



Ähnlich heisst anders

Deutsche Vorgesetzte in der Schweiz – reden wir darüber!

Whitepaper

Katja Müggler
MA Management & Innovation

Inhaltsverzeichnis

Abstract	3
1. Unterschiedliche Führungskulturen	4
1.1 Zeit heilt nicht	5
2. Deutsche Arbeitskräfte in der Schweiz	6
2.1 Der Balanceakt	7
2.2 Daran sind nicht die Deutschen schuld	8
2.3 Zeit, hinzuschauen	8
3. Deutsche und Schweizer Vorgesetzte in der Schweiz	9
3.1 Durch Handeln auf den Punkt gebracht	9
4. Ausblick	11
Zur Autorin	11
Anhang	12
Literatur- und Quellenverzeichnis	12
Abbildungsverzeichnis	12

Abstract

Deutsche sind in der Schweiz geschätzte Fachkräfte. Oft sprechen sie schweizerdeutsch und niemandem fällt auf, dass sie einen deutschen Pass besitzen. Das ist gut so, denn der Pass tut hier nichts zur Sache! Ist jedoch die Balance zwischen Schweizern/-innen und Deutschen nicht ausgewogen, sind die Auswirkungen auf die Unternehmenskultur und das Arbeitsklima gross. Doch darüber wird nicht offen gesprochen – ein Tabu.

Dieser Beitrag basiert auf der Studie eines gemischten Forschungsteams der FHNW, durchgeführt 2008, und meinen persönlichen Erfahrungen als Coach für Kadermitarbeitende. Er zeigt Beziehungsdynamiken sowie Fallgruben auf und entwirft Lösungswege für eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen deutschen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitenden in der Schweiz.

Wird in Zukunft bewusst auf die Unterschiede zwischen den zwei Nationen geachtet, können Konflikte am Arbeitsplatz bearbeitet und kann der Ohnmacht vieler Vorgesetzter und Mitarbeitenden lösungsorientiert begegnet werden.

1. Unterschiedliche Führungskulturen

2008 untersuchte ein Forschungsteam der Fachhochschule Nordwestschweiz, FHNW, das Verhältnis zwischen Schweizern/-innen und Deutschen in Deutschschweizer Unternehmen und Institutionen. Dem Aufruf in der Tagespresse folgten 105 Frauen und 137 Männer, mehrheitlich im Alter zwischen 28 und 50 Jahren. 54,4 % waren Deutsche, 45,6 % Schweizer/-innen. 50 % der 242 Befragten arbeiteten in der Privatwirtschaft. 43 % aller Befragten belegten Führungspositionen (Eser, M., Tov, E., Meyer, P. [2012]).

In der Studie werden die beiden Führungsstile folgendermassen beschrieben: Der Schweizer Führungsstil ist mehrheitlich partizipativ und versucht die Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeitenden zu integrieren. Flache Hierarchien und Teamwork werden in den Vordergrund gestellt, Mitwirkungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten werden gewährt und die Bedürfnisse der Mitarbeitenden berücksichtigt.

Der deutsche Führungsstil ist direktiv, mit klaren, unmissverständlichen Anweisungen, ausgeübtem Druck und engen zeitlichen Vorgaben. Bei deutschen Vorgesetzten stehen Ehrgeiz und Karrieredenken sowie Alleingang im Vordergrund. Die von Hierarchiedenken geprägte Organisationskultur führt dazu, dass aufgrund der Furcht vor den Vorgesetzten der Druck, mit einem autoritären Führungsstil nach unten weitergegeben wird. Einwände von Mitarbeitenden werden übergangen.

