

Meetings im kulturellen Vergleich: Deutsche brauchen Klarheit, Schweizer gute Zuhörer

Von **Gabriela Suter** (Suter & Co Teamwork, Eglisau) und **Prof. Dr. Simone Kauffeld** (Technische Universität Braunschweig)

Die Schweiz gehört zu den zehn wichtigsten Handelspartnern Deutschlands. Ebenso ist die Schweiz das beliebteste Auswanderungsland für Deutsche, noch vor den USA, Spanien oder Österreich. Von den rund 1,5 Mio. Ausländern, die in der Schweiz leben, gehören die Deutschen zu den größten Migrationsgruppen. Gemäss einer Untersuchung eines deutschen Marktforschungsinstituts ist eines der wichtigsten Motive für die Auswanderung in die Schweiz, die geringen Sprachbarrieren. Neben der gemeinsamen Schriftsprache teilen die Deutschen mit den Schweizern auch gemeinsame Werte, wie das „Gärtlidänkä“ (Schweizerdeutsch) oder auf Hochdeutsch das Gartenzaundenken (Kopper, 1993), so eine Beschreibung für das Verhalten bei dem jeder zuerst auf seine eigenen Interessen schaut. Deutsche wie auch Schweizer schätzen zudem Stabilität und Sicherheit. Dies geht häufig einher mit dem Schätzen von Formalismus, sozialer Ordnung und Regeln (Kopper, 1993) sowie mit Genauigkeit und Gewissenhaftigkeit (Schroll-Machl, 2007).

Dennoch scheint die Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Schweizern nicht reibungslos zu funktionieren. Mehr als die Hälfte der Teilnehmenden (n = 252) an einer Untersuchung der Fachhochschule Nordwestschweiz gaben an, dass Konflikte in gemischten Deutsch-Schweizer Teams durch die Mentalitäts- und Kommunikationsunterschiede entstehen (Eser/Tov, 2010). Um welche Kommunikationsunterschiede kann es sich dabei handeln? Obwohl Meetings, in denen die unterschiedlichen Kulturen unmittelbar zusammentreffen, zunehmend zum Forschungsgegenstand werden, liegen bis auf eine Studie von Meinecke und Kolleginnen (Meinecke/Lehmann-Willenbrock/Meyers/Kauffeld, 2011), bislang kaum Untersuchungen zu interkulturellen Unterschieden in Teammeetings vor. Dies gilt auch für Deutsche und Schweizer Teams: Ob und inwiefern sich das Verhalten von Schweizern und Deutschen in Meetings unterscheidet, ist bisher nicht untersucht. In der vorliegenden Studie gehen wir anhand von Videoaufzeichnungen Deutscher und Schweizer Teams Fragen nach, ob Schweizer Teams mehr Fragen stellen, gemeinsame Visionen entwerfen und ihre Beiträge aufeinander beziehen, während Deutsche mit ihren Lösungen frühzeitig in Diskussionen ihren Standpunkt markieren und diesen klar vertreten.

Deutsche und Schweizer - die Unterschiede

Sowohl die deutsche als auch die schweizerische Kultur kann man nach der Einteilung des Kulturwissenschaftlers Hofstede zu den individualistischen Kulturen zählen. In individualistischen Kulturen werden die Ideen jedes einzelnen Teammitglieds als wichtig angesehen und geschätzt. In kollektivistischen Kulturen, wie z. B. der asiatischen, stehen Konsens und Loyalität vor individueller Meinungsäußerung. Auch wenn Deutsche und Schweizer im globalen Vergleich als individualistisch gelten, gibt es graduelle Unterschiede zwischen Deutschen und Schweizern: Während die deutsche Gesellschaft mit Erfolg, Durchsetzungsvermögen und Disziplin eher auf Wettbewerb abzielt, sind für die Schweizer Gesellschaft Gemeinschaftswerte wie Benehmen, Manieren und korrektes Auftreten außerordentlich wichtig (vgl. Kessler, 1990). Kompetenz und Stellung wird bei Deutschen u. a. durch eine eloquente Ausdrucksweise zum Ausdruck gebracht (Kopper, 1993, Schroll-Machl, 2007). Demgegenüber dient in der Schweiz die Sprache nicht als Sozialindikator (Reihl, 2009), d. h. die sprachliche Ausdrucksweise wird nicht als Hinweis auf die soziale Stellung genutzt. Schweizer werden bei einer zu geschliffenen Ausdrucksweise eher misstrauisch (Kopper, 1993).

