

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

TEL. 044 248 40 30 / INSERATE@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN: WWW.ALPHA.CH

Deutsche Vorgesetzte in der Schweiz

Ist der deutsche Führungsstil direkt und rechthaberisch? Und der schweizerische partizipativ? Darüber müssen wir dringend reden, findet Katja Müggler und hat eine Publikation zum Thema herausgegeben.

Interview: *Andreas Minder*

Katja Müggler, Sie beschäftigen sich seit Jahren damit, wie Deutsche und Schweizer zusammenarbeiten. Weshalb?

Ich stelle fest, dass das Thema latent vorhanden ist, aber es wird nur hinter vorgehaltener Hand darüber geredet. Es ist mir ein Anliegen, die Türen zu einem differenzierten, offenen Diskurs zu öffnen. Es reicht nicht die Zuschreibungen zu wiederholen: Die Deutschen sind direkt, arrogant und dominant, Schweizerinnen und Schweizer konfliktscheu, zurückhaltend und langsam.

Sind die Zuschreibungen falsch?

Deutsche erleben die Schweizer in der Arbeitswelt tendenziell als kompliziert und ausgrenzend. Diese hingegen fühlen sich von Deutschen oft dominiert und unhöflich behandelt. Über die unterschiedlichen Kulturen wird zu selten gesprochen. Deshalb ziehen sich beide

Seiten zurück und tauschen sich mit eigenen Landsleuten aus.

In Ihrer Publikation kommt der deutsche Führungsstil schlecht weg. Er wird als autoritär und direktiv dargestellt. Ganz im Gegensatz zur scheinbar partizipativen Führung von Schweizer Vorgesetzten.

Es macht einen Unterschied, ob wir in unserem Herkunftsland führen oder in einer anderen Kultur den gewohnten Führungsstil anwenden. Oft wird mit Blick auf den digitalen Wandel und die Bedürfnisse der jüngeren Generationen von Selbstmanagement, flachen Hierarchien und Eigenverantwortung gesprochen. Mir scheint, wer das schweizerische Demokratieverständnis verinnerlicht hat, kommt mit diesen Trends besser zurecht. Dialogisches Handeln und Kooperation sind bekannt. Auf Aussenstehende mag solches Vorgehen langsam und zuweilen kompliziert wirken. Aber es fördert bei den Beteiligten das Verständnis für die Sache. Das motiviert und soll deshalb erhalten und gepflegt werden. Auch deutsche Mitarbeitende schätzen diesen partizipativen Umgang. Es ist für viele mit ein Grund, in der Schweiz arbeiten zu wollen.

Ist das bei deutschen Chefs weniger der Fall?

Ich berate Führungskräfte und habe festgestellt, dass es insbesondere dann zu Konflikten



Katja Müggler: «Schweizer brauchen Kooperation anstatt Kontrolle und Direktiven.»

Foto: zvg

kommt, wenn direkte deutsche Führungskräfte unvorbereitet auf mitwirkungsorientierte Schweizer Mitarbeitende treffen.

Welche Lösungsansätze sehen Sie?

Vorgesetzte und HR müssen sich vor der Stellenbesetzung die Frage nach den Werten und der passenden Führungskultur im Unternehmen stellen. Überträgt man eine Vorgesetztenposition an einen Neuzuzüger aus Deutschland, wird er auf gewohnt hierarchische Art führen und glauben, dass alles klar sei. Dem ist aber nicht so. Ein Coachee erklärte mir einst, ein dominanter Vorgesetzter könne nicht verstehen, wie der Markt hierzulande funktioniert, weil er nicht zuhört und weil Schweizer Angestellte sich nicht getrauten zu insistieren.

Gibt es weitere Möglichkeiten, solche Schwierigkeiten zu überwinden?

Ja, die sprachliche Anpassung. Es ist wichtig, Deutsche zu ermuntern, Schweizerdeutsch zu sprechen. Zu oft höre ich, dass Töne so blöd. Aber die Landessprache aktiv zu sprechen, hilft beim Verstehen. Integration beginnt bei der Sprache, eben auch für Deutsche. Das wird zu oft ausgeblendet.

Welche Rolle können Sie als Coach spielen?

Es hilft, wenn die unterschweligen Konflikte im Coaching bearbeitet werden. Oft genügt das, um zu verstehen und die Weichen neu zu stellen. Die Fehlerkultur wird bei Teamentwicklungen oft thematisiert. Der Anstoss dazu kam bisher stets von Schweizer Seite. Kulturelle Unterschiede sind auch da zu verorten. Auch extern moderierte Teamsequenzen und Kaderworkshops erleichtern die Bearbeitung dieses tabuisierten Themas.

Die Dynamik der Unverträglichkeit am Arbeitsplatz

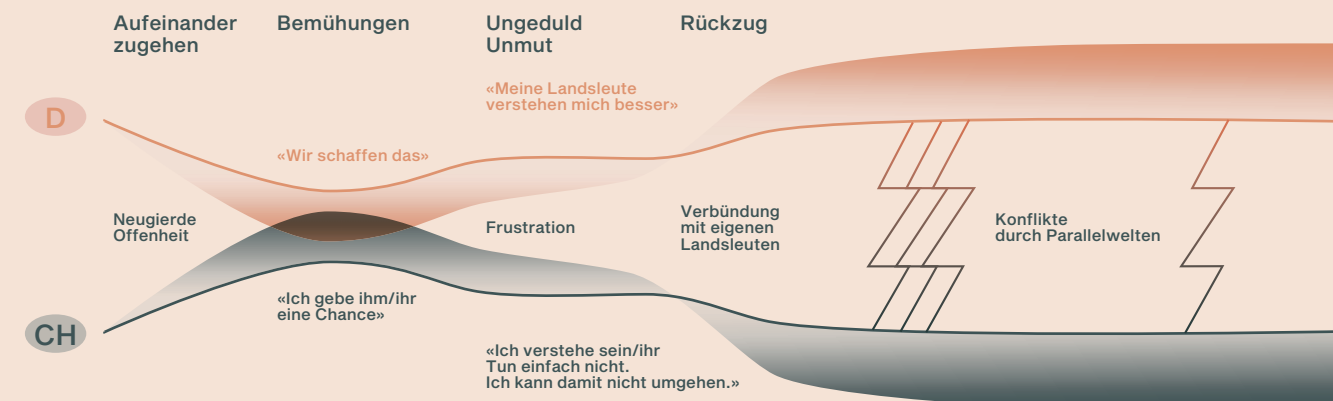


Illustration von Müggler, K.

Zur Person

Katja Müggler ist Coach für Kadermitarbeitende und Organisationsberaterin in Basel. Ihre Publikation «Ähnlich heisst anders. Deutsche Vorgesetzte in der Schweiz – reden wir darüber!» kann auf ihrer Webseite heruntergeladen werden. www.katja-mueggler.ch/deutsche-vorgesetzte-in-der-schweiz