

Handlungsmuster in Problemlösungsprozessen: Ein interkultureller Vergleich zwischen deutschen und Schweizer Teams

Gabriela Suter

Masterarbeit – 2011

Begleitung: Prof. Dr. Simone Kauffeld, TU Braunschweig

Praxispartner: 4A-Side GmbH, Braunschweig

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1. Ausgangslage / Fragestellung.....	1
1.2. Die Praxispartnerin: A4-Side.....	3

Theoretischer Teil **5**

2. Deutsche und Schweizer bei der Arbeit	5
2.1.1. Gemeinsamkeiten von Deutschen und Schweizern	5
2.1.2. Historische Unterschiede	6
2.1.3. Unterschiede beim Erlernen der Interaktion (Primärsozialisation)	8
2.1.4. Unterschiede im Argumentationsstil	9
2.1.5. Unterschiede in der Kooperation und Führung.....	12
2.2. Konzepte zur Erfassung und Abgrenzung von Kultur	16
2.2.1. Grundlagen der Kulturanalyse	17
2.2.2. Hofstede.....	19
2.2.3. Trompenaars.....	22
2.2.4. Hall	24
2.2.5. GLOBE-Studie	27
2.2.6. Populärwissenschaftliche Konzepte	29
2.2.7. Kritik am Etic-Approach	29
2.2.8. Ethno-linguistischer Ansatz.....	30
2.3. Zusammenfassung Problemlöseverhalten bei Deutschen und Schweizern.....	33
3. Ableitung Fragestellung	36
3.1. Hypothesen zu Bestandteilen von Teammeetings	36
3.2. Hypothesen zur Abfolgeentwicklung von Teammeetings	38
3.3. Hypothesen zu Beteiligungsrollen in Teammeetings	39

Empirischer Teil **41**

4. Methodisches Vorgehen	41
4.1. Forschungsstrategie	41
4.1.1. Untersuchungsdesign	41
4.1.2. Begründung des Vorgehens	42
4.1.3. Gegenüberstellung des Vorgehens zu anderen Methoden	43
4.2. Stichprobe	44

4.2.1. Deutsche Stichprobe.....	44
4.2.2. Schweizer Stichprobe	44
4.2.3. Schwierigkeiten beim Zusammenstellen der Stichprobe	45
4.3. Datenerhebung.....	45
4.3.1. Instruktionen, Vorgehen und Zeitrahmen	45
4.3.2. Schwierigkeiten bei der Datenerhebung.....	48
4.4. Messinstrument	48
4.4.1. Beobachtungsmethoden	48
4.4.2. act4team@.....	49
4.4.3. Gütekriterien von act4team@	52
4.4.4. Kodierung der Sinneinheiten.....	52
4.4.5. Technische Einschränkungen.....	52
4.5. Datenauswertung in SPSS.....	53
4.6. Grenzen bei der Datenauswertung	54
5. Auswertung der Ergebnisse	55
5.1. Hypothesen zu Bestandteilen von Teammeetings	55
5.2. Hypothesen zu Abfolgeentwicklung von Teammeetings	58
5.3. Hypothesen zu Beteiligungsrollen in Teammeetings.....	60
6. Interpretation der Ergebnisse.....	61
6.1. Unterschiede in den Handlungsmustern bei Schweizern und Deutschen im Problemlösungsprozess.....	61
6.1.1. Diskussion der Ergebnisse in Bezug auf die Hypothesen	61
6.1.2. Bestätigung und Widerspruch zur Theorie	69
6.1.3. Alternative Interpretationen.....	72
6.2. Implikation in die Theorie	72
6.3. Implikation für die Praxis.....	75
6.3.1. Anwendungsgebiete	75
6.3.2. Einschränkungen zu den Befunden.....	77
6.4. Grenzen der Untersuchung.....	77
6.5. Weitere Forschung	79
7. Zusammenfassung.....	80
8. Verzeichnisse	82
8.1. Literaturverzeichnis.....	82

8.2. Abbildungsverzeichnis	87
8.3. Tabellenverzeichnis	87
9. Anhang.....	89
9.1. Zusammenstellung der Videoauswertung	89
9.2. Resultate Hypothesen aus SPSS.....	91
9.3. Verwendete Abkürzungen.....	92
10. Redlichkeitserklärung zur Masterthesis	93

Abstract

For Germans the most popular country to emigrate to is Switzerland. At the workplace, Germans and Swiss have to find ways to work together in their day-to-day business. Their procedures are prepared in team meetings. In these meetings many cross-cultural issues become apparent. Previous studies do not help by solving these problems; some of these are contradictory and do not make sense in everyday work, since they are based on generic values. This study shows the commonalities and differences that Germans and Swiss have in their approach to finding solutions in team meetings. For this purpose problem solving meetings with German and Swiss Students were simulated, recorded on video and quantitatively analysed with act4team®. Then the data were analysed with the help of an ethno-linguistic model. It turns out that Swiss participants focus more on interests, try to create shared mental model and look for group cohesion. In contrast, Germans behave confrontationally, try to force their viewpoints more strongly and remain more focused on facts.

Die Schweiz ist für Deutsche das wichtigste Emigrationsland. Bei der Arbeit in der neuen Heimat müssen Deutsche mit Schweizern zusammenarbeiten, um gestellte Aufgaben zu bewältigen. Ihre Handlungen werden dabei in Teamsitzungen vorbereitet. In diesen Sitzungen zeigen sich allfällige interkulturelle Probleme. Bei der Lösung dieser helfen bisherige Studien kaum weiter. Sie sind zum Teil widersprüchlich und erklären Handlungsmuster im Arbeitsalltag nicht, da sie auf übergeordneten Werten basieren. Mit dieser Studie wird aufgezeigt welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Handeln Deutsche und Schweizer beim Problemlösen in Teamsitzungen haben. Dafür wurden Problemlösungssitzungen mit deutschen und Schweizer Studierenden simuliert, mit Video aufgezeichnet und mit act4team® quantitativ ausgewertet. Mit Hilfe eines ethno-linguistischen Modells wurden die Daten anschliessend analysiert. Es zeigt sich, dass die Schweizer Studierenden eher auf Interessen fokussieren, sie versuchen gemeinsame mentale Modelle zu erstellen, sowie eine Gruppenkohäsion anstreben. Demgegenüber verhalten sich Deutsche konfrontativer, versuchen stärker ihre Position durchzusetzen und fokussieren mehr auf Fakten.

Keywords

Interkulturell, Teamsitzung, Problemlösung, Schweiz, Deutschland, Kulturunterschiede, Handlungsmuster, mentale Modelle, Konfrontation, Prozess, act4team®

Anmerkungen

- Die Legende zu den im Bericht verwendeten Abkürzungen befindet sich im Anhang.
- Zur Vereinfachung der Leserlichkeit sind in der folgenden Arbeit mit dem Begriff „*Schweizer*“ Deutschschweizer aus dem Mittelland (Zürich, Basel, Bern etc.) gemeint. Deutsche und Schweizer bezieht sich auf Frauen und Männer. Wo eine geschlechtsneutrale Bezeichnung nicht möglich war, wurde der männliche Begriff für einen flüssigen Lesestil beibehalten. Natürlich sind immer beide Geschlechter gleichwertig gemeint.
- Die Rechtschreibung entspricht der neuen deutschen Rechtschreibung mit ihren Eigenheiten. So zum Beispiel werden gemäss Duden Artikel K90, von geografischen Namen abgeleitete Wörter die auf „-er“ enden immer gross geschrieben, die übrigen klein. Das hat zur Folge, dass gemäss Duden im Titel „*zwischen deutschen und Schweizer Teams*“ die *deutschen* klein und die *Schweizer* gross geschrieben werden müssen.

Danksagung

Für die vorliegende Untersuchung habe ich Unterstützung von verschiedener Seite erhalten, dafür möchte ich mich bei allen bedanken. Prof. Dr. Simone Kauffeld war meine Begleitdozentin und hat mich auf die Idee für diese Studie gebracht. Annika Meineke und Tanja Leng haben mir das Rating mit act4team® beigebracht. Annika Meineke war auch eine wertvolle Austauschpartnerin zum Diskutieren der Resultate. Im Weiteren hat sie mir die deutschen Videoaufzeichnungen aus ihrer Bachelorthesis zur Verfügung gestellt. Die IT Gruppe der TU Braunschweig mit Lars Paternoster, Jens Scharringhaus und Tobias Broda haben mich geduldig und zuvorkommend bei allen möglichen technischen Fragen unterstützt. Die über 70 Teilnehmenden in den Schweizer Videoaufzeichnungen haben mir ein Stück ihrer Freizeit ohne jegliche Entschädigung gegeben. Dr. Daniel Rellstab vom Institut für Germanistik der Universität Bern und Miryam Eser von der Fachhochschule Nordwestschweiz haben mir wichtige Literaturhinweise und Texte zugestellt und mir damit den Zugang zur schweizerischen Sichtweise vereinfacht. Ich möchte mich auch bei all denen bedanken, die mich bei dieser Masterthesis in irgend einer Form unterstützt haben, und die hier nicht namentlich aufgeführt sind.

1. Einleitung

Die Schweiz ist für Deutsche das wichtigste Emigrationsland (Statistisches Bundesamt Deutschland, 2010). An und für sich besteht auf Grund der ähnlichen Sprache und des Kulturraums kaum Anlass, zwischen Schweizer und Deutschen Kommunikationsunterschiede anzunehmen und trotzdem scheint es oft bei der Zusammenarbeit nicht reibungslos zu funktionieren (Eser & Tov, 2010). Es zeigt sich, in deutsch-schweizerischen Arbeitsteams, dass Kulturunterschiede zu Konflikten führen können. Konflikte können die Effektivität von Teams stören. Die Wirtschaft zeigt daher ein reges Interesse an Ratgebern. Dies kann auch ein Blick in die Auslage einschlägiger Buchhandlungen bestätigen. Die meist populärwissenschaftlichen Ratgeber basieren jedoch häufig auf Stereotypen und helfen in praktischen Handlungssituationen kaum weiter. Hier besteht eine Forschungslücke.

Woher kommen die Spannungen, die in der interkulturellen Interaktion auftreten? Die vorliegende Studie geht dieser Frage nach und zeigt auf, wie sich Deutsche und Schweizer beim Problemlösen in den Handlungsmustern unterscheiden. Dazu wurden Teammeetings mit deutschen und Schweizer Studierenden simuliert.

1.1. Ausgangslage / Fragestellung

Das Ziel der Masterthesis ist es, je ein Handlungsmuster für Deutsche und für Schweizer auszuarbeiten, diese miteinander zu vergleichen und Schlussfolgerungen für die Praxis in der Zusammenarbeit der beiden Nationalitäten bei Entscheidungsfindungen in Teammeetings zu finden. Daraus ergibt sich folgende übergeordnete Fragestellung:

Wie unterscheiden sich die Handlungsmuster von Deutschen und Schweizern in Teamsitzungen bei der Problemlösung?

Es existieren nur wenige Untersuchungen zu Unterschieden zwischen Deutschen und Schweizern. Eine ist von Paul Parin (1978), die im ersten Teil der Studie (Kapitel 2.1) beschrieben ist. Er untersuchte die Primärsozialisation durch die Interaktion von Kleinkindern mit ihren Müttern. Eine andere Studie führte Niehr (2000) durch, welche die Argumentationsunterschiede zwischen den beiden Nationalitäten aufgrund von Parlamentsdebatten unter-

suchte. Unterschiede können sich auch aufgrund der Geschichte erklären. Die Geschichte der Schweiz und Deutschland unterscheiden sich massiv. Für die Schweiz wird aus einer Zusammenfassung von Historikern im Gespräch mit De Weck (2010) zitiert. Der historische Überblick von Deutschland basiert auf einer Zusammenfassung von Schroll-Machl (2007).

Das Überraschende an der vorliegenden Studie (Kapitel 2.2) ist, dass die klassischen Modelle von Hofstede (2006), Trompenars (2008), Hall (2004) sowie die Globe-Studie von Chhokar (2009) die Verhaltensebene nicht erklären können. Ja, sie geben sogar ein falsches Bild und widersprechen Studien, welche die Handlungsmuster untersucht haben. Diese klassischen Studien versuchen, interkulturelle Unterschiede auf einer Metaebene (Concepta-Ebene) mit vorgegebenen Dimensionen zu erfassen. Anhand dieser Raster bleibt es dem Anwender überlassen, sie zu operationalisieren, um damit Probleme im Alltag zu bewältigen.

Die Ethno-Linguistik steht diesen Rastern kritisch gegenüber, da sie in den vorgegeben Analysedimensionen die Denkstrukturen des Erstellers eines Bewertungsschemas sehen. Für eine Kulturanalyse schlagen sie eine induktive Vorgehensweise vor (Deppermann, 2004). Als mögliche Orientierung in einer Analyse empfehlen sie die Gesprächsorganisation, **Handlungsmuster (Bestandteile, Abfolgelogik, Bestimmungsrollen)**, Sachverhaltsdarstellung, soziale Identitäten und Beziehungen, Interaktionsmodalitäten, Reziprozitätsherstellung und Prozessualität (z.B. Spranz-Fogazy, 1997 oder Deppermann, 2004). Die Verwendung der Handlungsmuster ist für eine interkulturelle Untersuchung geeignet, da dies Handlungsschemata sind, die sich aufgrund des kulturellen Hintergrunds der Interaktionsteilnehmer bilden (Spranz-Fogazy, 1997). Diesen Themenkreisen wird im letzten Teil des Kapitels 2 nachgegangen.

Diese theoretischen Annahmen begründen kulturelle und historische Unterschiede, die sich auch in den Handlungsmustern bei Interaktion der Individuen in Teamsitzungen zeigen sollten. Aufgrund der drei Handlungskonstitutionen werden im Folgenden die Hypothesen für die Untersuchung (Kapitel 3) abgeleitet. Zum Nachvollzug der Studie wird in Kapitel 4 das methodische Vorgehen beschrieben.

Die Resultate im fünften Kapitel geben einen statistischen Überblick und werden dann im sechsten Kapitel interpretiert. Die Daten zeigen, dass neben Gemeinsamkeiten auch Unterschiede bei den Bestandteilen der Interaktion, bei der Abfolgeentwicklung und in den Beteili-

gungsrollen bestehen. Es zeigt sich, dass sich Deutsche konfrontativer verhalten, stärker versuchen ihre Position durchzusetzen und auf Fakten fokussieren. Demgegenüber konzentrieren sich die Schweizer auf ihre Interessen, versuchen gemeinsame mentale Modelle zu erstellen und suchen eine Gruppenkohäsion.

Der Bericht wird mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Gedanken im letzten Teil abgeschlossen.

1.2. Die Praxispartnerin: A4-Side

Die 4A-SIDE GmbH ist eine Unternehmensberatung im Bereich Team-, Führungs- und Mitarbeiterentwicklung. Sie ist eine Ausgründung der Technischen Universität Carolo-Wilhelmina zu Braunschweig, Institut für Psychologie, Abt. Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie und ist vor zirka 4 Jahren entstanden um der Praxis wissenschaftliche Messungen zu bieten. Zur Zeit beschäftigt die A4-SIDE GmbH 5 Mitarbeitende, unter der Leitung von Prof. Dr. Simone Kauffeld und German Lorenzo.

Die 4A-SIDE GmbH beschreibt ihr Unternehmen auf der Homepage (www.4A-SIDE.com) wie folgt: Die 4A-SIDE GmbH verfolgt als Unternehmen das Ziel, mit einzigartigen, wissenschaftlich fundierten Instrumenten dem HR-Markt neue Impulse zu geben. Unsere Instrumente wurden in Kooperation mit Universitäten entwickelt und von Beratern und Trainern mit langjähriger Erfahrung für die Praxis adaptiert.

Die 4A-SIDE GmbH hat zwei Schwerpunkte:

- A) Führungskräfte- und Teamentwicklung (act4team®)
- B) Erfolgsmonitoring von Qualifizierungsmassnahmen mit aes4training® (AES)

A) *Führungskräfte- und Teamentwicklung act4team®*

Das Instrument *advanced interaction analysis for teams* (act4team®) ist ein videogestütztes Analyseverfahren, das wissenschaftlich exakt die Kompetenzen von Führungskräften und Teams misst. Die Analysen werden durch Podcasts unterstützt, die eine optimale Ergebnisrückmeldung und hohe Akzeptanz bei den Teilnehmern gewährleisten.

B) Erfolgsmonitoring von Qualifizierungsmassnahmen mit aes4training® (AES)

Das *adaptive evaluation system for training®* ist ein computergestütztes System, das aus einem Pool, bestehend aus mehr als 1'000 wissenschaftlich fundierten und validen Aussagen und Fragen, sowohl Ergebnis- als auch Prozessevaluationen ermöglicht.

Beide Instrumente setzt 4A-Side in der Team- und Führungsentwicklung bei ihren Kunden aus der Wirtschaft und öffentlichen Verwaltung ein.

Theoretischer Teil

2. Deutsche und Schweizer bei der Arbeit

Die Schweiz gehört zu den Ländern mit den höchsten Anteilen des Aussenhandels am Bruttoinlandprodukt. Der wichtigste Handelspartner ist Deutschland (Bundesamt für Statistik BFS, 2009). Von den rund 1,5 Mio. Ausländern, die in der Schweiz leben, gehören die Deutschen mit 14,1% zu den grössten Bevölkerungsgruppen (Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten, 2008). Obwohl in der Schweiz über zehnmal weniger Menschen leben als in Deutschland, gehört die Schweiz zu den zehn wichtigsten Handelspartnern Deutschlands (Statistisches Bundesamt Deutschland, 2009). Ebenso ist es das wichtigste Auswanderungsland für Deutsche (Statistisches Bundesamt Deutschland, 2010), noch vor den USA, Spanien oder Österreich, die wesentlich grösser sind. Gemäss einer Untersuchung des deutschen Marktforschungsinstituts TNS, ist eines der wichtigsten Motive für die Auswanderung in die Schweiz die geringen Sprachbarrieren (Spiegel Online, 2008). Schweizer empfinden dem gegenüber häufig, dass die Deutschen die Sprachbarrieren und die kulturellen Unterschiede unterschätzen. In einer Untersuchung der FHNW (Eser & Tov, 2010) geben mehr als die Hälfte der Teilnehmenden an, dass Schwierigkeiten in gemischt Deutsch-Schweizer Teams durch die Mentalitäts- und Kommunikationsunterschiede entstehen. Da lohnt es sich diese Unterschiede genauer zu untersuchen, um dieses Konfliktpotential abzubauen.

2.1.1. Gemeinsamkeiten von Deutschen und Schweizern

Häufig wird im Alltag von einem deutschen Kulturraum gesprochen, wobei Österreich und die Schweiz eingeschlossen werden. Auf Grund der ähnlichen Sprache wird angenommen, dass auch eine gemeinsame Kultur besteht. Als gemeinsames kulturdeterminierendes Element wird von der deutschen Sprache ausgegangen. Die französische, italienische und rätoromanische Schweiz gehen dabei vergessen. Wie wir später sehen werden, ist Deutsch für die Schweizer eine Fremdsprache und Kulturunterschiede sind wesentlich stärker, als es vielleicht den ersten Anschein macht.

Wie es scheint, übt das schweizerische Gebiet für die Deutschen seit je her eine grosse Anziehung aus. Ursprünglich von Kelten und Römern besiedelt, wanderten im 6. Jahrhundert die Alemannen (Im Hof & Mesmer, 2006) in das Gebiet der Zentral- und Ostschweiz ein und brachten so viele ihrer deutschen Wörter mit. Das Schweizerdeutsche bewahrte jedoch einen Teil seiner ursprünglichen Grammatik. So kennt zum Beispiel die Schweizer Mundart keine Vergangenheits- oder Zukunftsform. Dialekte besitzen für Schweizer einen hohen Identitätswert und werden in nahezu allen Bereichen des sozialen und gesellschaftlichen Lebens gesprochen. In Deutschland stehen Standardsprache und Dialekte in einem andern Verhältnis zueinander (Lüdi, 2008), da die Standardsprache auch im alltäglichen Umgang unter Deutschen verwendet wird. Sprache bedeutet auch Macht und um keine Region zu bevorzugen, wurde in der Schweiz das Hochdeutsche als geschriebene Sprache für alle Regionen eingeführt. Dieses Sprachverständnis steht im Gegensatz, zum Beispiel zu Holland, wo das Holländische eine geschriebene und gesprochene Sprache ist (Reihl, 2009). So besitzen die Deutschen und die Schweizer dieselbe geschriebene Sprache, welche die Schweizer im alltäglichen Umgang Schriftdeutsch nennen, sprechen jedoch eine unterschiedliche Sprache (Reihl, 2009).

Neben der gemeinsamen Schriftsprache teilen die Deutschen mit den Schweizern auch gemeinsame Werte. Die amerikanische Autorin Kopper (1993) nennt vor allem das *Gärtlidänkä* (Schweizerdeutsch) oder auf Hochdeutsch das Zaun-/Gartenhagdenken. Im Englischen würde der Ausdruck übersetzt mit „Mr. Jones runs his department like his own private kingdom.“ (Kopper, 1993). Im Alltag bedeutet dies, dass sowohl Deutsche wie auch Schweizer gerne Stabilität, Sicherheit und Kontrolle in ihren Bereichen schätzen. Dies führt häufig zu Formalismus, sozialer Ordnung und Regeln (Kopper, 1993), aber auch zu Genauigkeit und Gewissenhaftigkeit (Schroll-Machl, 2007).

2.1.2. Historische Unterschiede

Das Wort „deutsch“ bezog sich ursprünglich nur auf die Sprache, die in diversen Dialekten im Ostteil des Reichs Karls des Grossen gesprochen wurde. Nach dem Tode Karl des Grossen wurde das Wort Deutsch auf das Territorium und dessen Bevölkerung übertragen (Schroll-Machl, 2007). Dem ursprünglich Deutschen Reich lag die Idee eines Kaiser-, resp. Königums zu Grunde, was jedoch mit Fürstentümern und starken Hansestädten in einer territorialen Zersplitterung endete. Die Kräfte im Inneren des Deutschen Reichs strebten auseinander

und verhinderten einen Nationalstaat, wie sie zu dieser Zeit in anderen Ländern Westeuropa entstanden (Schroll-Machl, 2007). Nach der blutigen Reformation durch Luther entwickelte sich Deutschland im 19. Jahrhundert zum Motor der Moderne innerhalb Europas (De Weck, 2010b). Bismarck arbeitete auf eine deutsche Einheit hin und Wilhelm I wurde in der Folge zum Deutschen Kaiser ausgerufen. Weltkriege und der Nationalsozialismus prägten im Folgenden die Geschichte und führten zu grossen Nöten in der Bevölkerung.

Schroll-Machl (2007) leitet aus der Geschichte drei Linien ab, die die Mentalität der Bevölkerung prägten:

- das Fundament des Abendlandes und die Reformation mit seinen Lehren,
- Zerfall der Zentralgewalt und Verharren über Jahrhunderte in der Kleinräumigkeit der Territorialstaaten mit absolutistischer Staatsform,
- kontinuierliche existentielle Erschütterungen durch Kriege, welche in der Bevölkerung ein Gefühl der Ohnmacht hinterlassen.

Im Gegensatz zu Deutschland ist die Schweiz nicht aufgrund eines einheitlichen Sprachgebietes entstanden. Für die Bevölkerung war es wichtig, die Souveränität in den Gemeinden mit den zugehörigen Tälern zu bewahren. Die Gemeinden strebten nach Autonomie und so konnten sich die Eidgenossen untereinander nie einigen. Dies änderte sich erst mit Napoleon, der den Eidgenossen eine sprachliche, wie konfessionelle Gleichberechtigung aufzwang. Daraus entwickelte sich unter gegenseitiger Beeinflussung mit den USA und Frankreich die heutige Staatsform. Im Gegensatz zu anderen europäischen Ländern, die höchstens eine Konfliktlinie kannten, gab es in der Eidgenossenschaft verschiedene Konfliktlinien, wie Sprache, Konfession, Reformation, Ethnien, Berg und Stadtgebiete etc. Sich zu verbinden hatte für die verschiedenen Gebiete unterschiedliche Gründe: die Deutschschweiz um Zürich, wollte kein Anhängsel von Deutschland werden, die Welschen scheuten den Zentralismus von Paris und die italienische Schweiz wollte keine Steuern an die lombardischen Fürsten für Kriege zahlen. Die Schweiz konnte mit anderen Ländern keine Allianzen schmieden, da sie zu divergent war. Die Schweiz besitzt keine Rohstoffe und war immer zu klein, um autark zu sein. Für die Erhaltung der Bevölkerung war und ist der Aussenhandel ein Muss. Die Schweiz war über Jahrhunderte hinweg das Armenhaus Europas, was viele Schweizer zwang auszuwandern (z.B. Reisläufer, Konditoren, Baumeister in Russland, Italien etc.). Ei-

nige kehrten zurück und brachten Wissen aus fremden Ländern mit. (Diese Zusammenfassung historischer Eckpunkte der Schweizer Geschichte ist einer Gesprächsrunde mit Historikern entnommen. Diese entstammen der Sendereihe Sternstunde Philosophie des Schweizerfernsehens, De Weck, 2010a, De Weck, 2010b). Aus der Schweizer Geschichte resultiert das Muss, trotz Divergenz miteinander zu leben und keiner Gruppe zu viel Macht zu ermöglichen, damit diese nicht ihre Präferenzen den anderen aufzwingen kann. Um die territoriale Autonomie zu bewahren, wurde das Verhandeln und Abstimmen mit den umliegenden Ländern zur Überlebensfrage. Dass sie darin ein Geschick entwickelte führte wohl auch Richard Lewis im Buch *When Cultures Collide* zur Aussage: „The Swiss have a knack of extracting the best deal from opponents without ever appearing demanding or aggressive.“(Lewis, 2008).

Das Kommunikationsverhalten ist einer der wesentlichen Unterschiede zwischen Deutschen und Schweizern. Der Spracherwerb und damit das Kommunikationsverhalten ist ein Bestandteil der Primärsozialisation.

2.1.3. Unterschiede beim Erlernen der Interaktion (Primärsozialisation)

Bei seiner Arbeit in Kliniken in Deutschland und der Schweiz bemerkte der Neurologe und Psychoanalytiker Paul Parin, dass bei Deutschen mit denselben Symptomen wie Schweizer häufig ein schlechterer Krankheitsverlauf diagnostiziert wurde als bei Schweizern (Parin & Parin-Matthey, 1978). Parin stellte fest, dass die Deutschen viel differenziertere Aussagen machten und daher von den Ärzten der Krankheitszustand schwerer eingestuft wurde. Um dem Phänomen nach zu gehen, untersuchte er die Primärsozialisation bei Kleinkindern in den beiden Kulturen. Die Studie zeigte, dass deutsche Mütter früher mit der verbalen Sprache beginnen als Schweizer Mütter. Dem gegenüber ist bei Schweizer Müttern die Gestik, Mimik und Lautmodulation bei der Interaktion mit Ihren Kleinkindern viel stärker ausgeprägt. Modulation bedeutet langsames/schnelles Sprechen, hohe/tiefe Töne oder unterschiedliche Lautstärke verwenden (Parin & Parin-Matthey, 1978).

Durch die Modulation werden emotionale Botschaften übermittelt, die unabhängig von der semantischen Verarbeitung sind (Koelsch, 2007). Studien zur Wahrnehmung emotionaler Stimmen zeigen, dass das Gehirn emotionale Botschaften der Stimme in anderen Netzwer-

ken entschlüsselt als in denen, welche die Semantik von Botschaften entschlüsseln (Koelsch, 2008). Die primäre Strukturierung des Gehirns verläuft somit bei deutschen und Schweizer Kleinkindern unterschiedlich. Die Schweizer werden in der Primärsozialisation zuerst in der emotionalen, nonverbalen Interaktion gefördert.

Die verbale Interaktion ist bei Schweizern durch die eigene heterogene Kultur und den steten Austausch mit anderen Kulturen erschwert. Bedingt durch Sprachbarrieren und unterschiedliche Kulturstandards kann die Interpretation von Gesagtem nicht nur über die Semantik erfolgen. Denn selbst für Deutschschweizer ist es schwierig, einen Muotataler- oder Walliserdialekt zu verstehen. Bei der Unterschiedlichkeit muss das verbindende Element gesucht werden. Ein verbindendes Element können Emotionen sein. Bei einer gemeinsamen Verständigung ist es wichtig, die Emotionen des Gegenübers zu erkennen. Das Teilen von Emotionen schafft Freundschaft (Camus, 2002). Dies könnte ein Grund für das Harmoniebedürfnis der Schweizer sein.

In Deutschland war bedingt durch die politischen Verhältnisse (Kleinstaaterei) der Beziehungsaspekt in der territorialen Familie und in den kleinen lokalen Gemeinschaften durch stabile Bezüge klar geregelt (Schroll-Machl, 2007). Die Mehrheit der Menschen war durch das dörfliche Leben geprägt, wo man sich kannte, was eine direkte klare Kommunikationsform, im Gegensatz zu einer Höfischen gestelzten, förderte. Aufgrund der Vielfalt der Länder gab es immer verschiedene Kontexte, zur Verständigung war es wichtig sich klar in seiner deutschen Sprache ausdrücken zu können (Schroll-Machl, 2007). Daraus resultierte, dass sich die Deutschen in der Kommunikation eher sachorientiert und nicht beziehungsstiftend entwickelten (Schroll-Machl, 2007).

Für die Deutschen liegt somit der Fokus darauf, sich möglichst klar aus zu drücken, während für die Schweizer das Verstehen des Anderen mit seinen Emotionen wichtig ist.

2.1.4. Unterschiede im Argumentationsstil

In einer Studie über die drei wichtigsten Erziehungsziele in verschiedenen europäischen Ländern (Heller, 1988, zitiert in Kopper, 1993) machten die Deutschen und Schweizer die folgenden Angaben, die in Tabelle 1 aufgeführt sind:

Tabelle 1: Die drei wichtigsten Erziehungsziele in der Schweiz und Deutschland (Heller, 1988, zitiert in Kopper, 1993)

Deutschland	Schweiz
Gute Allgemeinbildung	Gute Allgemeinbildung
Durchsetzungsvermögen / Erfolg	Gute Manieren / Gutes Benehmen
Disziplin	Korrektes Auftreten

Deutsche und Schweizer teilen sich den Wert einer guten Ausbildung. Während die deutsche Gesellschaft mit Erfolg, Durchsetzungsvermögen und Disziplin eher Wettbewerbsfaktoren anstrebt, sind für die Schweizer Gesellschaft Kollektivwerte wie Benehmen, Manieren und korrektes Auftreten wichtig. Dies bestätigt die These von Kessler (1990), die besagt, dass die Schweizer eher kollektivistisch im asiatischen Sinn orientiert sind und die Deutschen gemäss der Einteilung von Hofstede (Hofstede, Pedersen & Hofstede, 2006) eher individualistisch mit einem Wettbewerbsdenken. Die Studie von Heller wurde 1988 publiziert, d.h. wenn dies die Werte der damaligen Elterngeneration war, sind die Kinder von damals die heutigen Berufstätigen. Das mag eine Erklärung dafür sein, warum in gemischt deutsch-schweizerischen Teams Mentalitäts- und Kommunikationsunterschiede als Hauptgrund für Spannungen angegeben werden (siehe Abbildung 1, Eser & Tov, 2010).