Deutsche dagegen treten im Vergleich zu Schweizern oft direkter und konfrontativer auf. Sie sprechen Fehler unmittelbar an, äußern Kritik, benennen und analysieren Probleme und Schwierigkeiten und vertreten ihre Meinungen in Auseinandersetzungen (Schroll-Machl, 2007). Das Anbringen von Kritik erfolgt in der Schweiz über indirekte Botschaften. Durch verständnisvolle Erkundigungen über die Ursachen erfolgter Unterlassungen oder Verspätungen wird dem Gegenüber ein Spielraum belassen, den Sachverhalt zu klären oder sich zu entschuldigen und somit sein Gesicht zu bewahren (vgl. Willmeroth/Hämmerli, 2009). Diese indirekte Art erscheint Deutschen oft umständlich. Die Schweizer werden dadurch von den Deutschen oft weniger ernst genommen (Eser/Tov, 2010).

Deutsche attestieren den Schweizern jedoch auch, dass dieses verständnisvolle Verhalten Ruhe und Gelassenheit in ein Team bringt, was sich positiv auf die Arbeitsatmosphäre auswirkt (Eser/Tov, 2010). Andererseits bemängeln sie, dass damit Chancen für eine argumentative Auseinandersetzung

ABSTRACT

Forschungsfrage: Interagieren Deutsche und Schweizer unterschiedlich in Meetings? Kulturunterschiede in Teams können zu Konflikten führen, welche die Effektivität stören. Dieser Beitrag soll die Zusammenarbeit von interkulturellen Teams fördern.

Methodik: Für die Studie wurden Problemlösungssitzungen mit deutschen und Schweizer Teams simuliert, mit Video aufgezeichnet und die Aufnahmen quantitativ analysiert.

Praktische Implikationen: Deutsche brauchen Klarheit und Schweizer gute Zuhörer. Daher sollten Meetings gut strukturiert sein und Raum für Äußerungen von allen Teilnehmenden bieten.

vertan werden (Niehr/Böke, 2000). Deutsche suchen nach einer ausführlichen Problemanalyse, wettbewerbsorientiert, eine gute Lösung durchzusetzen. Schweizer verfolgen hingegen in Besprechungen primär das Ziel, eine Lösung zu finden, mit der alle Parteien trotz unterschiedlicher Meinungen leben können. Ihre Lösungen sollten mehrheitsfähig sein und die Minderheiten sollten nicht benachteiligt werden (Jarren/Ohemer/Wassmer, 2010).

Auf Grund der unterschiedlichen Argumentationsstile werden Deutsche als konfrontativ und Schweizer als konsenssuchend beschrieben. Dieses unterschiedliche Verhalten führen Niehr und Böke (2000) auf soziohistorischen Gegebenheiten, die sich im sprachlichen Handeln niederschlagen, zurück. Historisch musste sich die Schweizer Bevölkerung aufgrund der Heterogenität der eigenen Bevölkerung und der Position zwischen den europäischen Großmächten häufig an neue Situationen anpassen und daraus entstehende Probleme austarieren. Um mit den sich ändernden Anforderungen der Umwelt (Naturereignisse, Großmächte, Einwanderungswellen, etc.) flexibel umgehen zu können, entwickelten die Schweizer daher dezentrale Strukturen und partizipative Vorgehensweisen (Pekruhl, 2007). Deutschland war auf Grund seiner Größe geringeren Anpassungsdruck ausgesetzt. Hier entwickelte sich eine direktere, hierarchischere Kultur als in der Schweiz.

