) für die Verhältnisbildung zwischen Schweizer und deutschen Beschäftigten ermöglichen.

Die Gegenüberstellung von Wahrnehmungen und Konflikten in Unternehmen und Institutionen scheint uns deshalb interessant, da wir unterschiedliche Ansprüche und Konkurrenzeinstellungen erwarten (wie z.B. CH-Besitzanspruch in Institutionen wegen mit Steuergeldern finanzierten Stellen), doch werden erst die Untersuchungsergebnisse zeigen, ob es die vermuteten Probleme tatsächlich gibt und diese zwischen den beiden Bereichen differieren.

Besondere Vorsicht ist bei der Gestaltung des Befragungsinstruments angebracht, damit die Fragen nach der Wahrnehmung des D/CH-Verhältnisses im Unternehmen nicht zur Dichotomisierung oder Vorurteilsverstärkung verleiten. Deshalb soll auch anderen potentiellen Konflikten sowie nach dem Problemstellenwert des D/CH-Verhältnisses gefragt werden, um hier möglichen Wahrnehmungsverzerrungen vorzubeugen. Da die Thematisierung des D/CH-Verhältnisses über die Medien und in informellen Gesprächen nach unseren Einschätzungen einen als hoch einzustufenden Stellenwert hat, schätzen wir die Gefahr als gering ein, durch eine solche Studie einen „Sturm im Wasserglas“- Effekt oder eine Verstärkung potentieller oder vorhandener Konflikte zu erzielen. Vielmehr möchten wir mit der Erhebung zur selbstkritischen und offenen Reflexion des CH/D-Verhältnisses auf Ebene des Individuums, des Teams und des Unternehmens anregen.

1.3. Fragestellungen

Die zentralen Fragestellungen unseres Forschungsprojekts lauten:

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?

Unterfragen:

- Welche Vorurteile und Zuschreibungen finden sich auf der CH- respektive D-Seite? Und welche Sichtweise haben andere ausländische Beschäftigte auf dieses Verhältnis?
- Welche Prozesse/ Konflikte beschreiben deutsche Beschäftigte rückblickend bezüglich ihres beruflichen Werdegangs in der Schweiz?
- Welche Ansprüche/ Anpassungsforderungen haben Schweizer Beschäftigte gegenüber ihren deutschen Arbeitskollegen/-innen?
- Welche Bedürfnisse finden sich bei beiden Seiten im Kontakt miteinander sowohl auf personeller als auch auf organisatorischer Ebene?
- Welche inhaltlichen und strukturellen Ebenen zeigen die höchste Konfliktdichte?
- Welche tatsächlichen oder zugeschriebenen Unterschiede führen möglicherweise zu Konflikten, Missverständnissen oder negativen Emotionen?
- Welchen Stellenwert räumen die Befragten eventuellen D/CH-Konflikten im Kontext weiterer Konfliktfelder im Unternehmen ein?
- Werden potentielle, latente und manifeste Konflikte zwischen CH- und D- Beschäftigten thematisiert und bearbeitet? In welchem Rahmen (informell, formell) werden sie hauptsächlich angesprochen?
- Welche Auswirkungen haben solche Konflikte auf die Arbeitsfähigkeit einzelner und von Teams?
- Welche Veränderungen in der Wahrnehmung und im Verhalten werden bei D respektive CH-Mitarbeitenden über die Zeit festgestellt?
- Welche Lernprozesse werden an der eigenen Person über die Zeit festgestellt?
- Welche Änderungen/Anpassungen werden bezüglich den D und CH-Mitarbeitenden über die Zeit und welche auf Unternehmensebene festgestellt? Und wie werden sie bewertet?
- Wie gestaltet sich das CH-D-Verhältnis in Unternehmen mit ausgeprägt internationaler Belegschaft?
- Welche Merkmale bzgl. Führungsstrukturen, Kommunikationsstil etc. weisen Unternehmen mit besonders geringem und mit besonders hohem Konfliktpotential auf?
- Welche interkulturellen Kompetenzen braucht es beidseitig für ein konstruktives Verhältnis zwischen CH- und D-Beschäftigten?
- Welche Strategien und Lösungen bieten sich für die Konfliktbearbeitung, -bewältigung an?

1.4. Das methodische Vorgehen

Das methodische Vorgehen gliedert sich in folgende sechs Etappen:

- 1) Vorbereitungsphase (Kontaktaufnahme, Absprachen)
- 2) Erhebungsphase (schriftliche Befragung, Tiefeninterviews);
- 3) Datenanalyse und Darstellung der Ergebnisse;
- 4) Kommunikation und Diskussion der Forschungsergebnisse;

Falls Notwendigkeit angezeigt, in Absprache mit der Unternehmensleitung:

- 5) Umsetzungsaktivitäten: Trainings und Teamentwicklung;
- 6) Evaluation der Interventionen und Kommunikation dieser Ergebnisse.

