

Tina Lechner / Alexander Thomas

Beruflich in der Schweiz

Trainingsprogramm für Manager,
Fach- und Führungskräfte



HANDLUKSKOMPETENZ IM AUSLAND

Vandenhoeck & Ruprecht

V&R

Handlungskompetenz im Ausland

herausgegeben von
Alexander Thomas, Universität Regensburg

Vandenhoeck & Ruprecht

Tina Lechner
Alexander Thomas

Beruflich in der Schweiz

**Trainingsprogramm für Manager,
Fach- und Führungskräfte**

Vandenhoeck & Ruprecht

Mit 8 Cartoons von Jörg Plannerer.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-525-49150-8

ISBN 978-3-647-49150-9 (E-Book)

© 2011, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen /

Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Oakville, CT, USA

www.v-r.de

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlags. Printed in Germany.

Satz: Satzspiegel, Nörten-Hardenberg

Druck und Bindung: ⊕ Hubert & Co., Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

■ Inhalt

Vorwort	7
Einführung in das Training	11
Zielsetzung und theoretischer Hintergrund	11
Entwicklung des Trainingsprogramms	14
Aufbau und Ablauf des Trainings	15
Weiterführende Hinweise zum Verständnis des Trainingskonzepts	18
Themenbereich 1: Konsensorientierung	21
Beispiel 1: Die Optimierungsvorschläge	21
Beispiel 2: Die vertagte Entscheidung	25
Beispiel 3: Das neue Projekt	29
Kulturelle Verankerung von »Konsensorientierung«	33
Themenbereich 2: Schweizerdeutsch	37
Beispiel 4: Besser auf Hochdeutsch	37
Beispiel 5: Die Preisverhandlung	41
Kulturelle Verankerung von »Schweizerdeutsch«	45
Themenbereich 3: Gesicht wahren	49
Beispiel 6: Die harmlose Kritik	49
Beispiel 7: Die ewige Besprechung	53
Beispiel 8: Das Vertriebsmeeting	57
Kulturelle Verankerung von »Gesicht wahren«	60
Themenbereich 4: Etikette	63
Beispiel 9: Der Telefonanruf	63
Beispiel 10: Das private Gespräch	67
Beispiel 11: Die Mittagspause	70
Kulturelle Verankerung von »Etikette«	74

Themenbereich 5: Zurückhaltung	77
Beispiel 12: Die Einladung	77
Beispiel 13: Der neue Mercedes	81
Beispiel 14: Die Gebührenabrechnung	85
Kulturelle Verankerung von »Zurückhaltung«	88
Themenbereich 6: Wertschätzung	93
Beispiel 15: Der Betriebsrundgang	93
Beispiel 16: Der Zeitverzug	97
Beispiel 17: Die E-Mail	101
Kulturelle Verankerung von »Wertschätzung«	104
Themenbereich 7: Zuständigkeitsdenken	107
Beispiel 18: Die Rücksendung	107
Beispiel 19: Die Daten	110
Kulturelle Verankerung von »Zuständigkeitsdenken«	113
Themenbereich 8: Patriotismus	117
Beispiel 20: Die Fahne	117
Beispiel 21: Die Luftwaffe	120
Kulturelle Verankerung von »Patriotismus«	124
Kurze Charakterisierung der Schweizer	
Kulturstandards	127
Informationen zur Schweiz	131
Landeskunde	131
Geschichte	134
Politik und Wirtschaft	136
Leben in der Schweiz	138
Literaturempfehlungen	141
Literatur	143

■ Vorwort

Globalisierung und Internationalisierung sind die Haupttendenzen in vielen Bereichen unseres Gesellschaftslebens. Nationale Grenzen werden überschritten und es bilden sich transnationale Wirtschaftsräume. Globales Denken und Handeln wird gefordert (Thomas, Kinast u. Schroll-Machl, 2003). Begegnen sich nun Personen unterschiedlicher kultureller Herkunft, kommt es jedoch häufig zu Missverständnissen. Das unterschiedliche Wahrnehmen und Bewerten von Situationen und das dazu gehörige unterschiedliche Handeln erschwert oder verhindert das Arbeiten im Team und das Erreichen gemeinsam gesetzter Ziele.