Wie spiegelt sich das schweizerische Austarieren und die deutsche Durchsetzungsstärke (Niehr/Böke, 2000) in der Interaktion in Teammeetings wider? Im Vergleich zu anderen kulturvergleichenden Studien wie z. B. Hofstede, Trompenars, Hall oder die Globe Studie von Chhokar, (zusammenfassend beschrieben in Kutscher/Schmid, 2011), die auf oft sehr allgemeinen Befragungen beruhen, fokussieren wir das konkrete Verhalten in einer Situation: Besprechungen. Die Forschungsfragen beruhen auf dem Kategoriensystems act4teams® mit dem Besprechungen erschöpfend analysiert werden können (vgl. Abb. 1).

Schweizer: Gemeinsam fragend, entwerfend und vernetzend

Schweizer, die aufgrund ihrer Gemeinschaftsorientierung eher nach Harmonie und Konfliktvermeidung streben (Kessler, 1990), versuchen vor allem, ihre Interaktionspartner zu

verstehen. In einer heterogenen Gesellschaft wie der Schweiz, ist ein gemeinsames Verständnis schwieriger zu erreichen. Für das gegenseitige Verstehen und um eine gemeinsame Basis für das Aushandeln von tragfähigen Problemlösungen im Team zu schaffen, ist es darum wichtig, ein gemeinsames Problemverständnis zu erreichen (Mathieu/Heffner/Goodwin/Sales/Cannon-Bowers, 2000). Durch das Bemühen verschiedene Meinungen zusammen zu bringen, sollten in der Interaktion die Schweizer mehr Fragen und mehr Äußerungen zu Vision (Sollentwürfen) einbringen und sich mehr aufeinander beziehen (Vernetzungen), um ein gemeinsames Bild zu erreichen.

- **Frage 1A:** Stellen Schweizer Teams signifikant mehr Fragen in Sitzungen als deutsche Teams?
- **Frage 1B:** Erstellen Schweizer Teams signifikant mehr Sollentwürfe in Sitzungen als deutsche Teams?
- **Frage 1C:** Referenzieren sich Schweizer Teams mehr aufeinander (Vernetzungen) als deutsche Teams?

Deutsche: Sind zügig, offen und konfrontativ

Die Deutschen haben einen konfrontativen Interaktionsstil (Niehr/Böke, 2000, Schroll-Machl, 2007). In Meetings sollte sich zeigen dass Deutsche schneller ihre Position vertreten als Schweizer, in dem sie z. B. Lösungsvorschläge einbringen. Bei den Schweizern sollte sich demgegenüber zeigen, dass zuerst die Gesamtstimmung im Team evaluiert wird und sie zunächst den Zusammenhalt und das gemeinsame Problemverständnis im Blick haben (Schroll-Machl, 2007). Die eigene Position und Lösung sollte zu Beginn nicht wichtig sein. Erst wenn die Interessen der einzelnen Teammitglieder klar sind und ein gemeinsames, geteiltes Problemverständnis erreicht ist, sollte mit der Arbeit an der Lösung begonnen werden.

- **Frage 2:** Nennen Deutsche Teams früher ihre erste Lösung als Schweizer Teams?

Um sich über die Sprachgrenzen hinweg zu verständigen, müssen die Schweizer stärker Mimik und Gestik berücksichtigen, da die sprachliche Interaktion unter Umständen vom Gesprächspartner nicht richtig interpretiert wird. Die Un-

tersuchungen von Parin/Parin-Matthey (1978) zeigen, dass Schweizer in der Primärsozialisation (erste Sozialisation eines Menschen in seinem Leben) stärker in Mimik, Gestik und Lautmodulation erzogen werden. Dies führt zu einer stärkeren Ausprägung in der emotionalen Wahrnehmung (Koelsch, 2008), welche über Mimik und Gestik vermittelt wird. Demgegenüber haben Deutsche einen konfrontativeren Argumentationsstil (Niehr/Böke; 2000, Schroll-Machl, 2007). Für die aktuelle Untersuchung vermuteten wir, dass Deutsche in Meetings häufiger auch konfrontativ ihre eigene Meinung vertreten.

Dies kann über positive soziale Interaktionen wie Verarbeitungsrückmeldungen, in denen klar gestellt wird, was schon bekannt ist und was ggf. neu ist, zustimmende Äußerungen, d. h. bekräftigende Äußerungen, die sachliche Ablehnung der Beiträge anderer oder Ich-Botschaften mit denen die eigene Meinung von Fakten getrennt wird, in der Diskussion erfolgen. Damit werden die eigenen Beiträge deutlich herausgearbeitet. Beispiele zu negativen Interaktionen mit denen Konfrontationen nicht aus dem Weg gegangen wird, sind z. B. Tadel, Unterbrechung, Seitengespräche (vgl. Abbildung 1).