In der Erhebungsphase werden, wenn möglich sämtliche Mitarbeitende eines Unternehmens auf elektronischem Weg und anonym zu ihren Wahrnehmungen und beruflichen Erfahrungen bezüglich des CH/D-Verhältnisses befragt. Die Einbettung der Befragung in weiterführende Teamentwicklung und Umsetzungsaktivitäten ebenso wie die Kooperation mit den Unternehmen sollte einen optimalen Rücklauf der Fragebogen garantieren. Der Aufruf für das vertiefende Interview, wird jene Befragten ansprechen, welche ihre Betrachtungen und Erfahrungen gerne ausführlicher darstellen möchten. Während die Erhebung mit Fragebogen sowohl geschlossene als auch offene Fragestellungen enthält, welche quantitativ und qualitativ ausgewertet werden, werden die Tiefeninterviews als rein qualitatives Instrument zur Problemvertiefung und dem Ausleuchten weiterer möglicher Zusammenhänge dienen (vgl. Flick 1995, Mayring 1999).

1.5. Die Operationalisierung der Forschungsfragen und Datenanalyse

Die gegenseitige Wahrnehmung und allfällige Konflikte innerhalb von Arbeitsbeziehungen zwischen Schweizern und deutschen Arbeitnehmern respektive Vorgesetzten gilt es auf folgenden inhaltlichen und strukturellen Ebenen zu untersuchen:

- Einstellungen (Selbst und Fremdzuschreibungen, Stereotype, Vorurteile, Feindbilder)
- Emotionen (Ängste, Kränkungen, Empathie, Minderwertigkeits- und Unterlegenheitsgefühle, Aggressionen etc.)
- Kommunikation (Direktheit, Sprache, interkulturelle Missverständnisse, Offenheit bzgl. Vermeidung/Distanz etc.)
- Verhalten (Integration und Anpassung, Rücksichtnahme resp. Konkurrenz, eigene Netzwerke und Vetternwirtschaft etc.)
- Hierarchie (Führungsverhalten, Statusverständnis, Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, Einbezug in Entscheidungsfindung von Mitarbeitenden)
- Team (Kooperation und Konkurrenz, Kollegialität, Umgangsformen, Kommunikation)
- Organisation (Auftrag, Ziel (Vision, Mission), prozentualer Anteil von Deutschen etc.)

Die einzelnen Ebenen überschneiden sich zum Teil und lassen sich nicht klar abgrenzen. Kommunikation stellt einen Teilbereich von Verhalten dar, trotzdem stehen beide Aspekte nebeneinander, weil jeweils unterschiedliche Dimensionen angesprochen werden.

Wichtig für die Operationalisierung ist unser dynamisches Verständnis von Einstellungen und Verhalten, womit wir den Lernprozess des Individuums, der Gruppe oder des Unternehmens meinen aufgrund des beidseitigen Erfahrungszuwachses. Ausserdem liegt unserem Forschungsansatz ein konstruktivistisches Verständnis zu Grunde, das nicht nach objektiven Gegebenheiten und Merkmalen sucht, sondern sich an der subjektiven Sicht- und Erlebensweise der betreffenden Individuen und Organisationen orientiert. (Bruner 1991; Jost 2000) Im Kontext dieses Verständnisses verliert auch das Forschungsteam seinen quasi objektiven Status und wandelt sich zu einer Grösse im Untersuchungskontext, die zwar von einer Art Aussenposten aus beobachtet und analysiert aber gleichzeitig auch beeinflusst und in gewissen Grenzen „Teil“ des beforschten Systems wird (Kleve 2000).

Somit gilt es ein Befragungsinstrument zu entwerfen, welches dieser stetigen Weiterentwicklung – auch während des Forschungsprozesses (vgl. Schattenhofer 2003) - Rechnung trägt und durch retrospektive Fragestellungen diese vermuteten Entwicklungsprozesse (wie z.B. anfänglich fehlendes Bewusstsein bezüglich Unterschiede von CH/D, später Kulturschock und darauf gegenseitiger Annäherungsprozess) in Erfahrung zu bringen. Denn gerade in der Darstellung solcher Verläufe liegt das eigentliche Potential dieser Studie, um sowohl „Neuankömmlinge“ besser auf die möglichen Anpassungsschwierigkeiten in der Schweiz vorzubereiten und gleichzeitig das Umfeld (Unternehmen, Mitarbeitende, Vorgesetzte) für einen bewussten Umgang mit möglichen Konflikten zu sensibilisieren.