Deutschland ist fast neunmal so groß wie die Schweiz und hat mit rund 82 Millionen etwa elfmal so viele Einwohner wie die Schweiz. Die wohlhabende Schweiz ist ein attraktives Einwanderungsland und seit 2007 das wichtigste Auswanderungsland für Deutsche. Inzwischen leben über 250.000 Deutsche in der Schweiz und bilden damit nach den Italienern die größte ausländische Bevölkerungsgruppe. In der Wirtschaftsmetropole Zürich bilden die Deutschen mittlerweile sogar die mit Abstand größte Ausländergruppe. Besonders hoch liegt der Anteil Deutscher bei den Ärzten, den Ingenieuren, den Professoren an den Universitäten und Hochschulen und im Management. Daher zählen interkulturelle Kontakte zwischen Schweizern und Deutschen zum Alltagsleben. Für das Auswandern von Deutschen in die Schweiz gibt es gute Argumente: Das Wetter ist besser, die Alpen liegen vor der Haustür und die Sprache ist in vielen Regionen der Schweiz dieselbe wie in Deutschland. Überwiegend wird allerdings im Alltag einer der vielen schweizerdeutschen Dialekte gesprochen. Die Löhne sind sehr attraktiv und das Pro-Kopf-Einkommen macht die Schweiz zu einem Land mit einem hohen Einkommensniveau.

Betrachtet man nun die Wirtschaftsbeziehungen zwischen Deutschland und der Schweiz, so ist auffallend, dass sie sehr eng miteinander verflochten sind. Mit keinem anderen Land der Welt unterhält die Schweiz so intensive Beziehungen wie mit Deutschland, was ein breites und solides Fundament für die Gestaltung der Zusammenarbeit schafft. Deutschland ist für die Schweiz der bedeutendste Wirtschafts- und Handelspartner. Für Schweizer mittelständische Unternehmen ist Deutschland der wichtigste Ziel- und Einstiegsmarkt. Wie das Statistische Bundesamt mitteilt, sind die deutschen Ausfuhren in die Schweiz im ersten Halbjahr 2010 gegenüber dem gleichen Vorjahreszeitraum um 17,2 % auf 20 Milliarden Euro stark angestiegen. Die Einfuhren aus der Alpenrepublik erhöhten sich in der gleichen Periode um 13,8 % auf 16,2 Milliarden Euro. Mit dieser Entwicklung sicherte sich die Schweiz ihren Platz in der Top-10-Liste der Außenhandelspartner der Bundesrepublik Deutschland (Statistisches Bundesamt Deutschland). Zu den Hauptausfuhrsgütern in die Schweiz zählten im ersten Halbjahr 2010 Maschinen im Wert von 2,5 Milliarden Euro, Kraftfahrzeuge im Wert von 1,9 Milliarden Euro sowie mineralische Brennstoffe für 1,7 Milliarden Euro. Eingeführt wurden vor allem Maschinen, pharmazeutische Erzeugnisse sowie Edelmetalle. Diese enge Verflechtung kommt nicht nur der Schweiz, sondern auch Deutschland zugute. So ist Deutschland Marktführer auf dem Schweizer Importmarkt.

Zu den intensiven Wirtschaftsbeziehungen trägt auch der Tourismus bei. Deutschland ist das am meisten besuchte Reiseziel der Schweizer, welche 2009 für fast vier Millionen Übernachtungen in Deutschland sorgten und damit nach den Niederländern und den US-Amerikanern den dritten Platz belegten. Umgekehrt bildeten die Deutschen mit über sechs Millionen Übernachtungen die größte ausländische Besuchergruppe in der Schweiz.

Derartig in geschäftliche und private Beziehungen Eingebundene benötigen eine ausreichende interkulturelle Kompetenz. Die Basis hierfür wird in diesem Trainingsprogramm vermittelt. Begegnungen zwischen Schweizern und Deutschen verlaufen nicht immer ohne Probleme. Da sowohl die Schweizer als auch die Deutschen ihr Verhalten als normal und selbstverständlich

ansehen, können im Umgang mit Personen des fremden Kulturkreises leicht Missverständnisse entstehen. Die vermeintliche Nähe der beiden unterschiedlichen Kulturen löst oft erst Probleme aus. Je besser sich Deutsche auf die kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und der Schweiz vorbereiten und einstellen können, desto mehr Chancen werden sie haben, im Gastland erfolgreich zu handeln. Die beiden Nachbarländer haben sehr viele Gemeinsamkeiten, sogar dieselbe Sprache wird gesprochen, aber haben sie deshalb automatisch dieselbe Kultur?

Dieses Trainingsprogramm ist eine Vorbereitung auf den Aufenthalt in der Schweiz und wird Ihnen dabei helfen, bestimmte Schweizer Verhaltensweisen und Eigenschaften zu erkennen und leichter damit umgehen zu können. Sie werden die Schweizer Sichtweise verstehen lernen und sich so leichter und schneller an deren Lebensweise anpassen können.