Abb. 1: Die act4teams- Kodierungen: Äußerungen und Kompetenzen vom Meeting-Teilnehmern messen und auswerten

Inhaltliche Äußerungen	Methodische Äußerungen	Soziale Äußerungen	Mitwirkungs-Äußerungen
Problemdifferenzierung	Strukturierung	Kollegiale Interaktion	Konstruktive Mitwirkung
<ul style="list-style-type: none"> • Problem (Teil-) Problem benennen • Problemläuterung (PE) Problem veranschaulichen 	<ul style="list-style-type: none"> • Zielorientierung auf Thema verweisen bzw. zurückführen • Klärung/Konkretisierung Beitrag auf den Punkt bringen, klären • Verfahrensvorschlag vorschlagen des weiteren Vorgehens • Verfahrensfrage Frage zum weiteren Vorgehen • Priorisieren Schwerpunkte setzen • Zeitmanagement auf Zeit verweisen • Aufgabenverteilung Aufgaben in der Diskussion delegieren/ übernehmen • Visualisierung benutzen von Flipchart und Metaplan o.ä. • Kosten-Nutzen-Abwägung wirtschaftliches Denken • Zusammenfassung Ergebnisse zusammenfassen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ermunternde Ansprache z. B. Stillere ansprechen • Unterstützung Vorschlägen, Ideen etc. zustimmen • Aktives Zuhören Interesse signalisieren („mmh“, „ja“) • Ablehnung sachlich widersprechen • Rückmeldung z. B. signalisieren, ob etwas angekommen, neu, bekannt ist • Atmosphärische Auflockerung z. B. Späße • Ich-Botschaft: Trennung von Meinung und Tatsache eigene Meinung als solche kennzeichnen • Gefühle Gefühle wie Ärger, Freude ansprechen • Lob z. B. positive Äußerungen über andere Personen 	<ul style="list-style-type: none"> • Interesse an Veränderung Interesse signalisieren • Eigenverantwortung Verantwortung übernehmen • Maßnahmenplanung Aufgaben zur Umsetzung vereinbaren
Problemvernetzung			Destructive Mitwirkung
<ul style="list-style-type: none"> • Verknüpfung bei der Problem-analyse z. B. Ursachen und Folgen aufzeigen 			<ul style="list-style-type: none"> • Kein Interesse an Veränderungen z. B. leugnen von Optimierungsmöglichkeiten • Jammern Betonung des negativen Ist-Zustandes, Schwarzmalerei, auch Killerphrasen • Abbruch Diskussion vorzeitig beenden (wollen) • Schuldigungsuche Probleme personalisieren • Betonung autoritärer Elemente auf Hierarchien und Zuständigkeiten verweisen • Phrase inhaltsloses Gerede, Worthülse
Lösungsdifferenzierung			
<ul style="list-style-type: none"> • Sollentwurf Visionen, Anforderungen beschreiben • Lösungsvorschlag (Teil-) Lösung benennen • Lösungserläuterung Lösung veranschaulichen 			
Lösungsvernetzung			
<ul style="list-style-type: none"> • Problem zu Lösung Einwände gegen Lösung • Verknüpfung mit Lösung z. B. Vorteile einer Lösung benennen 			
Wissen zur Organisation	Verlieren in Details und Beispielen	Unkollegiale Interaktion	
<ul style="list-style-type: none"> • Organisationales Wissen Wissen über Organisation und Abläufe 	nicht zielführende Beispiele, Monologe	<ul style="list-style-type: none"> • Tadel / Abwertung Abwertung von anderen, „kleine Spitzen“ • Unterbrechung Wort abschneiden • Seitengespräch Seitengespräche beginnen oder sich darin verwickeln lassen • Reputation Verweis auf Diensterfahrung, Betriebszugehörigkeit etc. 	
Wissensmanagement			
<ul style="list-style-type: none"> • Wissen wer Verweis auf Spezialisten • Frage Frage nach Meinung, Inhalt, Erfahrung 			

Quelle: Eigene Darstellung, Kauffeld (2006, 2012).