Aus diesem Grund wird die schriftliche Befragung so gestaltet, dass sie die Möglichkeit für interessierte Befragte bietet, sich für ein Tiefeninterview (auch telefonisch) zu melden, in welchem solche Verläufe und Entwicklungsprozesse eingehender geschildert und untersucht werden können.

Der Fragebogen wird sowohl quantitative als auch qualitative Fragestellungen enthalten, während das Tiefeninterview rein inhaltsanalytisch analysiert wird.

1.6. Umsetzungsaktivitäten

Schon während der anfänglichen Phasen der Studie, der Erhebung und Analyse sind Aktivitäten geplant, welche der Thematisierung des CH-D-Verhältnisses dienen, wie etwa die Präsentation der Studie, Wandzeitungen mit Ergebnissen und anonymisierten Kommentaren der schriftlichen Befragung oder andere Diskussionsplattformen, um die Kommunikation über die gegenseitigen Wahrnehmungen und potentiellen Konflikte unter den Beteiligten anzuregen.

Als eigentliche Umsetzungsaktivität sind Informationsveranstaltungen und Diskussionsplattformen im grösseren Rahmen sowie Teamentwicklung und Trainings in kleineren Einheiten (in house) vorgesehen. Ziel dieser Umsetzungsaktivitäten ist die Übersetzung der Findings in einstellungsverändernde und sensibilisierende Trainingseinheiten und gruppenspezifische Prozesse, welche helfen sollen, Missverständnisse zu klären, Konflikte zu entschärfen und beidseitige Anpassungsleistungen auszuhandeln. Solche Trainings werden in Absprache mit den einzelnen Praxispartnern in ihrem Umfang und Fokus auf das spezifische Zielpublikum abgestimmt werden.

Dabei liegt uns ein humor- und lustvoller Zugang zum Zielpublikum am Herzen, denn ohne die Konflikte verharmlosen oder banalisieren zu wollen, scheint uns ein unverkrampfter Zugang zur Thematik wichtig und gleichzeitig sind keine existentiellen Krisen oder stark diskriminierende Erfahrungen beim Zielpublikum zu erwarten, welche einen solchen Approach als unadäquat oder gar unverantwortlich erscheinen lassen würden.

Grundlage für die Trainings und Teamentwicklung stellt das Modell der gewaltfreien Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg (2003) mit den folgenden vier Schritten dar:

- 1) Beobachtungen ohne Vorwürfe mitteilen;
- 2) Damit verbundene Gefühle ausdrücken;
- 3) Bedürfnisse äussern;
- 4) Bitten formulieren.

Durch das Mitteilen von Beobachtungen und der damit verbundenen Gefühle, wie etwa Kränkungen oder Unwohlsein soll das Problembewusstsein bezüglich möglicher Konflikte und Missverständnisse bei den Teilnehmenden sensibilisiert werden, während durch das empathische Annehmen der Bedürfnisse und Bitten aller Teilnehmenden das gegenseitige Verständnis gefördert werden soll.

Die **Evaluation** mittels mündlicher Auswertungsrunde am Schluss der Trainings/Teamentwicklung soll Auskunft über deren unmittelbare Wirkung geben, während die nachfolgende schriftliche Befragung die weiterführende Verarbeitung und Umsetzung des Vermittelten im Berufsalltag in Erfahrung bringen soll. Die Auswertung der Wirkung und Nachhaltigkeit dieser Umsetzungsaktivitäten sollen in die Formulierung von Empfehlungen für die Unternehmen zum weiteren Umgang mit derartigen Konflikten sowie zu Schlussfolgerungen für die optimale Gestaltung von Trainings und Teamentwicklung zu dieser Thematik münden.

Ebenso ist eine **Publikation** geplant, welche die Ergebnisse der Studie zusammenfasst und Empfehlungen bezüglich des D-CH-Verhältnisses in Unternehmen und Institutionen enthält, gibt es auf diesem Gebiet doch ausser einschlägigen, alltagsbezogenen Ratgebern für Deutsche (siehe Altwegg & de Weck 2003, Küng 2002) keine Informationen zum D-CH-Verhältnis und möglichen Konflikten im Arbeitsbereich.