Ein deutscher Angestellter beschreibt das Spannungsfeld folgendermassen: *«Zu Konflikten kommt es insbesondere dann, wenn Deutsche, direktive Führungskräfte, unvorbereitet auf mitwirkergewohnte Schweizer Mitarbeitende treffen.»*

Sitzler, S. (2009, S. 73) beschreibt: *«Am Arbeitsplatz mögen die Schweizer keine klaren Hierarchien. Mit ihrem Sinn für Zwischentöne wissen sie sowieso, wer das Sagen hat ... Von aussen betrachtet fassen Schweizer Chefs ihre Untergebenen sehr zart an. Natürlich gibt es Vorgesetzte, die ihre Angestellten im Befehlston herumscheuchen. Sie sind häufig im Gastgewerbe, bei Kassenpersonal oder sonstigen eher schlecht angesehenen Branchen zu finden. Oft haben sie es mit vielen ausländischen Arbeitskräften zu tun und gehen davon aus, dass diese keine andere Sprache verstehen. Im Büro wird sich aber kaum ein Vorgesetzter die Blösse geben, anders als in zurückhaltenden Bitten seine Anweisungen beiläufig ins Gespräch einzuflechten. Das ist keine Führungsschwäche, sondern Prinzip ... Ein Schweizer fühlt sich sehr ungerne als Befehlsempfänger, darum teilt er auch nicht gern Befehle aus.»*

87% der befragten Schweizer/-innen erwarten von Deutschen mehr Respekt, Rücksichtnahme und Anpassung an den Schweizer Führungsstil, besagt die Studie. Interessant ist auch, wie darin ein Deutscher den Schweizer Führungsstil beschreibt: *«Anfangs habe ich die Anweisungen gar nicht als solche verstanden, weil sie für mich so unverbindlich formuliert wurden.»* Dass die Führungsdiskrepanz gross ist, zeigt sich auch darin, dass zwei Drittel der Befragten das Konfliktpotenzial bei der Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden verorten. Die Schweizer reagieren auf die unterschiedliche Kommunikationsweise mit Widerstand, beobachtet ein deutscher Vorgesetzter: *«Informationen werden vor-enthalten, Entscheidungen werden nicht genügend mitgetragen bzw. boykottiert.»* Interessant ist die Feststellung einer deutschen Befragten, dass auch Deutsche den partizipativen Führungsstil der Schweizer bevorzugen und dass dies zuweilen ein Grund ist, eine Stelle in der Schweiz anzutreten.

