




ARBEITEN IN DEN NIEDERLANDEN

**KULTURUNTERSCHIEDE
IM NACHBARLAND**

WERKEN IN DUITSLAND

**CULTUURVERSCHILLEN
IN HET BUURLAND**

Einleitung	3
Peter Schmidt in Enschede	4
„...zeg maar gewoon Jan“ - Duzen und Siezen	4
Overleg - die niederländische Form der Beratung	4
Konsens	6
Poldermodell – niederländische Arbeitsmarktpolitik	7
Heroverleg	8
Konsens und Gehorsam – niederländische und deutsche Geschichte	9
Flexibilität	10
Flexibilität versus Präzision	11
Andere Herangehensweise: <i>Dat komt wel goed</i>	12
Unsicherheitsvermeidung	13
Kulturunterschiede - Übersicht	14
Kommunikation ist anders	15
Verkleinerungen – Übertreiben – Untertreiben	16
Technik versus Emotion	17
Unterschiede in der Kommunikation - Übersicht	17
POP-Gespräche	18
Borrel und Netwerken	19
Ein Jahr später	20
Häufig verwendete Begriffe	22
Literaturliste	46
 Werken in Duitsland - Cultuurverschillen in het buurland	25

Für viele Arbeitnehmer im Grenzgebiet bietet der Arbeitsmarkt auf der anderen Seite der Grenze Perspektiven. Hier verbirgt sich ein großes Potenzial, sowohl für den Unternehmer, der qualifizierte Arbeitskräfte sucht, als auch für den Arbeitsuchenden, der sich eine attraktive Stelle wünscht. Das Arbeiten im Nachbarland bedeutet auch Arbeiten in einer anderen Unternehmenskultur mit anderen Gebräuchen und Umgangsformen. Aber gerade das macht es auch spannend. Viele Grenzpendler berichten mit Begeisterung von ihren Erfahrungen hinter der Grenze.

Ja, Kulturunterschiede gibt es, und sie führen mitunter auch zu Missverständnissen. Aber sie sind ganz bestimmt nicht als Hürden oder Hemmnisse zu betrachten, sondern allenfalls als Herausforderungen, die den eigenen Horizont erweitern. Und wenn sie einmal gemeistert sind, stellen sie eine Bereicherung dar – und zwar nicht nur für den Einzelnen, sondern auch für den Arbeitsmarkt in der Grenzregion insgesamt. Schließlich können wir als Deutsche und Niederländer viel voneinander lernen.

Mit dieser Broschüre wollen wir Sie mit den wesentlichen Kulturunterschieden vertraut machen. Folgen Sie Peter Schmidt ¹⁾ auf seinem Weg in den niederländischen Arbeitsmarkt. In vielen authentischen Situationen erlebt er, wie sich die Arbeitswelt in den Niederlanden doch deutlich anders gestaltet als er es gewohnt ist. Diese anderen Umgangsformen und Erwartungen kommen natürlich nicht von ungefähr. Mentalitäten sowie gängige Verhaltens- und Denkmuster einer Gesellschaft entstehen nicht im luftleeren Raum, sondern bilden sich im Laufe von Jahrhunderten heraus, geprägt von den historischen

Erfahrungen. Die historischen und soziologischen Hintergründe, die für die Kulturunterschiede verantwortlich sind, werden in separaten Textboxen erläutert. Damit wollen wir Ihnen nicht nur aufzeigen, *wie* die Niederländer anders sind, sondern auch *warum* sie so sind, wie sie sind.

An dieser Stelle sei allerdings auch auf ein grundsätzliches Phänomen hingewiesen, mit dem man immer dann konfrontiert wird, wenn man sich mit nationalen Kulturunterschieden und Mentalitäten befasst. Es ist zwangsläufig eine Gratwanderung zwischen dem Aufzeigen kulturell bedingter allgemeiner Attitüden und einer Verallgemeinerung. Wir haben es schließlich mit circa 18 Millionen Niederländern zu tun, das sind auch 18 Millionen Individuen. Genauso ist jedes Unternehmen und jede Organisation auch ein Kosmos für sich. In dem einen sind die hier beschriebenen typisch niederländischen Verhältnisse ausgeprägter als in dem anderen. Und sicher gibt es auch die Ausnahmen, die die Regel bestätigen. Betrachten Sie diese Broschüre daher als eine Hintergrundinformation, die Ihnen vielleicht hilft, bestimmte

Verhaltensweisen, wenn sie Ihnen denn begegnen, besser zu verstehen.