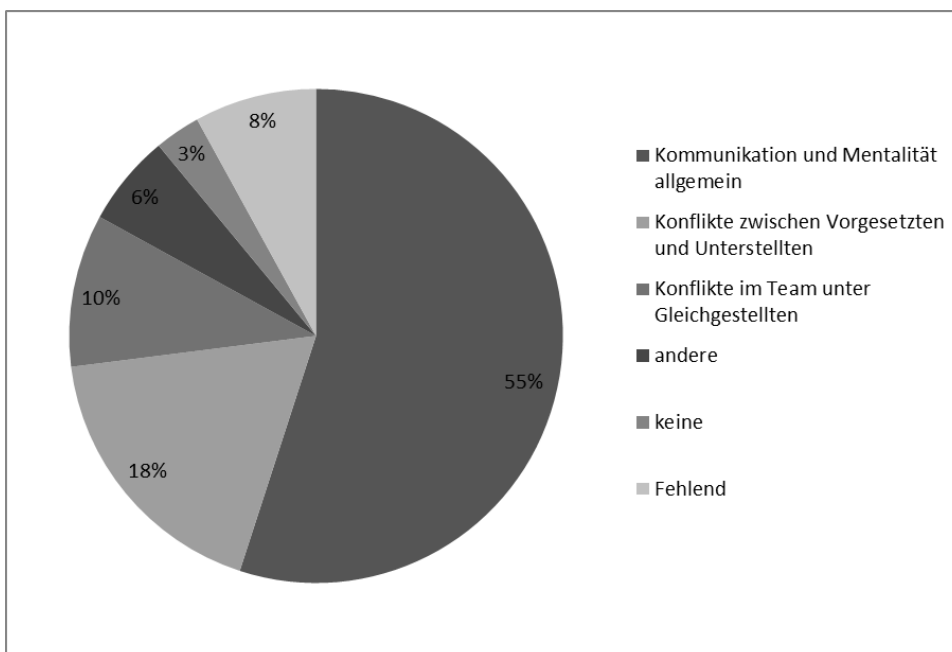


Abbildung 1: Ebenen, auf denen Schwierigkeiten im CH-D-Arbeitsverhältnis entstehen (N=252) (Eser & Tov, 2010).

Für Deutsche ist es wichtig, dass sich jemand eloquent ausdrücken kann. Daraus wird Kompetenz und damit die Stellung abgeleitet (Kopper, 1993, Schroll-Machl, 2007). Demgegenüber dient in der Schweiz die Sprache nicht als Sozialindikator (Reihl, 2009). Schweizer werden bei einer zu geschliffenen Ausdrucksweise misstrauisch (Kopper, 1993). Deutsche erscheinen oft recht konfrontativ und alles andere als konfliktscheu. Deutsche sprechen Fehler an, äussern Kritik, benennen und analysieren Probleme und Schwierigkeiten und vertreten Ihre Meinungen in Auseinandersetzungen. Kurz: sie konfrontieren sich und andere mit Konflikten (Schroll-Machl, 2007). Oft werden dabei Emotionen kontrolliert. Menschen aus personen-orientierten Kulturen vermissen dabei häufig die persönliche Öffnung (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 gelassen, um sein Gesicht zu wahren und den Sachverhalt zu klären, respektive sich dafür zu entschuldigen (vgl. Willmeroth/ Hämmerli 2009). Diese indirekte Art tönt für Deutsche oft harmlos, die Schweizer werden dadurch von den Deutschen oft weniger ernst genommen (Eser & Tov, 2010). Deutsche attestieren den Schweizern jedoch auch, dass dieses Verhalten Ruhe und Gelassenheit in ein Team bringt, was sich positiv auf die Arbeitsatmosphäre auswirkt (Eser & Tov, 2010). Aber sie bemängeln andererseits, dass damit Chancen zu einer argumentativen Auseinandersetzung vertan werden (Niehr & Böke, 2000).

In einen Diskurs versuchen die Deutschen heraus zu finden, wer setzt sich mit den besseren Argumenten durch und wessen Lösung wird im Folgenden realisiert. Das Ziel bei den Schweizern ist eine Lösung zu finden, mit welcher die Parteien, trotz unterschiedlicher Meinung leben können. Lösungen sollen mehrheitsfähig sein und das Entstehen von Minderheiten vermieden werden (Jarren, Ohemer & Wassmer, 2010). Dieses unterschiedliche Verhalten im Argumentationsstil sehen Niehr & Böke (2000) als Beleg für den Zusammenhang zwischen soziohistorischen Gegebenheiten und sprachlichem Handeln (Niehr & Böke, 2000). Auf Grund ihrer internen Divergenz und dem Zwang, sich flexibel mit den europäischen Grossmächten zu agieren, war es der Schweizer Bevölkerung ein Muss, sich laufend neuen Situationen anzupassen und Probleme aus zu tarieren. Demgegenüber ist Deutschland eine Grossmacht, bei der die Durchsetzung ihrer Interessen gegenüber anderen Grossmächten

wichtig ist und eine Anpassung weniger notwendig ist. Dieses Verhalten findet sich auf individueller Ebene in den Kulturen wieder.

2.1.5. Unterschiede in der Kooperation und Führung

Die Schweiz entwickelte eine Flexibilität, um mit den laufend ändernden Anforderungen der heterogenen Umwelt (Grossmächte, Einwanderungswellen, etc.) umgehen zu können, indem sie dezentrale Strukturen und eine partizipative Führungsmentalität entwickelte. Partizipatives Management nutzt und fördert systematisch die Fähigkeiten und die Motivation von Beschäftigten, um die Produktion und die Entwicklung von Gütern und Dienstleistungen kontinuierlich zu optimieren. Dies geschieht durch die Beteiligung an Entscheidungen über Strukturen und Prozesse von Arbeit und Produktion (Pekruhl, 2007). Eine Schwerindustrie, wie sie in Deutschland mit der Auto-, Kohle- und Stahlindustrie besteht, existiert in der Schweiz nicht. Sie ist kleinräumiger und der Dienstleistungssektor ist stärker ausgeprägt als in Deutschland (Statistisches Bundesamt Deutschland, 2009, Bundesamt für Statistik BFS, 2009). Eine Schwerindustrie mit ihren zementierten Milliardeninvestitionen, erlaubt nur langsame Veränderungen. In deutschen Werken kann es Tausende von Mitarbeitenden geben, die organisiert sein müssen. Dies hat einen Einfluss auf die Arbeitsform. Abbildung 2 zeigt, dass die Schweizer Arbeitnehmende in ihrer Tätigkeit stärker den Anforderungen von Personen ausgesetzt sind, als deutsche Arbeitnehmende. Demgegenüber müssen deutsche Arbeitskräfte sich stärker an, industrielle, maschinell bedingte organisatorische Anforderungen anpassen (Parent-Thirion, Macías, Hurley & Vermeylen, 2008).

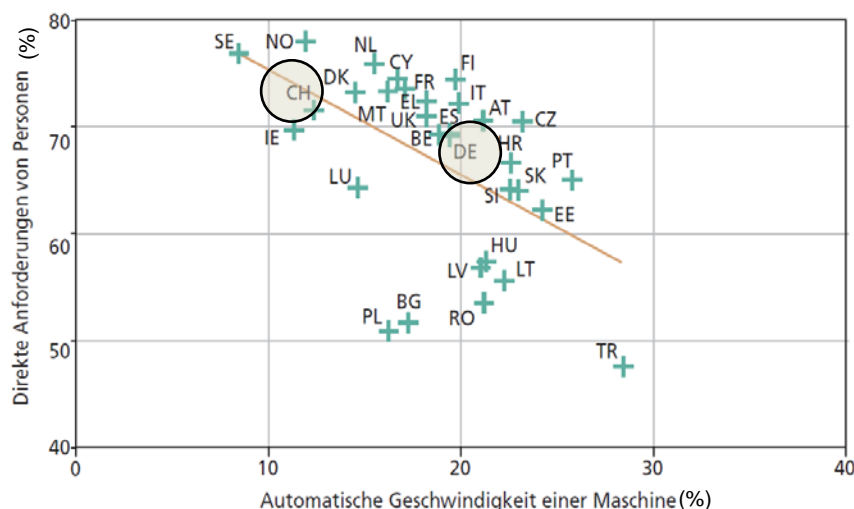


Abbildung 2: Zwänge durch Anforderungen von Personen und des industriellen Prozesse bei der Arbeit – nach Land in % (Parent-Thirion et al., 2008)

Die Deutschen haben einen *direktiven Führungsstil*, während die Schweizer einen *partizipativen* mit flachen Hierarchien (Schreier, 2008, Eser & Tov, 2010, Pekruhl, 2007) entwickelt haben. Dies widerspricht Hofstede, der bei beiden Kulturen ähnliche Werte in der *Power-distance*, ermittelt hat. In einer repräsentativen Umfrage der FHNW (Eser & Tov, 2010) wurden Deutsche und Schweizer zu Führungseigenschaften befragt (N=215). Wie aus Abbildung 3 ersichtlich ist, stehen sich die Führungseigenschaften deutscher und Schweizer Führungskräfte diametral gegenüber, entgegen den Resultaten von Hofstede. Eine mögliche Erklärung für die unterschiedlichen Forschungsergebnisse könnte die nicht repräsentative Stichprobe von Hofstede und Trompenaars bei den Schweizern sein (z.B.: nur IBM Mitarbeitende).

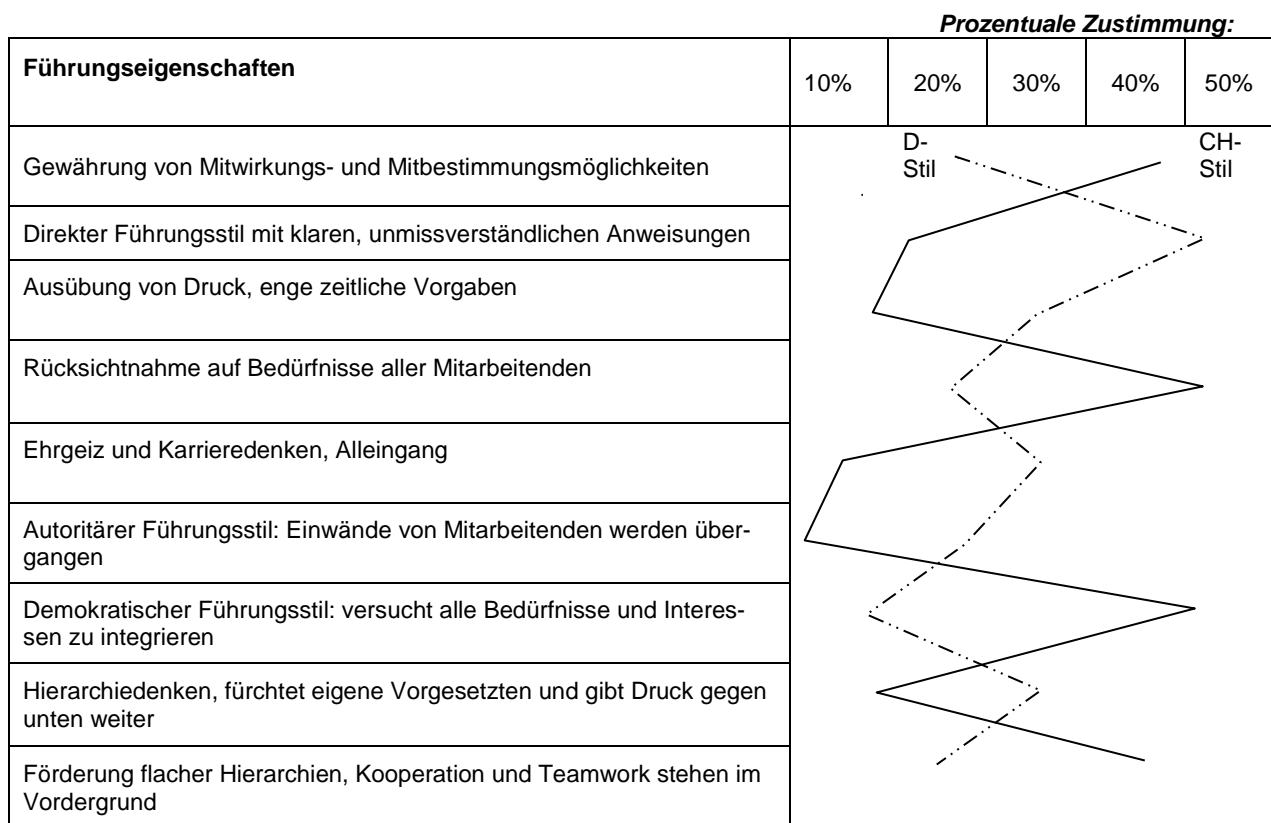


Abbildung 3: Prozentuale Zustimmung zu CH-Führungseigenschaften sowie D-Führungseigenschaften (Eser & Tov, 2009)

Die Abbildung 3 aus der Studie von (Eser & Tov, 2010) zum Führungsverhalten von Deutschen und Schweizern verdeutlicht den direktiven Führungsstil der Deutschen, während die Schweizer einen partizipativen Stil pflegen.

In einer europäischen Studie wurden 32 Länder miteinander verglichen (Parent-Thirion et al., 2008). Die Studie zeigt, dass die Schweizer über einen höheren Selbstbestimmungsgrad verfügen als die Deutschen. Während die Schweiz mit den skandinavischen Ländern in der Spitzengruppe des Selbstbestimmungsgrades steht, ist Deutschland am anderen Ende der Skala mit einem ausgesprochen tiefen Selbstbestimmungsgrad (vgl. Abbildung 4).

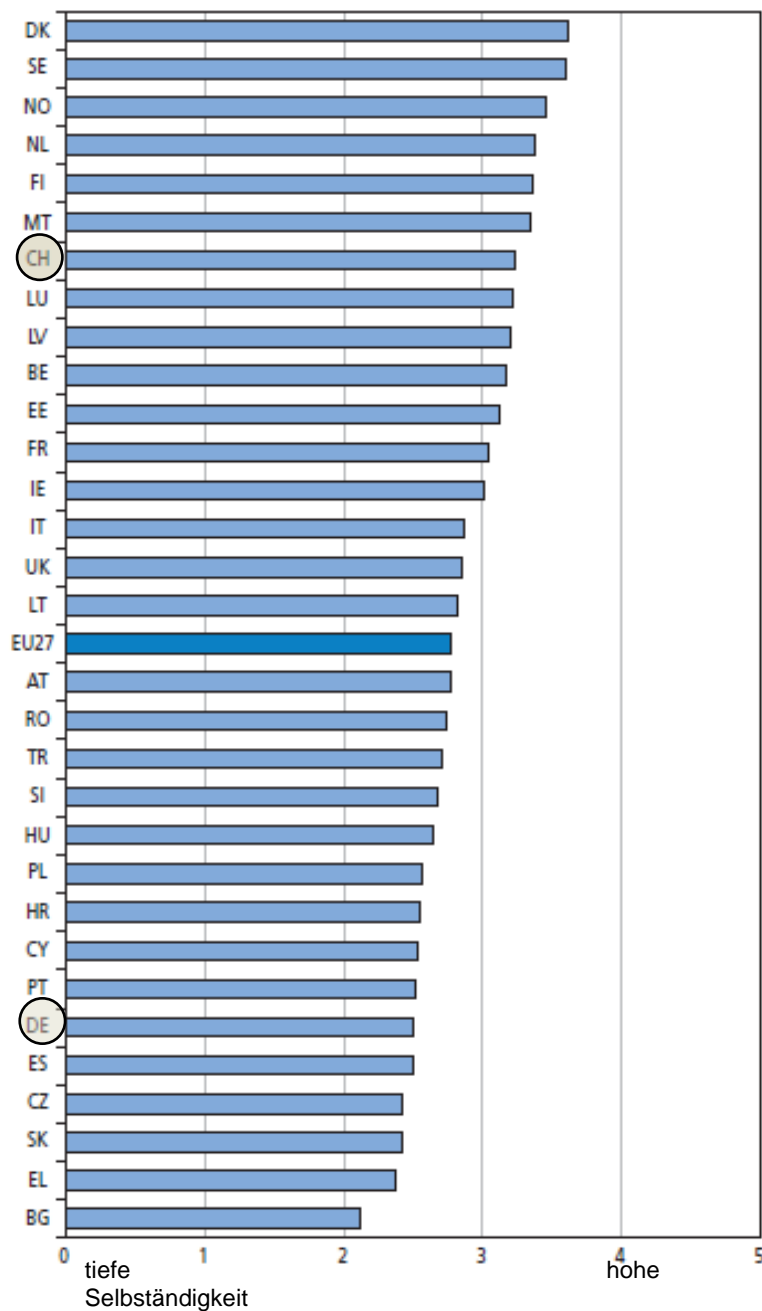


Abbildung 4: Grad der Selbstbestimmung von Arbeitnehmenden nach Land (Parent-Thirion et al., 2008).

Auch in der Verbreitung der Gruppenarbeit und Partizipation ist die Schweiz mit den skandinavischen Ländern über dem europäischen Schnitt. In Deutschland ist dem gegenüber die Gruppenarbeit weniger als im europäischen Schnitt verbreitet (Pekruhl, 2007).

Die Forschung zeigt, dass Arbeitsgruppen – bezogen auf komplexe Fragestellungen – eine höhere Problemlösekompetenz besitzen, als je einzelne Beschäftigte (Wegge, 2003). Zudem sind sie bei der Bearbeitung von Aufgaben zeitlich deutlich flexibler, da die Ressourcen je nach Anforderung eingesetzt werden können (Ulich, 2005). Die Divergenz der Schweiz mit ihren Aussenbeziehungen erhöht die Komplexität im beruflichen Alltag der Bürger. Die verschiedenen Konfliktlinien finden sich in den Betrieben wieder, wenn verschiedene Interessen aufeinander stossen. Eine Machtkonzentration hätte zur Folge, dass ein Teil sich aus einer Gruppe verabschiedet. Um qualitativ hochstehende Lösungen zu erzielen, sind autonome, dezentral geführte Arbeitsgruppen eine mögliche Problemlösung, wie sie in der Schweiz Tradition haben. Andere Anforderungen stellen sich an einen Staat mit einer homogenen Bevölkerung und einer starken Schwerindustrie. Hier ist eine stringente, zentrale Führung effektiver, um ein Industrieunternehmen effizient zu lenken.

Verschiedene Autoren wiesen darauf hin, dass in komplexen, dynamischen Situationen in kleinen Teams dezentral geführt werden sollten, während in stabilen, bekannten Prozessen eine gute zentrale Kontrolle wirksam ist (Kruse, 2009, Weick & Sutcliffe, 2001). Deutschland und die Schweiz tendieren zu diesen zwei unterschiedlichen Polen in der Führung.

In der heutigen, immer stärker globalisierten Welt wird das Umfeld für sämtliche Unternehmen heterogener. Sie müssen sich laufend, der sich verändernden Umwelt anpassen. Durch die Internationalisierung und schnell wechselnden Anforderungen bilden sich verschiedene Konfliktlinien in allen Betrieben in sämtlichen Ländern. Experten aus verschiedenen Disziplinen und mit unterschiedlicher kultureller Sozialisation müssen in immer schnellerem Rhythmus anstehende Probleme lösen. Als Bewältigungsstrategie wird in der Fachliteratur vermehrt die Bildung von autonomen, dezentralen Arbeitsgruppen im beruflichen Alltag gefordert. Dies entspricht eher der schweizerischen Tradition von einer selbständigen, dezentralen Problembewältigung. Durch die Globalisierung könnte eine Angleichung zwischen Deutschen und Schweizern stattfinden. - Was bedeutet dies jedoch für die Kulturunterschiede der beiden Länder?

2.2. Konzepte zur Erfassung und Abgrenzung von Kultur

Das Wort *Kultur* geht auf das Verb *colere* (lateinisch für pflegen bebauen, anpflanzen) zurück. Der darauf basierende Begriff *Cultura* bezeichnete ursprünglich die landwirtschaftliche Entwicklung und Pflege des Bodens. In seiner weiteren Entwicklung wurde der Terminus umfassend modifiziert und beinhaltete die Entwicklung der Zivilisation, der Künste und in der Folge die gesamte menschliche Lebensweise (Vieregg, 2009). Kultur beschreibt demnach das Zusammenleben einer Gruppe von Menschen. Kutschker & Schmid (2005), definiert Kultur wie folgt:

Kultur ist die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen einer sozialen Einheit, die sich in der Vielzahl von Verhaltensweisen und Artefakten ausdrückt und sich als Antwort auf die vielfältigen Anforderungen, die an diese soziale Einheit gestellt werden, im Laufe der Zeit herausgebildet hat. (Kutschker & Schmid, 2005).

Die Kultur hat mehrere Funktionen in einer Gesellschaft. Sie dient zur Orientierung, stiftet Sinn, motiviert und gibt Identität, sie hilft bei der Koordination- und Integration der Menschen, gibt den Gesellschaftsmitgliedern eine Orientierung und hat eine Komplexitätshandhabungsfunktion, das heisst eine Kultur gibt Handlungsstandards vor (Handlungsschemata). Dies vereinfacht das Leben, in dem nicht immer von neuem ausgehandelt werden muss, in welcher Situation man sich wie verhalten soll. Daraus ergibt sich eine Legitimationsfunktion der Kultur (Kutschker & Schmid, 2005). Thomas, Kinast & Schroll-Machl (2003) beschreiben fünf Merkmale solcher Kulturstandards:

- Kulturstandards sind Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns, die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich und andere als normal, typisch und verbindlich gesehen werden.
- Eigenes und fremdes Handeln wird aufgrund dieser Kulturstandards gesteuert, reguliert und beurteilt.
- Kulturstandards besitzen Regulationsfunktion in einem weiten Bereich der Situationsbewältigung und des Umgangs mit Personen.
- Die individuelle und gruppenspezifische Art und Weise des Umgangs mit Kulturstandards zur Verhaltensregulation kann innerhalb eines gewissen Toleranzbereiches liegen

- Verhaltensweisen, die sich ausserhalb der bereichsspezifischen Grenzen bewegen, werden von der sozialen Umwelt abgelehnt, sanktioniert und/oder sie irritieren.

Für eine Bevölkerungsgruppe können diese Kulturstandards analysiert und daraus Rückschlüsse auf deren Werte und allenfalls Verhalten gezogen werden.

2.2.1. Grundlagen der Kulturanalyse

Eine Kultur besteht aus *zwei Ebenen*; einer sichtbaren und einer unsichtbaren (Osgood, 1951; zitiert nach Kutschker & Schmid, 2005, S. 202-213):

- Als **Conzepta** Ebene einer Kultur gelten die Phänomene, die den tieferliegenden Bestandteil von Kultur ausmachen. Dies sind Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen.
- Als **Percepta** einer Kultur lassen sich all die Phänomene bezeichnen, in denen sich die Conzepta ausdrücken und die empirisch wahrnehmbar, beobachtbar und fassbar werden. Dies sind die Verhaltensweisen und Artefakte.

Schein (2009a) unterteilt die Conzepta-Ebene weiter in grundlegende Annahmen sowie Werte, woraus sein Drei-Ebenen Modell entsteht. Solche Modelle bilden den Zugang zur Untersuchung von Kulturen. Forscher unterscheiden auch den Emic- und Etic-Approach. Während der Emic-Approach eher die Percepta-Ebene abbildet, wird mit dem Etic-Approach für die Conzepta-Ebene untersucht. Die Handlungsmuster einer Kultur sind beobachtbar, daher liegt es nahe, den Emic-Approach zu verwenden. Die folgende Tabelle 2 gibt einen Überblick über die zwei Zugänge, wie sie in der Forschung verwendet werden:

Tabelle 2: *Emic- und Etic-Approach*¹ (Chiu & Hong, 2006, Friedlmeier, 2005)

<i>Emic- oder local Approach</i>	<i>Etic- oder global Approach</i>
<ul style="list-style-type: none">• Erforscht Verhaltensmuster von innen (innerhalb eines Systems)• Untersucht eine spezifische Kultur	<ul style="list-style-type: none">• Erforscht Verhaltensweisen von einer Position ausserhalb des Systems

¹ Begriffe aus der Anthropologie und anderen sozialen Wissenschaften, beschreibt die Form der Datenerhebung.

<ul style="list-style-type: none"> • Strukturen/Muster werden durch den Forscher erkannt/entdeckt • Kriterien sind relativ zu den internen Charakteristika 	<ul style="list-style-type: none"> • Untersucht viele verschiedene Kulturen in einer vergleichenden Art und Weise • Strukturen werden durch den Forscher kreiert • Kriterien werden als universell und allgemein gesehen
<ul style="list-style-type: none"> • Spezifische Kulturpsychologie • Ziel: Analyse von Tätigkeiten in einem kulturellen Kontext 	<ul style="list-style-type: none"> • Cross-cultural psychology / Kulturvergleichende Psychologie • Ziel: Prüfung universaler psychologischer Konstrukte Kulturvergleichend

Die meisten bekannten Kulturmodelle basieren auf dem Etic-Approach. Sie erstellen deduktiv Kulturvergleiche zwischen verschiedenen Ländern und geben dafür eine Struktur vor. Im Folgenden werden dazu Hofstede, Trompenaars, Hall und die GLOBE-Studie vorgestellt. Demgegenüber ist der Emic-Approach eine induktive Methode. Hierzu wird in dieser Studie der ethno-linguistische Ansatz verwendet.

Die Fragestellung in dieser Studie ist, *wie lösen deutsche und Schweizer Teams Problemstellungen in Teamsitzungen*. Es werden zwei Kulturen miteinander verglichen. Für den Vergleich wird ein Modell benötigt. In der folgenden Aufzählung werden Anforderungen an ein Messinstrument definiert werden, welches in der Studie eingesetzt werden kann (Zusammenstellung aus den Quellen Fischer & Furrer-Küttel, 2009, Rellstab, 2004 und Kopper, 1993):

- Keine Stereotypisierung, d.h. Vorurteile und Klischees meiden
- Vermeidung einer Konstruktion von kultureller Homogenität (Die Schweiz und Deutschland bestehen aus unterschiedlichen kulturellen Untergruppen)
- Keine Konzentration auf trennende Unterschiede (Schweizer und Deutsche haben sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede)
- Berücksichtigung der Migrations- und Organisationsdynamik in einem Land (Kulturen verändern sich im Laufe der Zeit)
- Wertefrei, keine Implikation einer vorgegebenen Sichtweise (Implikation einer Leitkultur und daher Machtanspruch)
- Messung des Verhaltens und der Handlung (Percepta-Ebene abbilden)
- Gütekriterien einhalten

Im nächsten Abschnitt werden einzelne Kultur-Modelle des Etic- und Emic-Approachs vorgestellt und untersucht, ob sie als Messinstrument für die Fragestellung geeignet sind.

2.2.2. Hofstede

Hofstede (2006) definiert Kultur als die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder innerhalb einer Gruppe oder einer Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet (Hofstede et al., 2006). Hofstede erhob seine Daten zwischen 1966 bis 1973 bei zirka 116'000 IBM Mitarbeitenden (Kutschker & Schmid, 2005). In den Folgejahren wurden ergänzende Studien durchgeführt. Im interkulturellen Bereich gehören seine Untersuchungen zu den umfangreichsten und den am weitesten verbreiteten. Hofstede (2006) unterscheidet fünf bipolare Kulturdimensionen:

- *Machtdistanz*: Wie wird die ungleiche Verteilung der Macht von den weniger mächtigen Mitgliedern von Institutionen bzw. Organisationen erwartet und akzeptiert. (Wie wird in einer Kultur mit Macht und mit Ungleichheit umgegangen?)
- *Kollektivismus versus Individualismus*: Inwieweit definiert sich das Selbst, die eigene Identität über die Zugehörigkeit zu einer Gruppe, Grossfamilie, Clan oder Kernfamilie? (Grad der Fürsorge und Loyalität).
- *Maskulinität versus Feminität*: Wie sind die sozialen und kulturell vorherbestimmten Rollen zwischen den Geschlechtern in einer Kultur verteilt? (Genderthematik)
- *Unsicherheitsvermeidung*: Inwieweit fühlt sich eine Gesellschaft durch unklare Situationen bedroht und braucht Regeln oder Sicherheitsmassnahmen? (Risikofreudigkeit, Planung vs. Improvisation)
- *Langzeit-versus Kurzzeitorientierung*: Inwieweit stützt sich eine Gesellschaft bei ihren Entscheidungen auf Traditionen, Erfahrungen und die Erfüllung sozialer Pflichten, oder auf kurzfristige, aktuelle Vorteile?

Würdigung

Hofstede ist wohl das bekannteste Konzept und gibt ein einfaches Schema um verschiedene Kulturen ein zu ordnen. Seine Varianzaufklärung liegt bei 49% (Kutschker & Schmid, 2005) und ist somit gut. Das Konzept genießt in der Wirtschaft eine hohe Akzeptanz (Kutschker & Schmid, 2005). Sein Konzept hat jedoch auch Schwachpunkte.

Eignung der Arbeit Hofstede für die Teamanalyse

Heterogene Länder wurden als homogen behandelt. Einzelne Länder wurden als kulturelle Einheit behandelt, obwohl sie aus heterogenen Kulturen bestehen (z.B. Schweiz, Belgien, Ex-Jugoslawien, Kutschker & Schmid, 2005). Zum Beispiel in der Dimension Machtdistanz: für die Deutschschweiz wurde auf dieser Dimension ein Wert von 26 und für die französische ein Wert von 70 (Frankreich 68) ermittelt. Hofstede ermittelt aus diesen zwei Werten den Durchschnitt und gewichtet diesen proportional zur Bevölkerung und kommt somit auf einen Wert von 34. Dieser Wert ist zufällig etwa der gleiche wie der für Deutschland (35). Daraus wird dann gefolgert, dass sich Deutsche und Schweizer ähnlich sind. Der Deutschschweizer Wert von 26 würde in der Rangreihenfolge sehr weit vorne, etwa bei Dänemark liegen. (Kopper, 1993).

Veränderung einer Kultur. Die Daten von Hofstede wurden in den 70er Jahren erhoben. (Hofstede et al., 2006). Eine soziokulturelle Untersuchung in Deutschland von Grimm (1990) zeigt einen Generationenunterschied zwischen älteren Managern, geboren vor- und während dem 2. Weltkrieg und der Nachkriegsgeneration. Die Nachkriegsgeneration entwickelte sich von einer typisch maskulinen Gesellschaft mit einem Wert bei Hofstede von 66 (Kutschker & Schmid, 2005) Richtung feminine Gesellschaft (Kopper, 1993). Hofstedes Daten wurden noch bei der alten Generation erhoben, somit dürften sie hier ein nicht mehr aktuelles Bild zeigen.

Validität der Datenerhebung. Seine Fragen haben eine geringe Augenscheinvalidität zwischen den Definitionen der Dimensionen und den Items im Fragebogen. Hofstede hat seine Datenerhebung für Personalstatistiken für IBM erhoben. Dementsprechend hat er seine Fragen formuliert (Kutschker & Schmid, 2005). Zum Beispiel verwendete er für die Messung der Dimension Individualismus/Kollektivismus folgende Fragen (aus Kutschker & Schmid, 2005):

- Haben Sie Fortbildungsmöglichkeiten? (Messung Kollektivismus)
- Arbeiten Sie in einem guten Arbeitsumfeld? (Messung Kollektivismus)
- Können Sie Ihre Fertigkeiten und Fähigkeiten einsetzen? (Messung Kollektivismus)
- Haben Sie herausfordernde Aufgaben? (Messung Individualismus)
- Lässt Ihre Arbeit genügend Zeit für Ihr Privat- und Familienleben? (Messung Individualismus)
- Können Sie Ihre Arbeit nach Ihren Vorstellungen gestalten? (Messung Individualismus)

Dieser Fragekatalog bezieht sich ausschliesslich auf das Berufsleben. Vergleicht man die typisch schweizerischen Eigenschaften des Harmoniebedürfnisses, den Umgang mit Konflikten etc. entspricht dies der asiatischen Kultur (Kessler, 1990) und somit kollektivistischen Kulturen. Aufgrund des Fragekatalogs von Hofstede ist die Schweiz eine individualistische Gesellschaft. Nach den Definitionen einer kollektivistischen Gesellschaft müsste sie jedoch als solche eingeordnet werden (Kopper, 1993). Dies lässt Zweifel am Fragekatalog von Hofstede aufkommen.