Führungseigenschaften – prozentuale Zustimmung

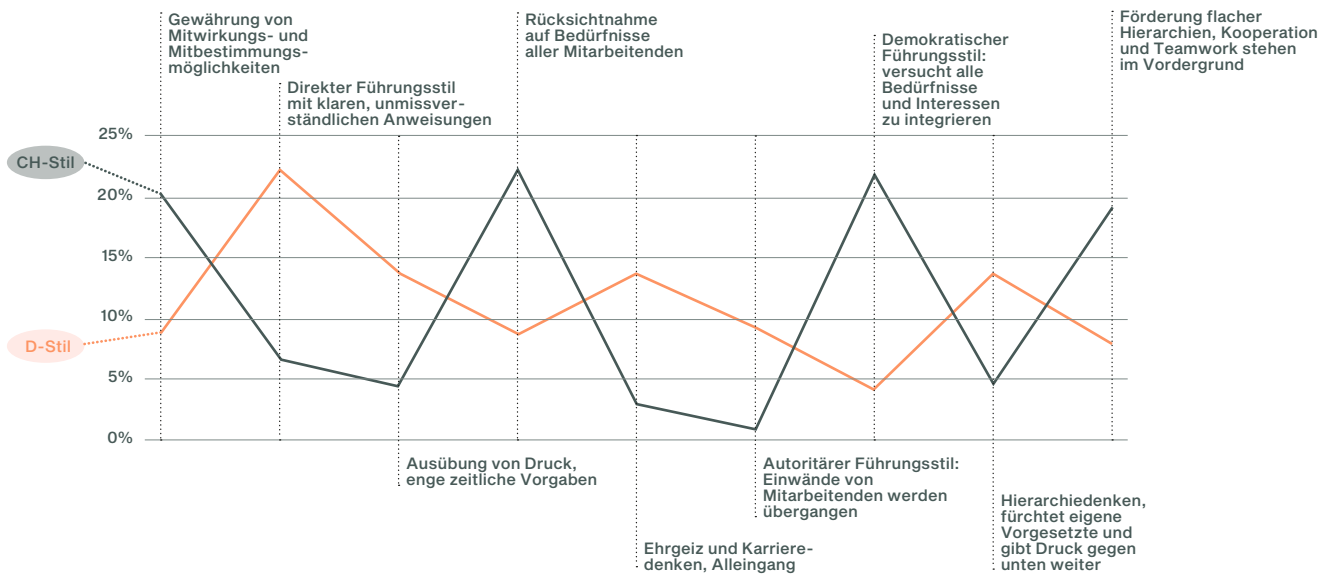


Abb. 1. Führungseigenschaften – prozentuale Zustimmung (Eser, M., Tov, E., Meyer, P. [2012]) – Neugestaltung der Autorin

Zwei Kulturen treffen aufeinander. Eigentlich eine normale Sache, wäre da nicht die gegenseitige Ohnmacht, die zu hilflosen Lösungsansätzen führt, wie zum Beispiel: «Bei Ironie sollte man lachen, damit das Gegenüber auch merkt, dass es nicht böse gemeint ist», stellt ein Befragter fest. *«Die Direktheit von deutschen Vorgesetzten wird als Arroganz ausgelegt und Kritik wird oft persönlich genommen, obwohl sie fachlich gemeint ist. Deshalb bevorzugen deutsche Vorgesetzte ihre Landsleute»*, meint ein anderer. Bereits 2008 wurde in der Studie ein Zukunftsszenario für den Nachzug von deutschen Kollegen/-innen entwickelt: Insbesondere Deutsche befürchten, dass mit der Zunahme von deutschen Arbeitskräften in der Schweiz die Schweizer/-innen aus Angst vor einer «Übermacht» ihre Skepsis verschärfen und dass die partizipative Führungskultur und das freundliche Arbeitsklima mit der Zeit verloren gehen.

1.1 Zeit heilt nicht

Was in der Studie bereits thematisiert wurde, hat sich bewahrheitet. In den vergangenen 10 Jahren hat gemäss Bundesamt für Statistik die Zahl der deutschen Vorgesetzten um 92% zugenommen und ist auf 25 000 Personen gestiegen. Die Schweizer Vorgesetzten sind im selben Zeitraum von 206 000 auf 254 000 Führungskräfte, d.h. um 23% gestiegen. www.bfs.admin.ch

Die prozentual viel stärkere Zunahme an deutschen Vorgesetzten kann meines Erachtens unterschiedliche Ursachen haben:

- Der Führungsstil von deutschen Vorgesetzten wird von den Unternehmen in der Schweiz gewünscht.
- Die Deutschen bewerben sich häufiger auf Vorgesetztenpositionen.
- Die Deutschen treten kompetenter und selbstbewusster im Bewerbungsprozess auf.
- Es gibt keine qualifizierten Schweizer/-innen, die sich auf die Stellen bewerben.
- Deutsche Vorgesetzte holen vorzugsweise andere Deutsche für Vorgesetztenpositionen in die Schweiz.

Trifft Letzteres zu, sind mögliche Gründe denkbar:

- Weil sie sich von den eigenen Landsleuten besser verstanden fühlen.
- Weil die Kommunikation untereinander einfacher und unkomplizierter ist.
- Weil dadurch das Verständnis der schweizerdeutschen Sprache entfällt.
- Weil die Frage nach der Integration entfällt.
- Weil die Stelle befristet ist und die Integration unnötig erscheint.