1.7. Zeitplan, Arbeitsaufwand und Finanzen

Vorbereitungsphase: Kontaktaufnahme mit dem interessierten Unternehmen, Absprache bezüglich Teilnahme von Mitarbeitenden/Abteilungen und Festlegung des Organisatorischen.

Erhebungsphase: Information über Studie, Versenden/Mailen des Fragebogens mit 40 geschlossenen und 10 offenen Fragen, Durchführung der telefonischen Tiefeninterviews (wir rechnen mit ca. einem Tiefeninterview auf 10-15 Mitarbeitende).

Datenanalyse: Statistische Auswertung der Items, inhaltsanalytische Auswertung der offenen Fragen und Tiefeninterviews, Darstellung und Kommentierung der Ergebnisse.

Kommunikation und Diskussion der Ergebnisse: elektronisches Versenden der Ergebnisse, Anbringen von Wandzeitungen, Informationsveranstaltung etc. (in Absprache mit dem Unternehmen)

Umsetzungsaktivitäten/ Teamentwicklung und Trainings: Diskussionsplattformen für ganze Unternehmen oder Abteilungen, Trainings bedürfen einer näheren Absprache mit dem jeweiligen Unternehmen, was die spezifischen Ziele, die teilnehmende Gruppe und das Timing anbelangt.

Evaluation: Kurzbefragung zur Bewertung der Relevanz und Wirksamkeit der Intervention sowie zur Einschätzung deren Nachhaltigkeit, Kommunikation der Ergebnisse.

Forschungsphasen:	bis 100 Mitarbeitende	100 - 500 Mitarbeitende	Über 500 Mitarbeitende
1) Vorbereitungsphase	2 Wochen	3 Wochen	3 Wochen
2) Erhebungsphase	8 Wochen	10 Wochen	12 Wochen
3) Datenanalyse	6 Wochen	8 Wochen	10 Wochen
4) Kommunikation der Ergebnisse	2 Wochen	3 Wochen	3 Wochen
5) Umsetzung/ Trainings	15 Wochen	25 Wochen	30 Wochen
6) Evaluation + Kommunikation	3 Wochen	4 Wochen	4 Wochen

Die zeitlichen Aufwendungen für grössere Unternehmen werden wir durch die Aufstockung unseres Mitarbeiterstabes kompensieren.

Was die **Finanzierung** des Forschungsprojekts betrifft, so erhalten wir nur staatliche Förderbeiträge, wenn unsere Praxispartner ein echtes Interesse an unserer Studie haben und auch dazu bereit sind, einen finanziellen Beitrag (10.- pro Mitarbeitenden) zu leisten. Dafür werden wir die Forschungsphasen 1) bis 4) durchführen. Für die Bearbeitung festgestellter Konfliktfelder mittels Trainings und Evaluation, fallen je nach Anzahl Workshops zusätzliche Kosten an, welche wir in Absprache mit den Unternehmen und Institutionen regeln würden. Wir sind uns bewusst, dass für die teilnehmenden Unternehmen und Institutionen zeitliche Aufwendungen (Vorgespräche, Ausfüllen der Fragebogen, Interviews) entstehen und die Freisetzung von Mitteln für unvorhergesehene Projekte nicht immer einfach ist, weshalb wir die finanziellen Beiträge bewusst tief gehalten haben.

1.9. Literaturangaben

Adorno, T.W./ Frenkel-Brunswick, E./ Levinson, D.J./ Sanford, R.N. (1950): The authoritarian Personality. Harper, New York.

Altwegg, J. & de Weck, R. (2003): Kuhschweizer und Sauschwaben. Schweizer, Deutsche und ihre Hassliebe. Nagel & Kimche, München und Wien.

Berneke, J. (1998): Thriving on diversity: Cultural Differences in the workplace. Working papers in international business communication, Vol.4; Asgard Verlag, St. Augustin.

Bruner, J. (1991): The Narrative Construction of Reality. Critical inquiry 18, S.1-21.

Brewer, M.B./ Miller N. (1984): Beyond the Contact Hypothesis: Theoretical Perspectives on Desegregation. In: Miller, N./ Brewer, M.B. (Ed.): Groups in contact: The Psychology of Desegregation. P.281-302.

Butterwegge, Ch. (1992): Der Funktionswandel des Rassismus und die Erfolge des Rechtsextremismus. In: Butterwegge, Ch./ Jäger, S. (Hrsg.): Rassismus in Europa. Bund-Verlag, Köln, S.181-200.

Cialdini, R.B. (1984): Einfluss. Moderne Verlagsgesellschaft, Landsberg.