Deutsche verlassen sich weniger als die Schweizer auf die nonverbalen Signale in der Diskussion, sondern unterstreichen und klären ihre Äußerungen mit sozio-emotionalen verbalen Äußerungen. Sie scheuen sich nicht Ablehnung zum Ausdruck zu bringen, auch wenn damit mangelnde Wertschätzung zum Ausdruck gebracht wird. Dies ist in Deutschland weitgehend - im Gegensatz zu vielen anderen Kulturen - sozial akzeptiert, sie dienen der Wahrheitsfindung.

- **Frage 3A:** Haben Deutsche Teams in ihren Sitzungen relativ zu den Gesamtaussagen signifikant mehr positive soziale Interaktionen als Schweizer Teams?
- **Frage 3B:** Haben Deutsche Teams in ihren Sitzungen relativ zu den Gesamtaussagen signifikant mehr negative soziale Interaktionen als Schweizer Teams?

Interaktionsunterschiede untersuchen und aufdecken

Um die Frage der Interaktionsunterschiede zu beantworten, wurden die deutschen und schweizerischen Gruppen in Besprechungen untersucht. Die Diskussionen wurden mit Video aufgezeichnet. Für die Videoaufzeichnungen stellten sich 163 Studierende zur Verfügung. Es wurden je 15 Studentengruppen aus der Deutschschweiz und Norddeutschland mit jeweils drei bis fünf Teilnehmern gebildet. Diese diskutierten im Schnitt 20 Minuten zur Fragestellung: „An welcher Hochschule soll eine Bachelorstudentin der Betriebswirtschaft ihr Masterstudium absolvieren?“ Die Aufgabe mit der Entscheidung für eine Hochschule entspricht einem Themenkreis, den die Studenten aus ihrem Alltag kennen, was die Diskussion anregte. Es waren unterschiedliche Problemlösungen möglich, d. h. für die Lösung der Aufgabe gab es keine ideale Antwort. Die Mitglieder der Gruppe mussten sich zusammen auf eine Lösung einigen. Dies entspricht im beruflichen Alltag einer Entscheidungssituation, in der ein Team gezwungen ist, eine Lösung zu einem Problem zu finden, mit welcher anschließend gearbeitet werden kann. Die aufgezeichneten Videoaufnahmen wurden mit dem act4teams® Kodierschema (Kauffeld, 2012) ausgewertet. Bei der Kodierung wird jeder geäußerte Satz in der Besprechung jeweils einer Kategorie zugeordnet. In Abbildung 1 werden die Kategorien beschrieben.

Durch Auszählen der Kategorien und das einheitliche Hochrechnen auf eine Stunde Diskussionszeit konnten die deutschen und schweizerischen Gruppen verglichen werden. Für die Signifikanzprüfung der Daten wurden die Deutschen und Schweizer Teams als zwei unabhängige Stichproben behandelt. Es wurde der parameterfreie Wilcoxon-U-Test verwendet, da u. a. aufgrund der kleinen Stichprobengröße nicht von einer Normalverteilung ausgegangen werden konnte.

Wie erwartet wurden in den Schweizer Gruppen signifikant mehr Fragen gestellt als in den deutschen Gruppen. Weiterhin wurden in den Schweizer Gruppen signifikant mehr Sollent-

würfe erstellt als in den deutschen Gruppen. Die Schweizer Gruppen stimmten sich ab und erarbeiten zunächst eine Vision, die alle mittragen konnten. Zudem vernetzten die schweizerischen Gruppen die Probleme stärker als die deutschen Gruppen. Sie zeigten Ursachen und Folgen von Problemen auf. Die Schweizer Gruppen nahmen häufig den Inhalt von Kollegen auf und führten aufbauend auf diesem die Probleme weiter aus. So entstand ein gemeinsames Problemverständnis in der Gruppe. Diese Art von Vernetzung von Problemen ließ sich bei Deutschen weniger beobachten. Ihre Äußerungen bezogen sich jeweils auf eigene Aussagen.