2. Deutsche Arbeitskräfte in der Schweiz

2008 konzipierte ich zusammen mit einer deutschen Fachfrau ein Seminar mit dem Titel «Diversity Management – Schweizer/-innen und Deutsche – Wege zur erfolgreichen Zusammenarbeit». Zu unserem Bedauern wurde das Seminar nie durchgeführt. Die wiederholt geäußerte Begründung war: Das Thema sei wichtig, es zu bearbeiten hingegen nicht möglich. Dies obwohl damals das Wort Diversity in aller Munde war. Es scheint in der Schweizer Zurückhaltung zu liegen, dass das Thema vermieden wurde, obwohl schon damals klar war, dass an diesem Punkt sensibilisiert werden sollte. Die Haltung der Schweizer/-innen, dass die Integration von Deutschen in der Schweiz nicht notwendig sei, erwies sich schon damals als Trugschluss. Auch sehr zum Bedauern der Deutschen, wie die Zitate zeigen. Zu ähnlich, um die Unterschiede zu thematisieren, oder zu gefährlich, um dieses Tabuthema aufzugreifen?

In meinem Berufsalltag als Coach von Kaderleuten taucht das Thema deutsche Vorgesetzte in der Schweiz auf beiden Seiten immer wieder auf. Dabei fällt auf, dass die Verunsicherung, die sich schon damals manifestierte, heute teilweise in Angst, Ohnmacht und Aggression umgeschlagen hat. Entsprechende Aussagen sind: «In meinem Team bin ich die einzige Schweizerin mit mehrheitlich deutschen Kollegen/-innen und einem deutschen Vorgesetzten.» «Mein Vorgesetzter sagt, dass er schweizerdeutsch verstehe, dabei realisiere ich immer wieder, dass er mich missverstanden hat. Das zwingt mich zum Hochdeutschsprechen.» «Kürzlich sagte mir mein Vorgesetzter: Ich verstehe dich gut, wenn du schweizerdeutsch sprichst. Da antwortete ich: Aber ich spreche doch hochdeutsch mit dir.»

Dieses Unbehagen bei vielen Kaderangestellten liesse sich im Coaching gut bearbeiten und auch beheben – wenn es so weit käme. Noch ist die Sensibilisierung auf beiden Seiten mehrheitlich zu gering. Auf deutscher Seite, weil sich das «Schattenverhalten» der Schweizer/-innen zeigt, und zwar im Verborgenen, was in der deutschen Direktheit leicht übersehen wird. Auf Schweizer Seite, weil der Mut zur Auseinandersetzung fehlt, die Angst vor Sanktionen dominiert und der Vorwurf, als Rassist/-in dazustehen, vermieden wird.

Die Konsequenz des dominierenden Verhaltens von Mitarbeitenden zeigt sich in folgender Grafik:

Die Dynamik der Unverträglichkeit am Arbeitsplatz

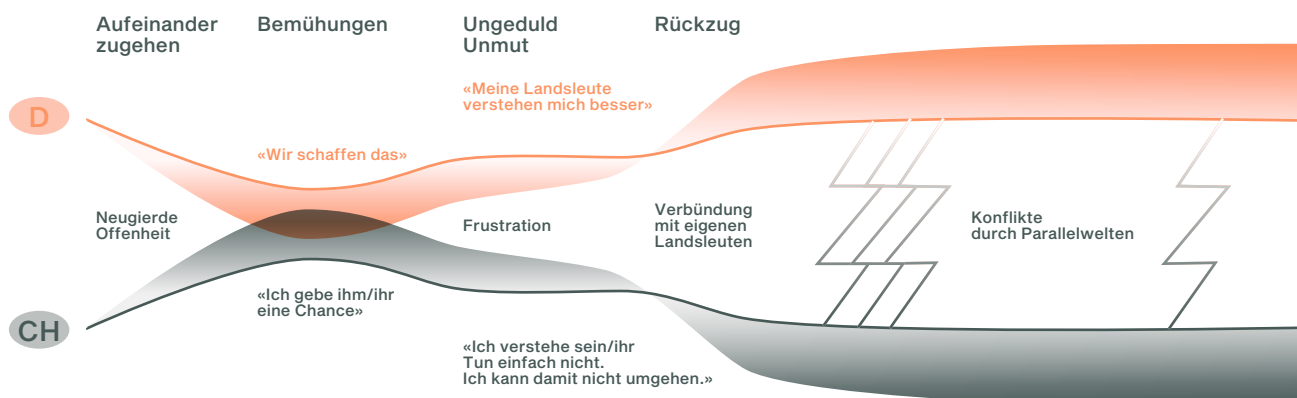


Abb. 2: Illustration von Müggler, K.

