



Stellen & Aufträge

Bewerber & Experten

Unternehmensporträts

Karrieremagazin

Karrieremesen

[Startseite](#) > [Jobs & Karriere](#) > [Karrieremagazin](#) > Hierarchie in Unternehmen: Interview mit Stefan Kammhuber 3 Kommentare 0 Finde ich gut

Hierarchie in Unternehmen – kulturelle Unterschiede

Wie wird Hierarchie kulturspezifisch wahrgenommen? Und wie wirken sich kulturelle Unterschiede auf die Hierarchie in Unternehmen aus? Im Experteninterview spricht Professor Dr. Stefan Kammhuber über die Herausforderungen der Kommunikation in einer globalisierten Welt.

Als Professor für Kommunikation und Interkulturelle Kompetenz an der Hochschule für Technik Rapperswil in der Schweiz beschäftigt sich Dr. Stefan Kammhuber sowohl in der Praxis als auch in seiner Forschung mit hierarchischen Strukturen und kulturellen Einflüssen.

Herr Kammhuber, in einem Familienbetrieb mit zehn Mitarbeitern kennt jeder jeden, man duzt sich und weiß, was der einzelne kann und leistet. In einem international tätigen Unternehmen mit hunderten von Mitarbeitern ist das nicht möglich. Stimmt die Formel „je größer der Betrieb, desto größer die Verantwortung und desto steiler die Hierarchie“?

Dr. Stefan Kammhuber: Aus meiner Sicht, eher nein. In Familienbetrieben umfasst der einzelne Arbeitsbereich meistens mehrere Themenbereiche, so dass die Verantwortung sicherlich nicht kleiner ist als in einem großen internationalen Unternehmen. In der Tat geht's in einem Familienunternehmen häufig auch familiärer zu, allerdings kann die Hierarchie dann trotzdem stark ausgeprägt sein zwischen der Inhaberin oder dem Inhaber und den Mitarbeitenden. Sie hat dann aber im Unterschied zu großen Unternehmen meistens einen fürsorglicheren Touch.

Wovon hängen Unternehmensstruktur und Hierarchiegefüge im Unternehmen ab?

Dr. Stefan Kammhuber: Hierarchie, Macht und Status unterliegen starken kulturellen Einflüssen. Während in dem einem Kulturkreis Macht und Status quasi natürlich vorgegeben sind, weil man zum Beispiel einer bestimmten Familie angehört oder in eine bestimmte Kaste hinein geboren wurde, ist in anderen Kulturen das Alter oder Geschlecht einer Führungsperson von Bedeutung. In wieder anderen muss man sich seine Position im Machtgefüge allein durch Leistung erwerben und legitimieren.

Alle diese Vorstellungen sind aber nicht festgelegt, sondern unterliegen einem mehr oder weniger starken sozialen Wandel. So hat sich, folgt man dem Soziologen Hartmut Rosa und seiner interessanten Beschleunigungstheorie, bedingt durch den immer schnelleren technologischen Wandel das Machtgefüge zwischen Alt und Jung zugunsten der Jüngeren im Vergleich zu vorangegangenen Generationen dramatisch verändert, auch in Unternehmen. Alle diese Aspekte zusammen mit branchenspezifischen kulturellen Einflüssen (zum Beispiel IT-Kultur und Bankkultur) prägen die Unternehmenskultur und -struktur.

ZUR PERSON

Name: Dr. Stefan Kammhuber

Berufliche Position: Professor

Haupttätigkeitsfelder: Interkulturelle Kompetenz, Rhetorik, Unternehmenskommunikation

Schwerpunkt Lehre/Forschung: Interkulturelles Lernen, Rhetorik, Kommunikation

An welcher Institution: ikik Institut für Kommunikation und Interkulturelle Kompetenz, Hochschule für Technik Rapperswil, Schweiz

Literaturhinweis: Artikel „Papier ist geduldig – der Leser selten: Die psychologische Dynamik interkulturellen Schriftverkehrs“ von Stefan Kammhuber (in Dagmar Knorr/Annette Verhein-Jarren (Hrsg.): „Schreiben unter Bedingungen von Mehrsprachigkeit“, S. 169-182)

Wie ist das im interkulturellen Vergleich, betrachtet man zum Beispiel die Hierarchie in Unternehmen in Deutschland und in Indonesien?

Dr. Stefan Kammhuber: Hierarchieunterschiede sind in Indonesien wesentlich stärker ausgeprägt als in Deutschland. Sie werden es nicht erleben, dass Mitarbeitende ihre Vorgesetzten kritisieren, selbst wenn sie im Recht sind. Eigene Ideen werden nur sehr vorsichtig und indirekt eingebracht. In Deutschland gängige Personalinstrumente, wie beispielsweise Mitarbeitergespräche mit Feedback an die Führungskraft, laufen daher schnell ins Leere. Konflikte müssen nicht nur in hierarchischen Beziehungen unbedingt vermieden und umgangen werden, ansonsten gilt man schnell als Rüpel und sozialer Barbar. Wenn man auf der gleichen Hierarchieebene im Team zusammenarbeitet, dann wird auch nicht anfangs eine Führungskraft bestimmt, wie häufig in Deutschland, sondern das kristallisiert sich im Prozess allmählich heraus. Alles andere wäre vorlaut und arrogant.