Deutsche und Schweizer Gruppen unterschieden sich nicht in der Anzahl der genannten Lösungen während der Diskussion, Deutsche führten ihre Lösungen jedoch öfters aus, indem sie diese ausführlicher darlegen. Insgesamt diskutierten die Schweizer eine Problemlösung später als die Deutsche. Erst im letzten Drittel der Diskussion wurde der erste Vorschlag von den Schweizern eingebracht. Die Deutschen benannten klare Lösungen in den ersten drei Minuten der Diskussion. Abbildung 2 veranschaulicht, zu welchem Zeitpunkt die erste Lösung im Sitzungsverlauf jeweils genannt wurde. Zur Berechnung wurden sämtliche Sinneinheiten des Meetings gezählt (= 100 %) und die erste Sinneinheit mit einer Lösungsnennung in Prozenten angegeben.

Wie erwartet zeigt sich, dass deutsche Gruppen relativ zu ihren Gesamtäußerungen signifikant mehr positive Interaktionen einbringen als Schweizer Gruppen. Gleichzeitig bringen die deutschen Gruppen wie erwartet relativ zu ihren Gesamtäußerungen signifikant mehr negative Interaktionen ein als Schweizer Gruppen. Aufgrund der geringen Anzahl der negativen Interaktionen, die auf den mangelnden „Realitätsdruck“ der Gruppen bei der Bearbeitung der Aufgabenstellung zurückgeführt werden kann, und der kleinen Stichprobe ist dieser Wert jedoch mit Vorsicht zu interpretieren.

Fazit

Deutsche agieren in Meetings offen und konfrontativ. Dies erlaubt eine klare (Führungs-)Struktur und Orientierung aufzubauen. Der Schweizer Interaktionsstil zielt demgegenüber auf den Zusammenhalt in der Gruppe und das Erarbeiten gemeinsamer Vorstellungen ab. Damit erreichen die Schweizer auf individueller Ebene die Vertretung ihrer eigenen Position und eine Entscheidungsbasis, die ihnen später ein autonomes Handeln erlaubt, während sich Deutsche von Beginn der Diskussion an stärker durchsetzen, um Klarheit über einen Arbeitsauftrag zu erlangen.

Dabei ist typisch, dass in Schweizer Gruppen bei Problemlösungsprozessen lange keine konkreten Lösungen genannt werden. Dieser Befund deckt sich mit den Ergebnissen von Jarren/Ohemer/Wassmer (2010) und Niehr/Böke (2000) in deutschen und Schweizer Parlamenten. Jarren/Ohemer/Wassmer (2010)

beschreiben den Schweizer Stil wie folgt: „Man macht erst eine Auslegeordnung und begrüßt jede Meinung – erst dann werden Leitplanken gesetzt“.

In den Teammeetings bei den Schweizer Studenten konnten parallele Beobachtungen im Kleinen gemacht werden. Zuerst wurde sich erkundigt, wo die anderen stehen und wie die Zusammenhänge sind. Im deutschen Parlament beobachteten Jarren/Ohemer/Wassmer (2010): „Man höre nicht allen zu, sondern wolle vor allem die eigene Botschaft loswerden“. In den Teamdiskussionen findet sich dies u. a. in der frühzeitigen Lösungsäußerung wider. Standpunkte werden in den deutschen Teams klar und auch konfrontativ vertreten, was sich durch die vermehrte verbale sowohl positive (z. B. zustimmen) als auch negative (z. B. tadeln) soziale Interaktion zeigt.

Deutsche verlassen sich weniger als die Schweizer Teams auf non-verbale Signale. Sie folgen der Norm, die Wahrheit sagen zu dürfen. Schweizer schwächen häufig ihre Aussagen ab, zum Beispiel sagen sie: „es könnte sein“ oder „würde es helfen“. So lassen sie dem Gegenüber einen Spielraum um sein Gesicht zu wahren und den Sachverhalt zu klären (Willmeroth/Hämmerli, 2009). Schweizer brauchen gute Zuhörer, die Deutsche oft in dem geforderten Ausmaß nicht sind. Die erwähnte Ausdrucksweise mag in den Ohren vieler Deutscher schwerfällig anmuten. Die langen Epiloge der Schweizer sind für die Deutschen hingegen eher langweilig. Bei den Deutschen kommt dies häufig als „um den Brei herum reden“ an. Deut-