Diese Dynamik zeigt sich bei Angestellten aller Hierarchiestufen. Nach anfänglichen gegenseitigen Bestrebungen, einen guten Umgang miteinander zu finden, wird klar, dass das Verständnis der deutschen Arbeitskräfte untereinander einfacher ist. Dadurch schwindet deren Interesse, die Unterschiedlichkeit der Schweizer Kultur zu verstehen und sich um Beziehungen zu bemühen. Andererseits werden die Schweizer/-innen in den Zuschreibungen gegenüber Deutschen bestätigt. Sie fühlen sich unverstanden, sogar fremd im eigenen Land und ziehen sich zurück. Anstatt Integration entstehen Parallelwelten, die bezogen auf den Arbeitsplatz konfliktrüchrig sind. Spätestens da setzt Führungsarbeit an. Und an diesem Punkt kann Coaching besonders unterstützend und entlastend sein.

2.1 Der Balanceakt

Die Arbeit in gemischten Teams ist eine gegenseitige Bereicherung, wenn das Diversity-Management stimmt und folgende Aspekte ausgewogen berücksichtigt werden:

- Persönlichkeit/Charakter
- Fachkompetenz
- Berufs- und Führungserfahrung
- Alter
- Geschlecht
- Herkunft/Ethnie
- etc.

Die Balance im Unternehmen wird bestimmt durch die Kultur und die gelebten Werte. *Wenn die Minderheit weniger als ein Drittel ausmacht, passt sich die Minderheit der Mehrheit an.* Dieses Phänomen ist zum Beispiel in der Zusammenarbeit von Frauen und Männern zu beobachten. Oft unbewusst wird dadurch den Minderheiten die Eigenständigkeit oder gar Existenzberechtigung abgesprochen.

Meine Beobachtungen in Gruppen, Teams und Gremien bestätigen diese Aussage auch bezogen auf deutsche Mitarbeitende und Führungskräfte untereinander. Auch der Umkehrschluss trifft zu: Sind mehr als ein Drittel in einem Team Deutsche, dominiert die deutsche Kultur. Das bedeutet: Soll die beschriebene Schweizer Führungskultur beibehalten werden, sollte die Gruppe der Deutschen maximal ein Drittel der Schweizer Angestellten ausmachen. *«Sonst kippt's»*, bestätigt mir auch eine deutsche Professorin, die in der Schweiz lebt und arbeitet. Auch folgende Aussage einer Schweizer Abteilungsleiterin verdeutlicht dies: *«Ich sage gar nichts mehr, denn ich habe keine Chance.»* Eine weitere Beobachtung von mir ist, dass zur Lösung der kulturellen Probleme deutsche Vorgesetzte weitere deutsche Vorgesetzte einstellen. Sie halten diese für offener und kooperativer, was durchaus einleuchtend ist, denn die Zusammenarbeit zeichnet sich unter anderem durch eine intrakulturelle Verbundenheit aus. Interessant in der Studie ist auch die Aussage, dass eine verstärkte Zuwanderung aus Deutschland negative Auswirkungen habe. Der Konkurrenzdruck werde stärker und die Akzeptanz der deutschen Arbeitskräfte werde geringer – ein Teufelskreis. Denn während die Schweizer/-innen vordergründig verstummen, wachsen die Widerstände und Aggressionen im Hintergrund. Dies hat versteckte negative Auswirkungen auf das Arbeitsklima.