Auch führt die Auswahl der Beteiligten der Erhebung zu einer Verzerrung. Bei der Erhebung waren nur Mitarbeitende von IBM beteiligt (Kutschker & Schmid, 2005). IBM hat eine starke eigene, amerikanisch geprägte Kultur. Die Zuordnung nach Ländern fand nicht nach Nationalität sondern nach dem Erhebungsland statt (Kutschker & Schmid, 2005). Traditionell hat die Schweiz einen hohen Ausländeranteil (1970 zum Erhebungszeitpunkt 17,2 %, Bundesamt für Statistik BFS, 2008), in internationalen Unternehmungen ist er häufig höher. So ist zu befürchten, dass nicht die Schweizer, sondern eine IBM-Mischkultur erfasst wurde.

Wenn man diese Punkte mit den Anforderungen an ein Messinstrument vergleicht, kann man zusammengefasst folgern: Hofstede hat eine gute Varianzaufklärung von 49% (Kutschker & Schmid, 2005). Er behandelt jedoch verschiedene Länder als homogene Kulturen (Kopper, 1993), was für die heterogene Schweiz ein falsches Bild ergibt. Durch das Alter der Untersuchung ist die Veränderungsdynamik in den untersuchten Ländern nicht berücksichtigt (Grimm, 1990). Die Dimensionen sind nicht wertefrei und spiegeln eine vorgegebene Sichtweise (Rellstab, 2004). Die Untersuchungsteilnehmer stammen aus einer einseitigen Stich-

probe. Nach dem Modell von Schein (Schein, a 2009) zielen die Dimensionen von Hofstede auf Werte, also auf die Konzept-Ebene (Kutschker et al., 2008).

Für die Diagnose von interkulturellen Unterschieden zwischen deutschen und Schweizer Teams in der Problemlösung sind die Dimensionen von Hofstede somit nicht geeignet.

2.2.3. Trompenaars

Trompenaars war ein Schüler von Hofstede. Seinen Daten liegt eine schriftliche Befragung von zirka 50'000 Kursteilnehmern zu Grunde, welche bei ihm Kulturtrainings besuchten (Trompenaars & Hampden-Turner, 2008). Kultur nach Trompenaars definiert, ist die Art und Weise, wie menschliche Gesellschaften ihre Probleme lösen (Trompenaars & Hampden-Turner, 2008). Das Wissen um die unterschiedlichen Problemlösungsansätze fördert Verständnis und Effektivität in der interkulturellen Zusammenarbeit (Trompenaars & Hampden-Turner, 2008). Um das interkulturelle Verständnis zu fördern, benützt er sieben Kulturdimensionen (Kutschker & Schmid, 2005):

- *Universalismus versus Partikularismus*: Universalisten legen grossen Wert auf die Einhaltung von Regeln, während Partikularisten die spezifischen Umstände und Beziehungen voranstellen.
- *Individualismus versus Kollektivismus*: Definiert sich ein Mensch als Individuum oder als zu einer Gruppe zugehörig.
- *Neutralität versus Affektivität*: Diese Dimension spricht die Bedeutung von Gefühlen und Beziehungen an. In affektiven Kulturen werden Gefühle und Emotionen nicht unterdrückt, während in neutralen Kulturen Instrumentalität und Rationalität von Handlungen im Vordergrund stehen.
- *Spezifität versus Diffusität*: In spezifischen Kulturen lassen sich Arbeit und Familie trennen, im Gegensatz zu „diffusen“ Kulturen, die diese Trennung der Lebensbereiche nicht kennen.

- *Leistung versus Status*: Diese Dimension unterscheidet, ob ein Status einem Individuum zugeschrieben wird, oder ob er durch Leistung erreicht wird.
- *Einstellung zur Zeit*: Ist das Zeitverständnis in einer Kultur synchron oder sequenziell. Während bei einem sequenziellen Zeitverständnis Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft linear nacheinander angeordnet sind, kommt es bei einem synchronen Zeitverständnis zu einer Interdependenz der Zeitabschnitte.
- *Einstellung zur Umwelt*: Versucht eine Gesellschaft die Natur zu kontrollieren oder unterwirft sie sich ihr.

Würdigung

Trompenaars führte seine Befragung anhand von Fallstudien durch. Trompenaars gibt Cronbach-Alpha Werte für die einzelnen Dimensionen in Bereich von 0.63 – 0.75 an (Trompenaars & Hampden-Turner, 2008), was recht gut ist. Sein Buch ist verständlich formuliert mit illustrierenden Anekdoten. Trompenaars gelingt es, von der Wissenschaft eine Brücke zur Anwendung für den Praktiker zu schlagen (Kutschker & Schmid, 2005). Er stellt das Problemlösungsverhalten einer Gesellschaft ins Zentrum seiner Untersuchungen.

Eignung der Arbeit Trompenaars für die Teamanalyse

Trompenaars wurde für seine Arbeit stark kritisiert, vor allem von Hofstede (Kutschker & Schmid, 2005). Es wurden folgende Gründe aufgeführt:

Auswahl der Stichprobe: Ähnlich wie bei Hofstede gibt es Zweifel an der Auswahl der Beteiligten, die aus Kursteilnehmern bestehen und daher schon eine Selektion der Bevölkerung darstellen. Es handelt sich vorwiegend um Manager, die schon über interkulturelle Kompetenz verfügen (Kutschker & Schmid, 2005). Die Daten von Trompenaars wurden vermutlich zwischen 1983-1992 erhoben (Kutschker & Schmid, 2005). Ostdeutschland ist in einzelnen Beispielen separat ausgewiesen, es ist jedoch nicht klar ersichtlich, in welchen Beispielen Daten von Ostdeutschland und Westdeutschland unterschieden wurden. Ebenso ist nicht klar wie die Diversität der Schweiz behandelt wurde.

Validität der Datenerhebung: Während bei Hofstede die Dimensionen durch eine Faktorenanalyse entstanden sind, entstanden die Dimensionen von Trompenaars durch eine Literaturrecherche und sind somit konzeptionell (Kutschker & Schmid, 2005). Seine Fragen basieren auf Fallbeispielen zu Problemlöseverhalten, was das Buch gut verständlich macht. Wie aus spezifischen Fragen Rückschlüsse auf eine kulturelle Dimension gezogen werden, bleibt jedoch unklar. Die unklare Operationalisierung und damit die Validität der Fallbeispiele ist ein Hauptvorwurf an Trompenaars (Kutschker & Schmid, 2005).

Wenn man Trompenaars mit den Anforderungen an ein Messinstrument vergleicht, kann man bei den Gütekriterien sagen, er hat ein sehr gutes Cronbach-Alpha (0.63 – 0.75) (Kutschker & Schmid, 2005), jedoch eine schlechte Validität, da unklar bleibt, wie die Fallbeispiele mit den Dimensionen zusammenhängen. Von Managern zieht er Rückschlüsse auf die Bevölkerung des ganzen Landes. Er konzentriert sich auf die Unterschiede zwischen den Ländern.

Trompenaars analysiert die Konzept-Ebene mit Grundannahmen und Werten (Kutschker & Schmid, 2005), dies ist für eine Teamanalyse im Problemlöseverhalten nicht geeignet, da hier die Handlung auf der Artefakte-Ebene untersucht werden sollte.

2.2.4. Hall

Edward Hall und seine Ehefrau Mildred Reed Hall weisen in ihren Studien auf Verhaltensunterschiede hin, die in der interkulturellen Kommunikation Konflikte auslösen können (Hall & Hall, 2004). Ihre Dimensionen entstanden über Jahre hinweg und basieren nicht auf einem einzigen Konzept (Fischer & Furrer-Küttel, 2009). Hall arbeitete in seiner Beratertätigkeit für Regierungen und Unternehmen mit verschiedenen Kulturmerkmalen. Seine vier wichtigsten Kulturdimensionen sind im Folgenden beschrieben (Kutschker & Schmid, 2005):

- *Verhältnis zur Zeit - monochron versus polychron:* Im monochronen Zeitverständnis sind Handlungsabläufe nacheinander segmentiert, im polychronen geschehen verschiedene Handlungsabläufe gleichzeitig, menschliche Beziehungen sind wichtiger als Termine

- *Einstellung zum Raum - Nähe versus Distanz (personal space):* Welche Distanz braucht es zu anderen Menschen, damit man sich wohl fühlt.
- *Kommunikationsstil - low-context versus high-context:* High-Context Kulturen haben einen sehr geringen Teil an expliziten Informationen in ihren Aussagen, man ist sich über die Bedeutung oder das Verhalten in einem bestimmten Kontext einig. Im Gegensatz dazu wird im Low-Context alles explizit gesagt. Dies aus zwei unterschiedlichen Gründen: entweder, weil Beziehungen eine geringere Bedeutung haben, oder weil die Akteure verschiedenen Gruppen zugehören.
- *Informationsgeschwindigkeit:* Mit dieser Dimension wird angegeben, mit welcher Geschwindigkeit Informationen kodiert und dekodiert werden. Sie beinhaltet jedoch auch die Tiefe, mit welcher Informationen verarbeitet werden. Hohe Informationsgeschwindigkeit geht auf Kosten der Differenziertheit.

Hall weist darauf hin, dass neben den kulturellen Differenzen auch individuelle Differenzen bestehen. Er sieht daher seine Kulturdimensionen als eine generelle Orientierung (Kutschker & Schmid, 2005).

Würdigung

Die Datenerhebung von Hall fand zwischen 1959 bis 1990 (Kutschker & Schmid, 2005) statt. Auf ihn gehen die ältesten hier vorgestellten Studien zurück. Sie finden eine weite Verbreitung in der Unternehmenswelt. Hall schafft es, mit seinen Dimensionen eine Brücke zwischen Grundannahmen und der Verhaltensebene zu schlagen (Kutschker & Schmid, 2005).

Eignung der Arbeit Hall's für die Teamanalyse

Informationsgeschwindigkeit: Wichtig für den Vergleich zwischen der Schweiz und Deutschland in der Problemlösung in Teamsitzungen könnte die Informationsgeschwindigkeit sein. Schweizer werden allgemein langsamer als Deutsche in der Kommunikation empfunden. Bringt das stark partizipative Arbeitssystem der Schweizer eine differenziertere Kommunikation und damit langsamere Informationsgeschwindigkeit? Oder haben die Deutschen aufgrund ihrer grösseren Städte eine höhere Informationsgeschwindigkeit, gemäss dem Zu-

sammenhang von (Levine, 2008), der herausgefunden hat, dass die Grösse einer Ortschaft mit der gelebten Geschwindigkeit korreliert?

Low- und High-Context: In dieser Dimension unterscheiden sich Deutsche und Schweizer kaum, beide Kulturen haben einen sehr tiefen Kontext. Hall & Hall (2004) beschreiben zwei Gründe für einen tiefen Kontext, entweder haben Beziehungen eine geringere Bedeutung oder die Akteure sowie die Beziehungsinhalte der Akteure wechseln aufgrund unterschiedlicher Gruppenzugehörigkeit und Rollen sehr häufig (Kutschker & Schmid, 2005). Die Deutschen haben eine sehr hohe Sachorientierung, die Beziehungsinhalte sind bei der Arbeit an zweiter Stelle (Schroll-Machl, 2007). Dies ist die Begründung für den tiefen Kontext-Wert. Dem steht das Verhalten der Schweizer gegenüber: Sie haben eine stark heterogene Gesellschaft mit verschiedenen Konfliktlinien (De Weck, 2010a), wodurch Gruppenzugehörigkeit und Rollen häufig wechseln. Dies entspricht dem zweiten Grund für Low-Kontext-Verhalten. Beide Kulturen sind Low-Kontext und das Verhalten ist in diesem Fall gleich, jedoch aus unterschiedlichen Motiven.

Zusammenfassend kann man sagen; beide Kulturen haben eine explizite Kommunikation, der Unterschied müsste sich in der Informationsgeschwindigkeit zeigen, indem die Schweizer ihre Interaktion anders kodieren als die Deutschen.

Wenn man die Punkte mit den Anforderungen an ein Messinstrument vergleicht, fällt auf, dass Hall die ältesten Daten verwendet (Beginn der Erhebung 1950, Kutschker & Schmid, 2005). Er gibt seine Resultate als Orientierung an und versucht somit, einer Stereotypisierung vorzubeugen. Die Vermischung der Dimensionen sind etwas diffus (Kutschker & Schmid, 2005) und ebenso sind die Gütekriterien nicht klar. In seinen vergleichenden Beispielen geht er meistens von der amerikanischen Kultur aus, wodurch er eine vorgegebene Sichtweise impliziert.

Seine Dimensionen sind für diese Studie nicht geeignet, da die Handlungsebene zu diffus und nicht ganz logisch ist (Kutschker & Schmid, 2005). Das Modell dient mehr als Orientierung. Wie bei Hofstede und Trompenaars wird der Focus auf der Konzept-Ebene für Ländervergleiche gelegt. Hall kann somit für die Untersuchung auf der Handlungsebene nicht benützt werden.

2.2.5. GLOBE-Studie

Das Ziel der Globe-Studie ist Zusammenhänge zwischen Gesellschaftskultur, Unternehmenskultur und Führungsstil zu finden. 17'500 Manager des mittleren Kaders wurden dafür in 62 verschiedenen Ländern befragt (Chhokar, 2009). Die Studie wurde 1990 initiiert, wobei die Erhebung noch nicht abgeschlossen ist und sich auf drei Branchen beschränkt (Finanz-, Nahrungsmittel- und IT-Industrie, Chhokar, 2009).

Das für die GLOBE-Studie verwendete Modell ist etwas komplexer als die bisher beschriebenen Studien. Die 62 Länder wurden in zehn Clusterregionen aufgeteilt. Die neun Kultur-Dimensionen lehnen sich an Hofstede an und wurden mit weiteren Modellen ergänzt (Fischer & Furrer-Küttel, 2009):

- *Unsicherheitsvermeidung*: Wie weit fühlen sich Mitglieder einer Kultur durch Unsicherheitssituationen bedroht und verlassen sich auf etablierte soziale Normen, Rituale und bürokratische formale Praktiken?
- *Machtdistanz*: Wie weit erwarten und tolerieren Mitglieder einer Kultur, dass Macht ungleich verteilt ist und sich z.B. auf die Regierung eines Landes oder die Führungsschicht eines Unternehmens konzentriert?
- *Institutioneller Kollektivismus*: Wie weit fördern und belohnen institutionelle Handlungsweisen die Verteilung von Ressourcen?
- *Gruppen-/familienbasierter Kollektivismus*: Wie weit zeigen Individuen Loyalität, Stolz und Verbundenheit in der Kultur und drücken dies gegenüber ihrer Familie oder ihrem Unternehmen aus?
- *Geschlechtergleichheit*: Wie stark strebt eine Gemeinschaft Gleichberechtigung unter den Geschlechtern an und verringert dadurch die Geschlechterdiskriminierung?
- *Bestimmtheit*: Wie weit verhält sich ein Mitglied einer Kultur oder einer Unternehmung gegenüber anderen konfrontierend, aggressiv und selbstbewusst?
- *Zukunftsorientierung*: Wie weit zeigen Individuen in einer Gesellschaft oder Organisation zukunftsorientiertes Verhalten wie Planung oder Investitionen?

- *Leistungsorientierung*: Wie stark ermutigt und belohnt eine Kultur ihre Mitglieder zu Leistungsverbesserung und Höchstleistungen?
- *Humanorientierung*: Wie weit honoriert eine Kultur faires, aufrichtiges, selbstloses und mitfühlendes Verhalten?

Zusätzlich zu den Kulturdimensionen wurden sechs Führungsdimensionen eingeführt. Dabei wurden Manager über den gegenwärtigen und den gewünschten Zustand befragt. Damit erhoffte man etwas über den Ist-Zustand einer Gesellschaft, sowie ihre Entwicklungstendenz zu erfahren.

Würdigung

Die Globe-Studie ist sehr umfangreich. Es haben sich daran namhafte Forscher in den verschiedenen Ländern beteiligt, wodurch sie sehr wissenschaftlich ist. Die Studie ist noch nicht abgeschlossen, wodurch Erfahrungswerte aus der Praxis fehlen.

Eignung der GLOBE-Studie für die Teamanalyse

Organisationsdynamik in einem Land: Die Studie zeigt sehr hohe Werte bei der Unsicherheitsvermeidung für Deutschland und die Schweiz. Sicherheit war bis anhin ein wichtiger Wert für beide Kulturen. Wirtschaftsführer vor allem im Finanzbereich beobachten jedoch, dass in den letzten zehn Jahren hier ein starker Wandel in der Gesellschaft stattgefunden hat von einer Sicherheits- zu einer Risikokultur (De Weck, 2010c). Diese Veränderung fand in der Gesellschaft nach der Erhebung der GLOBE-Studie statt. Das veränderte Verhalten könnte auch andere Bereiche betreffen, denn eventuell ist das gewünschte Verhalten von damals heute bereits Realität geworden.

Wenn man die Anforderungen an ein Messinstrument vergleicht, fällt auf, dass die Organisationsdynamik (Veränderung) in einem Land nicht berücksichtigt ist. Die Erhebung wurde mit einem Fragebogen durchgeführt, welcher jeweils die Sichtweise des Erstellers beinhaltet. Mit der GLOBE-Studie wurden, wie bei den anderen Autoren, Werte und Grundannahmen gemessen. Somit ist die Percepta-Ebene nicht erfasst. Die Studie wurde noch nicht in die Praxisanwendung transferiert und hat sich daher noch nicht bewährt (Fischer & Furrer-Küttel, 2009). Daher ist auch die GLOBE-Studie für die Untersuchung der Problemlösung in einem Team weniger geeignet.

2.2.6. Populärwissenschaftliche Konzepte

Zum interkulturellen Thema gibt es einige populärwissenschaftliche Publikationen, wie zum Beispiel *When Cultures Collide* (Lewis, 2008) oder *Culture shock* (Lord, 2000). In ihnen wird der Leser in einzelne Kulturen mit den ihnen zugeschriebenen Eigenschaften eingeführt. Diese Bücher verkaufen sich sehr gut und finden in der Praxis breite Anwendung. Sie sind leicht verständlich geschrieben und arbeiten oft mit kurzweiligen Beispielen. Das Problem dieser Bücher ist, dass sie häufig mit Stereotypen arbeiten und Kulturen als ein homogenes, statisches Gebilde wiedergeben. Sie sollten daher für ein differenziertes Bild über eine Kultur nicht verwendet werden. Die Gefahr besteht, dass einer Nationalität Eigenschaften zugeschrieben werden, die zu Stereotypen führen. Wenn diese mit Wertvorstellungen beurteilt werden, können Vorurteile entstehen (Aronson, Wilson & Akert, 2004). Häufig sind die Gütekriterien nicht bekannt. So verständlich diese Modelle auch sind mit ihrem hohen Praxisbezug, sie können in einer wissenschaftlichen Arbeit nicht verwendet werden.

2.2.7. Kritik am Etic-Approach

Die Modelle von Hofstede, Trompenaars, Hall und die Globe-Studie bilden die Konzepte – Ebene ab (Kutschker & Schmid, 2005) und zeigen somit den Etic-Approach. Andererseits beinhalten diese Konzepte die vorgegebene Sichtweise des Forschers und seiner Kultur. Es werden einer Bevölkerungsgruppe Eigenschaften zugeschrieben. Diese Zuschreibung von Eigenschaften können zu einer Stereotypisierung von Bevölkerungsgruppen und von Kulturen führen (Rellstab, 2004). Stereotypen sind Schemata (vgl. Kapitel 2.1.2), welche auf die Mitglieder einer sozialen Gruppe (z.B. Nationalität, Geschlechterzugehörigkeit) angewendet werden (Aronson et al., 2004). Kommt eine Wertung dazu beginnt der Rassismus. Die Zuschreibung einer Eigenschaft beinhaltet immer eine Rassentheorie, so die Kritik an LeBon (1895/1982, Kaiser, 2002), einer der Ersten, der Bevölkerungsgruppen Eigenschaften zuschrieb. Auf die Theorie von LeBon beriefen sich im letzten Jahrhundert Sigmund Freud, Max Weber, aber auch die Nationalsozialisten (Kaiser, 2002), was die heikle Verwendung von Zuschreibungen auf Kulturgruppen veranschaulicht.

Chiu & Hong (2006) haben den Etic- und den Emic-Approach einander gegenüber gestellt (vgl. Kapitel 2.2.1). Beim Emic-Approach rücken die Umwelteinflüsse und die situative Adap-

tion in den Vordergrund (Chiu & Hong, 2006). Ethno-Linguisten bevorzugen daher den Emic-Approach, da er eine Stereotypisierung eher vermeidet (Rellstab, 2004), dieser wird im Folgenden Kapitel beschrieben.

2.2.8. Ethno-linguistischer Ansatz

Beim ethno-linguistischen Ansatz werden spezifische Interaktionsprofile erstellt (Deppermann, 2004). Es wird davon ausgegangen, dass der Einzelne in verschiedenen Situationen unterschiedlich handelt (Spranz-Fogasy, 1997) und somit verschiedene Situationen einzeln angeschaut werden müssen. Gesprächsteilnehmer sind bei ihren Handlungsmustern auf einander bezogen, sie definieren das Geschehen gemeinsam. (vgl. Kauffeld, 2007). *„Bloss zu sagen, ein Individuum spiele verschiedene Rollen in unterschiedlichen Situationen, ist zu einfach. Was an verschiedenen Handlungssystemen teilnimmt, ist bis zu einem gewissen Grad auch etwas Verschiedenes“* schreibt Spranz-Fogasy (1997, S. 15). Eine Umwelt-Determination steht beim ethno-linguistischen Ansatz demnach stärker im Zentrum.

Solche Handlungsmuster (Handlungskonstitutionen) wurden zum Teil für Deutsche untersucht und liegen z.B. für den Interaktionstyp „Berater“, „Schlichtungsgespräche“ oder „familiäre Konfliktgespräche“ vor. Hall (2004) hat ein partielles Handlungsmuster für den Problemlösungsprozess bei Deutschen und Amerikanern erstellt. Wie sieht das Handlungsmuster nach dem ethno-linguistischen Ansatz bei Deutschen und Schweizern für die Problemlösung in Teammeetings aus?

Der Handlungsvollzug in Gesprächen ist vielfältig strukturiert. Die Gesprächsteilnehmenden strengen sich an, Handlungsmuster einheitlich herzustellen und für die Dauer der Interaktion aufrecht zu erhalten (Kallmeyer & Schütze, 1976). In Gesprächen orientieren sich die Teilnehmer an diesen Handlungsmustern (auch als Handlungskonstitution oder Handlungsschemata bezeichnet). Als Handlungsschema wird ein kulturell verbreiteter und von den Gesellschaftsmitgliedern bewusster Vorstellungszusammenhang bezüglich der Typik von Interaktionen bezeichnet (Spranz-Fogasy, 1997). Spranz-Fogasy (1997) beschreibt ihre Struktur wie folgt:

- *Bestandteile der Interaktion:* Was wird gesagt; was wird vorausgesetzt; welche gemeinsamen mentalen Modelle existieren oder wie wird etwas gesagt
- *Abfolgeentwicklung:* idealtypische, handlungslogische Abfolge der Komponenten; d.h. wann wird etwas gesagt
- *Beteiligungsrollen:* Beteiligungsvoraussetzungen und –aufgaben für die einzelnen Gesprächsteilnehmenden.

Bestandteil, Abfolgeentwicklung und Beteiligungsrollen sind Bestandteil des Handlungsmusters, sie sind ein Prozess. Ein Teamprozess hat einen direkten Einfluss auf die Effektivität-/Leistung der Gruppe. (Mathieu, Heffner, Goodwin, Sales & Cannon-Bowers, 2000). Hackmann und Morris (1975) zeigen den Prozess in ihrem Input-Prozess-Output-Modell (IPO-Modell) der Gruppeneffektivität, welche in Abbildung 5 gezeigt wird.

Der Grundgedanke des IPO-Modell besteht darin, dass die Inputfaktoren keinen direkten Einfluss auf das Gruppenergebnis ausüben, sondern über den Interaktionsprozess der Gruppenmitglieder mediiert werden (Kolbe, 2006). Der Input kann von der Organisation, einer Gruppe oder von einer Person kommen. Sie stellen die Ressourcen und Rahmenbedingungen für eine Teamarbeit zur Verfügung. Im Prozess werden diese immateriellen Ressourcen verarbeitet. Der Output kann auf Gruppen- oder individueller Ebene sein. Sie bestehen aus einer Leistung (Resultat der Arbeit), Zufriedenheit, Innovation etc.. Der Prozess in der Mitte (vgl. Abbildung 5) ist das, was in einem Team bei der Zusammenarbeit zur Zielerreichung abläuft. Bestandteile davon sind Kommunikation, Vertrauen, Führung, etc., kurz alles was eine zwischenmenschliche Interaktion im Betrieb ausmacht, inklusive der Leistungsorientierung und der Unterstützung zur Innovation (Hackmann & Morris, 1975). Die Frage ist, wie gut gelingt dieser Prozess einem Team. Die Abbildung 5 ist noch neutral gefasst. Im Ergebnissteil 6.3 (*Implikationen für die Praxis*) der Studie wird je ein IPO Modell für die deutschen und die Schweizer Gruppen auf Grund der Resultate aus der Erhebung dargestellt.

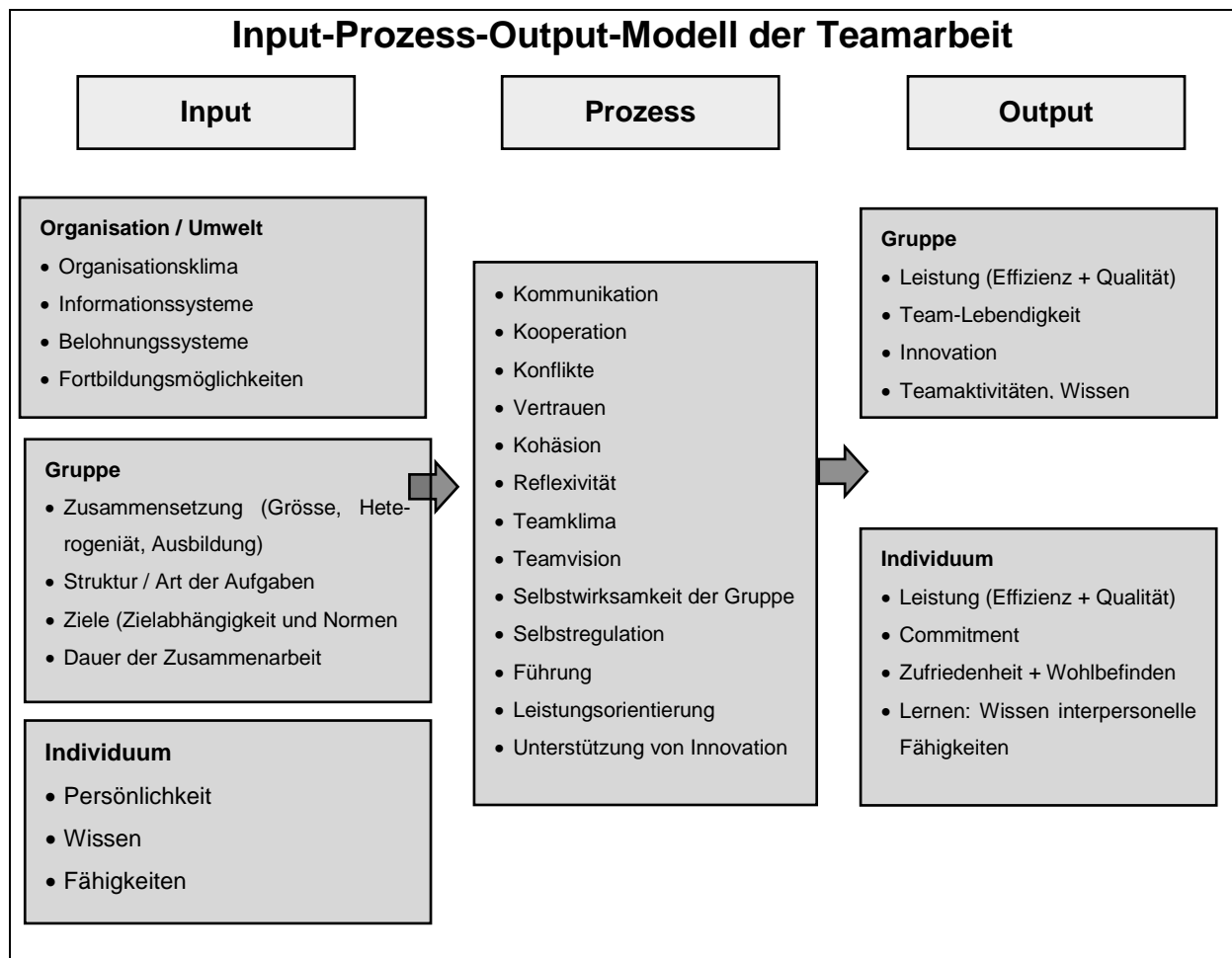


Abbildung 5: Input-Prozess-Output-Modell der Teamarbeit (Hackmann & Morris, 1975)

Die operationalisierten Prozesse im IPO-Modell (Hackmann & Morris, 1975) entsprechen dem Handlungskonstitutionsmodell des ethno-linguistischen Ansatzes (Spranz-Fogasy, 1997). Beide Modelle untersuchen die Handlung, resp. Prozesse in einem Team. Mit dieser Arbeit werden ein IPO-Modell für die Deutschen und ein IPO-Modell für die Schweizer für den Problemlösungsprozess erstellt.

Würdigung und Eignung des ethno-linguistischen Ansatzes für die Teamanalyse

Die Ethno-Linguisten analysieren situative Interaktionsprozesse anhand von Handlungsmustern. Dies entspricht dem Emic-Approach. Ethno-Linguisten bevorzugen diesen Ansatz, um eine Kultur zu erfassen und diese mit einer anderen zu vergleichen (Rellstab, 2004). Im Vergleich mit den Anforderungen an ein Messinstrument zeigen sich folgende Punkte:

- In den Untersuchungen werden kulturspezifische Typen sozialen Handelns herausgebildet. Dies vermeidet eine Konzentration auf trennende Unterschiede.
- Verschiedene Autoren (Rellstab, 2004, Chiu & Hong, 2006) kritisieren den Etic-Approach da er eine Kultur mit der Sichtweise des Forschers und damit mit seinem kulturell geprägtem Denken und mit dessen Kriterien analysiert. Der ethno-linguistische Ansatz entspricht dem Emic- oder local Approach und ist somit eher wertefrei.
- Eine Stereotypisierung wird eher vermieden, da situationsspezifische Handlungsmuster erhoben werden.
- Die Handlungsmuster sind sichtbar, messbar und situationsspezifisch. Sichtbare Handlungen sind die Percepta-Ebene einer Kultur (Kutschker & Schmid, 2005).
- Die Gütekriterien hängen vom Forschungsdesign ab. Die vorliegende Studie wurde mit act4team®, einer vorwiegend quantitativen Methode erhoben, welche robuste Gütekriterien aufweist.

Die Konstruktion einer kulturellen Homogenität kann in einer Vergleichsstudie kaum vermieden werden. Ebenso setzt der Zeitpunkt der Erhebung einen Stichtag der Betrachtung einer Kultur, was auch mit einer ethno-linguistischen Untersuchung der Fall ist. Die Fragestellung: „*wie werden Probleme in Teammeetings bei Deutschen und Schweizern gelöst?*“ zielt jedoch auf die Handlungsebene. Der ethno-linguistische Ansatz ist das einzige bekannte Modell, mit welchem sich die Handlungsebene erfassen lässt und wurde daher für die vorliegende Studie ausgewählt.

2.3. Zusammenfassung Problemlöseverhalten bei Deutschen und Schweizern

Beide Volkswirtschaften prosperieren sehr gut. Voraussetzung dazu sind wirtschaftsfördernde Rahmenbedingungen durch den Staat. Um diese jedoch auszuschöpfen, müssen die Unternehmen eine angemessene Problemlösekompetenz entwickelt haben. Die Mitarbeitenden in den Unternehmen lösen ihre täglich gestellten Aufgaben so gut, dass sich die Betriebe in beiden Ländern auf den lokalen und internationalen Märkten behaupten können.