Der niederländische Kulturwissenschaftler Geert Hofstede vertritt die Ansicht, dass der kulturelle Hintergrund Einfluss auf die Organisation und Führung eines Unternehmens hat. Anhand von sechs Kulturdimensionen stellt er kulturelle Merkmale von Gesellschaften gegenüber. Eine davon ist die Dimension der Machtdistanz. Spielt diese in Ihrer Forschung eine Rolle?

Dr. Stefan Kammhuber: Unbedingt. Wenn man die Unternehmens- oder Nationalkultur wechselt, ist man schnell unsicher. Welche Erwartungen haben meine Mitarbeitenden/Führungskräfte an mich? Wie sollte ich

mich verhalten, damit ich eine vertrauensvolle Beziehung aufbauen kann? Hier ist die interkulturelle Forschung eine wahre Schatztruhe. Hofstede's Dimensionen kann man zur ersten Orientierung nutzen, aber aus den Werten kann man leider nicht ablesen, wie Hierarchie kulturspezifisch verstanden wird. Bei ähnlich hohen Machtdistanzwerten sieht Führung in Indien oder in Marokko ganz unterschiedlich aus und wird unterschiedlich begründet. Da braucht man spezifischere Instrumente, wie zum Beispiel sogenannte „Kulturstandards“. Bei beiden Instrumenten sollte man darauf achten, dass sie nicht zu einem Schubladendenken führen, sondern als Orientierungshilfen genutzt werden, um sich der individuellen Persönlichkeit der Kooperationspartner anzunähern. Indonesien mit seinen etwa 240 Millionen Einwohnern, über 300 Völkern und rund 800 Sprachen weist dann doch eine hohe interne Vielfalt auf.

In unserer globalisierten Welt wachsen für Unternehmen die Herausforderungen der Kommunikation. Nicht nur sprachliche, sondern auch kulturelle Hürden sind häufig zu nehmen. Können Sie einige Schwierigkeiten nennen und wie man damit im Unternehmen umgehen kann?

Dr. Stefan Kammhuber: Ein Beispiel zur Kommunikation in internationalen Projektteams: In Deutschland sind wir es häufig gewohnt, Dinge klar und deutlich anzusprechen, auch schwierige Themen. Wir trennen dann einfach Sache und Beziehung, können im Idealfall miteinander streiten und danach zusammen ein Bier trinken gehen. Manchmal aber auch nicht, dann ist die Beziehung im Elmer und muss mühsam wieder aufgebaut werden. Bereits in der Schweiz stößt man mit diesem Kommunikationsverhalten auf Probleme. Ausgeprägte Höflichkeit und Vorsicht im sozialen Umgang sind oberstes Gebot. Dann heißt es eben nicht „Du hast dieses oder jenes nicht gut gemacht! Ändere das ab!“, sondern „Danke für Deine Arbeit. Ich würde mir allenfalls noch wünschen, ob Du nicht dieses oder jenes anders machen könntest“.

Ein kleiner Unterschied, der allerdings dazu führt, dass im ersten Fall das Gegenüber aus Schweizer Sicht häufig als rüde und arrogant wahrgenommen wird und im zweiten Fall dazu, dass aus deutscher Sicht der klare Auftrag nur als Wunsch verstanden wird, den man erfüllen kann oder eben auch nicht. Diese indirekte Art in der Kommunikation ist in Indonesien noch stärker ausgeprägt. Hinzu kommt dann noch ein mimisches Verhalten, das wir nicht richtig deuten können, weil es unschicklich ist, den eigenen Gefühlen in der Öffentlichkeit Ausdruck zu verleihen.

Woran arbeiten Sie aktuell im Zusammenhang mit dem Thema?

Dr. Stefan Kammhuber: Ich befasse mich auch wissenschaftlich intensiv mit interkultureller Lernforschung, also der Frage, wie man interkulturelle Lernprozesse theoretisch so fundieren kann, dass daraus erfolgreiche interkulturelle Weiterbildungen und Trainings mit hohem Transferwert gestaltet werden können. Ebenso interessiere ich mich sehr für interkulturelle Rhetorik und die Phänomene der Personenwahrnehmung über Kulturgrenzen hinweg, beispielsweise welche Wirkung körpersprachliche Signale in einer Präsentation auf eine anderskulturelle Zuhörerschaft haben. Fragen der Migration und der erfolgreichen Integration gehören darüber hinaus ebenso zu meinen Forschungsfeldern.

