

Gesamt

Tages-Anzeiger  
8021 Zürich  
044/ 248 44 11  
www.tagesanzeiger.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Tages- und Wochenpresse  
Auflage: 205'398  
Erscheinungsweise: 6x wöchentlich



n|w Fachhochschule  
Nordwestschweiz

Themen-Nr.: 375.16  
Abo-Nr.: 1034417  
Seite: 29  
Fläche: 43'457 mm<sup>2</sup>

## Die Deutschen wollen Klarheit, die Schweizer brauchen Zuhörer

Von Sarah Rüeegger

**Gabriela Suter hat Deutsche und Schweizer beim Lösen von Arbeitsproblemen untersucht. Und herausgefunden, warum wir unsere Nachbarn oft langweilen.**

Der ewige Kampf mit den Deutschen. Arrogant seien sie, heisst es. Und besserwischerisch. Und vorlaut. Die Schweizer dagegen: langsam, unklar und des Hochdeutschen nicht mächtig.

Obwohl wir in der Schweiz in den letzten Jahren immer mehr deutsche Arbeitskollegen bekommen haben, verstehen wir sie nach wie vor nicht wirklich. Kein Wunder also, dass in gemischten Teams nicht selten Spannungen entstehen. Und wenn das passiert, sind Stereotypen und Vorurteile nicht weit. Worin besteht er aber denn genau, der oft genannte «kleine Unterschied» zwischen uns und den Deutschen? Und wie wirken sich die unterschiedlichen kulturellen Backgrounds auf die Teamarbeit in einer Unternehmung aus?

### Teamarbeit verbessern

Gabriela Suter ist diesen Fragen nachgegangen. Etappenweise. Mit 40 verabschiedete sie sich nach langen Jahren als Spezialistin im Rechnungswesen in multinationalen Unternehmen von ihrem Job und fing nochmals neu an - mit einem Studium in angewandter Psychologie. Die heute 50-Jährige befasste sich mit den Verhaltensweisen in Teams und der Frage, wie man Prozesse in Unternehmen durch geeignete Interventionen verbessern kann.

Eher zufällig fand sie dabei auch das Thema für ihre Masterarbeit: Deutsche und Schweizer, die in Teams arbeiten, bei Problemlösungsprozessen zu untersuchen. Während eines Austauschsemesters an der Technischen Universität Braunschweig lernte Suter das wissenschaftliche Messinstrument Act4Team kennen, mit dem man Sitzungen detailliert analysieren kann. So reifte die Idee, Act4Team für einen Vergleich von deutschen und Schweizer Teams zu nützen.

Da die Schweiz (auch aufgrund der niedrigen Sprachbarriere) das beliebteste Emigrationsland für die Deutschen ist, war die TU Braunschweig so sehr an den Resultaten interessiert, dass sie Suter für ihre Masterarbeit an der Fachhochschule Nordwestschweiz Act4Team zur Verfügung stellte.

### Tief verwurzelte Eigenheiten

Für ihre Forschung hat Suter Gruppen mit jeweils fünf Teilnehmern gebildet. Die Studienteilnehmer, vorwiegend Studenten, kannten sich grösstenteils gegenseitig. Den Teams wurde stets das gleiche Problem vorgelegt, das es zu lösen galt: Die Gruppen mussten einer Studentin raten, an welcher Universität sie den Masterabschluss machen soll. Dabei untersuchte Suter verschiedene Fragen: Wie wichtig ist die Zeit? Hört man zu? Wird gelobt? Erhöht sich jemand selber? Wie wird Fachwissen vermittelt?

Die Sitzungen wurden in rein deutschen und rein schweizerischen Teams durchgeführt. Doch im Einwanderungsland Schweiz ist es schwer, ein allein aus Schweizern bestehendes Team zusammenzustellen. Suter setzte die Zuordnung so an, dass ein «Schweizer» ist, wer mindestens fünf Jahre hier gelebt hat - weil, wie sie glaubte, ein Mensch diese Zeit benötigt, um sich die Eigenheiten einer Kultur anzueignen. Ein Irrtum, wie sich zeigte. «Ich stellte fest, dass auch Deutsche, die bereits seit zehn und mehr Jahren in der Schweiz leben, noch stark die Handlungsmuster ihrer Herkunft aufwiesen.» Die Eigenheiten seien so tief verankert, dass es in den Teams immer wieder zu Konflikten gekommen sei.

### Prägende Wirtschaft

«Natürlich gibt es zwischen Deutschen und Schweizern mehr Verbindendes als Trennendes», sagt Suter. Dennoch beinhaltet derselbe Sprachraum keineswegs dieselbe Kultur.