Da sich jedoch die Kulturen unterscheiden, müsste sich den Kulturen entsprechend, eine unterschiedlich adäquate Form der Problemlösungskompetenz in den Meetings in den Unternehmen entwickelt haben. Auf das IPO-Modell (Hackmann & Morris, 1975) bezogen bedeutet dies, dass Deutsche und Schweizer einen hohen, effektiven Output haben, wie sich das jedoch im Team äussert ist unklar. Vom Input wissen wir, dass er sich bedingt durch die kulturellen Unterschiede in den folgenden drei Bereichen unterscheidet:

- *Organisation:* Zur Organisations-Ebene gehören das Organisationsklima, Informationssysteme, Belohnungssysteme und Fortbildungsmöglichkeiten. Die Schweiz und Deutschland unterscheiden sich vor allem im Organisationsklima und in den Fortbildungsmöglichkeiten. Das Organisationsklima dürfte in einer deutschen, direktiv geführten Unternehmung anders sein als in einem schweizerischen, partizipativ geführten Betrieb. Der Druck, sich laufend der sich verändernden Umwelt anzupassen, ist in der Schweiz als Kleinstaat grösser. Um das zu bewältigen, müssen sich die Schweizer stärker fortbilden als die Deutschen. Schweizer besuchen sowohl privat in der Freizeit, als auch durch das Unternehmen finanziert etwa doppelt so viel Weiterbildung wie Deutsche (Parent-Thirion et al., 2008).
- *Gruppe:* Zur Gruppenebene gehört Zusammensetzung des Teams, die Aufgabe, Ziele sowie die Dauer der Zusammenarbeit. Hier unterscheiden sich die Deutschen und Schweizer durch die Heterogenität der Teams. Die Schweiz hat proportional zur Bevölkerung etwa einen drei Mal so hohen Ausländeranteil wie Deutschland, 2009 waren es 22,8 % in der Schweiz, resp. 8.8% in Deutschland (Statistisches Bundesamt Deutschland, 2009, Bundesamt für Statistik BFS, 2010). Bei der Arbeit entstehen so in der Schweiz stärker heterogene, multikulturelle Teams. Auch in der Dauer der Zusammenarbeit unterscheiden sich die beiden Kulturen. Die Schweizer sind flexibler und bleiben durchschnittlich 5 Jahre beim selben Arbeitgeber (Bundesamt für Statistik BFS, 2009), während die Deutschen eine Verweildauer von etwa 10 Jahren haben (von Rudzio, 2010). Das führt dazu, dass in der Schweiz die Teamzusammensetzung weniger konstant ist und daher immer wieder neue Leute zusammenarbeiten.
- *Individuum:* Die individuelle Ebene beinhaltet Persönlichkeit, Wissen und Fähigkeiten. Schweizer und deutsche Mitarbeitende dürften sich aufgrund des unterschiedlichen

soziohistorischen Hintergrunds unterschiedlich verhalten (Niehr & Böke, 2000). Bei den Schweizern liegt der Schwerpunkt auf Autonomie (Parent-Thirion et al., 2008) und kollektivistischem Verhalten (Kessler, 1990, Kopper, 1993). Für die Deutschen sind Disziplin, Durchsetzungsvermögen und Individualismus wichtige Werte (Heller, 1988 zitiert in Kopper, 1993, Schroll-Machl, 2007, Hofstede et al., 2006).

Die Frage stellt sich nun, wie sind aufgrund dieser Input-Faktoren die Problemlösungsprozesse in Teammeetings, damit beide Kulturen zu dem sehr guten Output gelangen. Wie äussert sich dieser Output? Oder wo unterschieden sich diese? Die folgenden Hypothesen zielen auf die Percepta-Ebene, indem sie anhand des Handlungskonstitutionsmodells die Prozesse im IPO-Modell operationalisieren.

3. Ableitung Fragestellung

Das Ziel dieser Arbeit ist zu untersuchen: „*wie unterscheiden sich die Handlungsmuster von Deutschen und Schweizern in Teamsitzungen bei der Problemlösung?*“ Diese Fragestellung wird operationalisiert, indem die Hypothesen nach den drei Bestandteilen des Handlungsmusters nach (Spranz-Fogasy, 1997) analysiert werden. Das Handlungskonstitutionsmodell schaut sich die Prozesse an, die in einer Interaktion stattfinden. Diese Prozesse sind kulturell begründete Handlungsmuster in einer Interaktion (Spranz-Fogasy, 1997). Diese Handlungsschemata setzen sich aus drei Teilen zusammen; den *Bestandteilen*, der *Abfolgelogik* und den *Beteiligungsrollen* (Spranz-Fogazy, 1997).

Für die Analyse wurde das Prozessanalyse-Instrument act4team® (Kauffeld, 2006, Kauffeld, Tiscar-Lorenzo, Montasem & Lehmann-Willenbrock, 2009) verwendet. Da bis anhin keine Studien zum Vergleich von deutschen und Schweizer Teams beim Problemlösen erstellt wurden, ist diese Arbeit ein erster Beitrag, um die Interaktion der beiden Kulturen im Problemlösungs-Verhalten in Teammeetings auf zu zeigen.

3.1. Hypothesen zu Bestandteilen von Teammeetings

Die ersten Hypothesen prüfen, welche Bestandteile eine Interaktion im Problemlösungsprozess in Teamsitzungen hat.

Aufgrund der kollektivistischen Gesellschaft, welche nach Harmonie und Konfliktvermeidung strebt (Kessler, 1990), (Kopper, 1993), versuchen die Schweizer den Interaktionspartner zu verstehen. In einer divergenten Gesellschaft ist ein gemeinsames Verstehen schwieriger. Für das gegenseitige Verstehen und um eine gemeinsame Basis für das Aushandeln von für die Gruppe tragfähigen Problemlösungen zu schaffen, ist es wichtig, gemeinsame mentale Modelle zu erarbeiten (Mathieu et al., 2000). Um eine von der Gruppe nicht geteilte Meinung einzubringen ist Vertrauen wichtig. Das entwickelt sich nur, wenn sich die Gruppenmitglieder wohl fühlen. So ist es für Schweizer wichtig, die Emotionen des Gegenübers zu erkennen. Dem gegenüber ist für Deutsche Durchsetzungsvermögen ein zentraler Wert (Kopper, 1993). Deutsche schätzen die Konfrontation. Dies ist ein Unterschied in der Kommunikation der zwei Kulturen. Durch das Bemühen verschiedene Meinungen zusammen zu verstehen, soll-

ten in der Interaktion die Schweizer mehr *Fragen* stellen. Jedoch auch um niemanden zu verletzen vorsichtiger sein, indem mit indirekten, vorsichtigen Botschaften wie *Sollentwürfen* die eigene Meinung eingebracht wird (Willmeroth & Hämmerli, 2009). Um die Komplexität durch die Heterogenität zu bewältigen sollten die Schweizer auch vermehrt verbindende Elemente bei Ansichten benützen, so zum Beispiel in dem sie mehr *Verknüpfungen* herstellen. Das führt zu folgenden Hypothesen:

- *Hypothese 1A*: Schweizer Teams stellen signifikant mehr Fragen in Sitzungen als deutsche Teams.
- *Hypothese 1B*: Schweizer Teams erstellen signifikant mehr Verknüpfungen in Sitzungen als deutsche Teams.
- *Hypothese 1C*: Schweizer Teams erstellen signifikant mehr Sollentwürfe in Sitzungen als deutsche Teams.

Deutsche sind bekannt für ihr *solides deutsches Handwerk*. Damit ist Qualität, Zuverlässigkeit und Präzision gemeint (Schroll-Machl, 2007). Diese Qualitäten führen zu Sicherheit, können jedoch auch zu Perfektionismus und Detailorientierung führen. Ein Perfektionist sieht überall Abweichungen zum Soll-Zustand. Daraus entstehen *Probleme* und es müssen *Lösungen* gesucht werden. Daher sollten in einer Sitzung viele Probleme detailliert genannt, aber auch Lösungen erarbeitet werden. Die Schweizer teilen diese Charakterzüge mit den Deutschen (Kopper, 1993). In den folgenden Hypothesen werden daher Gemeinsamkeiten angeschaut, welche gemäss Huber (2005) als universelle Hypothesen formuliert wurden:

- *Hypothese 2A*: Deutsche Teams unterscheiden sich nicht signifikant von Schweizer Teams beim Benennen von Problemen in Sitzungen.
- *Hypothese 2B*: Deutsche Teams unterscheiden sich nicht signifikant von Schweizer Teams beim Benennen von Lösungsvorschlägen in Sitzungen.

Um sich über die Sprachgrenzen hinweg zu verständigen, müssen die Schweizer stärker die Emotionen berücksichtigen, da die sprachliche Interaktion unter Umständen nicht klar verstanden wird. Die Untersuchungen von Parin & Parin-Matthey (1978) zeigen, dass Schweizer in der Primärsozialisation 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. Deutsche haben demgegenüber einen konfrontativen Argumentationsstil (Niehr & Böke, 2000, Schroll-Machl, 2007), um sich besser durch zu setzen. Um die eigene Position stärker zu akzentualisieren, sollten die Deutschen mehr positive soziale Interaktionen wie Rückmeldungen, Zustimmung, Ablehnung etc. aufweisen. Um sich durchzusetzen benützen sie auch mehr Strategien mit negativen Interaktionen wie Tadel, Unterbrechung, Seitengespräche und Reputation. Diese verbalen Interaktionen zielen darauf ab, klar mittels der Sprache untereinander zu kommunizieren. Dies würde umgekehrt bedeuten, dass die Schweizer weniger verbale soziale Interaktionen haben. Sie interagieren daher mit mehr fachlichen Sinneinheiten (relativ zu den Gesamtsinneinheiten) als Deutsche, um besser die Meinung des anderen zu verstehen. Daraus lassen sich folgende Hypothesen ableiten:

- *Hypothese 3A:* Deutsche Teams haben in ihren Sitzungen relativ zu den Gesamtaussagen signifikant mehr positive soziale Interaktionen als Schweizer Teams.
- *Hypothese 3B:* Deutsche Teams haben in ihren Sitzungen relativ zu den Gesamtaussagen signifikant mehr negative soziale Interaktionen als Schweizer Teams.
- *Hypothese 3C:* Schweizer Teams nennen in ihren Sitzungen relativ zu den Gesamtaussagen signifikant mehr Interaktionen in der Fachkompetenz als deutsche Teams.

3.2. Hypothesen zur Abfolgeentwicklung von Teammeetings

Die zweite Hypothesengruppe prüft die *Abfolgelogik* beim Entscheidungsprozess in Teamsitzungen.

Durch den konfrontativen Interaktionsstil (Niehr & Böke, 2000, Schroll-Machl, 2007) markieren die Deutschen gleich zu Beginn der Sitzung ihre Position. Die Sachebene steht dabei im Vordergrund, interpersonelle Beziehungen kommen an nachgeordneter Stelle (Schroll-Machl, 2007). Die Schweizer demgegenüber evaluieren zuerst die Gesamtstimmung in der Gruppe und versuchen zuerst eine Gruppenkohäsion zu bilden. Die eigene Position ist zu Beginn nicht wichtig. Erst wenn die Interessen der einzelnen Gruppenmitglieder klar sind und ein gemeinsames mentales Modell erstellt ist, wird begonnen, eine kollektive Position zu klären. Daraus entsteht folgende Hypothese:

- *Hypothese 4:* Schweizer und deutsche Teams unterscheiden sich signifikant im Zeitpunkt der ersten Nennung von Lösungen.

Die Schweiz ist kleinräumiger und die Unternehmen sind durchschnittlich kleiner (Statistisches Bundesamt Deutschland, 2009, Bundesamt für Statistik BFS, 2009). Im beruflichen Alltag müssen sich die Deutschen stärker industriellen Prozessen anpassen (Maschinengeschwindigkeit) und die Schweizer haben mehr direkte Anforderungen durch Personen (Parent-Thirion et al., 2008). Um eine gute Verständigungsbasis und damit gemeinsame mentale Modelle für die Problemlösung her zu stellen, lassen die Schweizer einem Sprecher mehr Zeit, sich zu äussern. Dies würde einer tieferen Informationsgeschwindigkeit bei Hall & Hall (2004) entsprechen. Die Deutschen gehen eher sachorientiert, stringent und zielstrebig bei der Interaktion vor. Daraus formuliert sich folgende Hypothese:

- *Hypothese 5:* Schweizer Teams haben signifikant längere Sprechsequenzen bei Äusserungen in der professionellen Kompetenz als deutsche Teams.

3.3. Hypothesen zu Beteiligungsrollen in Teammeetings

Die dritte und letzte Hypothesen-Gruppe prüft die *Beteiligungsrollen* beim Entscheidungsprozess in Teamsitzungen.

Bei der Stichprobe handelt es sich um Studentengruppen und nicht um echte Teams. Ad hoc zusammengesetzte Gruppen befinden sich noch im *forming*-, allenfalls *storming*-Prozess (Tuckman, 1965). Es haben sich somit noch keine festen Rollen herausgebildet. Die Beteiligungsrollen können daher nur im Anfangsstadium der Gruppenbildung erfasst werden. In echten Teams müssten die partizipativen und direktiven Führungsstile, in welchen sich Deutsche und Schweizer unterscheiden (Eser & Tov, 2010), stärker ersichtlich sein.

Individualismus, Durchsetzungsvermögen und Erfolg sind zentrale Werte in der deutschen Gesellschaft (Hofstede et al., 2006, Schroll-Machl, 2007, Heller, 1988, zitiert in Kopper, 1993). Diese Werte fördern das Erlangen der Kontrolle in einer Interaktion und dadurch das Erlangen von Sicherheit. Wer die Situation kontrolliert, kann den Führungsanspruch erlan-

gen. Um sich durch zu setzen ist es wichtig, seine Argumente klar als die eigenen zu markieren. Nur wer sich in der deutschen Gesellschaft klar ausdrücken kann, dem wird Kompetenz attestiert (Kopper, 1993). Die eigene Meinung kann am einfachsten mit klaren Ich-Botschaften markiert werden. Die argumentative Stärke kann mit dem Nennen von *organisationalem Wissen* hervorgehoben werden, das die Kompetenz unterstreicht.

Für die Schweizer als kollektivistische Gesellschaft (Kessler, 1990) mit einer Machtverteilung (De Weck, 2010a), ist die eigene Position weniger wichtig, sie versuchen stärker zu mentalen Modellen zu gelangen. Dies ergibt folgende Hypothese:

- *Hypothese 6A*: Deutsche Teams haben signifikant mehr *Ich-Botschaften* als Schweizer Teams.
- *Hypothese 6B*: Deutsche Teams nennen signifikant mehr *organisationales Wissen* in Sitzungen als Schweizer Teams.

Das methodische Vorgehen bei der Hypothesenprüfung wird im nächsten Kapitel beschrieben.

Empirischer Teil

4. Methodisches Vorgehen

Aus der Fragestellung - *Wie unterscheiden sich die Handlungsmuster von Deutschen und Schweizern in Teamsitzungen bei der Problemlösung?* – leitet sich das methodische Vorgehen ab. Mit Handlungsmuster wird die Percepta-Ebene der Kultur (Kutschker & Schmid, 2005) angesprochen, die logische Konsequenz daraus ist, dass der Emic-Approach angewendet werden muss, der von innen heraus die Verhaltensmuster anschaut. Daher wurde der ethno-linguistische Ansatz gewählt mit dem Modell der Handlungskonstitution. Die Handlungskonstitution lässt sich am einfachsten mit Beobachtungsmethoden analysieren. Mit der act4team® (Kauffeld, 2006) Methode wurde eine kombinierte quantitativ-qualitative Methode gewählt, die in der Praxisanwendung hohe Gütekriterien erreicht (Kauffeld, 2006, Kauffeld & Lehmann-Willenbrock, 2008, Kauffeld et al., 2009). Mit diesem Vorgehen konnten die Anforderungen an ein Messinstrument, welche im Kapitel 2.2.1. (Grundlagen der Kulturanalyse) aufgeführt sind, abgedeckt werden.

4.1. Forschungsstrategie

Das Vorgehen in der Masterarbeit enthält drei Kernelemente; die Videoaufzeichnungen, das Rating der Aufzeichnung sowie die Aufbereitung und Analyse der Daten aus dem Rating. Dazu kommen Konzeptionelles, Literaturrecherchen und das Verfassen des Berichts.

4.1.1. Untersuchungsdesign

Für die Videoaufzeichnungen bearbeiten Gruppen von Studierenden eine Problemstellung (Simulation). Mit diesen Aufzeichnungen wurde anhand der act4team® eine Beobachtungsanalyse erstellt (Rating). Die daraus erhaltenen quantitativen Daten wurden mit Hilfe von Excel und SPSS ausgewertet. Anschliessend wurde, mit einem Mittelwertvergleich überprüft,

ob sich die Handlungsmuster signifikant unterscheiden. Schematisch ist das Vorgehen in Abbildung 6 dargestellt:

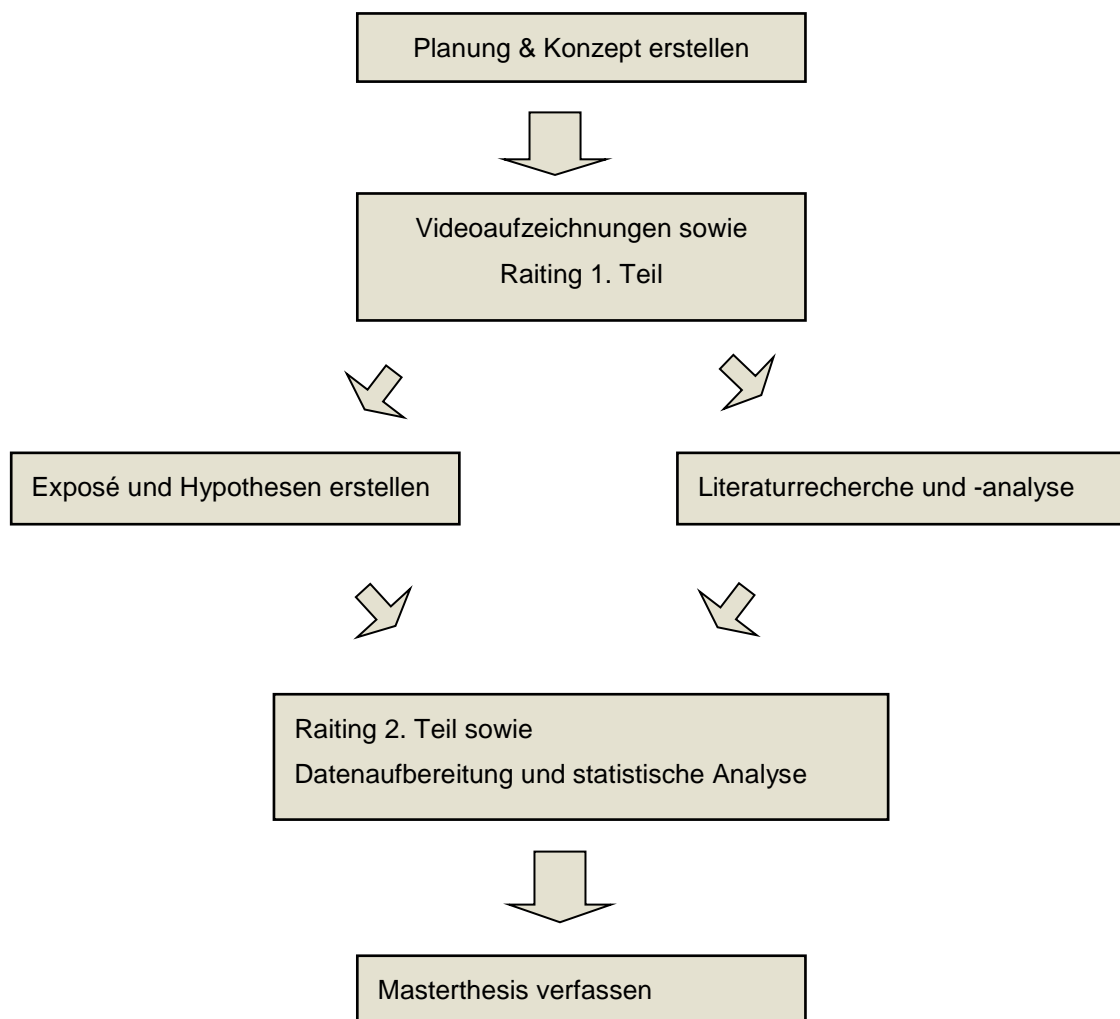


Abbildung 6: Untersuchungsdesign

4.1.2. Begründung des Vorgehens

Gemäss dem beschriebenen Vorgehen wurden nach der Planung und dem Erstellen des Konzepts, die Videoaufzeichnungen und der Hauptteil der Kodierung (Rating) durchgeführt. Die Hypothesenbildung und Literaturrecherche erfolgten erst im Nachhinein. Normalerweise wird umgekehrt mit der Hypothesenbildung und Literaturrecherche begonnen. Diese übliche

Reihenfolge konnte jedoch nicht eingehalten werden: wenn die Hypothesenbildung und Literaturrecherche vor der Kodierung stattfindet, besteht die Gefahr, dass die Hypothesen das Rating beeinflussen. Ideal wäre gewesen, wenn eine unabhängige Person die Schweizer Videos geratet hätte oder wenn ein Re-Rating durchgeführt worden wäre. Dies war im vorliegenden Fall nicht möglich, da zur Zeit die Autorin die einzige ausgebildete Raterin ist, die Schweizerdeutsch versteht. Bei den Videos der deutschen Gruppen wurde ein Re-Rating durch einen zweiten Rater durchgeführt.

Eine Simulation mit Studierenden wurde gewählt, da auf Grund der beschränkten Zeit bei einer Masterthesis es nicht möglich war, echte Teams zu akquirieren und sie in einer Teamsitzung beim Bearbeiten eines Problems zu filmen.

4.1.3. Gegenüberstellung des Vorgehens zu anderen Methoden

Alternativ hätte man Interviews in den beiden Kulturen durchführen oder an eine grössere Stichprobe Fragebögen verteilen können. Im vorliegenden Fall sollte das Setting des Problemlösens in einem Team untersucht werden, d.h. Interaktionen von Personen. Die Meinung eines Einzelnen muss jedoch nicht mit seinem Handeln in der Gruppe übereinstimmen (Albino-Paradoxon, Harvey, 1988, zitiert aus Auer-Rizzi, 1998, S. 251ff oder *Theorie des Normativen sozialen Einfluss* Aronson et al., 2004). Man hätte dann wohl die explizite Meinung des Einzelnen gehabt – aber sein Verhalten in einer Gruppeninteraktion wäre allenfalls komplett davon abgewichen. Ein ähnliches Problem tritt bei Erhebungen mittels Fragebögen auf. Edgar Schein (Schein, 2009a, S. 91) schreibt dazu: „Man kann die Kultur *nicht* durch Befragungen und Fragebögen erheben, weil man nicht weiss, welche Fragen gestellt werden müssen, und sich die Zuverlässigkeit und Validität der Reaktionen nicht beurteilen lässt.“ Und weiter: „auf Befragung gestützte Erhebungen befassen sich so gut wie immer mit öffentlich bekundeten Werten im Bereich der Arbeitsbeziehungen.“ (Schein, 2009a, S.70).

Eine weitere Überlegung war; ein Fragebogen oder ein strukturiertes Interview hätten auf einem theoretischen Modell basiert. Dies entspricht dem Etic-Approach und nicht dem Emic-Approach. Damit hätten die Handlungsmuster nicht erfasst werden können und es wäre ein Widerspruch zu den Anforderungen an ein Messinstrument gewesen (vgl. Kapitel 2.2.1).

4.2. Stichprobe

An der Studie nahmen total 121 Studierende teil, davon 52 deutsche Studierende (41 Frauen und 11 Männer) sowie 69 (36 Männer und 32 Frauen) Schweizer Studierende. Aus dieser Menge wurden die Schweizer und deutschen Gruppen zu drei bis fünf Personen gebildet, die miteinander verglichen wurden.

4.2.1. Deutsche Stichprobe

Die deutschen Videos konnten von der Bachelorthesis von Meinecke (2010) übernommen werden. Meinecke rekrutierte ihre Teams an der Technischen Universität in Braunschweig (n=15). Mit Ausnahme von fünf Studierenden kommen alle aus der Fachrichtung Psychologie und sind zwischen zwanzig bis dreissig Jahre alt. Sie verfügen nur zum Teil über kurze Berufserfahrung. Acht Teams kannten sich aus dem Unterricht, die übrigen haben keinen gemeinsamen Hintergrund. Die Teilnahme an der Untersuchung addierte für die Studierenden zu den Versuchspersonen-Stunden.

4.2.2. Schweizer Stichprobe

Die Schweizer Studierenden wurden an verschiedenen Universitäten und Fachhochschulen rekrutiert (Fachhochschule Nordwestschweiz, Fachhochschule Luzern, Zürcher Fachhochschule für Wirtschaft, Universität Zürich). Es konnten 18 Gruppen rekrutiert werden mit über 70 Teilnehmenden, für die Auswertung wurden dann 15 Gruppenaufzeichnungen verwendet (n=15). Die drei ausgeschiedenen Gruppen hatten deutsche Gruppenmitglieder. Mit dem hohen Ausländeranteil an Schweizer Hochschulen ist es schwierig monokulturelle Gruppen zu finden. Die ursprüngliche Definition für das Mitmachen in Schweizer Teams war, mindestens fünf Jahre Aufenthalt in der Schweiz. Die allgemeine Lehre geht davon aus, dass man nach fünf Jahren kulturell assimiliert ist. Wie sich beim Auswerten der Videos zeigte, waren typisch deutsche Verhaltensmerkmale auch noch dominant bei Deutschen, die seit mehr als 10 Jahren in der Schweiz leben. Somit hätten diese die Schweizer Resultate verfälscht und wurden daher ausgeschieden.

Die Fachrichtungen der Schweizer Studierenden war Psychologie, Betriebsökonomie, International Management und Soziologie. Auf Grund des Aufbaus des Schweizer Bildungssystems verfügten alle über zum Teil mehrjährige Berufserfahrung und waren im Alter zwischen

20 bis 55 Jahren. Die Teammitglieder kannten sich untereinander aus verschiedenen Gruppenarbeiten. Für die Teilnahme an der Untersuchung erhielten die Teilnehmenden weder ECTS noch andere Vergütungen und waren somit freiwillig dabei.

4.2.3. Schwierigkeiten beim Zusammenstellen der Stichprobe

So einfach die Erhebung der deutschen Stichprobe war, so schwierig war das Zusammenbringen der Schweizer Teams. Wie schon erwähnt war das Schwierigste monokulturelle Teams in der Schweiz zu finden, da üblicher Weise in Teams mit 4-5 Teilnehmern immer jemand aus dem Ausland dabei ist. Dazu kam die Motivation für die Teilnahme, da die Schweizer Teilnehmenden keine Vergütungen oder ECTS erhielten. Diejenigen, die sich beteiligten, zeigten jedoch sehr viel Interesse an der Arbeit.

4.3. Datenerhebung

Alle 30 Teams erhielten den Auftrag, innerhalb einer Teamsitzung eine Problemstellung aus einem schwierigen Lebensdilemma zu lösen. Diese zirka 10 minütigen Sitzungen wurden mit Video aufgezeichnet und anschliessend mit dem Beobachtungsinstrument act4team® kodiert. Die so generierten Daten wurden ins Excel übernommen und mit der Statistiksoftware SPSS ausgewertet.

4.3.1. Instruktionen, Vorgehen und Zeitrahmen

Die Erhebung der Daten fand an den Hochschulen der Teilnehmenden zwischen Sommer bis Herbst 2010 statt.

Für die Aufgabenstellung wurde eine erprobte Simulations-Aufgabe von einer amerikanischen, kulturellen Untersuchung übernommen (Meyers, 1989). Für die deutschen Videos wurde diese Aufgabe direkt verwendet. Aufgrund des unterschiedlichen Bildungssystems in der Schweiz wurde die Aufgabe für die Schweizer Studierenden entsprechend angepasst.

Das Vorgehen war wie folgt:

- Installation der Technik und weitere Vorbereitungen

- Nach Ankunft der Teilnehmenden Begrüssung und Instruktion bestehend aus: Video-Analyse erklären, auf Anonymität hinweisen, den Ablauf erklären, Besprechungsthema bekannt geben.
- Verteilen der Aufgabenstellung. Die Teilnehmenden hatten 5 Minuten Zeit, diese zu lesen.
- Teilnehmende diskutieren 10 Minuten das vorgegebene Thema.
- Teilweise wurden am Schluss Fragen der Teilnehmenden beantwortet.

Ziel der Aufgabe war, einer fiktiven Frau R. eine Empfehlung ab zu geben, wo sie ihr Masterstudium absolvieren soll. Die Aufgabe sah wie folgt aus (Abbildung 7):

Vielen Dank, dass Du an diesem Versuch teilnimmst!

Lies Dir bitte die folgende Geschichte über Frau R. durch und gib Deine persönliche Einschätzung ab. Dabei gibt es keine richtige oder falsche Antwort.

Diskutiere bitte danach zusammen mit Deinen Gruppenmitgliedern über z.B. Pro- und Kontra-Argumente. Am Ende sollt ihr zu einer gemeinsamen Gruppenlösung kommen.

Viel Spaß!

Frau R. ist zurzeit Bachelorabsolventin der Betriebsökonomie und hat den Ehrgeiz nun ein Masterstudium BWL zu beginnen, um dieses als Master of Science erfolgreich abzuschliessen. Sie hat die Möglichkeit an der FHNW oder an der HSG, St. Gallen zu studieren, die HSG hat für Betriebsökonomie weltweit einen exzellenten Ruf. Ein Abschluss an der HSG würde ihr also ein hohes Ansehen einbringen. Die Standards dort sind allerdings so streng, dass nur ein Teil der Masterkandidaten auch tatsächlich den Abschluss erreicht.

FHNW hat hingegen ein geringeres Ansehen in Betriebswirtschaft, aber dafür erhalten so gut wie alle Studenten auch ihren Masterabschluss. Dieser ist allerdings weniger prestigeträchtig als der entsprechende Abschluss der HSG.

Stell dir vor, dass du Frau R. einen Rat geben sollst. Kreuze die geringste Wahrscheinlichkeit an, nach der es sich deiner Meinung nach lohnt sich bei HSG (strengere Universität) einzuschreiben anstatt bei FHNW (weniger strenge Universität).

Frau R. sollte sich bei HSG (strengere Universität) einschreiben, wenn die Chance mindestens:

10 % beträgt, dass Frau R. den Abschluss erreicht. (Frau R. sollte sich bei der HSG einschreiben obwohl die Chance gering ist, dass er den Abschluss erreicht.)

20 % beträgt, dass Frau R. den Abschluss erreicht.

30 % beträgt, dass Frau R. den Abschluss erreicht.

40 % beträgt, dass Frau R. den Abschluss erreicht.

50 % beträgt, dass Frau R. den Abschluss erreicht.

60 % beträgt, dass Frau R. den Abschluss erreicht.

70% beträgt, dass Frau R. den Abschluss erreicht.

80 % beträgt, dass Frau R. den Abschluss erreicht.

90 % beträgt, dass Frau R. den Abschluss erreicht.

100% beträgt, dass Frau R. den Abschluss erreicht. (Frau R. sollte sich NICHT bei der HSG einschreiben, es sei denn, es ist 100% sicher, dass er den Abschluss erreicht.)