Clausen, G. (2003): Arbeitsfähigkeit von Gruppen. In: Antons, K. et al. (Hrsg.): Gruppenprozesse verstehen. Verlag für Sozialwissenschaften, S.302-323.

- Eckmann, M. & Eser Davolio, M. (2003): Rassismus angehen statt übergehen – Theorie und Praxisanleitung für Schule, Jugendarbeit und Erwachsenenbildung. Pestalozzianum Verlag, Zürich.
- Eser Davolio, M. (1996): Prävention und Bekämpfung des Rassismus und der Ausländerfeindlichkeit: Möglichkeiten und Grenzen der Pädagogik. In: Aegerter, R./ Nezel, I.: Sachbuch Rassismus. Pestalozzianum-Verlag, Zürich.
- Eser Davolio, M. (2000): Fremdenfeindlichkeit, Rassismus und Gewalt. Festgefahrenes durch Projektunterricht bewegen. Haupt Verlag, Bern.
- Eser Davolio, M. (2006): Zum Umgang mit Fremdenfeindlichkeit und Rassismus in der Schule. In: Tanner, A. et al. (Hrsg.): Heterogenität und Integration. Seismo Verlag, Zürich, S. 344-349.
- Eser Davolio, M.; Gerber, B.; Eckmann, M. & Drilling, M. (2006): The Special Case of Switzerland: Research Findings and Thoughts from a Context-Oriented Perspective. In: Rieker, P. & Glaser, M. (Ed.): Prevention of Right-Wing Extremism, Xenophobia and Racism in European Perspective. Deutsches Jugendinstitut, Halle, p. 30-47.
- Flick, U. (1995): Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Rowolth, Reinbeck.
- Geramanis, O. (2002): Vertrauen – Die Entdeckung einer sozialen Ressource. Hirzel, Stuttgart.
- Graumann, C.F. (1995): Äusserungsformen von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus. In: Psychologie heute, Heft 7, Juli 1995, S.7-9.
- Küng, Th. (2002): Gebrauchsanweisung für die Schweiz. Piper, München.
- Isaacs, W. (2002) Dialog als Kunst gemeinsam zu denken. Die neue Kommunikationskultur in Unternehmen. Bergisch Gladbach.
- Jost, G. (2005) Radikaler Konstruktivismus – ein Potential für die Biografieforschung? In: Völter, B., Dausien, B. Lutz, H. & Rosenthal G. (Hrsg.): Biografieforschung im Diskurs. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Kleve, H. (2000) Die Sozialarbeit ohne Eigenschaften. Lambertus-Verlag, Freiburg.
- Mayring, Ph. (1999): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Beltz Verlag, Weinheim.
- Memmi, A. (1987): Rassismus. Athenäum Verlag, Frankfurt a.M.
- Miles, R. (1991): Rassismus: Einführung in die Geschichte und Theorie eines Begriffs. Argument, Hamburg.
- Mitzscherlich, B. (2006): Bedrohte Zugehörigkeit – Beheimatung in einer sich verändernden Welt. In Edding, C. & Kraus, W. (Hrsg.): Ist der Gruppe noch zu helfen? Gruppendynamik und Individualisierung, Verlag Budrich, Opladen, S.61-76.
- Pettigrew, T.F. (1982): Prejudice. In: Thernstrom, S./ Orlov, A./ Handlin, O. (Ed.): Dimensions of ethnicity: Prejudice. Belknap Press/ Harvard University Press, Cambridge.
- Pettigrew, T.F./ Meertens, R.W. (1995): Subtle and blatant prejudices in western Europe. European Journal of Psychology, 25, p.57-75.
- Rosenberg, M.B. (2003): Gewaltfreie Kommunikation. Junfermann Verlag, Paderborn.
- Schattenhofer, K. (2003): Grunddilemmata der Gruppendynamik. In: Antons, K. et al. (Hrsg.): Gruppenprozesse verstehen. Verlag für Sozialwissenschaften, S.279-296.
- Schroll-Machl, S. (2002): Die Deutschen – Wir Deutsche. Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- Taifel, H. (1975): Die Entstehung der kognitiven und affektiven Einstellungen. In: Hartmann, K.D. (Hrsg.): Vorurteile, Ängste, Aggressionen. Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt a.M., S.71-75.

Thomann, C.; Schulz v. Thun (2004): Klärungshilfe 1. Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen. (3. Aufl.) Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg.

Zick, A. (1997): Vorurteile und Rassismus. Eine sozialpsychologische Analyse. In: Wagner, U. (Hrsg.): Texte zur Sozialpsychologie, Band I, Waxman Verlag, Münster, New York, München, Berlin.