WEBINAR: INTERCULTURAL COMMUNICATION AT WORK



Kontakte mit Menschen aus anderen Kulturkreisen und unterschiedlichen Kommunikationsstilen gehören für viele Deutschland-Alumni zum Arbeitsalltag. Dieser Austausch ist spannend und bereichernd – gelegentlich kann es aber auch zu Missverständnissen kommen, ohne dass die interkulturelle Dimension wahrgenommen wird. Die Fähigkeit mit kulturellen

Unterschieden umgehen zu können ist daher maßgeblich für eine gute Kommunikation und Konfliktvermeidung.

[Sehen Sie sich die Webinar-Aufzeichnung in der Community an!](#)

Das Webinar fand im Rahmen des Schwerpunkttemas „Ortswechsel – Neue Wege gehen“ statt.

Wie fließen Ihre Erkenntnisse in die Praxis ein? Etwa in Weiterbildungen, Führungskräftebildungen, Unternehmensberatungen?

Dr. Stefan Kammhuber: Mein Berufsleben ist ein ständiges Pendeln zwischen Praxis und Forschung. Ich berate, trainiere und coache Führungskräfte und Mitarbeitende in Unternehmen, öffentlichen Institutionen, Hochschulen, Krankenhäusern, Sozialen Einrichtungen und Militär sowohl in interkulturellen Fragestellungen als auch in Rhetorik und Kommunikation. Dort erfahre ich auch von aktuellen Problemstellungen der Zielgruppen und bearbeite diese dann wieder in eigenen Forschungsprojekten, deren Ergebnisse dann wieder in die Praxis zurückfließen. Das macht unglaublich viel Spaß, weil ich immer wieder neue, spannende Dinge dazulernen und prüfen kann, ob mancher hochfliegende akademische Gedanke in der Praxis funktioniert – oder eben auch nicht.

HIERARCHIE UND KOMMUNIKATION IM INTERKULTURELLEN VERGLEICH

Für die indonesische Austauschstudentin Uliyani Siagian war die Art der Kommunikation zwischen Dozenten und Studierenden an der Berufsakademie Lörrach zunächst ungewohnt. Doch dann lernte sie den Einsatz von Mimik und Gestik ihrer Gesprächspartner auf dem Campus schätzen. **Wie Uliyani Siagian im Vergleich zu ihrem Heimatland Hierarchie und Kommunikation in Deutschland erlebte, lesen Sie in der Community-Gruppe „Spotlight on Jobs & Careers“!**

Welche Überraschungen haben Sie auf Reisen oder im Auslandsstudium mit Ihrem Gegenüber erlebt? Sind Ihnen beim Praktikum oder im Job kulturelle Unterschiede bei der Hierarchie in Unternehmen aufgefallen? Berichten Sie uns davon – wir sind gespannt auf Ihre Eindrücke!

[Zur Community](#)

Autorin: Sabine Müller

Aktualisiert: November 2016



Dieser Text ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz](#). Möglicherweise unterliegen zusätzliche Inhalte wie Bilder und Videos jeweils zusätzlichen Bedingungen. Durch die Nutzung dieser Website erklären Sie sich mit den [Nutzungsbedingungen](#) und der [Datenschutzrichtlinie](#) einverstanden. Zudem gilt folgende Regelung für die korrekte Benennung der Urheber und Quelle sowie Übersetzungen.

KOMMENTARE

najhi zakaria

19. November 2015

Ein interessantes und weiter Gedanke von Perter Drucker Ideen über Führungskraft.

D.H. Schmitz

22. Januar 2015

Interessanter Kommentar ...

D.H. Schmitz

22. Januar 2015

Interessanter Artikel...

JETZT KOMMENTIEREN

Ihr Kommentar *

Ihr Name *

Ihre E-Mail Adresse *

Möchten Sie benachrichtigt werden, wenn weitere Kommentar eingetragen werden?

Speichern



Folgen Sie uns



Themen & Projekte

Deutschland
Deutsche Sprache
Studium &
Weiterbildung
Wissenschaft &
Forschung
Nachhaltigkeit
Aktuelles
Schwerpunkthemen

Webinare & Events

Webinare
Veranstaltungskalender

Jobs & Karriere

Stellen & Aufträge
Bewerber & Experten
Karrieremagazin
Karrieremessen

Gruppen

Gruppenverzeichnis
Gruppenvorschläge

Mitglieder & Netzwerke

Mitgliederverzeichnis
Alumni-Blogs
Alumni-Geschichten
Alumni-Netzwerke
Alumniportal Miniweb

Über Uns

Über das Alumniportal
Deutschland
Partner
Datenschutz &
Nutzungsbedingungen
Verhaltenskodex
Kontakt
Impressum

Dienste

Newsletter
Hilfe & FAQ
Sitemap
RSS-Feeds