Abbildung 7: Aufgabe für die Gruppendiskussion

Die Aufgabe mit der Entscheidung für eine Studienhochschule entspricht einem Problemkreis, den die Studierenden von ihrem Alltag her kennen. Dadurch konnte eine emotionale Betroffenheit erreicht werden, was die Diskussion anregte. Die Antwortmöglichkeiten waren offen, d.h. für die Lösung der Aufgabe gibt es keine ideale Antwort. Wichtig war im Diskussionsverlauf auf zu zeigen, wie sich die Teilnehmenden einbringen und miteinander interagieren. Die Gruppenmitglieder 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.

4.3.2. Schwierigkeiten bei der Datenerhebung

Da die Schweiz und Deutschland unterschiedliche Bildungslandschaften aufweisen, musste die Aufgabenstellung den schweizerischen Verhältnissen angepasst werden. Die ursprüngliche Aufgabe war für ein Chemie-Studium ausgelegt. Elite-Institutionen in dieser Fachrichtung sind in der Schweiz nicht allgemein bekannt, da sämtliche Universitäten sehr gut sind. Die HSG, St. Gallen unterscheidet sich in der Bekanntheit von anderen Hochschulen die Betriebsökonomie anbieten, daher wurde das Beispiel auf sie umgeschrieben.

Da für die Untersuchung ein knappes Zeit- und kein finanzielles Budget bestand, mussten die Videoaufzeichnungen in den verschiedenen Schweizer Orten genau im Voraus geplant und koordiniert werden, um doppelte Wege möglichst aus zu schliessen. Die Aufzeichnungen wurden an zwei mal 5 Tagen konzentriert durchgeführt.

4.4. Messinstrument

Die Simulationen wurden mit Video aufgezeichnet. Anschliessend wurden die Teamkompetenzen beim Problemlösen mit dem Kodiersystem act4team® (Kauffeld, 2006, Kauffeld et al., 2009) analysiert. Die verbalen Äusserungen der Teilnehmenden in den Videos wurden mit der Software Interact kodiert. Anschliessend erfolgte ein Datentransfer via CSV-Files ins Excel zur Aufarbeitung.

4.4.1. Beobachtungsmethoden

Die Aufzeichnungen wurden entsprechend der Aufgabenstellung offen, strukturiert und nicht-reaktiv durchgeführt in den gewohnten Hochschulumgebungen der Teilnehmenden.

Offen heisst, dass die Teilnehmenden sich bewusst sind, dass sie mit Video aufgezeichnet werden. In einer Simulation mit Videoaufzeichnung ist dies im Normalfall kein Problem, da die Teilnehmenden nach kurzer Zeit vergessen, dass sie aufgezeichnet werden. In einer Hypothesen geleiteten Simulation strukturiert der Forscher das Vorgehen und was beobachtet werden soll im Voraus. Der Beobachtende reagiert dabei nicht auf die zu beobachtenden Personen, er ist somit nicht-reaktiv.

Es existieren verschiedene Beobachtungsinstrumente. Je nach Verwendungszweck empfiehlt sich das eine oder andere Tool. Im Folgenden werden drei Instrumente näher betrachtet, welche für ähnliche Forschungsfragen eingesetzt werden. Eines ist act4team®, es lehnt sich an SYMLOG (Bales, Cohen & Williamson, 1979 zitiert in Kauffeld, 2006) an. SYMLOG wurde für die Forschung von Gruppenprozessen entwickelt, insbesondere steht dabei die Beziehung der Gruppenmitglieder im Brennpunkt (Kolbe, 2006).

Ein weites Instrument ist IKD (Schermuly, Schröder, Nachtwei & Scholl, 2010), welches an der Universität Zürich ebenfalls zum Erfassen von Interaktionen entwickelt wurde. Hier liegt der Fokus auf dem Individuum und dessen Beziehungen in der Gruppe (Schermuly et al., 2010). SYMLOG und IKD haben einen starken wissenschaftlichen Fokus und legen den Schwerpunkt auf die Beziehungen in einer Gruppe. Für die Forschungsfrage *Wie unterscheiden sich Deutsche und Schweizer in der Problemlösung?* liegt der Schwerpunkt auf Interaktion, d.h. wie sich Kompetenzen in einem Team entwickeln. Dies wird mit SYMLOG und IKD kaum abgebildet. Bei act4team® wird davon ausgegangen, dass die Gruppe eine eigene Handlungsdynamik entwickelt, die durch die Interaktion der Gruppenmitglieder entsteht. SYMLOG und IKD schauen sich die Individuen und deren Handeln in der Gruppe an.

Act4team® bildet die Gruppe als ein Objekt ab und wird nicht nur wissenschaftlich, sondern auch in der Wirtschaft eingesetzt. Für die Untersuchung der Handlungsebene wurde es somit als geeigneter ausgewählt.

4.4.2. act4team®

Um eine strukturierte und systematische Beobachtung und Auswertung zu ermöglichen, wurden die Gruppendiskussionen mit dem bestehenden Kodiersystem act4team® (Kauffeld, 2006) ausgewertet. Act4team® wurde ursprünglich unter *Kasseler Kompetenz Raster* bekannt, um Interaktionen in Gruppen wissenschaftlich zu erfassen. Das Klassifizierungssystem wird heute auch kommerziell eingesetzt und teilt die beobachtete Interaktion den Kriterien Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz zu (Tabelle 3). Diese Kompetenzen enthalten positive und negative Aspekte, welchen Sinneinheiten in Aussagen zugeordnet werden.

Tabelle 3: Aspekte und Kriterien von act4team® (Kauffeld, 2006)

Fachkompetenz (Inhalt)	Methodenkompetenz (Struktur)	Sozialkompetenz (Interaktion)	Selbstkompetenz (Mitwirkung)
<p>Differenziertheit Probleme</p> <p><i>Problem</i> (Teil-)Problem benennen</p> <p><i>Problemläuterung</i> Problem beschreiben und Beispiele nennen</p> <p>Vernetztheit Probleme</p> <p><i>Verknüpfung bei der Problemanalyse</i> z.B. Ursachen und Folgen aufzeigen</p> <p>Differenziertheit Lösungen</p> <p><i>Sollentwurf</i> Visionen, Anforderungen beschreiben</p> <p><i>Lösungsvorschlag</i> (Teil-)Lösung benennen</p> <p><i>Lösungserläuterung</i> Lösung ausarbeiten und Details beschreiben</p> <p>Vernetztheit Lösungen</p> <p><i>Problem zur Lösung</i> Einwände gegen Lösung</p> <p><i>Verknüpfung mit Lösung</i> z.B. Vorteile einer Lösung benennen</p> <p>Organisation</p> <p><i>Organisationales Wissen</i> Wissen über Organisation und Abläufe</p>	<p>Positiv</p> <p><i>Zielorientierung</i> auf Thema verweisen bzw. zurückführen</p> <p><i>Klärung/ Konkretisierung</i> Beitrag auf den Punkt bringen, klären</p> <p><i>Verfahrensvorschlag</i> vorschlagen des weiteren Vorgehens</p> <p><i>Verfahrensfrage</i> Frage zum weiteren Vorgehen</p> <p><i>Priorisieren</i> Schwerpunkte setzen</p> <p><i>Zeitmanagement</i> auf Zeit verweisen</p> <p><i>Aufgabenverteilung</i> Aufgaben in der Diskussion delegieren/ übernehmen</p> <p><i>Visualisierung</i> Benutzen von Flipchart und Metaplan etc.</p> <p><i>Kosten-Nutzen-Abwägung</i> Kosten und Nutzen einer Idee gegenüberstellen</p> <p><i>Zusammenfassung</i> Ergebnisse zusammenfassen</p> <p>Negativ</p> <p><i>Verlieren in Details und Beispielen</i> nicht zielführende Beispiele, Monologe</p>	<p>Positiv</p> <p><i>Ermunternde Ansprache</i> z.B. Stillere ansprechen</p> <p><i>Unterstützung</i> Vorschlägen, Ideen etc. zustimmen</p> <p><i>Aktives Zuhören</i> Interesse signalisieren („mmh“, „ja“)</p> <p><i>Ablehnung</i> sachlich widersprechen</p> <p><i>Rückmeldung</i> z.B. signalisieren, ob etwas angekommen, neu, bekannt ist</p> <p><i>Atmosphärische Auflockerung</i> z.B. Späße</p> <p><i>Ich-Botschaft</i> eigene Meinung als solche kennzeichnen</p> <p><i>Gefühle</i> Gefühle wie Ärger, Freude ansprechen</p> <p><i>Lob</i> z.B. positive Äußerungen über andere Personen</p> <p>Negativ</p> <p><i>Tadel / Abwertung</i> Abwertung von anderen, „kleine Spitzen“</p> <p><i>Unterbrechung</i> Wort abschneiden</p>	<p>Positiv</p> <p><i>Interesse an Veränderungen</i> Interesse signalisieren</p> <p><i>Eigenverantwortung</i> Verantwortung übernehmen</p> <p><i>Maßnahmenplanung</i> Aufgaben zur Umsetzung vereinbaren</p> <p>Negativ</p> <p><i>Kein Interesse an Veränderungen</i> z.B. leugnen von Optimierungsmöglichkeiten</p> <p><i>Jammern</i> Betonung des negativen Ist-Zustandes, Schwarzmalerei, auch Killerphrasen</p> <p><i>Abbruch</i> Diskussion vorzeitig beenden (wollen)</p> <p><i>Schuldigsuche</i> Probleme personalisieren</p> <p><i>Betonung autoritärer Elemente</i> auf Hierarchien und Zuständigkeiten verweisen</p> <p><i>Phrase</i> inhaltsloses Gerede, Worthülse</p>

<p>Wissensmanagement <i>Wissen wer</i> Verweis auf Spezialisten <i>Frage</i> Frage nach Meinung, Inhalt, Erfahrung</p>		<p><i>Seitengespräche</i> Seitengespräche beginnen oder sich darin verwickeln lassen <i>Reputation</i> Verweis auf Dienst Erfahrung, Betriebszugehörigkeit etc.</p>	
---	--	--	--

Fachkompetenz

Münch (2002) versteht unter Fachkompetenz die Fähigkeit, Probleme auf der Grundlage von Fachkenntnissen und fachspezifischen Fertigkeiten zu lösen. Für eine erfolgreiche Problemlösung in Arbeitsgruppen wurden die Aspekte Problemvernetzung, Lösungsdifferenzierung, sowie Lösungsvernetzung als besonders wichtig identifiziert (Kauffeld, 2006). Die Hypothesengruppe eins, zwei, sechs und sieben analysieren diese Aspekte bei den Problemlösungsgruppen.

Sozialkompetenz

Die Sozialkompetenz ist aufgeteilt in positive und negative Kompetenzen. Sie geben Auskunft, wie gut es einem Team gelingt, sich kommunikativ und kooperativ selbst zu organisieren (Kauffeld, 2006). Die Hypothesengruppe drei analysiert diesen Aspekt bei den Problemlösungsgruppen.

Methoden- und Selbstkompetenz

Diese zwei Kompetenzen wurden in der vorliegenden Studie nicht analysiert. Bei der Methodenkompetenz war keine Unterscheidung zu erwarten, was sich in den Daten bestätigte. Die Selbstkompetenz kommt in Simulationen über 10 Minuten kaum vor.

Act4team® wurde gewählt, da das Rating-System einfach zu handhaben und ökonomisch ist. Ein Nachteil war intensive Ausbildung, die act4team® bis zum Einsatz benötigt. Schätzungen zu Folge werden zirka 300 Ausbildungsstunden benötigt.

4.4.3. Gütekriterien von act4team®

Act4team® ist ein robustes Instrument, welches gute Gütekriterien-Werte aufweist (Kauffeld, 2006). Die *Objektivität* sagt aus, in welchem Ausmass die Ergebnisse vom Anwender unabhängig sind (Bortz & Döring, 2006). Durch die eindeutigen Auswertungskriterien und Regeln, sowie die Schulung der Raterin in act4team®, kann dem Anspruch der Auswertungsobjektivität genüge getan werden. Mit der *Reliabilität* wird die Zuverlässigkeit oder Genauigkeit einer Messung beschrieben (Bortz & Döring, 2006). Da den Ratern bei der Anwendung von act4team® relativ geringe Interpretationsspielräume gelassen werden, sollte die Reliabilität zufriedenstellende Werte erheben (Kauffeld, 2006). Die *Validität* gibt an, wie gut ein Instrument in der Lage ist, das zu messen, was es vorgibt zu messen. Das Konstrukt wurde bei act4team® theoretisch abgeleitet, damit konnte eine hohe Validität erzielt werden (Kauffeld, 2006).

Die Ökonomie ist bei act4team® sehr gut. Bei kommerziellen Analysen werden echte Sitzungen zirka eine Stunde lang aufgezeichnet, anschliessend ausgewertet und das Resultat rückgespiegelt. Für den Kunden steht so ein Minimum an unproduktivem Aufwand einem Maximum an Wertschöpfung aus den Auswertungen gegenüber.

4.4.4. Kodierung der Sinneinheiten

Die Kodierung der Videos wurde mit der Software Interact (Mangold, 2005) durchgeführt. Der erste Schritt bestand aus dem Schneiden der Videos, das heisst die Aussagen wurden in einzelne Sinneinheiten zerlegt. In einem zweiten Schritt wurde diesen Sinneinheiten ein Kode aus den act4team® Aspekten zugeteilt. Eine Sinneinheit kann ein Satz sein, eine Frage, aber auch ein einzelnes Wort wie zum Beispiel *ja* oder *sehr gut*. Auf diese Weise wird die ganze Videosequenz zerlegt.

4.4.5. Technische Einschränkungen

Paralleles Sprechen oder Emotionen können mit Interact und act4team® nur beschränkt erfasst werden. Dies war für die Kodierung der Schweizer Teams ein Hindernis, da die Schweizer die Gewohnheit haben, einem Sprecher sehr lange zu zuhören und anschliessend geben die Zuhörer spontan, durcheinander Bemerkungen zum Gesagten ab. Bei den

Deutschen ist dies weniger der Fall, sie sprechen meistens linear, geordnet und nach einander (vgl. Abbildung 8).

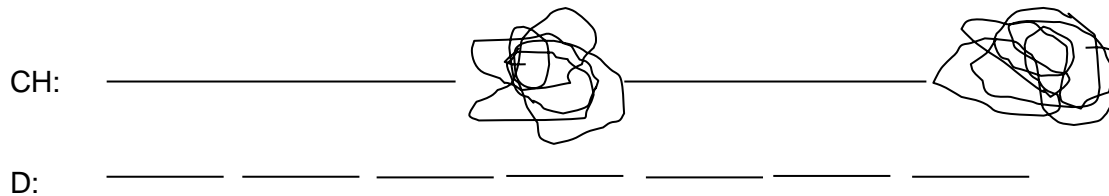


Abbildung 8: Sprechmuster Schweizer (CH) und Deutsche (D)

Die non-verbale Kommunikation ist mit diesem Instrument schwer zu erfassen. Bei den Schweizern, bei denen die Harmonie und das Gruppengefühl wichtig ist, musste bei der Auswertung festgestellt werden, dass eine Dimension in der Auswertung fehlt, die mit dieser Methode (act4team®) nicht erfasst werden kann.

4.5. Datenauswertung in SPSS

Nach dem Kodieren der Sinneinheiten wurden die Daten ins Excel geladen, um die einzelnen Kategorien auszuwerten. Einerseits wurden die zeitlich unterschiedlichen Videos, alle auf eine Stunde hochgerechnet, um sie vergleichbar zu machen. Dann wurden die Häufigkeiten der einzelnen Aspekte berechnet. Für die Hypothese 4 (Nennung der Lösung am Schluss oder Anfang) wurde die Sequenz der Erstnennung ins Verhältnis zu den Gesamtsequenzen gesetzt. Für die Hypothese 5 (durchschnittliche Sprechdauer eines Redners am Stück) wurde aufgrund des Zeitprotokolls die durchschnittliche Sprechdauer pro Aussage der Teilnehmer pro Video ermittelt.

Mit den Daten werden deutsche und Schweizer Teams verglichen, es handelt sich damit um zwei unabhängige Stichproben. Zur Signifikanzprüfung wurde daher der Wilcoxon-U-Test (Zöfel, 2003) verwendet. Es wurden Mittelwert, Median und Spannweite beider Stichproben einander gegenüber gestellt. Ein Kolmogorov-Smirnov-Test erübrigt sich, da nicht von einer Normalverteilung ausgegangen werden kann aus folgenden Gründen:

Pro Land wurden 15 Teams (n=15) aufgezeichnet und die Analysen weisen Ausreisser auf. (Bortz & Döring, 2006) empfehlen bei einer Stichprobe, die kleiner als 30 ist, von einer Nicht-

Normalverteilung der Daten auszugehen. Beim Auftreten von Ausreisserwerten empfiehlt Zöfel (2003) statistische Methoden zu verwenden, die keine Normalverteilung voraussetzen. Beide Bedingungen sind mit den gegebenen Stichproben erfüllt, weshalb der Wilcoxon-U-Test gewählt wurde.

Die Hypothesen 2A, 2B und 4 sind zweiseitig gerichtet, die übrigen Hypothesen einseitig. Gemäss Zöfel (2003) müssen die letzteren einseitig auf die Signifikanz getestet werden.

4.6. Grenzen bei der Datenauswertung

Für die Analyse der Abfolgeentwicklung hätten eine Sequenzanalyse oder eine Korrelationstabelle weitere aufschlussreiche Hinweise ermöglicht. Die Stichprobe war für diese zwei Analysemethoden zu klein, sodass keine signifikanten Resultate erreicht werden konnten. Eine grössere Stichprobe war durch die Zeitlimitierung der Masterthesis nicht möglich. Daher beschränken sich die Auswertungen auf statistische Testverfahren mit Mittelwertsvergleichen von Häufigkeiten.

Die vorliegende Studie wurde mit Studierendengruppen simuliert. Es handelt sich somit um keine echten Teams aus der Wirtschaft. 4A-Side macht Erhebungen kommerziell in Unternehmungen. Die Datenauswertungen in ihrem Archiv zeigen, dass echte Teams die über eine Stunde mit Video aufgezeichnet werden, wesentlich mehr Interaktionen in der Selbst- und Sozialkompetenz aufweisen. Für die deutschen Teams hätte aus diesem Datenbestand anonymisierte Daten übernommen werden können. Da jedoch die Akquisition der entsprechenden Teams in der Schweizer Wirtschaft zu zeitintensiv für eine Masterthesis gewesen wäre, wurde ein quasi-experimentelles Design mit Studierendengruppen in ihrem natürlichen Umfeld benützt.

Die Studierendengruppen zeigen kaum Äusserungen aus den Facetten der Selbstkompetenz. Dies zum einem, da die Aufnahmedauer von 10 Minuten zu kurz war und andererseits unechte Teams kaum Äusserungen aus der Selbstkompetenz haben, da sich die Teammitglieder zu wenig kennen.

5. Auswertung der Ergebnisse

Für die Auswertungen der Hypothesen wurden die fünfzehn deutschen Teams ($n_D = 15$) mit den fünfzehn Schweizer Teams ($n_{CH} = 15$) auf Häufigkeiten getestet. Es handelt sich um zwei unabhängige Stichproben die nicht normalverteilt sind (vgl. vorheriges Kapitel). Gemäss Zöfel (2003) wurde für die Berechnung der Signifikanz der parameterfreie U-Test nach Mann und Whitney verwendet. Im Anhang unter „*Resultate Hypothesen aus SPSS*“ ist eine Übersichtstabelle mit den Ergebnissen zu finden.

5.1. Hypothesen zu Bestandteilen von Teammeetings

Hypothese 1A: gestellte Fragen

Die erste Hypothese erwartete, dass Schweizer Teams signifikant mehr Fragen in Sitzungen stellen als deutsche Teams. Der U-Test zeigt eine einseitige Signifikanz von $z = 2.30$, $p = < .010$. Der Mittelwert der gestellten Fragen beträgt bei den deutschen Gruppen $M_D = 54.40$ ($SD = 21.39 / CI 42.55 < \mu < 66.25$) und in den Schweizer Gruppen $M_{CH} = 72.98$ ($SD = 23.85 / CI 59.77 < \mu < 86.19$). Die erste Hypothese 1A kann somit bestätigt werden. In Schweizer Teams werden hoch signifikant mehr Fragen gestellt als bei deutschen Teams.

Hypothese 1B: Verknüpfungen

Die zweite Hypothese erwartete, dass Schweizer Teams signifikant mehr Verknüpfungen in ihren Aussagen erstellen als deutsche Teams. Der U-Test zeigt eine einseitige Signifikanz von $z = 4.67$, $p = < .001$. Der Mittelwert der Verknüpfungen bei der Problemanalyse beträgt bei den deutschen Gruppen $M_D = 17.65$ ($SD = 6.96 / CI 13.80 < \mu < 21.50$) und in den Schweizer Gruppen $M_{CH} = 91.03$ ($SD = 34.90 / CI 71.70 < \mu < 110.36$). Die zweite Hypothese 1B kann somit bestätigt werden. In Schweizer Teams werden höchst signifikant mehr Verknüpfungen in Aussagen bei der Problemanalyse erstellt als bei deutschen Teams. Bei den Verknüpfungen in der Lösungsvernetzung bestehen keine signifikanten Unterschiede.

Hypothese 1C: Sollentwürfe

Die Hypothese 1C erwartete, dass Schweizer Teams signifikant mehr Sollentwürfe in ihren Aussagen erstellen als deutsche Teams. Der U-Test zeigt eine einseitige Signifikanz von $z = 3.83$, $p = < .000$. Der Mittelwert der Sollentwürfe beträgt bei den deutschen Gruppen $M_D =$

4.80 ($SD = 7.17 / CI 0.83 < m < 8.77$) und in den Schweizer Gruppen $M_{CH} = 23.63$ ($SD = 15.20 / CI 15.21 < m < 32.05$). Die Hypothese 1C kann somit bestätigt werden. In Schweizer Teams werden höchst signifikant mehr Sollentwürfe erstellt als bei deutschen Teams.

Hypothese 2A: Probleme benennen

Die Hypothese 2A erwartete, dass deutsche und Schweizer Teams sich nicht signifikant beim Benennen von Problemen unterscheiden. Der U-Test zeigt eine einseitige Signifikanz von $z = -3.63$, $p = < .000$. Der Mittelwert der Problemnennung beträgt bei den deutschen Gruppen $M_D = 29.19$ ($SD = 14.76 / CI 21.01 < \mu < 37.36$) und in den Schweizer Gruppen $M_{CH} = 62.11$ ($SD = 25.00 / CI 48.29 < \mu < 75.93$). Die Hypothese 2A ist somit nicht zutreffend. Von deutschen Teams werden höchst signifikant *weniger* Probleme benannt als in Schweizer Teams.

Hypothese 2B: Lösungsvorschläge

Die Hypothese 2A erwartete, dass deutsche und Schweizer Teams sich nicht signifikant unterscheiden beim Nennen von Lösungsvorschlägen. Der U-Test zeigt eine 2-seitige Signifikanz von $z = -0.81$, $p = < .436$. Der Mittelwert der Lösungsvorschläge beträgt bei den deutschen Gruppen $M_D = 50.15$ ($SD = 19.18 / CI 39.52 < m < 60.77$) und in den Schweizer Gruppen $M_{CH} = 51.31$ ($SD = 39.29 / CI 29.55 < m < 73.07$). Die Hypothese 2B kann somit bestätigt werden. Der Unterschied in deutschen und Schweizer Teams ist nicht signifikant beim Nennen von Lösungsvorschlägen.

Bei dieser Hypothese kann ergänzt werden, dass deutsche Teams ihre Lösungsvorschläge höchst signifikant mehr erläutern, d.h. sie beschreiben mehr Details und arbeiten die Lösung mehr aus. Der U-Test zeigt bei der Lösungsdifferenzierung eine einseitige Signifikanz von $z = -4.04$, $p = < .000$. Der Mittelwert der Lösungserläuterung beträgt bei den deutschen Gruppen $M_D = 76.59$ ($SD = 27.17 / CI 61.54 < m < 91.63$) und bei den Schweizer Gruppen $M_{CH} = 33.69$ ($SD = 15.74 / CI 24.98 < m < 42.41$). Für diesen Sachverhalt wurde keine Hypothese erstellt, da er sich erst im Nachhinein beim Testen gezeigt hat. Eine Lösungserläuterung führt einen Lösungsvorschlag näher aus (Kauffeld, 2005). Die Ursache und das Motiv könnten ähnlich hergeleitet werden wie bei Hypothese 6B.

Hypothese 3A: positive (kollegiale) Interaktionen

Die Hypothese 3A erwartete, dass deutsche Teams relativ zu den Gesamtäusserungen signifikant mehr positive Interaktionen erstellen als Schweizer Teams. Der U-Test zeigt eine einseitige Signifikanz von $z = -4.27$, $p = < .000$. Der Mittelwert der kollegialen Interaktionen beträgt bei den deutschen Gruppen $M_D = 45.91$ ($SD = 5.48 / CI 42.88 < m < 48.95$) und in den Schweizer Gruppen $M_{CH} = 32.51$ ($SD = 6.47 / CI 28.93 < m < 36.10$). Die Hypothese 3A kann somit bestätigt werden. In deutschen Teams werden höchst signifikant mehr positive Interaktionen erstellt als in Schweizer Teams.

Hypothese 3B: negative Interaktionen

Die Hypothese 3B erwartete, dass deutsche Teams relativ zu den Gesamtäusserungen signifikant mehr negative Interaktionen nennen als Schweizer Teams. Der U-Test zeigt eine einseitige Signifikanz von $z = -2.08$, $p = < .019$. Der Mittelwert der negativen Interaktionen beträgt bei den deutschen Gruppen $M_D = 4.19$ ($SD = 3.63 / CI 2.18 < m < 6.20$) und in den Schweizer Gruppen $M_{CH} = 1.95$ ($SD = 1.61 / CI 1.05 < m < 2.84$). Die Hypothese 3B kann somit bestätigt werden. In deutschen Teams werden signifikant mehr negative Interaktionen erstellt als bei Schweizer Teams. Aufgrund der geringen Anzahl Nennungen und der kleinen Stichprobe ist dieser Wert jedoch mit Vorsicht zu verwenden. Ebenfalls ist zu beachten, dass im Allgemeinen in Laborgruppen weniger negative Interaktionen und Äusserungen in der Selbstkompetenz vorkommen, da der „Realitätsdruck“ fehlt.

Hypothese 3C: Interaktionen in der Fachkompetenz

Die Hypothese 3C erwartete, dass Schweizer Teams relativ zu den Gesamtäusserungen signifikant mehr Interaktionen in der Fachkompetenz nennen als deutsche Teams. Der U-Test zeigt eine einseitige Signifikanz von $z = -4.48$, $p = < .000$. Der Mittelwert der Fachkompetenz beträgt bei den deutschen Gruppen $M_D = 39.09$ ($SD = SD = 4.17 / CI 36.78 < m < 41.40$) und in den Schweizer Gruppen $M_{CH} = 54.51$ ($SD = 6.75 / CI 50.77 < m < 58.24$). Die Hypothese 3C kann somit bestätigt werden. Schweizer Teams interagieren höchst signifikant mehr in der Fachkompetenz als deutsche Teams.

Die folgende Abbildung 9 zeigt einen Vergleich der Kompetenzbereiche zwischen der Schweiz und Deutschland. Während in Deutschland in Teamsitzungen beim Problemlösen etwa die Hälfte der Äusserungen auf soziale Interaktionen entfallen, ist der entsprechende

Wert in der Schweiz nur etwa ein Drittel. Umgekehrt verhält es sich mit der Fachkompetenz. Bei den Schweizer Teams betrafen 55 % der Äusserungen fachliche Fragen, bei den Deutschen sind es 39 %.

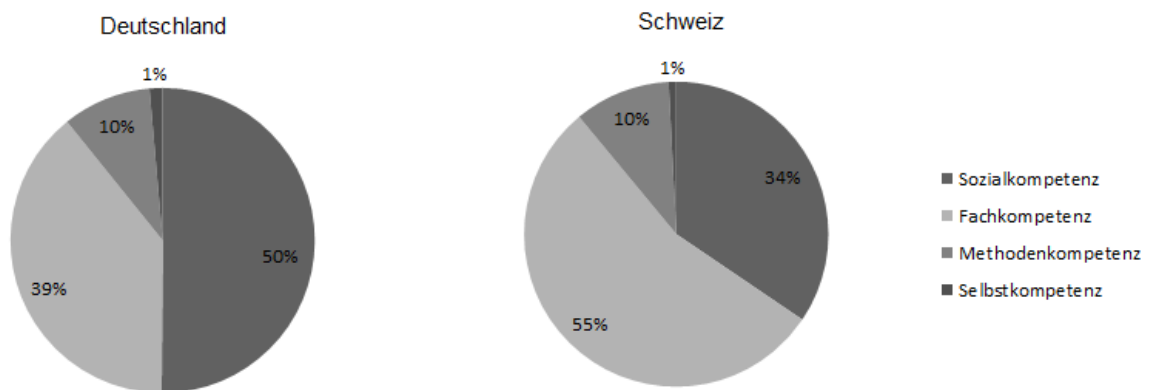


Abbildung 9: Kompetenzverteilung von deutschen und Schweizer Teams

5.2. Hypothesen zu Abfolgeentwicklung von Teammeetings

Hypothese 4: erstmalige Nennung einer eigenen Lösung

Die Hypothese 4A erwartete, dass deutsche und Schweizer Teams sich signifikant unterscheiden im Zeitpunkt der ersten Nennung einer Lösung. Der U-Test zeigt eine 2-seitige Signifikanz von $z = -4.13$, $p = < .000$. Der Mittelwert der Erstnennung relativ zur Gesamtsitzungsdauer beträgt bei den deutschen Gruppen $M_D = 4.62$ ($SD = 6.03 / CI 1.28 < \mu < 7.96$) und in den Schweizer Gruppen $M_{CH} = 52.88$ ($SD = 26.13 / CI 38.41 < \mu < 67.35$). Die Hypothese 4 ist somit zutreffend. Deutsche und Schweizer Teams unterscheiden sich höchst signifikant in der ersten Nennung einer Lösung. Die folgende Abbildung 10 veranschaulicht diesen Sachverhalt.

Deutsche Teams nennen ihre Lösung und äussern damit ihre Meinung gleich zu Beginn der Sitzung, d.h. durchschnittlich in den ersten 4.6 % des Zeitverlaufs einer Sitzung (y-Achse).

Bei den Schweizer Teams geschieht dies in der Regel in der zweiten Sitzungshälfte, d.h. nach durchschnittlich 62,8 % des Sitzungsverlaufs. Bei den Schweizern gibt es drei Ausreisser (N = 3), welche ihre Lösung am Anfang benannt haben und somit ins deutsche Schema passen.

