

## Hierarchie

In den Niederlanden spielen hierarchische Unterschiede im persönlichen Umgang eine geringere Rolle als in Deutschland. Die Hierarchie in einer Organisation wird als eine Art Rollenverteilung gesehen, die praktische Gründe hat und die betriebsinterne Kommunikation erleichtert. Der Dienstweg ist nicht das Dogma, und der Chef ist nicht „mehr wert“ als seine Mitarbeiter. Die niederländische Unternehmensberaterin Ada van der Hoogte beschreibt dies so: „Een baas is een collega met andere verantwoordelijkheden“ – ein Chef ist ein Kollege, der für andere Dinge verantwortlich ist. Hierarchie ist also kein Ausdruck verschiedener Klassen, und der Vorgesetzte tritt in der Regel weniger mächtig auf, als er ist.

Das hat Folgen für die innerbetriebliche Entscheidungsfindung und die Art der Kommunikation. Niederländische Mitarbeiter erwarten, miteinbezogen zu werden. Dafür gibt es das schwer übersetzbare Wort *overleg*. In derartigen Besprechungen wird versucht, einen Konsens zu erzielen oder einen Kompromiss auszuhandeln. Solche Besprechungen kosten zwar Zeit, dafür gilt der Beschluss dann aber als gemeinsame Linie und wird von allen getragen.

Der Begriff *overleg* hat im Deutschen keine Entsprechung, er wird meist mit „Verhandlung“ übersetzt. Treffender wäre jedoch die Umschreibung „gemeinsame Vorüberlegung“, denn es handelt sich um eine offene Beratschlagung mehrerer Parteien, die zunächst dem Austausch von Ideen und Meinungen dient. Es sollte zwar eine Einigung erzielt werden, diese kann jedoch relativ vage bleiben. *Overleg* führt also nicht notwendigerweise zu einem verbindlichen, konkreten Beschluss. So kann jeder Teilnehmer das Ergebnis in seinem Sinne interpretieren und hat einen relativ großen Handlungsspielraum. *Overleg* ist daher eine Art Vorstufe, ein Schritt auf dem Weg zu einer Vereinbarung.

Der Begriff wird heute auch ganz allgemein zur Kennzeichnung der niederländischen Wirtschaft und der parlamentarischen Demokratie gebraucht. Die sogenannte *overlegdemocratie* zeichnet sich aus durch Beratschlagung, Konsultation und Kompromissfindung von Regierung und Opposition.

Die unterschiedlichen Erwartungen hinsichtlich des Ziels solcher *Overleg*-Sitzungen führen manchmal zu Missverständnissen in der deutsch-niederländischen Zusammenarbeit. Sind Meetings oder Besprechungen in den Niederlanden oft nur ein Schritt auf dem Weg zur Entscheidungsfindung oder eine Gelegenheit, Informationen auszutauschen, werden Besprechungen in Deutschland eher als Abschluss eines Arbeitsprozesses gesehen: Man

erwartet klare Entscheidungen, das Abstecken künftiger Ziele und das Verteilen weiterer Arbeit.

„Im niederländischen Management hat sich schon vor 30 Jahren das Modell der ‚partizipativen Führung‘ durchgesetzt“, erklärt der Unternehmensberater Pieter van der Horst. „Der Vorgesetzte ist zur Unterstützung seiner Mitarbeiter da.“ Das niederländische Management, fährt er fort, „muss man sich als eine Art umgekehrte Pyramide vorstellen: Der Chef trägt alles, leitet und begleitet. Eine typische Formulierung lautet: *Er dient duidelijk te zijn waar wij naartoe willen*, „es muss deutlich sein, wo wir hin wollen.“ In Deutschland werden Entscheidungen tendenziell eher durch den Chef allein vorbereitet und durchgesetzt, in den Niederlanden geschieht das gemeinsam. Nachteil: Man muss ständig im Gespräch sein und aufpassen, dass alle „an Bord“ bleiben. *Overleg*-Sitzungen können dadurch manchmal ziemlich lange dauern.

Weitreichende gesetzliche Unterschiede gibt es in Sachen Unternehmenskontrolle. Der niederländische Aufsichtsrat etwa ist mehr als nur ein Zustimmungsorgan, er unterstützt die Unternehmensführung mit eigenen Vorschlägen. „Wenn Niederländer in deutschen Aufsichtsräten sitzen, langweilen sie sich schnell“, so Wiechers, „hier finden keine Diskussionen statt, und das Interessante wurde bereits im Vorfeld erledigt.“

Quelle: <https://www.uni-muenster.de/NiederlandeNet/nl-wissen/kultur/kulturunterschiede/hierarchie.html>