Die Eigenschaften, die uns trennen, führt Suter auf die Spezialisierung der Wirtschaft zurück, was vorhergehende Studien bereits belegt haben. Während in der Schweiz der Dienstleistungssektor stärker ist und so der direkte Kontakt



### Gabriela Suter

In ihrer Masterarbeit hat die 50-jährige Psychologin Deutsche und Schweizer bei Problemlösungen am Arbeitsplatz studiert.

Gesamt

Tages-Anzeiger  
8021 Zürich  
044/ 248 44 11  
www.tagesanzeiger.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Tages- und Wochenpresse  
Auflage: 205'398  
Erscheinungsweise: 6x wöchentlich



Themen-Nr.: 375.16  
Abo-Nr.: 1034417  
Seite: 29  
Fläche: 43'457 mm<sup>2</sup>

mit Menschen dominiert, ist Deutschland ein traditionelles Industrieland. «Deutsche orientieren sich eher an einem direktiven, Schweizer mehrheitlich an einem partizipativen Führungsstil», kommt Suter zum Schluss. Der Schweizer strebe demnach auch nach mehr Autonomie am Arbeitsplatz. «Der Deutsche ist eher gewohnt, von oben organisiert zu werden beziehungsweise zu organisieren.» Dies schlage sich auch im Handeln nieder. «Deutsche wollen bei einer Problemlösung schnell Klarheit und auf den Punkt kommen - Schweizer suchen erst ein gemeinsames «mentales Modell», also eine gedankliche Übereinkunft, wie die Frage zu verstehen sei, bevor es zur eigentlichen Problemlösung kommt.»

Deshalb, so Suter, agieren Schweizer und Deutsche extrem gegensätzlich: Die Deutschen warfen in ihrer Studie gleich zu Beginn der Debatte eine Lösung in die Runde; bei den Schweizern kam der erste Lösungsansatz erst in den letzten 20 Prozent der Diskussion. «Schweizer schauen zuerst, dass alle auf einer Ebene sind, um dann einen Kompromiss zu finden», erklärt Suter. Die Deutschen würden zuerst die Lösung präsentieren und diese dann verteidigen. Habe sich eine Lösungsvariante durchgesetzt, würden sie die Zeit nutzen, um die Idee auszuformulieren, während Schweizer zum Schluss eine eher vage formulierte Lösung vorlegten. «Da aber bei den Schweizern gedanklich alle auf einem Level sind, kann der Einzelne daraus das weitere Vorgehen für sich ableiten.» Dem Deutschen jedoch, der vor allem seine Meinung äussern und diese vertreten will (und weniger dem anderen zuhören möchte), entgeht dabei, wie die gemeinsame Lösung und das weitere Vorgehen aussehen. Suters Fazit: «Deutsche haben ein Hör-,

Schweizer ein Sprechhandicap.»

### Endlich zum Punkt kommen

Eine weitere Ursache für Konflikte am Arbeitsplatz liege darin, sagt Suter, dass Schweizer beleidigt seien, weil die Deutschen ihnen nicht zuhört. Deutsche hingegen fühlten sich gemobbt, weil sie meinten, nicht genug informiert worden zu sein. Der Grundstein für dieses Verhalten wird meist schon in der Erziehung gelegt. So zählt in Deutschland Durchsetzungsvermögen zu den wichtigsten Erziehungszielen. In der Schweiz strebt man laut Suter dagegen in erster Linie nach gutem Benehmen und korrektem Auftreten. Dies lasse sich auf das Arbeitsverhalten übertragen.

Während der Schweizer gerne zu langen Epilogen ausholt und sein Fachwissen ausbreitet, damit auch jeder alles versteht und niemand übergangen wird, sitzt der Deutsche da und wartet darauf, dass sein Gegenüber endlich auf den Punkt kommt. Sehr konkret sei das in einer eigentlichen Schweizer Gruppe zu beobachten gewesen, in der ein Deutscher sass, der schon länger in der Schweiz lebt. «Während die Schweizer sich des Langen und Breiten über eine Thematik ausliessen, sass der Deutsche gelangweilt daneben und schaute sich im Raum um.» In der Schweiz, so Suter, werde ein solches Verhalten rasch als Arroganz aufgefasst. Damit die Missverständnisse abnehmen, plant Suter einen «Welcome-Kurs» für Deutsche, in welchem diese auf die schweizerischen Verhaltensweisen und die Unternehmensstrukturen vorbereitet werden sollen. In Forscherkreisen, besonders in Deutschland, stösst Suters Arbeit auf Interesse. Dieses müsse nun auch in Schweizer Firmen geweckt werden.