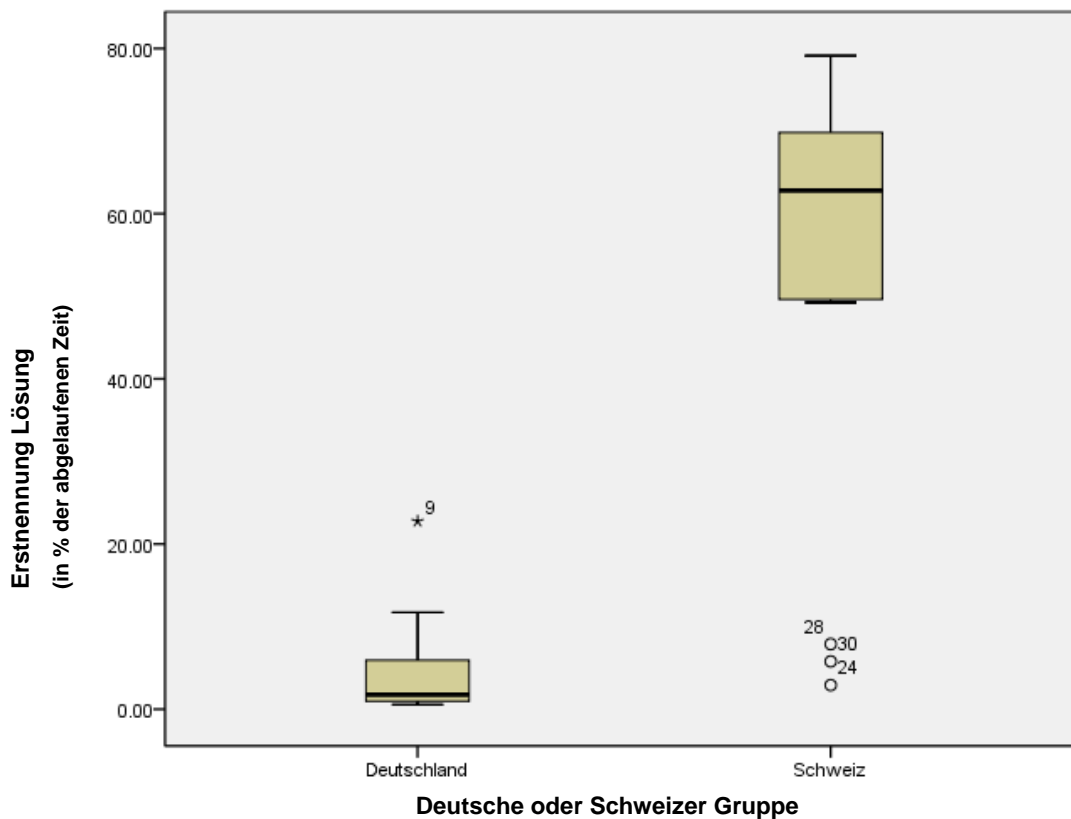


Abbildung 10: Erstnennung der Lösung im Sitzungsverlauf.

Hypothese 5: Sprechdauer in der Fachkompetenz

Die Hypothese 5 erwartete, dass Schweizer Teams signifikant längere Sprechsequenzen bei Fachkompetenz-Äusserungen haben als deutsche Teams. Der U-Test zeigt eine einseitige Signifikanz von $z = -1.58$, $p < .059$. Der Mittelwert der Sprechdauer in Sekunden beträgt bei den deutschen Gruppen $M_D = 9.29$ ($SD = 2.10$ / $CI 8.12 < \mu < 10.46$) und in den Schweizer Gruppen $M_{CH} = 11.82$ ($SD = 4.72$ / $CI 9.20 < \mu < 14.43$). Die Hypothese ist somit knapp zutreffend. Deutsche und Schweizer Teams unterscheiden sich knapp signifikant in der Sprechdauer.

Auffallend bei dieser Auswertung ist, dass in den deutschen wie in den Schweizer Teams im ersten und dritten Drittel der Sitzung viele kurze Äusserungen in der Fachkompetenz genannt wurden. Im mittleren Drittel gab es ausführliche, zeitintensive Erläuterungen.

5.3. Hypothesen zu Beteiligungsrollen in Teammeetings

Hypothese 6A: Ich-Botschaften

Die Hypothese 6 erwartete, dass deutsche Teams signifikant mehr Ich-Botschaften benennen als Schweizer Teams. Der U-Test zeigt eine einseitige Signifikanz von $z = -4.17$, $p = < .000$. Der Mittelwert der Problemnennung beträgt bei den deutschen Gruppen $M_D = 68.73$ ($SD = 26.78 / CI 53.90 < \mu < 83.56$) und in den Schweizer Gruppen $M_{CH} = 21.81$ ($SD = 14.27 / CI 13.91 < \mu < 29.71$). Die Hypothese 6 kann somit bestätigt werden. Von deutschen Teams werden höchst signifikant mehr Ich-Botschaften benannt als von Schweizer Teams.

Hypothese 6B: Organisationales Wissen

Die Hypothese 7 erwartete, dass deutsche Teams signifikant mehr organisationales Wissen nennen als Schweizer Teams. Der U-Test zeigt eine einseitige Signifikanz von $z = -3.13$, $p = < .001$. Der Mittelwert der Problemnennung beträgt bei den deutschen Gruppen $M_D = 68.01$ ($SD = 24.70 / CI 54.33 < \mu < 81.69$) und bei den Schweizer Gruppen $M_{CH} = 34.80$ ($SD = 42.08 / CI 11.50 < \mu < 58.10$). Die Hypothese 6B kann somit bestätigt werden. Von deutschen Teams werden höchst signifikant mehr organisationales Wissen genannt als von Schweizer Teams.

6. Interpretation der Ergebnisse

Das folgende Kapitel diskutiert die Resultate der Studie. Ebenso werden die theoretischen und praktischen Auswirkungen aufgezeigt, die Grenzen dieser Untersuchung genannt und ein Ausblick auf die weitere Forschung gegeben.

6.1. Unterschiede in den Handlungsmustern bei Schweizern und Deutschen im Problemlösungsprozess

Die vorliegende Studie untersuchte die Handlungsmuster von deutschen und Schweizer Teams beim Problemlösen in Meetings. Diese Untersuchung wurde mit einem ethno-linguistischen Ansatz durchgeführt, da Handlungsmuster kulturell bedingt und situationsspezifisch sind. Neben der Gemeinsamkeit, dass sich die beiden Kulturen nicht in der Lösungsnennung unterscheiden, konnten drei Hauptunterschiede herauskristallisiert werden.

- Erstens formulieren Schweizer mehr vermittelnde Äusserungen, die die Gruppenkohäsion fördern, während die Deutschen konfrontativer auftreten, was die Bildung einer Führungsstruktur fördert.
- Zweitens versuchen Schweizer in Sitzungen gemeinsame mentale Modelle der Problemstellung zu erreichen, gegenüber den Deutschen, die mehr auf Fakten fokussieren.
- Drittens tauschen Schweizer vertieft ihre Interessen in der Diskussion aus, während Deutsche ihre eigene Position durch zu setzen versuchen.

6.1.1. Diskussion der Ergebnisse in Bezug auf die Hypothesen

Handlungsmuster enthalten drei Komponenten; die Bestandteile einer Interaktion, die Abfolgeentwicklung in der Interaktion und die Rollen, die Teilnehmende in der Interaktion einnehmen. Beim Problemlösen in Teammeetings ergibt sich folgendes Bild:

Hypothesen zu den Bestandteilen: Schweizer suchen Gruppenkohäsion

Zu den Bestandteilen eines Problemlösungsprozesses wurde untersucht, wie die Teams die Probleme erkennen und erläutern. Ein zweiter Bereich war: wurden Probleme verknüpft, in-

dem Ursachen und Folgen aufgezeigt wurden, wobei dazu auch gezählt wurde, wie viele Verständnisfragen gestellt wurden. Ein dritter Untersuchungspunkt war, wie differenziert entstehen Lösungen im Problemlösungsprozess.

Bei den Bestandteilen fällt auf, dass zwischen Deutschen und Schweizern Gemeinsamkeiten, sowie Unterschiede bestehen. Die Hypothesen 2A und 2B gingen davon aus, dass sich Deutsche und Schweizer nicht unterscheiden beim Benennen von Problemen und Lösungsansätzen, da beide Völker sehr gründlich und genau sind und daher einer Sache auf den Grund gehen. Die Hypothese 2B konnte für das Benennen der Lösungen bestätigt werden. Beide nennen etwas mehr als 50 Lösungsvorschläge, hochgerechnet auf eine Stunde und unterscheiden sich somit in dieser Kategorie nicht. Was jedoch auffällt ist, dass die deutschen Studierenden ihre Lösungen mehr ausarbeiten und Details beschreiben. Dies scheint für Schweizer Teams weniger wichtig zu sein. Im Gegensatz zu den deutschen Kollegen, welche auf 77 Lösungserläuterungen kommen, nennen die Schweizer nicht einmal halb so viele mit 33 Erläuterungen, hochgerechnet auf eine Stunde. Dafür haben die Schweizer markant mehr Sollentwürfe bei den Lösungen und vernetzen die Probleme weit stärker als Deutsche. Ebenso werden mehr Fragen gestellt, um das Gegenüber besser zu verstehen (Hypothesengruppe 1A, B und C). Markant ist jedoch, dass Schweizer entgegen der Erwartung höchst signifikant mehr Probleme nennen als die deutschen Studierendengruppen (Hypothese 2A). Dies könnte daran liegen, dass sie das Problemfeld weiter öffnen, um mehr verschiedene Meinungen zu sammeln und damit die Komplexität eines Problems weiter zu erfassen.

Während Deutsche sich stark auf Details in der Sache konzentrieren und genau Probleme und Lösungen ausarbeiten, machen die Schweizer dies nur bedingt. Bei ihnen steht die Gruppenkohäsion im Vordergrund. Wenn Schweizer Sollentwürfe (Hypothese 1B) formulieren, sind dies Annäherungen an das Gegenüber. Dies bestätigt die Beobachtung von Kopper (1993), dass Schweizer viel mehr den Konditional verwenden als Deutsche. Mit den Sollentwürfen werden dem Gegenüber Spielräume belassen, um seine Sichtweise einzubringen. Der Einzelne vertritt nicht konkret seine eigene Position, sondern es werden zuerst die Sichtweisen und Möglichkeiten auf Gruppenebene evaluiert, was die Untersuchungen von Kessler (1990) bestätigt, dass Schweizer analog den asiatischen Kulturen die Harmonie suchen. Dabei ist typisch, dass in den Schweizer Gruppen lange keine konkreten Lösungswerte genannt werden. Zuerst wird immer ein Lösungsbereich genannt, wie zum Beispiel bei der

verwendeten Problemstellung in der Übung. Hier war die Fragestellung: *Mit einer wie hohen Erfolgsaussicht soll die HSG empfohlen werden?* Schweizer nennen lange einen Lösungsbe- reich wie zum Beispiel zwischen 50% - 80%, bringen demnach vage Sollentwürfe. Deutsche demgegenüber nennen konkrete Zahlenwerte, wie 70% und erläutern diese im Folgenden.

Wenn Schweizer in ihrem Team Probleme lösen, versuchen sie diese stärker vernetzen. Es werden Ursachen und Folgen aufgezeigt. Dies machen sie, indem sie den Inhalt von Kolle- gen aufnehmen und aufbauend auf diesem die Probleme weiter ausführen. So entsteht ein gemeinsames mentales Modell des Problemraums von der Gruppe. Diese Art von Vernet- zung von Problemen lässt sich bei Deutschen weniger beobachten. Ihre Statements bezie- hen sich jeweils auf eigene Aussagen. Was Jarren et al. (2010) in seinen Beobachtungen bestätigt, die er auf Grund von Studien im Deutschen Parlament machte: *„Man höre nicht allen zu, sondern wolle vor allem die eigene Botschaft loswerden“*. Die Entwicklung der Teamlösung führt eher über das argumentative Durchsetzen einer Sichtweise wie es auch schon von (Niehr & Böke, 2000) und (Schroll-Machl, 2007) beschrieben wurde.

Schweizer stellen mehr Fragen als Deutsche (Hypothese 1A), in Zahlen sind dies 73 gegen- über 54 Sinneinheiten pro Stunde (+ 35%). Über Fragen kann ungeteiltes Objektwissen akti- viert werden. Gezieltes Fragen bedeutet, dass Wissen bei den Teammitgliedern nachgefragt wird, bei denen aufgrund des Metawissens entsprechende Wissensbestände vermutet wer- den (Kauffeld, 2006). Auch hier zeigt sich, dass Schweizer vermehrt anstreben ein gemein- sames Teamwissen zu der Problemstellung auf zu bauen.

Es scheint, dass Schweizer versuchen, im Problemlösungsprozess eine Gruppenkohäsion aufzubauen. Dadurch verstehen sie, was dem Team wichtig ist. Dies bringt in heterogenen, kurzlebigen Gruppenzusammensetzungen den Vorteil, dass das gemeinsame mentale Mo- dell von allen verstanden wird. Dies ermöglicht dem Individuum im folgenden Arbeitsalltag situative Entscheidungen autonom zu fällen. Unterstützt wird das autonome Handeln in ech- ten Teams durch die hohe Weiterbildung der Schweizer im beruflichen Alltag (Parent-Thirion et al., 2008). Die Deutschen unterscheiden sich in ihrer Problemlösungsstrategie dem ge- genüber. Sie arbeiten eine differenzierte, konkrete Lösung bereits in der Sitzung aus. Was die höhere Zahl der Lösungserläuterungen im Vergleich zu den Schweizern erklären könnte, hier zeigt sich auch, wer die Führung übernimmt.

Parent-Thirion et al. (2008) konnten belegen, dass Deutsche sich stärker an industriellen Prozessen orientieren, während Schweizer sich stärker an Personenanforderungen anpassen müssen (vgl. Kapitel *Unterschiede in der Kooperation und Führung*). Maschinenprozesse benötigen konkrete Handlungsanweisungen, die im Voraus planbar und aufeinander abgestimmt sind. Daher müssen im Vorfeld mehr Details ausgearbeitet werden. Schweizer demgegenüber müssen eine situative Handlungskompetenz entwickeln, da das Gegenüber *Mensch* nicht im Voraus planbar ist. Die Schweizer zeigen somit ein stärkeres autonomes Verhalten, wie dies in der Studie von Parent-Thirion et al. (2008) beschrieben ist.

Hypothesen zu den Bestandteilen: Deutsche sind konfrontativ

Die Bestandteile des Problemlösungsprozesses zeigen einen signifikanten Unterschied in der Nennung von Sinneinheiten in der Fach- und Sozialkompetenz (Tabelle 4; Hypothese 3A, B und C):

Tabelle 4: *Relative Nennung von Kompetenzen im Verhältnis zu den total genannten Sinneinheiten*

	Deutschland	Schweiz
Sozialkompetenz	50 %	34 %
Fachkompetenz	39 %	55 %
Methodenkompetenz	10 %	10 %
Selbstkompetenz	1 %	1 %
Sämtliche genannten Sinneinheiten	100 %	100 %

Beide Kulturen haben gemäss den Dimensionen von Hall & Hall (2004) einen tiefen Kontext (Low-Kontext-Kulturen) und versuchen somit sich konkret auszudrücken, wenn auch auf Grund unterschiedlicher Motive (vgl. Kapitel 2.2.4 *Hall*, Seite 24). Entgegen ersten Erwartungen haben deutsche Studierende wesentlich mehr Äusserungen in der Sozialkompetenz (prozentual zu allen Sinneinheiten gerechnet), während Schweizer prozentual mehr Äusserungen aus der Fachkompetenz nennen. In der Methoden- und Selbstkompetenz unterscheiden sie sich nicht, wobei die Selbstkompetenz im gegebenen Setting kaum in Erscheinung tritt und somit nicht gemessen werden kann.

Besonders signifikant unterscheiden sich die deutschen von den Schweizer Studierenden bei den Kategorien aktives Zuhören und Rückmeldungen geben, als auch bei negativen Sozialkompetenzen wie Tadel, Unterbrechung und Seitengespräche. Eine mögliche Erklärung ist, dass Deutsche viel konfrontativer sind als Schweizer. Wie die Studien zu politischen Diskussionen gezeigt haben (Jarren et al., 2010, Niehr & Böke, 2000) sind die Deutschen sehr direkt. Ihnen liegt die Sachorientierung am Herzen, wie auch mehrfach von Schroll-Machl (2007) beschrieben wurde. In der Diskussion werden sie dann sehr konfrontativ in der Zustimmung, Ablehnung oder Kritik an einer Äusserung. Schweizer sind zurückhaltender in der Meinungsäusserung zu anderen Voten. Das Abwarten wie sich der Gruppenmeinungsprozess entwickelt lässt sie diskreter in den Sozialkompetenzen auftreten. Die Theorie von Parin (1978) lässt sich hier allenfalls finden: emotionale Interaktion die non-verbal erfasst werden, müssen nicht auch noch explizit erwähnt werden. Die Schweizer sind dafür expliziter in ihren Nennungen bei der Fachkompetenz, wo sie des Langen und Breiten Probleme Verknüpfen und Vernetzen.

In den drei aussortierten Stichproben mit gemischt schweizerisch-deutschen Teams sieht man wie die Deutschen gelangweilt im Raum herum schauen während den schweizerischen Fach-Epilogen. Der Eindruck erscheint, es geht ihnen zu wenig stringent vorwärts, das Konfrontative fehlt ihnen.

In dieser Hypothesengruppe 3 wurde aufgezeigt, dass die Schweizer Studierenden mehr Zeit für Äusserungen in der Fachkompetenz verwenden, wogegen die deutschen mehr Nennungen in der Sozialkompetenz zeigen (vgl. Kapitel 5.1 *Hypothesen zu Bestandteilen*). Dieses Resultat könnte auch anders interpretiert werden, indem die Schweizer noch sachorientierter sind als Deutsche. Das Suchen nach Gruppenkohäsion spricht jedoch dagegen. Zu sehr wird die Harmonie gesucht und darauf geachtet, dass Gefühle des anderen nicht verletzt werden. Die umsichtigen Formulierungen, welche für deutsche Ohren schwerfällig tönen, sprechen gegen diese Interpretation. Eine starke Sachorientierung dürfte zu einer stringenteren Interaktion führen.

Hypothesen zur Abfolgelogik: Die Schweizer und mentalen Modelle

Die Schweizer haben nicht nur mehr Sinneinheiten in der Fachkompetenz, sondern sie lassen den Sprechern auch mehr Zeit für ihre Äusserungen. Wenn hier auch nur eine knappe Signifikanz in der Sprechdauer gegenüber den Deutschen vorliegt. Dies bestätigt die An-

nahme, dass die Schweizer versuchen, eine gute Verständigungsbasis her zu stellen, da sie mehr Personenanforderungen haben. Die Schweizer Arbeitsteams sind heterogener zusammengesetzt als deutsche. Eine gemeinsame Verständigungsbasis kann auch als gemeinsames mentales Modell bezeichnet werden.

Mentale Modelle helfen die Umwelt zu beschreiben, zu erklären und ermöglichen Vorannahmen zu treffen (Mathieu et al., 2000). Mentale Modelle ermöglichen komplexe Informationen auf einfache Strukturen zu reduzieren, die wir bei Bedarf schnell abrufen können, um auf die Umwelt zu reagieren. Mentale Modelle sind jedoch stark kulturell determiniert und beeinflussen so unsere Wahrnehmung in eine kulturell vorgegebene Richtung (Bartlett, 1932). Bei Mitarbeitenden in einem Team gibt es verschiedene mentale Modelle. Je heterogener eine Gruppe zusammengesetzt ist, desto stärker weichen die mentalen Modelle von einander ab. Ein Team muss sich trotz unterschiedlicher mentaler Modelle verständigen können. Im Idealfall entwickelt es zur Verständigung ein gemeinsames mentales Modell (Mathieu et al., 2000). Dieser Teamprozess hängt vom Wissen der Individuen und des Teams ab, und ob es gelingt, dieses zu strukturieren. Die Effektivität der Gruppe wird dadurch direkt beeinflusst (Mathieu et al., 2000). Qualitative Problemlösungen können nur erreicht werden, wenn es den Teilnehmenden gelingt, über dasselbe Wissen zur Problemstellung zu verfügen (Kerschreiter, Mojzisch, Schulz-Hardt, Brodbeck & Frey, 2003). Indem Schweizer dem Einzelnen mehr Zeit lassen sich zu erklären, können sie besser ein gemeinsames mentales Modell bilden.

Hypothesen zur Abfolgeentwicklung: Schweizer vertreten ihre Interessen.

Wie schon im Abschnitt der Gruppenkohäsion bei den Sollentwürfen erwähnt bringen die Schweizer Ihre Lösungen viel vager (Hypothese 4). Sie kommen erst im letzten Drittel der Problemlösungsdiskussion. Die Deutschen nennen die Lösung gleich zu Beginn der Diskussion. Dies kann erklärt werden mit den Untersuchungen von Jarren et al. (2010) und Niehr & Böke (2000) in deutschen und Schweizer Parlamenten. Ein Parlament kann als ein grosses Problemlösungsmeeting gesehen werden. Jarren et al. (2010) beschreiben den Schweizer Stil: „*Man macht erst eine Auslegeordnung und begrüsst jede Meinung – erst dann werden Leitplanken gesetzt*“. In den Teammeetings bei den Studierenden konnten parallele Beobachtungen im Kleinen gemacht werden. Zuerst wird sich erkundigt, wo die anderen stehen und wie die Zusammenhänge sind. Vermutlich daher auch die vielen Verknüpfungen

und Fragen. Erst als die Interessen der einzelnen Sitzungsteilnehmer klar waren, gingen sie im letzten Teil der Sitzung langsam dazu über, als Gruppe Position zu beziehen.

Das gleicht dem Harvard Modell (Fisher, Ury, Patton, Raith & Hof, 2004). Ziel des Harvard Modells ist es, Sach- und Beziehungsebene zu trennen, Interessen auszugleichen und Entscheidungsalternativen unter Verwendung neutraler Beurteilungskriterien zu suchen, um so einen Gewinn für alle Beteiligten zu schaffen (Fischer & Furrer-Küttel, 2009). Das Harvard Modell versteht sich als Gegenpol zum Feilschen, bei welchem Position bezogen wird. Es orientiert sich am Grundsatz, auf den gegenseitigen Nutzen hinzuarbeiten. „Je mehr Aufmerksamkeit man den eigenen Positionen widmet, umso weniger drängt man zu den dahinter liegenden Interessen der Parteien vor. Als Konsequenz wird die Verhandlung zu einem Machtkampf, bei dem nur noch der persönliche Triumph über den Verhandlungspartner zählt.“ meinen dazu Fisher et al. (2004), die das Konzept entwickelt haben.

Position beziehen bedeutet, dass sich jemand mit seiner Meinung durchsetzen wird. Durchsetzungsvermögen wurde von Heller (1988, zitiert in Kopper, 1993) als ein wichtiges Erziehungsziel der Deutschen in den 90er Jahren identifiziert. Für die Schweizer dagegen war korrektes Auftreten und gutes Benehmen wichtig, dies sind Werte, die wieder auf die Gruppenkohäsion zielen. Die Schweizer Studierenden haben ihre Lösungsvorschläge erst gegen Ende der Problemlösungssitzung vorsichtig erwähnt, damit öffneten sie den Raum um die Interessen in der Gruppe kennen zu lernen. Dieses Suchen nach den Interessen, analog dem Harvard-Konzept, könnte ein Grund sein, warum Schweizer international als starke Verhandler gelten (Lewis, 2008). Dem gegenüber war es für die Deutschen wichtig, gleich von Beginn weg Position zu beziehen. Dies bringt den Vorteil, dass die Fronten klar sind und fokussiert eine argumentative Auseinandersetzung geführt werden kann, ohne langwierige Annäherungsrituale, wie sie bei den Schweizer Studierenden zu beobachten waren.

Hypothesen zu den Rollen: Deutsche vertreten ihre Position

Die Hypothese 6A untersuchte, wie viele Ich-Botschaften die Studierenden nannten. Bei den deutschen Problemlösungsgruppen war dies mehr als dreimal häufiger als bei ihren Schweizer Kollegen. Das bedeutet, die deutschen Studierenden trennen stärker mit Ich-Botschaften die eigene Meinung von den Tatsachen, und sie kennzeichnen die eigene Meinung klarer als die Schweizer.

Der letzte Abschnitt zeigte auf, wie deutsche Studierende Position beziehen und ihre Schweizer Kollegen mehr die Interessenslage suchen. Sprache ist bei Deutschen ein Sozialindikator (Reihl, 2009, vlg. Kapitel 2.1.4 *Unterschiede im Argumentationsstil*). Aus dem Kommunikationsstil wird Kompetenz und Stellung abgeleitet. Stellung bedeutet, wer übernimmt die Führung in der Gruppe. Die deutschen Studierenden drücken sich alle sehr klar und kompetent aus, im Gegensatz zu den Schweizern, bei denen es auch mal etwas holperig tönt. Der Eindruck bei den Deutschen entsteht, dass es mehr darum geht, wer die Führungsrolle übernimmt. Die vielen Ich-Botschaften sind ein Hinweis dazu. Die Schweizer haben mehr *Wir*-Botschaften, diese werden mit act4team® leider nicht als eigene Kategorie geführt. Schweizer nehmen Gesagtes vom Vorredner auf und entwickeln dies weiter. Die Trennlinie, ob es sich um eine Meinung oder Tatsachen handelt, verläuft stärker zwischen der Gruppe und den Tatsachen. Im Gegensatz zu den Deutschen, wo sie zwischen dem Individuum, den anderen Gruppenmitgliedern und den Tatsachen verläuft. Forschungsergebnisse zeigen, dass sich Deutsche stärker an hierarchischer Führung orientieren (Eser & Tov, 2010, Parent-Thirion et al., 2008). Dies scheint sich auch in diesen Resultaten zu bestätigen. In der Gesprächsführung geht es stärker darum seine Position zu markieren, indem häufig *ich*-Botschaften von deutschen Studierenden verwendet werden, dadurch entsteht eine Abgrenzung und Betonung der eigenen Position und der Wettbewerb um die besten Argumente, mit welchen die eigene Dominanz unterstrichen werden kann.

Hypothesen zu den Rollen: Deutsche konzentrieren sich auf Fakten

Deutsche Studierende nennen nicht nur mehr Ich-Botschaften, sondern auch organisationales Wissen (Hypothese 6B). Die deutschen Kollegen benützten mehr als doppelt so häufig diese Kategorie auf den Videoaufzeichnungen im Vergleich zu den Schweizern. Sie bringen ihr organisationales Wissen sehr direkt ein:

- ...und bei denen ist es halt so, ein Diplom in Chemie bringt gar nichts...
- ...alle, die einen Master beginnen, werden dann doch fertig....
- ...bei der Exzellenz-Uni ist es so, dass die Forscher total exzellent sind....

Für die Schweizer war die Aufgabenstellung konkreter. Aufgrund des Bildungssystems in der Schweiz waren die möglichen Auswahl-Hochschulen den Studierenden bekannt. Also muss

man davon ausgehen, dass mehr *organisationales Wissen* vorhanden war. Die Schweizer drückten *organisationales Wissen* jedoch viel vorsichtiger aus als deutsche Studierende:

- ... wie seht Ihr das, viele Studienanfänger die den Master beginnen, schliessen ihn auch ab?...
- ... Vermutlich bringt ein Abschluss an der HSG...
- ... wir müssten sie fragen, warum ein HSG Abschluss für sie einen exzellenten Ruf hat.
- ...man muss doch noch 30 Punkte nachholen?...

Die Deutschen bringen ihr Faktenwissen sehr direkt ein. Die Schweizer versuchen eher auszuloten, welches Wissen vorhanden ist, und wie ihre Fakten von den Anderen interpretiert werden. In ihren Problemlösungssitzungen entsteht eine Form von Vernehmlassungsverfahren² im Kleinen, in welchem organisationales Wissen vorsichtig ausgelotet wird. Dies bestätigt die Forschungsergebnisse von Jarren et al. (2010), der schreibt, dass Schweizer zuerst eine Auslegeordnung machen und die Situation ausloten. Schroll-Machl (2007) attestiert den Deutschen eine starke Sachorientierung. Dies ist auch hier der Fall: Mit dem *organisationalem Wissen* bringen die Studierenden die Fakten nüchtern ein, sie fokussieren sich auf die Eleganz der Problemlösung. Auf den Schweizer Videos erfährt man eine zweite Ebene. Mit den vorsichtigen Formulierungen wird die Beziehungsebene vorbereitet, damit ein Klima entsteht, in das der Einzelne sich einbringt. Die Unsicherheit und das Vage werden zugelassen. Für eine heterogene, multikulturelle Gesellschaft ist dies ein wichtiges Verhalten. Verschiedene Sichtweisen und Sprachbarrieren verlangen eine andere Verständigung, als in einer homogenen, in der man sich kennt, versteht und von gleichen Werten ausgeht. Dies ermöglicht dem Einzelnen ein selbstsichereres Auftreten, wodurch auch die eigene Rolle besser betont werden kann. Fakten zu betonen ist ein Instrument dazu.

6.1.2. Bestätigung und Widerspruch zur Theorie

Die Theorie zeigt drei Faktoren für Widersprüche und Bestätigungen; der eine entsteht durch den Erhebungszeitpunkt, der zweite durch die kulturelle Ebene der Untersuchung: wurde auf

² Das Vernehmlassungsverfahren ist eine Vorphase im politischen Problemlösungs-Prozess, bei dem sich Verbände und Einzelpersonen beteiligen können mit dem Ziel, Fachwissen einzubringen und die Erfolgchancen des Projektes im weiteren Gesetzgebungsprozess abschätzen zu können.

der Konzept- oder der Percepta-Ebene die Daten erhoben? - und der Dritte durch den Urheber der Studie.

Der erste markante Unterschied zeigt sich beim Erhebungszeitpunkt. Die Resultate von älteren Studien unterscheiden sich von neueren und von der Vorliegenden. Dies betrifft vor allem Deutschland. Im Theorieteil wurde bereits erwähnt, dass sich Deutschland von einer maskulinen zu einer femininen Gesellschaft entwickelt, nach den Dimensionen von Hofstede (Kopper, 1993). Oder die Entwicklung von einer Industrie- zu einer Dienstleistungsgesellschaft, welche weg von einem industrieprozessorientiertem Verhalten (Sachorientierung) zu einem personenorientierten Verhalten führt. *„Die Mentalitätsbausteine eines Landes und deren Kultur werden durch die Geschichte geprägt. Werte und damit Kulturstandards unterliegen über die Zeit einer gewissen Veränderung, wenn die geohistorischen Situationsbedingungen nachhaltigen Anpassungsdruck ausüben“* schreibt (Schroll-Machl, 2007) dazu. Die vorliegende Studie ist eine Stichtagsbetrachtung und würde in ein paar Jahren sicher wieder andere Resultate zeigen.

Der zweite Faktor zeigt Unterschiede auf der Kulturerhebungsebene. Studien, welche Kultur auf der Konzept-Ebene erfassen, sind Hofstede et al. (2006), Trompenaars & Hampden-Turner (2008), Hall & Hall (2004) und die Globe-Studie (Chhokar, 2009). Sie vergleichen Länder auf einer Metaebene. Dem stehen die Studien auf der Percepta-Ebene gegenüber, die das direkte Handeln von Deutschen und Schweizern untersuchen. Beispiele dazu sind die vorliegende Studie oder die Studien von Eser & Tov (2010), Parin & Parin-Matthey (1978), Niehr & Böke (2000), Jarren et al. (2010), Kessler (1990), Kopper, (1993). Die Resultate dieser zwei Studiengruppen unterscheiden sich zum Teil so markant, dass man den Eindruck gewinnt, es handle sich nicht um dieselben untersuchten Länder Deutschland / Schweiz. Die Abweichungen betreffen vor allem die Schweiz. Beispiele dazu sind Dimensionen wie kollektivistisch-individualistisch. Studien der Percepta-Ebene zeigen ein kollektivistisches Verhalten und das Streben nach Gruppenkohäsion bei den Schweizern. Dies wird auch in der vorliegenden Studie bestätigt, bei den Konzept-Studien wird die Schweiz bei den individualistischen Ländern eingeordnet. Ein anderes Beispiel ist die Dimension Machtdistanz, die das Führungsverständnis mit einschliesst. Untersuchungen auf der Konzept-Ebene zeigen kaum einen Unterschied zwischen Deutschland und der Schweiz (siehe Abbildung 11 aus der GLOBE-Studie, in welcher sich die Schweiz in die germanische Gruppe einordnet).