■ Einführung in das Training

■ Zielsetzung und theoretischer Hintergrund

Der Schweizer Peter Bichsel (1997) schreibt: »Ich bin Schweizer. Wenn ich meiner Mutter sage: ›Ich gehe nach Deutschland‹ oder ›Ich gehe nach Frankreich‹ oder ›Ich gehe nach Schweden‹, dann sagt sie: ›Du gehst also ins Ausland.‹ Für die Schweizer gibt es zwei Welten: das Inland und das Ausland.«

Bei einem Land wie der Schweiz, einem direkten Nachbarn von Deutschland, erwarten viele Deutsche kaum kulturelle Differenzen. Besteht jedoch ein intensiverer Kontakt zwischen beiden Nationen, empfinden viele Deutsche die Zusammenarbeit mit Schweizern als kompliziert. So kann ein Führungs- oder Kommunikationsstil, wie er in Deutschland praktiziert wird, in der Schweiz auf großen Widerstand stoßen. Um den Anpassungsprozess an die Schweizer Kultur zu erleichtern, bietet dieses Trainingsprogramm erfolgreiche Handlungsstrategien und fundiertes Hintergrundwissen für deutsche Fach- und Führungskräfte, die in Zusammenarbeit mit Schweizer Geschäftspartnern, Kollegen und Mitarbeiter Ziele erreichen müssen.

Doch was bedeutet genau Kultur? Die eigene Kultur, die sich in spezifischen Symbolen wie Kleidung, Sprache, Gestik und Mimik zeigt, beeinflusst unser Wahrnehmen, Denken, Empfinden und Handeln. Jeder von uns ist es gewohnt, in seinem vertrauten Kulturkreis zu leben und sich darauf verlassen zu können, dass seine Sicht der Welt von den Mitmenschen verstanden, akzeptiert und geteilt wird. Während der gesamten Lebenszeit eines Menschen findet ein Sozialisationsprozess statt mit dem Ziel, die Welt so zu verstehen und so mit ihr umgehen zu können, wie es die Mitmenschen in der jeweiligen Kultur tun. Hat man diesen Pro-

zess längere Zeit durchlaufen, weiß man, was zu tun und zu lassen ist, und bekommt Bestätigung oder Kritik von seinen Mitmenschen bei Nichteinhaltung der geltenden Regeln. Das zentrale Bedürfnis des Menschen ist es schließlich, sich in der Welt zurechtzufinden, wozu er ein Orientierungssystem benötigt. Jede Kultur hat ihr eigenes spezifisches Orientierungssystem, nach dem sich alle Mitglieder der Kultur verhalten. Die zentralen Merkmale eines kulturspezifischen Orientierungssystems und die Verhaltensbedingungen werden als Kulturstandards definiert. Sind die sozialen Lernprozesse erfolgreich verlaufen und die Denk-, Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster, also die Kulturstandards, stark verinnerlicht, braucht man darüber nicht mehr nachzudenken und handelt intuitiv richtig (Thomas, 1996).

Doch wenn die Interaktionspartner aus einer anderen Kultur stammen, andere Werte und Regeln verfolgen, somit zwei unterschiedliche Orientierungssysteme aufeinandertreffen, spricht man von einer kulturellen Überschneidungssituation. Diese Situationen treten auf, wenn das Verhalten des jeweils anderen Interaktionspartners Bedeutung für einen selbst bekommt und dadurch wechselseitige Beziehungen zwischen dem Eigenen und dem Fremden entstehen. Es ergibt sich ein Raum zwischen dem Eigenkulturellen und dem Fremdkulturellen, der mal mehr vom Eigenen und mal mehr vom Fremden bestimmt wird. Das Eigene und das Fremde stehen also im ständigen Wechsel miteinander. In diesem Bereich wird viel Neues erfahren, was nicht eindeutig interpretiert werden kann. Die Folge sind kritische Interaktionssituationen, in denen meist beide Kommunikationspartner auf unerwartetes Verhalten stoßen, das sie nicht verstehen, weil es sich nicht aus ihren eigenen kulturellen Orientierungssystemen erschließen lässt. Am Anfang der interkulturellen Begegnung verhalten sich noch beide Partner entsprechend ihres eigenen kulturellen Orientierungssystems und wissen nicht, dass neben dem eigenkulturellen auch ein fremdkulturelles existiert. Daher wird das eigenkulturelle Orientierungssystem zur Interpretation des fremdkulturellen Verhaltens verwendet. Konsequenzen können Irritationen, Missverständnisse und negative Handlungsergebnisse sein. Solche Situationen werden häufig als Kulturschock bezeichnet und das Verhal-

ten der Menschen der fremden Kultur wird als seltsam oder rätselhaft wahrgenommen (Thomas, 2003c).