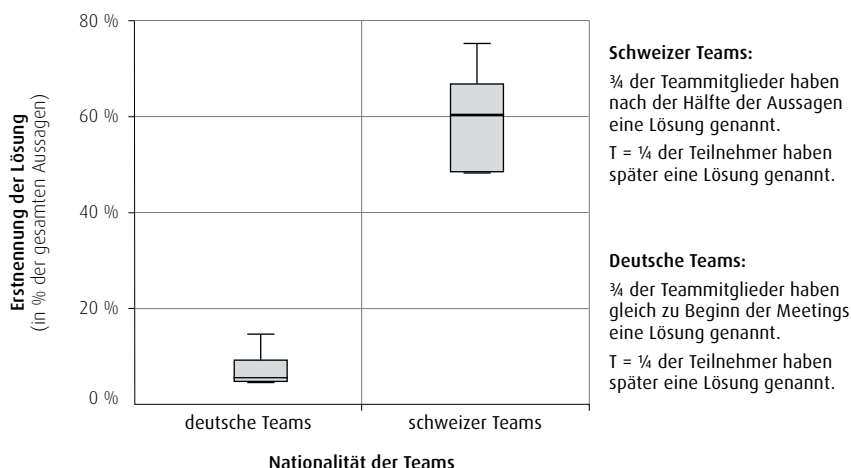
sche benötigen Klarheit. Sie bevorzugen es, schnell zur Sache zu kommen und vertreten offen und direkt ihren Standpunkt.

Konflikte sind vorprogrammiert

Hier steckt ein mögliches Konfliktpotential: Die Schweizer bilden ein gemeinsames Problemverständnis und leiten daraus ihr späteres Handeln ab. Dem gegenüber sind die Deutschen versucht, wenn Äußerungen nicht eloquent und auf den Punkt vorgetragen werden, nicht richtig hin zu hören. In einer Befragung von Eser/Tov (2010) bemängeln die Deutschen in der Schweiz, dass sie von den Schweizern nicht richtig informiert werden. Dadurch fühlen sie sich ausgegrenzt. In der Erwartung, dass sich einer argumentativ durchsetzt und klare Anleitungen am Schluss vergibt, verpassen sie das Bild des Teams zu verinnerlichen, aus welchen sie die für ihre Arbeit benötigten Informationen selbst generieren könnten. Dies birgt die Gefahr, dass sie sich vom Gruppenprozess ausschließen und die Vorstellung des Teams nicht verinnerlichen können. Konflikte sind vorprogrammiert.

Sowohl Schweizer als auch Deutsche gilt es in gemischten Teams für die unterschiedlichen Herangehensweise zu sensibilisieren, um Konflikte zu vermeiden. Missverständnisse aufgrund unterschiedlicher interkultureller Hintergründe, die nahelegen welche Verhaltensweisen in Meetings angemessen sind, machen neben oft an einzelnen Mitarbeitern und Führungskräften ansetzende interkulturellen Sensibilitäts-

Abb. 2: Zeitpunkt der Erstnennung der Lösung in % aller Sinneinheiten im Sitzungsverlauf



Quelle: vlg. Suter, 2010.

Trainings vor allem Teamentwicklungsmaßnahmen für interkulturell gemischte Teams notwendig (vgl. Kauffeld, 2012).

Auf der organisationalen Ebene gilt es klare Führungsgrundsätze zu deklarieren und über Personalrotation das gegenseitige Kennenlernen und den Vertrauensaufbau zu fördern. Auswanderungswilligen in Deutschland, denen Unterschiede zwischen Schweizern und Deutschen oft kaum bewusst sind, gilt es im Vorfeld zu erreichen und auf allfällige Differenzen vorzubereiten. Voraussetzung dafür ist natürlich, dass die Verantwortlichen mit den spezifischen Verhaltensmustern von Deutschen und Schweizern vertraut sind und diese kommu-



GABRIELA SUTER M.SC.