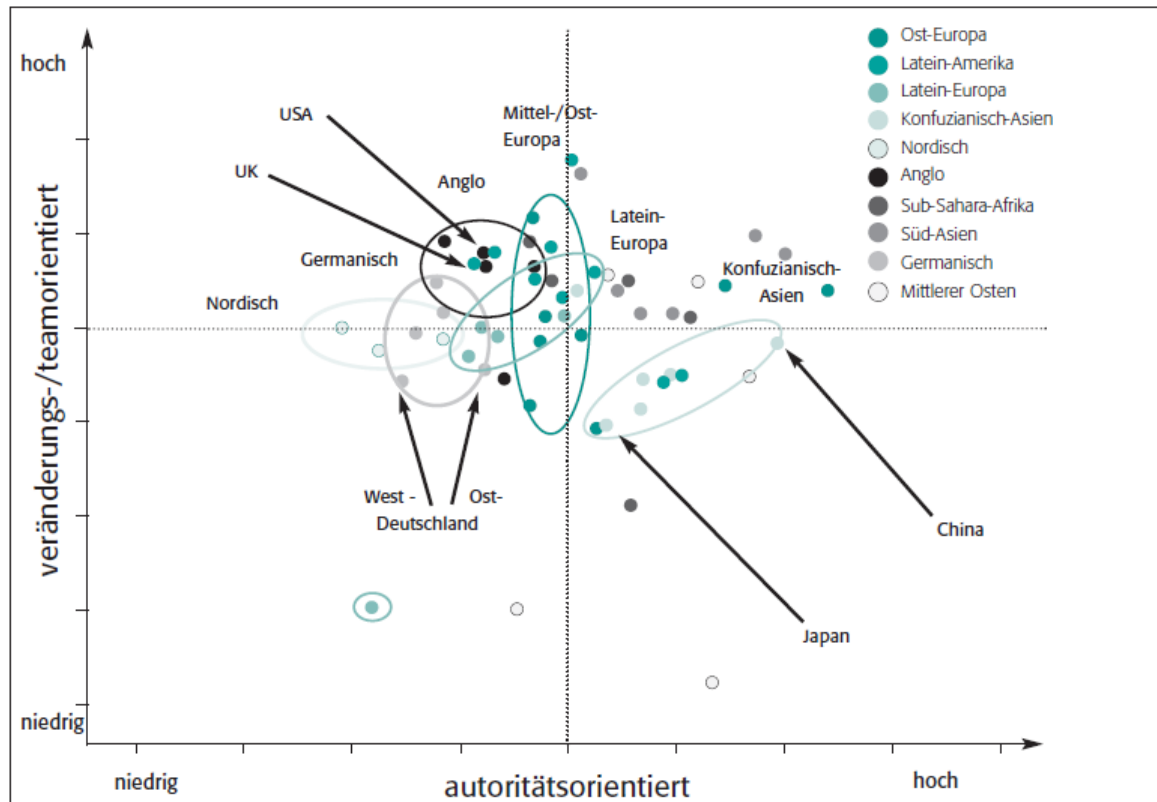


Abbildung 11: Globale Landkarte der Führung (Chhokar, 2009)

Studien auf der Percepta-Ebene zeigen ein diametral entgegengesetztes Verhalten bei Machtdistanz und Führung zwischen Deutschland und der Schweiz (Eser & Tov, 2010, Parent-Thirion et al., 2008). Die Resultate der vorliegenden Studie lassen sich bei dieser Gruppe einordnen. Eine mögliche Erklärung ist, dass die Messungen der Conzept-Ebene durchwegs beim mittleren Management in spezifischen, sich ähnlichen Branchen stattfanden (vorwiegend IT-Branche). Es könnte sein, dass die berufliche Sozialisation des mittleren Managements miteinander verglichen wurde, welche möglicherweise stärker prägt als die kulturelle Sozialisation. Oder wurde eine Asiatische-Corporate-Kultur mit einer Westlichen-Corporate-Kultur verglichen? Diesen Erklärungsversuchen nach zu gehen wäre eine interessante weitere Studie.

Der dritte Faktor, der des Urhebers der Studie, leitet sich aus dem zweiten Faktor ab. Ein Vorwurf an Studien auf der Conzept-Ebene mit dem Etic-Approach ist, dass sie Kulturen mit einer vorgegebenen Sichtweise messen, einer Art kulturellem Imperialismus (Chiu & Hong, 2006, Rellstab, 2004). Abweichende Resultate bei Untersuchungen von deutschen For-

schern in der Schweiz könnten diese These bestätigen. Deutsche Forscher werten den Schweizer Debattierstil als *unbeholfen, langweilig, wenig Zuhörer freundlich, bürokratisch* oder „*das häufigste Satzmuster ist der einfache Hauptsatz*“ (Niehr & Böke, 2000, Ebling, 2010). Dem gegenüber attestieren sie im Vergleich den deutschen Stil als *faktengesättigter, lustvoller, argumentativ* oder *spannend* (Niehr & Böke, 2000, Ebling, 2010). In diesen Aussagen wird der Schweizer Debattierstil mit deutschen Wertesystem gemessen. Dies ist heikel, insbesondere wenn man davon ausgeht, dass in Deutschland aus der sprachlichen Ausdrucksfähigkeit der Sozialstatus abgeleitet wird. Die vorliegende Studie, die Untersuchung von Eser & Tov (2010) sowie Kopper (1993) arbeiten mit dem Emic-Approach, welcher andere Resultate liefert und die Ausdrucksweise kaum gewichtet. Dafür rücken die Gruppenkohäsion, die heterogene Kultur, Interaktion zwischen verschiedenen Sprachgruppen und Deutsch als Fremdsprache bei den Schweizern ins Zentrum.

6.1.3. Alternative Interpretationen

Ein Fundus für alternative Interpretationen bilden die Theorien, welche die beiden Kulturen auf der Konzept-Ebene mit dem Etic-Approach erfassen. Würde man die Videos auf Grund der Konzept-Modelle analysieren, käme es zu einer anderen Argumentationslinie. Im vorhergehenden Abschnitt wurden die Unterschiede aufgrund der verschiedenen Modelle erläutert. Die Etic-Approach-Ansätze wurden nicht verwendet, da sie von einer vorgegebenen Sichtweise des Forschers und seiner Kultur ausgehen. Ziel der vorliegenden Untersuchung war es, die Handlung bei der Problemlösung zu erfassen und diese zu entdecken.

6.2. Implikation in die Theorie

Ziel der Studie ist es, die Handlungsmuster beim Problemlösen von Deutschen und Schweizern in Teammeetings zu untersuchen. Mit dieser ethno-linguistischen Untersuchung ist es nun möglich, ein spezifisches IPO-Modell für das Problemlösen mit den Handlungsmustern zu erstellen, das vorher nicht existierte.

Kluckhohn & Strodtbeck (1961) begründen kulturelle Unterschiede in verschiedenen Ländern mit unterschiedlichen historischen und kulturellen Sozialisation (vgl. auch Kapitel 2.3: *Zusammenfassung Problemlöseverhalten bei Deutschen und Schweizern*). Die Prozesse im IPO-Modell konnten mit act4team® und dem ethno-linguistischen Ansatz ermittelt werden (vgl.

Kapitel 5: *Auswertung der Ergebnisse*) und der Output-Teil belegt sich aus der theoretischen Diskussion der Ergebnisse (vgl. Kapitel 6.1: *Unterschiede in den Handlungsmustern bei Schweizern und Deutschen im Problemlösungsprozess*). Die beiden Abbildungen 12 und 13 zeigen diese für Deutsche und Schweizer.

Im IPO-Modell der Schweizer finden sich beim Input als markante Punkte die partizipative Führungskultur, heterogene Teams und das Streben des Individuums nach Autonomie. Dies führt im Prozess dazu, dass viele Sollentwürfe entstehen, Verständnisfragen gestellt werden, die Teilnehmenden längere Sprechzeiten haben etc.. Damit können im Output gute Problemlösungen erzielt werden, man fördert gemeinsame mentale Modelle und kriegt eine bessere Gruppenkohäsion. Das Individuum erreicht so für sein späteres Handeln Autonomie und fühlt seine Interessen vertreten.

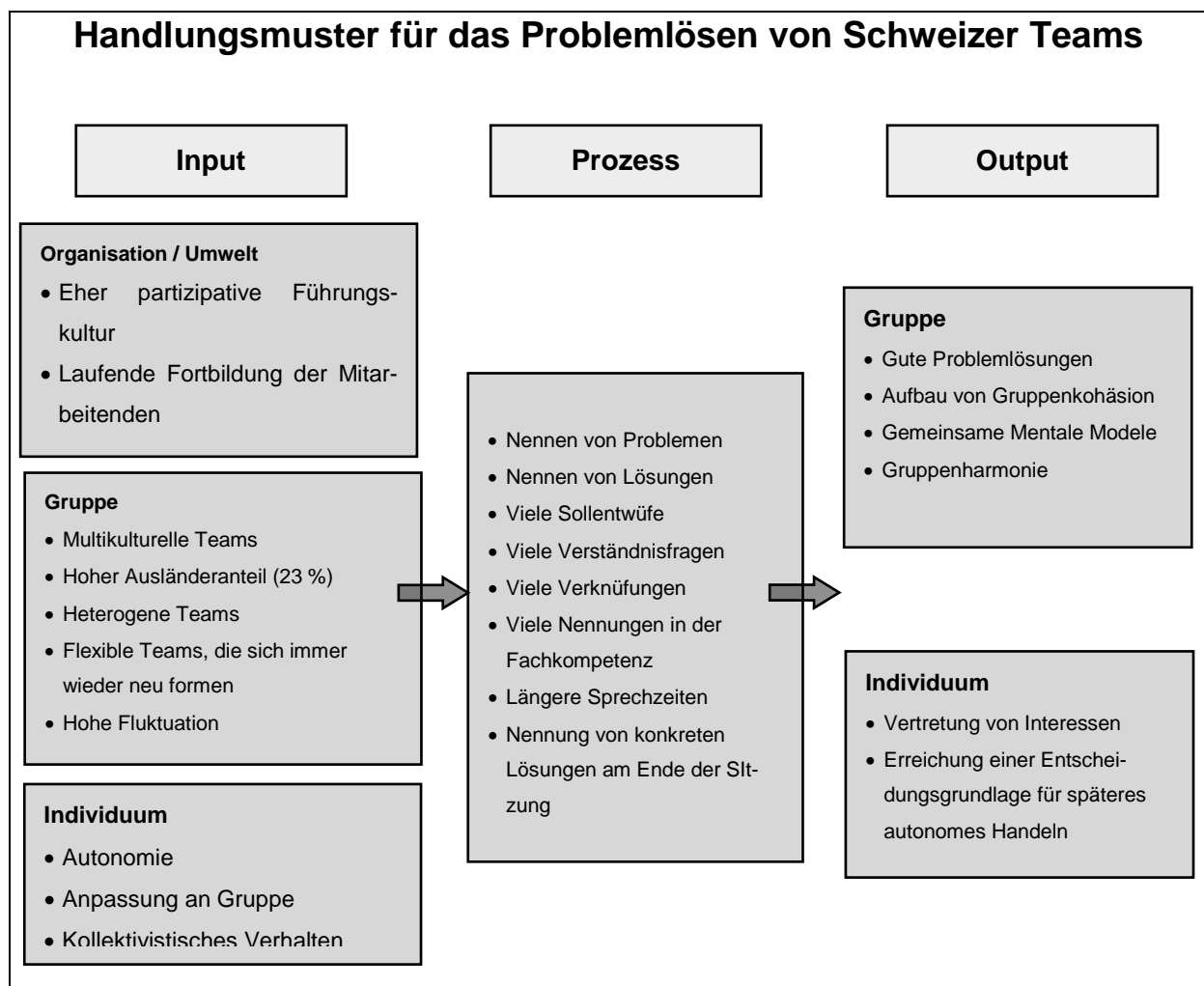


Abbildung 12: Input-Prozess-Output Modelle für Handlungsmuster von Schweizern Teams beim Problemlösen

Das deutsche IPO-Modell zeigt hingegen als markante Punkte im Input eine direktive Führungskultur, mehr monokulturelle Teams und beim Individuum Durchsetzungsvermögen, Disziplin und Individualismus. Im Prozess führt dies zu einem Verhalten mit einer detaillierten Lösungsausarbeitung, viele direkte positive und negative Äusserungen in der Sozialkompetenz, prägnanten Statements etc.. Wie bei den Schweizern führen auch die Voraussetzungen bei den Deutschen zu einer guten Problem- und Aufgabenbewältigung. Sie erreichen damit Strukturen in der Zusammenarbeit und pflegen eine offene, konfrontative Stimmung. Das Individuum hat eine Klarheit über den Arbeitsauftrag und die Möglichkeit, seine Position durch zu setzen.

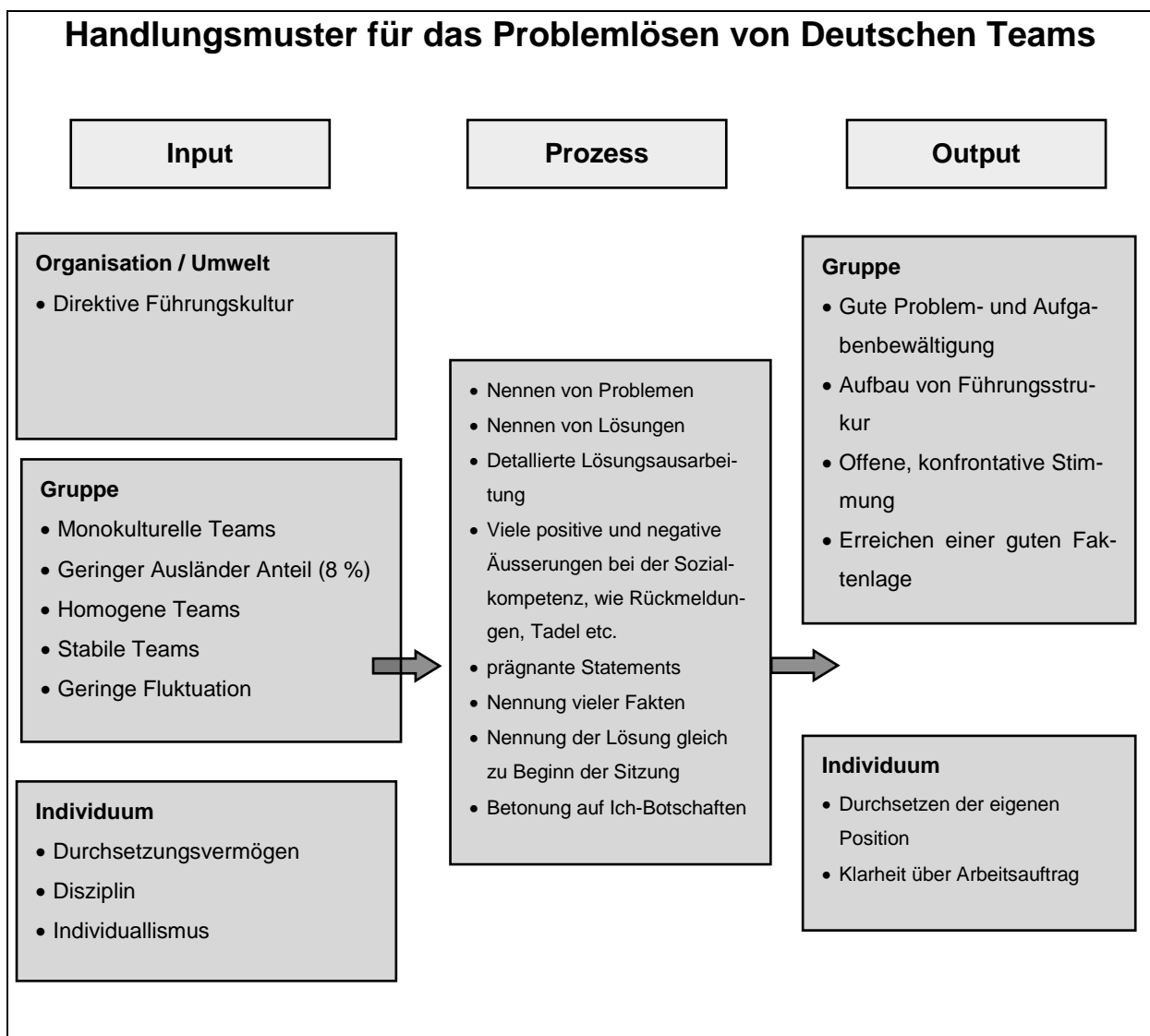


Abbildung 13: Input-Prozess-Output Modelle für Handlungsmuster von deutschen Teams beim Problemlösen

Diese beiden Handlungsmuster ergeben einen einfachen Überblick über die Motive im Problemlösungsprozess von Deutschen und Schweizern. Dies kann in der Praxis verwendet werden.

6.3. Implikation für die Praxis

Die zwei unterschiedlichen Handlungsmuster von Deutschen und Schweizern funktionieren in monokulturellen Teamsitzungen bestens. Es zeigt sich aber, wenn Deutsche und Schweizer in gemischten Teams zusammenarbeiten, entstehen Probleme (Eser & Tov, 2010, Kopper, 1993). Schweizer beklagen sich, dass Deutsche ihnen nicht zuhören und erleben diese als arrogant (Eser & Tov, 2010). Demgegenüber beklagen sich die Deutschen, dass Schweizer ihnen nicht alle Informationen zukommen lassen und fühlen sich dadurch gemobbt (Eser & Tov, 2010). Beim Vergleichen der IPO-Handlungsmuster für Deutsche und Schweizer fällt auf, dass Schweizer versuchen, ein gemeinsames mentales Modell und eine Gruppenkohäsion zu erreichen. Dies erlaubt ihnen später ein autonomes Handeln, wodurch Aufträge nicht mehr bis ins Detail explizit gesagt werden müssen. Die Interaktionsmuster der Deutschen haben eine andere Funktion. Argumentative Stärke und damit Durchsetzungsvermögen ist ihnen wichtig. Daraus begründen sich exakte Handlungsanweisungen, die im Folgenden umgesetzt werden können. Diese genauen Anweisungen sind bei den Schweizern wegen der mentalen Modelle und der Autonomie weniger üblich und die Deutschen erhalten sie somit auch weniger.

Ein zusätzliches Problem in Teamsitzungen ist, dass Schweizer sich in Teamsitzungen oft genötigt fühlen, aus Rücksicht auf deutsche Kollegen Hochdeutsch zu sprechen. Deutsch ist nicht die Muttersprache von Schweizern und daher sind sie weniger sprachgewandt. Dadurch nehmen Deutsche ihre Standpunkte oft weniger ernst oder fordern sie auf, auf den Punkt zu kommen (Eser & Tov, 2010). Zusammenfassend kann man plakativ sagen Deutsche haben eine Hör- und Schweizer eine Sprachbehinderung in der gemeinsamen Interaktion.

6.3.1. Anwendungsgebiete

Für gemeinsame Teamsitzungen ist es daher wichtig, die gegenseitigen Kulturen zu verstehen. Mit dem angewendeten Forschungsdesign konnten zwei Handlungsmuster anhand des

IPO-Modells der Interaktion für Teamsitzungen zum Problemlösen erstellt werden. Diese zeigen mit den Prozessen konkret das Verhalten auf. Dadurch wird dieses leicht verständlich und erkennbar in der Praxis.

Die Deutschen bilden nach den Italienern die zweitgrösste Ausländergruppe in der Schweiz (Bundesamt für Statistik BFS, 2008). Zirka 30'000 Deutsche wandern jährlich in die Schweiz ein (NZZ Online, 2009). Im Grossraum Zürich und Basel gibt es praktisch keine Arbeit-Teams, die nicht gemischt kulturell sind. Leider erschweren gegenseitige Stereotypen die Zusammenarbeit (Dey, 16). Für das gegenseitige Verständnis ist es wichtig, dass eine sorgfältige Integration stattfindet. Ein sorgfältiger Umgang mit den Interaktionsmustern in Teamsitzungen könnte das gegenseitige Verstehen fördern. Die Möglichkeiten, sie in die Praxis bewusst zu machen, sind vielfältig.

In der Personalentwicklung kann mit *interkulturellen awareness Trainings* auf individueller Ebene ein konfliktarmes Verhalten in multikulturellen Teams eingeübt werden. Ebenso kann in der Teamentwicklung mit interkulturellen awareness Trainings auf Teamebene eine Zusammenarbeit verbessert werden oder es könnten Trainings für „shared mental Modells“ durchgeführt werden, um die Teamprozesse zu fördern und somit die Teamperformance zu verbessern (Mathieu et al., 2000). Führungskräfte haben die Möglichkeit, interkulturellen Konflikten vorzubeugen, indem sie Sitzungen vorbereiten, das Einhalten von Sitzungsregeln im gegenseitigen Umgang der Teilnehmer einfordern und kurz die interkulturelle Thematik ansprechen. Auch Personalverantwortliche haben Handlungsmöglichkeiten wie beim Einstellungsgespräch die interkulturellen Unterschiede zu besprechen und bei der Entsendung von Expatriots die Leute auf die neue Kultur vorzubereiten. Vorausgesetzt natürlich, dass die Verantwortlichen mit den spezifischen Verhaltensmustern von Deutschen und Schweizern vertraut sind und nicht auf einer Metaebene kommunizieren. Auf der organisationalen Ebene sollte vermieden werden, dass sich in der Unternehmung Subkulturen bilden, indem man einzelne Teams gut durchmischt, klare Führungsgrundsätze deklariert und versucht, die Personalrotation so tief wie möglich zu halten, da hier Mitarbeitende die Möglichkeit haben, innerhalb von Teams sich zu kennen und Vertrauen auf zu bauen. Auch Auswanderungswilligen in Deutschland sind Unterschiede kaum bewusst – sie im Vorfeld zu erreichen und auf allfällige Differenzen vor zu bereiten, dürfte jedoch schwierig sein, hier könnten die Konsulate mit entsprechenden Informationen eine integrierende Rolle spielen. Auf medialer Ebene wäre es begrüssenswert, wenn mehr wissenschaft-

lich fundierte Erkenntnisse im Verhalten von Deutschen und Schweizern publiziert würden, um in der Bevölkerung das gegenseitige Verständnis zu fördern.

6.3.2. Einschränkungen zu den Befunden

Deutschland und die Schweiz entwickeln sich immer stärker Richtung Dienstleistungsgesellschaft (Statistisches Bundesamt Deutschland, 2009, Bundesamt für Statistik BFS, 2009). So werden in Deutschland Kohlegruben und Stahlwerke geschlossen und Stellen im industriellen, sekundären Sektor abgebaut. Beide Länder haben eine starke positive Aussenhandelsbilanz (Statistisches Bundesamt Deutschland, 2009, Bundesamt für Statistik BFS, 2009) und sind von der Globalisierung stark betroffen. Kultur ist nichts Statisches. So entwickelt sich auch Deutschland, bedingt durch die Wiedervereinigung, durch Rücksiedler und durch Zuwanderungen, zur multikulturellen Gesellschaft (Gujer, 2010), welche mit den Konfliktlinien einer heterogenen Gesellschaft konfrontiert ist. Neuere Studien zeigen, dass sich Deutschland nach den Hofstede-Dimensionen von einer maskulinen Gesellschaft zu einer femininen Gesellschaft entwickelt (Rosenstiel, 1990). Aufgrund von Veränderung in der Umwelt passen sich Gesellschaften den neuen Anforderungen an. Durch neue gemeinsame Rahmenbedingungen dürfte sich das Verhalten in den beiden Kulturen verändern und angleichen.

6.4. Grenzen der Untersuchung

Das Forschungsdesign ist eine Mischung zwischen explorativer und hypothesengeleiteter Untersuchung, dies ist nicht üblich, wurde aber ermöglicht, durch die Verwendung von act4team® als Untersuchungsinstrument für den ethno-linguistischen Ansatz, der als solches stark explorativ ist. Act4team® gab der Untersuchung einen Raster, der die Orientierung erleichterte und eine Objektivierung der Resultate ermöglichte. Mit dem ethno-linguistischen Ansatz konnte so die Wechselwirkung zwischen Situation und Kontext, Handlung und Kultur erfasst werden. In der vorliegenden Studie blieben jedoch Fragen offen:

- Die Schwierigkeit der Interpretation von kulturellem Verhalten: es ist kaum zu vermeiden, dass der Rater seinen kulturellen Hintergrund nicht in das Rating einbringt. Deutschland und die Schweiz sind verschieden und dasselbe Verhalten kann im anderen Land anders interpretiert werden. Hier stellt sich die Frage: soll jedes Land entsprechend seiner Kultur geratet werden oder nur aus einer Sichtweise? Zum Beispiel könnten die weitschweifigen

Sollentwürfe bei den Schweizern aus deutscher Sicht auch als *verlieren im Detail* geratet werden. Bei Schweizern ist es jedoch wichtig, um ein gemeinsames mentales Modell her zu stellen. Welche Kultur übernimmt beim Rating den Lead. In der vorliegenden Studie war es aufgrund der Nationalität der Autorin die Schweizerkultur. Das Rating der deutschen Studierendenteams wurde jedoch auch von einer deutschen Kollegin durchgeführt.

- Die berufliche Sozialisation wurde in der Studie nicht berücksichtigt. Sie ist ein wichtiger Einflussfaktor auf die Mentalität von Berufstätigen. So dürften zum Beispiel Buchhalter in Indien, Deutschland und der Schweiz ähnliche Persönlichkeiten haben, Gewissenhaftigkeit ist überall eine Voraussetzung für diesen Beruf. Dasselbe gilt für Bauern, Ärzte, Ingenieure etc.. Eine interessante Studie wäre, ob die berufliche Sozialisation oder der ethnische Hintergrund das Verhalten von Menschen in Gruppen beim Problemlösen stärker beeinflusst.
- Operationalisierung des ethno-linguistischen Ansatzes war nicht optimal möglich. Act4team® bildet nur die sichtbare Handlungsebene ab. Der non-verbale Teil, vor allem die mentalen Modelle, die bei den Schweizern wichtig sind, konnten so nur indirekt beobachtet werden. Auch bei der Untersuchung der Rollen bestanden Probleme: die Untersuchung müsste mit echten Teams, bei welchen die Rollen in Teams verteilt sind, durchgeführt werden. Mit einer grösseren Stichprobe könnten dann auch Korrelationen und Sequenzanalysen gerechnet werden, welche sicherere Aussagen ermöglichen.

Weitere Gedanken zu den methodischen Grenzen sind:

- Mit je zwei mal 15 Teams von Deutschen und Schweizern handelt es sich um eine kleine Stichprobe, die an der kritischen Grenze für statistische Auswertungen liegt. Trotzdem konnten gut sichtbare Effekte aufgezeigt werden, in denen sich die beiden Gruppen unterscheiden.
- Mit der kleinen Stichprobe könnte es sein, dass die Resultate auch zufällig signifikant zustande gekommen sind, d.h. eine Hypothese wird verworfen, obwohl sie richtig ist (Alpha-Fehler), oder beibehalten, obwohl sie falsch ist (Beta-Fehler). In der vorliegenden

Studie wurde dies berücksichtigt, in dem von einem Signifikanz-Niveau von $< 0,001$ ausgegangen wurde oder falls diese Signifikanz nicht vorhanden war, der Text entsprechend vorsichtig formuliert wurde (vgl. Zöpfel, 2003).

- Bei der Stichprobe handelte es sich um eine Laborsituation mit Studierenden. Aus anderen Untersuchungen mit act4team® ist bekannt, dass in solchen Settings kaum Aspekte aus dem Bereich der Selbstkompetenz geäußert werden oder negative Interaktionen in der Sozialkompetenz vorkommen. Die vorliegende Studie enthält daher keine Detailauswertungen zu diesen Kompetenzfacetten.

6.5. Weitere Forschung

Die ethno-linguistische Methode ist eine induktive, explorative Methode. Mit diesem Setting konnte nun je ein IPO-Modell für Schweizer und Deutsche erstellt werden. Ob die Beobachtungen und Schlussfolgerungen der Wirklichkeit entsprechen, ist damit noch nicht bewiesen. Mit diesen Modellen kann jedoch weiter gearbeitet werden. Es könnte mit einem deduktiven Versuchsplan, zum Beispiel mit einem Korrelationsdesign validiert werden. Dazu würde jedoch eine grössere Stichprobe benötigt. Mit einer grösseren Stichprobe könnte auch mit Sequenz- und Patternanalysen fest gestellt werden, wann was und wie etwas gesagt wird, was noch zusätzliche Aufschlüsse über einzelne Rollen geben könnte.

Auch ist der grosse Einfluss der gemeinsamen mentalen Modelle bei den Schweizern in der Teamarbeit noch nicht in der Literatur beschrieben. Wäre diese Erkenntnis von Anfang an bekannt gewesen, hätte die Untersuchung mit einem anderen Design mehr non-verbale Interaktion berücksichtigen müssen. Dies war nicht der Fall, öffnet aber die Möglichkeit, in einer Folge-Studie die mentalen Modelle bei den Schweizern zu untersuchen. Spannend wäre es natürlich, diese Forschung mit echten Teams aus verschiedenen Betrieben durch zu führen.

7. Zusammenfassung

In Teammeetings zeigt sich die Effektivität von Arbeitsgruppen. Wenn es nicht gelingt, diese zur Zufriedenheit der Teilnehmenden durch zu führen, können sie frustrieren und damit zu Unzufriedenheit führen. Eser & Tov (2010) konnte nachweisen, dass die interkulturelle Interaktionen von Deutschen und Schweizern anfällig für Konflikte sind. Die vorliegende Studie ist der Frage nachgegangen, wie die Handlungsmuster von Deutschen und Schweizern beim Problemlösen in Teammeetings sind.

Deutschland und die Schweiz unterscheiden sich in der Geschichte und den ethnischen Wurzeln. Dies führt in der Gegenwart zu unterschiedlichen Sozialisierungs- und Kooperationsmustern. Die klassischen Kulturmodelle erfassen und grenzen Kulturen auf einer Metaebene ab. Überraschenderweise kommen Konzepte, welche die Handlungsebene analysieren, häufig zu anderen Resultaten. Die Hypothesen für die vorliegende Studie bauen auf dieser Handlungsebene auf und untersuchen anhand eines ethno-linguistischen Modells Fragen zu Bestandteilen, Abfolgeentwicklung und Beteiligungsrollen in Interaktionen. Es zeigt sich, dass deutsche Studierende Lösungen detaillierter beschreiben, viele Fakten nennen, stärker die Ich-Botschaften betonen und gleich zu Beginn einer Diskussion ihre Position bekannt geben. Demgegenüber stellen die Schweizer Kollegen viele Verständnisfragen, verknüpfen die Probleme stärker, nennen mehr Sollentwürfe und beginnen mit einer Lösungsnennung im letzten Drittel der Sitzung. Beide Kulturen erreichen mit ihrem Vorgehen gute Lösungen. Auf der Metaebene unterscheidet sich jedoch ihre Zielsetzung in der Interaktion. Deutsche erreichen mit ihrem Interaktionsstil auf der Gruppenebene eine offene, konfrontative Stimmung, welche auch erlaubt, eine Führungsstruktur aufzubauen, der Schweizer Stil demgegenüber zielt auf eine Gruppenkohäsion und dem Erarbeiten gemeinsamer mentaler Modelle. Damit erreichen die Schweizer auf individueller Ebene die Vertretung ihrer eigenen Interessen und eine Entscheidungsbasis, die ihnen ein späteres autonomes Handeln erlaubt, während sich Deutsche stärker durchsetzen und Klarheit über einen Arbeitsauftrag erlangen.

Im Arbeitsalltag erfahren solche Handlungsmuster ihre eigene Interpretation. Durch das dominante Auftreten werden Deutsche von Schweizern oft als arrogant und imperialistisch erlebt. Schweizer verschliessen sich in solchen Situationen. Einzelne reagieren sogar mit unakzeptablem rassistischem Verhalten. Durch die interkulturelle Unkenntnis kann Fremden-

feindlichkeit in einer Gesellschaft entstehen. Studien wie die vorliegende sind wichtig, da sie helfen, die Handlungsmuster des Gegenübers zu verstehen. Arbeitsteams erhalten so Instrumente für den Umgang miteinander.