Als ich einen Vorgesetzten fragte: «Können Sie sich vorstellen, dass die Schwierigkeiten mit Ihrem Team mit Ihrem Führungsverständnis als deutscher Vorgesetzter zu tun haben?», meinte er: «Das glaube ich nicht, ich habe nie etwas in diese Richtung gehört.» Ganz anders tönte es im Gespräch mit seinen Mitarbeitenden. Hinter vorgehaltener Hand bestätigten sie, dass ihr Vorgesetzter das tägliche Thema sei. War jedoch erst einmal klar, dass die Probleme in der Zusammenarbeit auf Unverständnis, fehlender Wertschätzung, unpassender Wortwahl und direktem Führungsstil basierten, konnten im Rahmen einer Teamentwicklung die Fronten aufgeweicht und die kulturellen Missverständnisse bearbeitet und bereinigt werden. Das Offenlegen und das Zusammenrücken waren nämlich Bedürfnisse aller Teammitglieder. Doch der Weg dahin war erst durch Einwirkung von aussen möglich – angstfrei und vertrauensvoll.

2.2 Daran sind nicht die Deutschen schuld

Wird das Thema Deutsche in der Schweiz grundsätzlich aufgegriffen, erfolgt leicht eine Schuldzuweisung, die unfair und insbesondere undifferenziert ausfällt. Wird zum Beispiel eine Arbeitsstelle in der Schweiz ausgeschrieben, steht es doch allen offen, sich zu bewerben. Bei der Stellenbesetzung sollte jedoch der Fokus auf die erwähnte Balance im Team gerichtet werden, und daran wird oft nicht gedacht.

Werden ausschliesslich Qualifikation und Berufserfahrung ins Zentrum gerückt, gerät das System aus der Balance. *«Ich arbeite schon lange in der Schweiz und streite mit den neu zugezogenen Landsleuten. Dieses Schneller, Besser, Höher ist so kontraproduktiv»*, schilderte mir eine Abteilungsleiterin. Und eine in der Studie zitierte Oberärztin meint: *«Ich finde es selber auch befremdlich, fast nur mit deutschen Kollegen zu arbeiten.»*

Die Auseinandersetzungen zwischen langjährig erfahrenen, integrierten Deutschen und neu Zugezogenen oder bisher in mehrheitlich deutschen Teams Tätigen können ein hilfreicher Brückenschlag sein. Ein Gespräch unter Landsleuten ist weniger bedrohlich. Coachings und Seminare beschleunigen und verbessern den Prozess zusätzlich mit dem Ziel, den Schweizer Führungsstil in der Schweiz zu festigen.

2.3 Zeit, hinzuschauen

Meine Beobachtungen zeigen, dass von Schweizerseite nicht Beständigkeit, sondern Anpassung an die deutsche Führungskultur stattfindet. Auch verbale Angleichungen halten unmerklich Einkehr in die Schweizer Umgangssprache: Aussagen wie *«Alles klar?»*, *«Passt!»*, *«Kein Thema!»* gehören mittlerweile zum Standardwortschatz. Die Deutschschweizer Entsprechungen wären *«Hast du verstanden?»*, *«Ist gut!»*, *«Ist mir klar!»*. Ein Paradigmenwechsel also? Offensichtlich wirkt sich die unkritische Adaption in sprachlicher Hinsicht aus. Denn der neue Wortgebrauch widerspiegelt Haltungen, die Schweizer/-innen bei Deutschen eigentlich kritisieren: zu direkt, zu klar, zu absolut.

Dabei darf nicht vergessen werden: je mehr Verhaltensanpassung von Schweizer Seite, desto schwieriger die Übersetzungsleistung für Deutsche.

«Als Deutscher findet man die Schweizer erst mal grundsätzlich sympathisch. Es dauert eine Weile, bis man erstaunt feststellt, dass dies umgekehrt gar nicht der Fall ist. Ich habe erst am Schweizer Arbeitsplatz gemerkt, dass die Unterschiede grösser sind, als ich zuvor dachte, und musste lernen, mich anzupassen», sagt ein Befragter in erwähnter Studie.