In kulturellen Überschneidungssituationen ist daher ein interkulturelles Verhalten bzw. eine interkulturelle Handlungskompetenz notwendig, um erfolgreich miteinander interagieren zu können. Interkulturelle Handlungskompetenz ist keine Fähigkeit, die man besitzt oder nicht besitzt, sondern sie entwickelt sich in und aus dem Verlauf eines interkulturellen Begegnungs- und Erfahrungsprozesses. Die Kriterien, um interkulturelle Handlungskompetenz zu erreichen, sind interkulturelle Wahrnehmung, interkulturelles Lernen, interkulturelle Wertschätzung, interkulturelles Verstehen und interkulturelle Sensibilität (Thomas, 2003b).

Es ist dringend erforderlich, vorab die ungeschriebenen Gesetze der jeweiligen Fremdkultur, die Kulturstandards und ihre Wirksamkeit in der Zusammenarbeit, zu kennen. Sie gelten als Orientierungshilfe, um sich unerwartetes und fremdartig wirkendes Verhalten der Interaktionspartner erklären zu können und um zu erkennen, dass jeder Mensch ein eigenkulturelles Orientierungssystem hat, das in seiner Kultur als normal, selbstverständlich, typisch und verbindlich erachtet wird. Die Kenntnis der fremdkulturellen Kulturstandards stellt die Grundlage für Interaktionssituationen mit fremdkulturellen Partnern dar (Thomas, Kinast u. Schroll-Machl, 2003; Thomas, Kammhuber u. Schroll-Machl, 2003; Thomas, 2003b).

Dieses Training wurde entworfen, um Deutschen, die sich auf einen beruflichen Aufenthalt in der Schweiz vorbereiten wollen, Hinweise für den Umgang mit Schweizern zu geben.

Ziel dieses Trainings soll sein, dass Sie in interkulturellen Überschneidungssituationen mit Ihren Schweizer Partnern erfolgreich agieren, das heißt, dass Sie ein komplexes Verständnis für die Schweizer Kultur, für die Verhaltensweisen, Denkweisen und Bedürfnisse entwickeln. Wenn Sie Schweizer Verhaltensweisen und Denkmuster frühzeitig kennenlernen, das Verhalten der Schweizer richtig einzuschätzen wissen und verstehen können, wird Ihnen das die Eingewöhnung in der Schweiz wesentlich erleichtern (Thomas, 1993).

Das wissenschaftlich fundierte Training vermittelt Ihnen mit Hilfe der Kulturstandards auf kognitiver Ebene Wissen über die

kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und der Schweiz, um so Ihre interkulturelle Handlungskompetenz auf- und auszubauen. Sie entwickeln so die Fähigkeit, das Verhalten Ihrer Schweizer Kommunikationspartner auf der Grundlage des Schweizer Orientierungssystems zu interpretieren.

Das Trainingsmaterial für die Schweiz entspricht in Aufbau und Durchführung den zahlreich publizierten, interkulturellen Trainingsprogrammen. Es existieren mittlerweile 35 Bände zur Handlungskompetenz im Ausland (z. B. Rubatos u. Thomas, 2011; Mayr u. Thomas, 2008).

Dieses Trainingsmaterial wurde aus intensiven Gesprächen mit deutschen Führungskräften, die bereits beruflich in der Schweiz tätig sind, entwickelt. Bikulturelle Experten haben das Interviewmaterial daraufhin analysiert, welche kulturspezifischen Einflussfaktoren das jeweilige Verhalten der Interaktionspartner bestimmen. Diese Erkenntnisse werden Ihnen in diesem Buch entsprechend der »Culture-Assimilator«- bzw. »Culture-Sensitizer-Methode« aufbereitet und als Trainingsprogramm angeboten, wodurch Sie Ihre interkulturelle Handlungskompetenz in der Zusammenarbeit mit Schweizern erheblich steigern können. Diese Trainingsform, typische Situationen und die damit zusammenhängenden Kulturstandards kennenzulernen, entspricht den modernen Erkenntnissen der Trainingsforschung und mit ihr sind als Selbstlernmittel sehr große Lernerfolge zu erzielen (Thomas, 1993).

■ Entwicklung des Trainingsprogramms

Das Trainingsmaterial wurde aus den Ergebnissen einer Forschungsarbeit zu Kulturunterschieden zwischen Deutschland und der Schweiz entwickelt. Dafür wurden zahlreiche Interviews mit deutschen Managern und Führungskräften aus unterschiedlichsten Positionen im Bereich Wirtschaft und Gesundheitswesen durchgeführt. Sie wurden nach ihren Erfahrungen bei der Zusammenarbeit mit Schweizern befragt, welche Probleme bzw. Schwierigkeiten immer wieder im Umgang mit ihren Schweizer Partnern aufgetaucht sind, welche ungeahnten Reaktionen sie bei ihren