Arbeits- & Organisationspsychologin,
Schwerpunkt Teamentwicklung und Safety
Management, Suter & Co Teamwork,
CH-Eglisau

e-mail: info@suter.com

www.suter.com



PROF. DR. SIMONE KAUFFELD

Technische Universität Braunschweig,
Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und
Sozialpsychologie

e-mail: s.kauffeld@tu-bs.de

[www.tu-braunschweig.de/
psychologie/abt/aos](http://www.tu-braunschweig.de/psychologie/abt/aos)

LITERATURVERZEICHNIS

- Eser, M./Tov, E. (2010):** Ähnlich und doch verschieden: Zum Verhältnis von deutschen und Schweizer Beschäftigten in Deutschschweizer Unternehmen und Institutionen. Tagung: Change trifft Teams - die Change-Tagung, Basel.
- Kauffeld, S. (2012):** Jammerspiralen in Organisationen: Ansteckung und Bearbeitung, Organisationsentwicklung, 31(3), 81-86.
- Jarren, O./Oheim, F./Wassmer, C. (2010):** Konfliktbearbeitung in der Politik: Eine Sprachanalyse von Parlamentsdebatten in der Schweiz und Deutschland. In K. S. Roth (Hrsg.), Wahl der Wörter - Wahl der Waffen? Sprache und Politik in der Schweiz (S. 33-62). Bremen: Hempen.
- Kessler, A. (1990):** Qualität und Qualitäten der Schweizer Führungskultur. Die Unternehmung, 44 (5), 397-406.
- Koelsch, S. (2007):** A cardiac signature of emotionality. European Journal of Neuroscience, Vol. 26, 3328-3338.
- Kopper, E. (1993):** Swiss and Germans: Similarities and differences in work-related values, attitudes, and behavior. International Journal of Intercultural Relations, 17, 167-184.
- Kutschker, M./Schmid, S. (2011):** Internationales Management (7., überarb. und aktualisierte Aufl.). München: Oldenbourg.
- Mathieu, J./Heffner, T./Goodwin, G./Salas, E./Cannon-Bowers, J. (2000):** The Influence of Shared Mental Models on Team Process and Performance. Journal of Applied Psychology, 85 (2), 273-283.
- Meinecke, A., Lehmann-Willenbrock, N., Meyers, R. A., & Kauffeld, S. (2011):** An examination of group problem-solving practices in German and U.S. student discussions. Paper presented at the Fifth Annual INGroup Conference, July 21-23, Minneapolis.
- Niehr, T./Böke, K. (2000):** Einwanderungsdiskurse: Vergleichende diskurslinguistische Studien : [Symposium mit dem Thema „Einwanderungsdiskurse im internationalen Vergleich“ in Hilden vom 18. - 20.2.1998]. Wiesbaden: Westdt. Verl. Verfügbar unter: <http://www.gbv.de/dms/bs/toc/314116206.pdf>.
- Parin, P./Parin-Matthey, G. (1978):** The Swiss and Southern German Lower-Middle Class: An Ethno-psychoanalytic Study. Journal of Psychological Anthropology, 1 (1), 101-119.
- Pekruhl, U. (2007):** Partizipatives Management in der Schweiz und Europa. Die Volkswirtschaft (4), 9-12.
- Reihl, B. (2009):** Der feine Unterschied: Ein Handbuch für Deutsche in der Schweiz. St. Gallen, Zürich: Midas-Management-Verl.
- Schroll-Machl, S. (2007):** Die Deutschen - wir Deutsche: Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben (3. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Willmeroth, S./Hämmerli, F. (2009):** Exgüsi: Ein Knigge für Deutsche und Schweizer zur Vermeidung grober Missverständnisse. Zürich: Orell Füssli.

SUMMARY

Research question: Are Germans and Swiss acting differently in meetings? Cultural differences in German-Swiss working teams can lead to conflicts, which impair the effectiveness. This article is intended to promote the cooperation in multi-cultural teams.

Methodology: For the research problem solving meetings with German and Swiss Teams were simulated, recorded on video and quantitatively analysed.

Practical implications: German peoples need clarity and Swiss good listeners. Therefore meetings should be well structured and provide room for expression to all participants.