8. Verzeichnisse

8.1. Literaturverzeichnis

- Aronson, E., Wilson, T. D. & Akert, R. M. (2004). *Sozialpsychologie* (4., aktualisierte Aufl.). München ;, Harlow: Pearson Studium.
- Auer-Rizzi, W. (1998). *Entscheidungsprozesse in Gruppen: Kognitive und soziale Verzerrungsdifferenzen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GmbH.
- Bartlett, F. (1932). *Remembering*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler: Mit 156 Abbildungen und 87 Tabellen* (4. Aufl.). Springer-Lehrbuch. Berlin ;, Heidelberg ;, New York ;, Barcelona ;, Hongkong ;, London ;, Mailand ;, Paris ;, Tokio: Springer.
- Bundesamt für Statistik BFS (2008). *Ausländerinnen und Ausländer in der Schweiz: Bericht 2008* (Eidgenössisches Departement des Inneren EDI, Hrsg.). Neuchâtel. Verfügbar unter: www.statistik.admin.ch.
- Bundesamt für Statistik BFS (2009). *Wichtigste Ergebnisse der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung: Bericht 2009* (Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE), Hrsg.). Neuchâtel. Verfügbar unter: http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/info-thek/erhebungen__quellen/blank/blank/enquete_suisse_sur/00.html.
- Camus, A. (2002). *Die Pest* (69. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Chhokar, J. S. (2009). *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies* (Repr. - Originally publ. by Mahwah, NJ [u.a.] : Erlbaum.). Lea's organization and management series. New York, NJ: Psychology Press.
- Chiu, C.-y. & Hong, Y.-y. (2006). *Social psychology of culture*. Principles of social psychology. New York: Psychology Press. Verfügbar unter: <http://www.gbv.de/dms/hbz/toc/ht014859123.pdf>.
- De Weck, R. (Autor), 12.09.2010. *Sternstunde Philosophie: Liberalität*. [Mit Longchamp Claude, Tanner Jakob & Maissen Thomas], SF DRS 1.
- De Weck, R. (Autor), 29.09.2010. *Sternstunde Philosophie: Die Deutschschweizer und die anderen - Interkulturelle Schweiz*. [Mit Maissen Thomas, Longchamp Claude & Boscani-Leoni Simona], SF DRS 1.
- De Weck, R. (Autor), 28.11.2010. *Sternstunde Philosophie: Nationalbank*. [Mit Hildebrand Philip], SF DRS 1.
- Deppermann, A. (2004). Gesprächskompetenz - Probleme und Herausforderungen eines möglichen Begriffs. In M. Becker-Mrotzek & G. Brunner (Hrsg.), *Analyse und Vermittlung von Gesprächskompetenz* (Forum angewandte Linguistik). Frankfurt am Main: Lang.
- Dey, P. (16). interkulturell / international: arbeiten, führen + kooperieren: Tagungsbericht. *ARBEIT - Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 2007 (1), 71-72.

- Ebling, S. (2010). Korpusgeleitete Zugänge zur Rhetorik deutscher und schweizerischer Politiker: Der Sprachgebrauch in politischen Institutionen. In K. S. Roth (Hrsg.), *Wahl der Wörter - Wahl der Waffen? Sprache und Politik in der Schweiz* (S. 79–100). Bremen: Hempen.
- Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten (2008). *Multikulturelle Schweiz*. Bern. Verfügbar unter: www.eda.admin.ch/eda/de/home/doc/infoch/chpopu.html [26.5.2011].
- Eser, M. & Tov, E. (2010, Januar). *Ähnlich und doch verschieden: Zum Verhältnis von deutschen und Schweizer Beschäftigten in Deutschschweizer Unternehmen und Institutionen*. Tagung: Change trifft Teams - die Changetagung, Basel.
- Fischer, R. & Furrer-Küttel, A. (2009). *Transkulturelles-Portal*. Luzern: Instituts für Kommunikationsforschung IKF. Verfügbar unter: www.transkulturelles-portal.com.
- Fisher, R., Ury, W., Patton, B. M., Raith, W. & Hof, W. (2004). *Das Harvard-Konzept: Der Klassiker der Verhandlungstechnik* (22., durchges). Frankfurt/Main ; New York: Campus. Verfügbar unter: <http://www.worldcat.org/oclc/66779971>.
- Friedlmeier, W. (2005). *Culture and human development: The importance of cross-cultural research to the social sciences*. Hove: Psychology Press. Verfügbar unter: <http://www.gbv.de/dms/bsz/toc/bsz116624299inh.pdf>.
- Grimm, E. (1990). Die Deutschen im Vergleich: Bequem und phantasielos. *Psychologie Heute* (November), 38-40.
- Gujer, E. (2010, 23. November). Die Westalgie ist ein hartnäckiges Gefühl: Die Westdeutschen trauern der alten Bundesrepublik mit ihren geordneten Verhältnissen nach. *NZZOnline*. Verfügbar unter: www.nzz.ch/nachrichten/politik/international/die_westalgie_ist_ein_hartnaeckiges_gefuehl_1.8402761.html [26.5.2011].
- Hackmann, R. & Morris, C. (1975). Group Tasks, Group Interaction Process, and Group Performance Effectiveness: A Review and Proposed Integration. *Advances in Experimental Social Psychology* (8), 45-99.
- Hall, E. T. & Hall, M. R. (2004). *Understanding cultural differences: [Germans, French and Americans]* [Nachdr.]. Yarmouth, Me.: Intercultural Press.
- Hofstede, G. J., Pedersen, P. B. & Hofstede, G. H. (2006). *Exploring culture: Exercises, stories, and synthetic cultures* [Nachdr.]. Boston, Mass.: Intercultural Press. Verfügbar unter: <http://www.gbv.de/dms/bsz/toc/bsz273619705inh.pdf>.
- Huber, O. (2005). *Das psychologische Experiment. Eine Einführung* (4. Aufl.). Bern: Verlag Hans Huber.
- Im Hof, U. & Mesmer, B. (2006). *Geschichte der Schweiz und der Schweizer* (4. unveränd. Aufl. der Studienausg. in einem Band.). Basel: Schwabe.
- Jarren, O., Ohemer, 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.
- Kaiser, J. (2002). *Harenberg, das Buch der 1000 Bücher: Autoren, Geschichte, Inhalt und Wirkung* (2., erg. und aktualisierte Aufl.). Dortmund: Harenberg.
- Kallmeyer, W. & Schütze, F. (1976). Konversationsanalyse. *Studium Linguistik*, 1 (1), 1-28.

- Kauffeld, S. (2006). *Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln: Ein prozessanalytischer Ansatz für Gruppen*. Betriebswirtschaftliche Abhandlungen: Bd. N.F., 128. Stuttgart: Schäffer-Poeschel (Univ., Habil.-Schr.--Kassel, 2005.). Verfügbar unter: <http://www.gbv.de/dms/bsz/toc/bsz254692982inh.pdf>.
- Kauffeld, S. (2007). Jammern oder Lösungsexploration?: Eine sequenzanalytische Betrachtung des Interaktionsprozesses in betrieblichen Gruppen bei der Bewältigung von Optimierungsaufgaben. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 51 (2), 55-67.
- Kauffeld, S., Tiscar-Lorenzo, G., Montasem, K. & Lehmann-Willenbrock, N. (2009). Act4Teams: Die nächste Generation der Teamentwicklung. In S. Kauffeld, G. Lorenzo & N. Lehmann-Willenbrock (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzentwicklung* (S. 191–215). Stuttgart: Schäffer-Poeschl.
- Kauffeld, S. & Lehmann-Willenbrock, N. (2008). Teamdiagnose und Teamentwicklung. In I. Jöns (Hrsg.), *Erfolgreiche Gruppenarbeit. Konzepte, Instrumente, Erfahrungen* (S. 30–41). Wiesbaden: Gabler.
- Kerschreiter, R., Mojzisch, A., Schulz-Hardt, S., Brodbeck, F. & Frey, D. (2003). Informationsaustausch bei Entscheidungsprozessen in Gruppen: Theorie, Empirie und Implikationen für die Praxis. In S. Stumpf & A. Thomas (Hrsg.), *Teamarbeit und Teamentwicklung* (Psychologie für das Personalmanagement, S. 85–117). Göttingen: Hoegrefe.
- Kessler, A. (1990). Qualität und Qualitäten der Schweizer Führungskultur. *Die Unternehmung*, 44 (5), 397-406.
- Kluckhohn, F. & Strodtbeck, F. (1961). *Variations in Value Orientations*. Evanston: Peterson Row.
- Koelsch, S. (2007). A cardiac signature of emotionality. *European Journal of Neuroscience*, vol. 26, 3328-3338.
- Koelsch, S. (2008). Die emotionale Stimme. *Musiktherapeutische Umschau*, vol. 29 (3), 201-208.
- Kolbe, M. (2006). *Explizite Prozesskoordination von Entscheidungsfindungsgruppen: Dissertation*. Göttingen: Georg-August-Universität.
- Kopper, E. (1993). Swiss and Germans: Similarities and differences in work-related values, attitudes, and behavior. *International Journal of Intercultural Relations*, 17, 167-184.
- Kruse, P. (2009). *Erfolgreiches Management von Instabilität: Veränderung durch Vernetzung* (4. Aufl.). Offenbach: Gabal Verl.
- Kutschker, M. & Schmid, S. (2005). *Internationales Management* (4., überarb. und aktualisierte Aufl.). München: Oldenbourg. Verfügbar unter: <http://www.gbv.de/dms/zbw/562969675.pdf>.
- LeBon, G. (1895/1982). *Psychologie der Massen* (15. Aufl.). Stuttgart: Kröner.
- Levine, R. (2008). *Eine Landkarte der Zeit: Wie Kulturen mit Zeit umgehen* (14. Aufl.). München [u.a.]: Piper.
- Lewis, R. D. (2008). *When cultures collide: Leading across cultures* (3. ed., repr.). Boston, Mass.: Brealey. Verfügbar unter: <http://www.gbv.de/dms/bowker/toc/9781904838029.pdf>.
- Lord, R. (2000). *Culture shock! Germany: [a guide to customs and etiquette]* (Reprinted.). Culture shock! Portland, Or.: Graphic Arts Center Publ. Co. Verfügbar unter: <http://www.gbv.de/dms/bowker/toc/9781558682511.pdf>.

- Lüdi, G. (2008). Der Schweizer Sprachen-Cocktail neu gemixt!: Sprache als Brücke und Barriere. In D. Müller-Jentsch (Hrsg.), *Die neue Zuwanderung. Die Schweiz zwischen Brain-Gain und Überfremdungsangst* (S. 185–204). Zürich: Avenir Suisse.
- Mangold, P. (2005). *Interact*. Arnstorf: Mangold Software & Consulting.
- Mathieu, J., Heffner, T., Goodwin, G., Sales, 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. (2010). *Group Problem-Solving Interaction: Do Germans and Americans Differ?: A Process Analytical Approach for Decision-Making Groups*. Braunschweig: Institut für Psychologie Abteilung für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie.
- Meyers, R. (1989). Testing Persuasive Argument Theory's Predictor Model: Alternative Interactional accounts of Group Arguments and influence. *Communication monographs*, 56, 112-132.
- Münch, J. (2002). Bildungspolitik. In R. Arnold (Hrsg.), *Grundlagen der Berufs- und Erwachsenenbildung* (Bd. 28). Hohengehren: Schneiderverlag.
- 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>.
- NZZ Online (2009, 17. Dezember). Die Deutschen zieht es in die Schweiz: Beliebter als Spanien und Österreich. *Verlag NZZ*. Verfügbar unter: http://www.nzz.ch/nachrichten/zuerich/deutschland_migration_1.4234482.html [26.5.2011].
- Parent-Thirion, A., Macías, E., Hurley, J. & Vermeylen, G. (2008). *Vierte Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen* (Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, Hrsg.). Dublin. Verfügbar unter: www.eurofound.europa.eu [26.5.2011].
- 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.
- Rellstab, D. (2004). Postcolonialism & interkulturelle Kommunikation - Gemeinsamkeiten und Differenzen. In Hess-Lüttich (Hrsg.), *Das verbindende der Kulturen. Transkulturelle Kompetenz in der Umwelt- und Entwicklungskommunikation*. Bern: TRANS Internetzeitschrift für Kulturwissenschaften. Verfügbar unter: http://www.inst.at/trans/15Nr/06_4/rellstab15.htm [26.5.2011].
- Rosenstiel, L. (1990). Der Einfluss des Wertewandels auf die Unternehmenskultur. In C. Lattmann & P. Greipel (Hrsg.), *Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung* (S. 131–153). Heidelberg: Physica-Verlag.
- Rudzio, K. von (2010, 28. Oktober). Das ist die Wende: Der Arbeitsmarkt erholt sich - doch Skeptiker glauben nicht daran. *Die Zeit*, 44.

- Schein, E. (a 2009). *Organisationskultur: The Ed Schein Corporate culture survival guide* (3. Aufl.). Bergisch Gladbach: EHP Ed. Humanistische Psychologie.
- Schermuly, C., Schröder, T., Nachtwei, J. & Scholl, W. (2010). Das Instrument zur Kodierung von Diskussionen (IKD). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 54 (4), 149-170.
- Schreier, C. (2008). Warum Schweizer und Deutsche nicht dieselbe Sprache sprechen. *io New Management*, 11, 54-57.
- Schroll-Machl, S. (2007). *Die Deutschen - wir Deutsche: Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben* (3. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Spiegel Online (2008, 25. März). 43 Prozent der Deutschen liebäugeln mit der Schweiz. *Spiegel Online*. Verfügbar unter: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,543295,00.html> [26.5.2011].
- Spranz-Fogasy, T. (1997). *Interaktionsprofile: Die Herausbildung Individueller Handlungstypik in Gesprächen*. Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH.
- Statistisches Bundesamt Deutschland (2010). *Aussenhandel mit der Schweiz kommt wieder in Schwung: Pressemitteilung Nr. 366 vom 13.10.2010*. Wiesbaden. Verfügbar unter: [www.http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2010/10/PD10__366__51.psml](http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2010/10/PD10__366__51.psml) [26.5.2011].
- Statistisches Bundesamt Deutschland (2009). *Arbeitsmarkt / Strukturindikatoren*. Wiesbaden. Verfügbar unter: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Navigation/Statistiken/Arbeitsmarkt/Arbeitsmarkt.psml;jsessionid=590B6CD316F197890B606568C42CE63C.internet__366__51.psml [29.4.2011].
- Thomas, A., Kinast, E.-U. & Schroll-Machl, S. (Hrsg.). (2003). *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation* (2 Bände). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (2008). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business* (2. ed., reprint. with corr.). London: Brealey.
- Tuckman, B. (1965). Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*, 63 (6), 384-399.
- Ulich, E. (2005). *Arbeitspsychologie* (6., überarb. und erw.). Stuttgart, Zürich: Schäffer-Poeschel; vdf, Hochsch.-Verl. an der ETH.
- Vieregg, S. (2009). *Kulturelle Faktoren in der internationalen Geschäftsentwicklung: Online-basierte Möglichkeiten des interkulturellen Marketings*: Gabler, Betriebswirt.-Vlg. Verfügbar unter: http://books.google.de/books?id=vJ_QtETXTewC.
- Wegge, J. (2003). Heterogenität und Homogenität in Gruppen als Change und Risiko für die Gruppeneffektivität. In S. Stumpf & A. Thomas (Hrsg.), *Teamarbeit und Teamentwicklung* (Psychologie für das Personalmanagement, S. 119–141). Göttingen: Hoegrefe.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity* (1st). San Francisco: Jossey-Bass. Verfügbar unter: <http://catdir.loc.gov/catdir/bios/wiley046/2001001341.html>.
- Willmeroth, S. & Hämmerli, F. (2009). *Exgüsi: Ein Knigge für Deutsche und Schweizer zur Vermeidung grober Missverständnisse*. Zürich: Orell Füssli.
- Zöfel, P. (2003). *Statistik für Psychologen: Im Klartext*. Pearson Studium. München: Pearson. Verfügbar unter: <http://www.sub.uni-hamburg.de/ebook/ebook.php?act=b&cid=2363>.

8.2. Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Ebenen, auf denen Schwierigkeiten im CH-D-Arbeitsverhältnis entstehen (Eser & Tov, 2010).</i>	10
<i>Abbildung 2: Zwänge durch Anforderungen von Personen und des industriellen Prozesse bei der Arbeit (Parent-Thirion et al., 2008)</i>	12
<i>Abbildung 3: Prozentuale Zustimmung zu CH-Führungseigenschaften sowie D-Führungseigenschaften (Eser & Tov, 2009)</i>	13
<i>Abbildung 4: Grad der Selbstbestimmung von Arbeitnehmenden nach Land (Parent-Thirion et al., 2008)</i>	14
<i>Abbildung 5: Input-Prozess-Output-Modell der Teamarbeit (Hackmann & Morris, 1975)</i>	32
<i>Abbildung 6: Untersuchungsdesign</i>	42
<i>Abbildung 7: Aufgabe für die Gruppendiskussion</i>	47
<i>Abbildung 8: Sprechmuster Schweizer (CH) und Deutsche (D)</i>	53
<i>Abbildung 9: Kompetenzverteilung von deutschen und Schweizer Teams</i>	58
<i>Abbildung 10: Erstnennung der Lösung im Sitzungsverlauf.</i>	59
<i>Abbildung 11: Globale Landkarte der Führung (Chhokar, 2009)</i>	71
<i>Abbildung 12: Input-Prozess-Output Modelle für Handlungsmuster von Schweizern Teams beim Problemlösen</i>	73
<i>Abbildung 13: Input-Prozess-Output Modelle für Handlungsmuster von deutschen Teams beim Problemlösen</i>	74

8.3. Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Die drei wichtigsten Erziehungsziele in der Schweiz und Deutschland (Heller, 1988, zitiert in Kopper, 1993)</i>	10
<i>Tabelle 2: Emic- und Etic-Approach (Chiu & Hong, 2006, Friedlmeier, 2005)</i>	17
<i>Tabelle 3: Aspekte und Kriterien von act4team® (Kauffeld, 2006)</i>	50
<i>Tabelle 4: Relative Nennung von Kompetenzen im Verhältnis zu den total genannten Sinneinheiten</i>	64

9. Anhang

9.1. Zusammenstellung der Videoauswertung

Alle Werte wurden zu Sinneinheiten pro Stunde hochgerechnet

Facetten, Aspekte und Kriterien		AVE TOT	AVE TOT %	AVE CH	AVE CH %	AVE D	AVE D %	DIFF	%	
Fachkompetenz										
Differenziertheit Probleme		2.0	73.0	8.3%	83.2	10.18%	62.7	6.44%	20.5	-24.62%
P	Problem	1.0	45.7	5.3%	62.1	7.52%	29.2	2.99%	32.9	-53.00%
PE	Problemläuterung	1.0	27.3	3.1%	21.1	2.66%	33.5	3.45%	-12.4	58.97%
Vernetztheit Probleme		1.0	54.3	6.5%	91.0	11.28%	17.6	1.75%	73.4	-80.61%
V	Verknüpfung bei der Problemanalyse	1.0	54.3	6.5%	91.0	11.28%	17.6	1.75%	73.4	-80.61%
Differenziertheit Lösungen		3.0	120.1	13.0%	108.7	12.85%	131.5	13.07%	-22.9	21.06%
SL	Sollentwurf	1.0	14.2	1.7%	23.6	2.90%	4.8	0.46%	18.8	-79.69%
L	Lösungsvorschlag	1.0	50.7	5.4%	51.3	5.84%	50.2	4.95%	1.2	-2.25%
LE	Lösungserläuterung	1.0	55.1	5.9%	33.7	4.10%	76.6	7.66%	-42.9	127.24%
Vernetztheit Lösungen		2.0	59.7	6.4%	63.6	7.39%	55.8	5.43%	7.8	-12.32%
PL	Problem zu Lösung	1.0	22.5	2.4%	22.4	2.62%	22.7	2.18%	-0.3	1.24%
VL	Verknüpfung mit Lösung	1.0	37.1	4.0%	41.2	4.78%	33.1	3.25%	8.1	-19.70%
Äußerungen zur Organisation		1.0	51.4	5.4%	34.8	3.96%	68.0	6.91%	-33.2	95.32%
WO	Organisationales Wissen	1.0	51.4	5.4%	34.8	3.96%	68.0	6.91%	-33.2	95.32%
Äußerungen zum Wissensmanagement		2.0	63.7	7.2%	73.0	8.84%	54.4	5.48%	18.6	-25.46%
WW	Wissen wer	1.0	0.0	0.0%	0.0	0.00%	0.0	0.00%	0.0	#DIV/0!
F	Frage	1.0	63.7	7.2%	73.0	8.84%	54.4	5.48%	18.6	-25.46%
Methodenkompetenz										
Positiv (Strukturierung)		10.0	75.1	8.2%	85.1	10.06%	65.1	6.41%	20.1	-23.56%
Z	Zielorientierung	1.0	6.4	0.7%	5.6	0.70%	7.3	0.78%	-1.7	30.65%
K	Klärung/Konkretisierung	1.0	13.0	1.5%	17.4	2.08%	8.5	0.84%	8.9	-50.96%
VV	Verfahrensvorschlag	1.0	5.7	0.6%	3.9	0.42%	7.6	0.73%	-3.7	95.54%
VF	Verfahrensfrage	1.0	7.1	0.8%	8.1	0.96%	6.2	0.61%	1.8	-22.45%
PRIO	Priorisieren	1.0	0.7	0.1%	1.1	0.11%	0.3	0.03%	0.8	-74.87%
ZT	Zeitmanagement	1.0	1.6	0.2%	3.2	0.38%	0.0	0.00%	3.2	-100.00%
A	Aufgabenverteilung	1.0	6.7	0.7%	9.2	1.08%	4.2	0.36%	5.0	-54.57%
VIS	Visualisierung	1.0	18.1	1.9%	21.4	2.45%	14.8	1.40%	6.6	-30.72%
KN	Kosten-Nutzen-Abwägung	1.0	0.2	0.0%	0.4	0.04%	0.0	0.00%	0.4	-100.00%
ZSF	Zusammenfassung	1.0	15.6	1.7%	14.9	1.84%	16.2	1.66%	-1.2	8.23%
Negativ (Strukturierung)		1.0	14.4	1.6%	1.6	0.18%	27.3	3.00%	-25.8	1654.97%
TS	Themen springen	0.0	0.0	0.0%	0.0	0.00%	0.0	0.00%	0.0	#DIV/0!
DB	Verlieren in Details und Beispielen	1.0	14.4	1.6%	1.6	0.18%	27.3	3.00%	-25.8	1654.97%

Sozialkompetenz										
Positiv (Interaktion)		10.0	367.9	39.2%	271.7	32.52%	464.1	45.90%	-192.4	70.81%
EA	Ermunternde Ansprache	1.0	3.8	0.4%	0.0	0.00%	7.7	0.75%	-7.7	#DIV/0!
ZUST	Unterstützung	1.0	111.7	12.1%	121.2	14.24%	102.2	9.93%	19.1	-15.72%
AZ	Aktives Zuhören	1.0	106.1	11.2%	61.0	7.38%	151.2	15.03%	-90.2	147.91%
ABL	Ablehnung	1.0	13.2	1.4%	14.5	1.74%	12.0	1.16%	2.5	-16.98%
RM	Rückmeldung	1.0	46.9	5.0%	24.9	3.07%	68.9	6.94%	-43.9	176.04%
ATM	Atmosphärische Auflockerung	1.0	37.2	4.0%	24.9	3.07%	49.4	4.90%	-24.5	98.14%
IB	Trennung von Meinung und Tatsache	1.0	45.3	4.7%	21.8	2.63%	68.7	6.81%	-46.9	214.91%
Gneg	Gefühle negativ	1.0	0.2	0.0%	0.4	0.04%	0.0	0.00%	0.4	-100.00%
Gpos	Gefühle positiv	1.0	0.8	0.1%	0.0	0.00%	1.6	0.15%	-1.6	#DIV/0!
LOB	Lob	1.0	2.6	0.3%	2.9	0.35%	2.4	0.23%	0.5	-18.18%
Negativ (Interaction)		4.0	30.5	3.1%	16.9	1.94%	44.0	4.19%	-27.0	159.58%
TD	Tadel/Abwertung	1.0	3.8	0.4%	2.1	0.24%	5.5	0.55%	-3.4	165.11%
UNT	Unterbrechung	1.0	13.7	1.4%	10.6	1.15%	16.7	1.66%	-6.1	57.64%
SEIT	Seitengespräch	1.0	12.9	1.2%	4.3	0.54%	21.4	1.94%	-17.2	401.10%
R	Reputation	1.0			0.0	0.00%	0.4	0.03%	-0.4	#DIV/0!
Selbstkompetenz										
Positiv (Mitwirkung)		3.0	1.8	0.2%	0.5	0.05%	3.0	0.29%	-2.5	474.76%
IN	Interesse an Veränderung	1.0	1.5	0.1%	0.0	0.00%	3.0	0.29%	-3.0	#DIV/0!
EV	Eigenverantwortung	1.0	0.0	0.0%	0.0	0.00%	0.0	0.00%	0.0	#DIV/0!
MP	Maßnahmenplanung	1.0	0.3	0.0%	0.5	0.05%	0.0	0.00%	0.5	-100.00%
Negativ (Mitwirkung)		6.0	8.9	0.9%	6.4	0.74%	11.4	1.14%	-5.0	77.59%
KI	Kein Interesse an Veränderung	1.0	2.3	0.2%	1.7	0.18%	2.8	0.28%	-1.2	70.46%
J	Jammern	1.0	3.2	0.4%	3.5	0.43%	3.0	0.28%	0.5	-15.47%
AL	Allgemeinplatz	1.0	3.4	0.4%	1.3	0.13%	5.6	0.59%	-4.3	346.45%
S	Schuldigersuche	1.0	0.0	0.0%	0.0	0.00%	0.0	0.00%	0.0	#DIV/0!
AE	Betonung autoritärer Elemente	1.0	0.0	0.0%	0.0	0.00%	0.0	0.00%	0.0	#DIV/0!
E	Abbruch / Ende	1.0	0.0	0.0%	0.0	0.00%	0.0	0.00%	0.0	#DIV/0!

9.2. Resultate Hypothesen aus SPSS

Bestandteile	z-Wert	Signifikanz	Deutschland			Schweiz		
			M	SD	CI	M	SD	CI
1A CH stellen mehr Fragen	$z = -2.30$	$p = < .010$ hoch sig	$M_D = 54.40$	$SD = 21.39$	$CI\ 42.55 < \mu < 66.25$	$M_{CH} = 72.98$	$SD = 23.85$	$CI\ 59.77 < \mu < 86.19$
1B CH mehr Verknüpfungen	$z = -4.67$	$p = < .000$ höchst sig	$M_D = 17.65$	$SD = 6.96$	$CI\ 13.80 < \mu < 21.50$	$M_{CH} = 91.03$	$SD = 34.90$	$CI\ 71.70 < \mu < 110.36$
1C CH mehr Sollenwürfe	$z = -3.83$	$p = < .000$ höchst sig	$M_D = 4.80$	$SD = 7.17$	$CI\ 0.83 < \mu < 8.77$	$M_{CH} = 23.63$	$SD = 15.20$	$CI\ 15.21 < \mu < 32.05$
2A D nenen mehr Probleme	$z = -3.63$	$p = < .000$ höchst sig	$M_D = 29.19$	$SD = 14.76$	$CI\ 21.01 < \mu < 37.36$	$M_{CH} = 62.11$	$SD = 25.00$	$CI\ 48.29 < \mu < 75.93$
2B D/CH gleichviel Lösungen	$z = -0.81$	$p = < .218$ nicht sig	$M_D = 50.15$	$SD = 19.18$	$CI\ 39.52 < \mu < 60.77$	$M_{CH} = 51.31$	$SD = 39.29$	$CI\ 29.55 < \mu < 73.07$
D mehr Lösungserläuterungen	$z = -4.04$	$p = < .000$ höchst sig	$M_D = 76.59$	$SD = 27.17$	$CI\ 61.54 < \mu < 91.63$	$M_{CH} = 33.69$	$SD = 15.74$	$CI\ 24.98 < \mu < 42.41$
3A D % mehr pos Interaktionen	$z = -4.27$	$p = < .000$ höchst sig	$M_D = 45.91$	$SD = 5.48$	$CI\ 42.88 < \mu < 48.95$	$M_{CH} = 32.51$	$SD = 6.47$	$CI\ 28.93 < \mu < 36.10$
3B D % mehr neg Interaktionen	$z = -2.08$	$p = < .019$ sig	$M_D = 4.19$	$SD = 3.63$	$CI\ 2.18 < \mu < 6.20$	$M_{CH} = 1.95$	$SD = 1.61$	$CI\ 1.05 < \mu < 2.84$
D % Soz interaktionen	$z = -4.54$	$p = < .000$ höchst sig	$M_D = 50.09$	$SD = 4.82$	$CI\ 47.42 < \mu < 52.75$	$M_{CH} = 34.46$	$SD = 6.49$	$CI\ 30.87 < \mu < 38.05$
3C CH % mehr Fach-Interaktionen	$z = -4.48$	$p = < .000$ höchst sig	$M_D = 39.09$	$SD = 4.17$	$CI\ 36.78 < \mu < 41.40$	$M_{CH} = 54.51$	$SD = 6.75$	$CI\ 50.77 < \mu < 58.24$
Abfolgeentwicklung								
4A CH Lösung 2. Hälfte	$z = -4.13$	$p = < .000$ höchst sig	$M_D = 4.62$	$SD = 6.03$	$CI\ 1.28 < \mu < 7.96$	$M_{CH} = 52.88$	$SD = 26.13$	$CI\ 38.41 < \mu < 67.35$
4B D Lösung am Anfang	$z = -4.13$	$p = < .000$ höchst sig	$M_D = 4.62$	$SD = 6.03$	$CI\ 1.28 < \mu < 7.96$	$M_{CH} = 52.88$	$SD = 26.13$	$CI\ 38.41 < \mu < 67.35$
5 CH längere Sprechsequenzen	$z = -1.58$	$p = < .059$ knapp sig	$M_D = 9.29$	$SD = 2.10$	$CI\ 8.12 < \mu < 10.46$	$M_{CH} = 11.82$	$SD = 4.72$	$CI\ 9.20 < \mu < 14.43$
Beteiligungsrollen								
6 D mehr Ich-Botschaften	$z = -4.17$	$p = < .000$ höchst sig	$M_D = 68.73$	$SD = 26.78$	$CI\ 53.90 < \mu < 83.56$	$M_{CH} = 21.81$	$SD = 14.27$	$CI\ 13.91 < \mu < 29.71$
7 D mehr Org. Wissen	$z = -3.13$	$p = < .001$ höchst sig	$M_D = 68.01$	$SD = 24.70$	$CI\ 54.33 < \mu < 81.69$	$M_{CH} = 34.80$	$SD = 42.08$	$CI\ 11.5 < \mu < 58.10$

Legende: p = Wahrscheinlichkeit / M = Mittelwert / SD = Standardabweichung / CI = Konfidenzintervall

9.3. Verwendete Abkürzungen

Ländercodes:

AT Österreich
BE Belgien
BG Bulgarien
CY Zypern
CZ Tschechische Republik
DK Dänemark
EE Estland
FI Finnland
FR Frankreich
DE Deutschland
EL Griechenland
HU Ungarn
IE Irland
IT Italien
LV Lettland
LT Litauen
LU Luxemburg
MT Malta
NL Niederlande
PL Polen
PT Portugal
RO Rumänien
SK Slowakei
SI Slowenien
ES Spanien
SE Schweden
UK Vereinigtes Königreich
HR Kroatien
NO Norwegen
CH Schweiz
TR Türkei

Institutionen:

FHNW Fachhochschule Nordwestschweiz
HSG Hochschule St. Gallen

10. Redlichkeitserklärung zur Masterthesis

Hiermit erkläre ich, die vorliegende Masterthesis selbständig, ohne Mithilfe Dritter und unter Benutzung nur der angegebenen Quellen, Hilfsmittel und Hilfeleistungen verfasst zu haben.

Datum: Juni 2011

Unterschrift: 