3. Deutsche und Schweizer Vorgesetzte in der Schweiz

3.1 Durch Handeln auf den Punkt gebracht

Damit sich die unterschiedlichen Kulturen in Zukunft ergänzen und bereichern und damit Vorgesetzte und Entscheidungsträger/-innen Reflexions- und Handlungsempfehlungen erhalten, folgt eine Auflistung der Fallgruben und Entwicklungsfelder für beide Seiten. Entsprechendes Verhalten der Angestellten ist natürlich ebenso wichtig. Doch an dieser Stelle soll der Fokus auf Führungskräfte gerichtet werden, denn sie steuern das Geschehen wesentlich.

Fallgruben für deutsche Vorgesetzte

- Die wenig ausgeprägte Direktheit der Schweizer/-innen führt dazu, dass Konflikte nicht offen angesprochen werden, für Schweizer/-innen ein kulturell bedingtes Verhalten.
- Wenn Schweizer sich nicht kritisch äussern, ist dies nicht gleichbedeutend mit «alles in Ordnung».
- Die Schweizer/-innen kritisieren bei Deutschen das Verhalten als zu direkt, zu schnell und – wenn diese hochdeutsch sprechen – als arrogant.
- Schweizer/-innen haben Angst vor schlechtem Ansehen, schlechter Qualifikation und indirekter Abstrafung und äussern sich gegenüber deutschen Vorgesetzten nicht.
- «Mit Jammern bekommt man mehr Anerkennung», sagt ein Deutscher über deutsche Vorgesetzte in der Studie. Schweizer/-innen wollen in den Vorgesetzten nicht die Retter/-innen sehen, sondern im Dialog mit ihnen sein.
- Viele Redewendungen existieren im Schweizerdeutschen nicht oder gelten in der Schweiz als unhöflich, zum Beispiel: «*Tschüss*» gegenüber Fremden, «*Ich krieg ein Bier*», «*Ran an die Töpfe*» etc.

Fallgruben für schweizerische Vorgesetzte

- Kein Umsteigen auf Hochdeutsch! Eine Sprache lernt man verstehen, wenn man sie gesprochen hört.
- Nicht über die Schweizer Kultur und Gewohnheiten zu sprechen, heisst, die Unterschiedlichkeiten zu ignorieren.
- «Manöver hinter dem Rücken» verletzen und machen misstrauisch.
- Über Deutsche zu lästern und beizufügen, «aber du, als Deutsche/-r bist anders», ist und bleibt kränkend.

Die Entwicklungsfelder der deutschen Vorgesetzten

Was deutsche Vorgesetzte für sich beantworten sollten:

- Mag ich partizipative Entscheidungsprozesse?
- Bin ich diplomatisch?
- Interessiert mich die Meinung meines Gegenübers?
- Kann ich Wertschätzung vermitteln?
- Gebe ich erhaltenes Lob weiter?
- Gefällt mir der Satz «Gemeinsam sind wir stark»?
- Schaffen ich es zu sagen: Das habe ich falsch gemacht?
- Kann ich mich entschuldigen?
- Bemühe ich mich, Schweizerdeutsch zu verstehen?
- Halte ich Schweizer/-innen an, schweizerdeutsch zu sprechen?

«Ablegen der deutschen Überlebensstrategie» nennt es ein Deutscher in der Studie. Das Ziel ist, alle vorausgehenden Fragen bejahen zu können, um dadurch mit vielen Schweizer Führungskräften im Gleichschritt zu gehen oder manchem Schweizer Vorgesetzten eine Nasenlänge voraus zu sein.

Die Entwicklungsfelder der schweizerischen Vorgesetzten

Was Schweizer Vorgesetzte für sich beantworten sollten:

- Müsste ich der Teambalance mehr Gewicht beimessen?
- Lasse ich mich zu sehr von einem selbstbewussten, redegewandten Auftreten im Bewerbungsgespräch beeindrucken?
- Gehe ich auf deutsche Kollegen/-innen zu und lade sie in den eigenen Kreis ein?
- Ermuntere ich Deutsche, wenn sie sich bemühen, schweizerdeutsch zu reden?
«Wenn Schweizer ins Ausland verreisen, ist es eine Selbstverständlichkeit zu versuchen, in der Landessprache zu kommunizieren.»
- Erkläre ich selbstbewusst, wie die situationsbezogene Schweizer Umgangsart ist?
«Man darf den Deutschen gegenüber thematisieren, dass sie nicht nach ihrem gewohnten Muster dreinfahren können. Es gibt Mentalitätsunterschiede. Die Deutschen sind da meist nicht so «gschpürig», sind einen schärferen Ton gewohnt und werden schneller ausfallend. Dann ziehen sich die Schweizer zurück.» Eser, M., Tov, E., Meyer, P. (2012)

4. Ausblick

Kürzlich teilte mir ein Coachee mit: *«Ein Mitarbeiter hat gekündigt. Ist ja klar, er geht in die Schweiz. Da verdient er auch mehr Geld. Und ich verliere einen geschätzten Kollegen.»* Grosses Bedauern und Resignation waren zu spüren.

Ja, die Schweiz holt erfahrene, breit qualifizierte deutsche Fachkräfte ins Land. Damit übernimmt sie gesellschaftliche Verantwortung und sollte bestrebt sein, die zugeschriebenen Unterschiede in der Ähnlichkeit zu bearbeiten; denn der Gast sollte sich doch wohl wohlfühlen – und die Schweizer/-innen doch auch!



Zur Autorin

Katja Müggler, geboren 1960, ist langjährige, zertifizierte Organisationsberaterin und Coach bso. Sie verfügt über breite Erfahrungen in Krisenmanagement, gruppensystemischen Prozessbegleitungen und systemischen Organisationsberatungen. 1999 hat sie das Beratungsunternehmen Proitera gegründet und 20 Jahre später als zwischenzeitlich national tätige Firma verkauft. Heute steht Katja Müggler wieder vermehrt für Kadercoachings, Organisationsberatungen und bei der Begleitung von Unternehmensverkäufen zur Verfügung.

www.katja-mueggler.ch

Anhang

Literatur- und Quellenverzeichnis

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

Butterwegge, Ch. (1992): **Der Funktionswandel des Rassismus und die Erfolge des Rechts-extremismus.** In: Butterwegge, Ch., Jäger, S. (Hrsg.): **Rassismus in Europa.** Bund-Verlag, Köln

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

Eser, M., Tov, E., Meyer, P. (2012): **Deutsche in der Schweiz – ähnlich und doch verschieden.** Lit Verlag GmbH & Co.KG, Wien

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

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

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

Rosenberg, M.B. (2003): **Gewaltfreie Kommunikation.** Junfermann Verlag, Paderborn

Schroll-Machl, S. (2002): **Die Deutschen – Wir Deutsche. Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben.** Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen

Sitzler, S. (2009): **Grüezi und Willkommen. Die Schweiz – Ein Länderporträt.** Links-Christoph Verlag, Berlin

Sitzler, S. (2015): **Überleben in Zürich. 365 Dinge, die man als Deutscher über diese Stadt wissen sollte.** Links-Christoph Verlag, Berlin

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Führungseigenschaften – prozentuale Zustimmung. Eser, M., Tov, E., Meyer, P. (2012) – Neugestaltung

Abb. 2: Die Dynamik der Unverträglichkeit am Arbeitsplatz. Müggler, K. (2020)

Impressum

Webversion, Juni 2020

Redaktion und Text: Katja Müggler,
www.katja-mueggler.ch

Gestaltung: Howald Fosco Biberstein,
www.h-f-b.ch