Die Broschüre besteht aus zwei Teilen. In Teil 1 begleiten wir den Deutschen Peter Schmidt auf seinem Weg in den Niederlanden. Dieser Teil ist in deutscher Sprache geschrieben. In Teil 2 ist es umgekehrt, dort begleiten wir den Niederländer Jan Janssen in Deutschland. Dieser Teil ist in niederländischer Sprache verfasst. Somit werden die Kulturunterschiede einmal aus deutscher und einmal aus niederländischer Sicht dargestellt. Beide Teile befassen sich in weiten Teilen zwar mit denselben Themen, wie Umgangsformen, Hierarchien und Entscheidungsprozessen, aber es gibt auch Unterschiede. Schließlich macht Peter Schmidt in den Niederlanden andere Erfahrungen als Jan Janssen in Deutschland. Wenn Sie wissen möchten, wie es einem Niederländer in Deutschland ergehen mag, dann empfehle ich Ihnen, auch mal den niederländischen Teil dieser Broschüre zu lesen. Das ist zugleich eine gute Übung für Ihre niederländische Sprachkompetenz. Die Hintergrundtexte in den Textboxen sind in beiden Abschnitten gleich, nur jeweils in der anderen Sprache. Schließlich sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass wegen der besseren Lesbarkeit des Textes im Allgemeinen lediglich die maskuline Form gewählt worden ist.

1) Peter Schmidt ist zwar eine fiktive Person, aber was er in den Niederlanden erlebt, sind authentische Beispiele aus der Praxis.

Folgen Sie unserem Protagonisten, Herrn Peter Schmidt, Bürokaufmann aus Gronau, der in Enschede in den Niederlanden eine Stelle gefunden hat. Zunächst bleibt er noch wohnhaft in Gronau, möchte aber, wenn es ihm in den Niederlanden gefällt, gerne auch seinen Wohnsitz komplett dorthin verlegen. Erleben Sie, mit welchen Kulturunterschieden er bei seinem neuen Arbeitgeber konfrontiert wird.

Die Broschüre enthält drei Arten von Text: Zum einen die Erfahrungsberichte von Peter Schmidt. Wir lassen ihn persönlich zu Wort kommen, er schildert seine Erfahrungen in dem neuen Betrieb, den Umgang mit den Kolleginnen und Kollegen und mit seinem Chef. Dabei lässt er auch durchblicken, wie er sich fühlt in dieser anderen Geschäftskultur, welche Probleme er hat und was ihm ausgesprochen gut gefällt in den Niederlanden. Die Zitate von Peter Schmidt werden anschließend kommentiert und die Situation wird erläutert. Der Kommentar dient dazu, Ihnen aufzuzeigen, warum die Kolleginnen und Kollegen beziehungsweise sein Chef sich so ‚typisch niederländisch‘ verhalten und er so ‚typisch deutsch‘ darauf reagiert.

Darüber hinaus finden Sie auch Textboxen, in denen die sehr unterschiedlichen, oftmals gegensätzlichen, historischen Entwicklungen der Niederlande und Deutschlands in aller Kürze dargestellt werden. Diese Textboxen dienen dazu, bestimmte Verhaltensweisen und Mentalitäten auf beiden Seiten zu erklären. Außerdem geben wir hier und da ganz konkrete Tipps, wie Sie sich in einer ähnlichen Situation verhalten können.

„... zeg maar gewoon Jan“

„Das erste, was mir sofort auffiel in dem niederländischen Unternehmen, war der informelle, lockere Umgangston, der dort herrscht. Nicht nur, dass sich alle Kolleginnen und Kollegen untereinander duzen, selbst der Chef sagte ganz lapidar ‚zeg maar gewoon Jan‘ (nenn mich einfach Jan) zu mir. Das gefiel mir an sich sehr gut, obwohl es schon ein recht komisches Gefühl war, einfach so ‚Jan‘ zu meinem Chef zu sagen. Und das gleich am ersten Tag!“

Die Kommunikation ist nicht nur auf horizontaler Ebene, zwischen den Mitarbeitern untereinander, sehr informell, sondern auch auf vertikaler Ebene zu den Vorgesetzten, Abteilungsleitern und Chefs. Das empfinden die meisten Deutschen zunächst als sehr angenehm, es birgt aber auch Gefahren in sich. Die hierarchischen Strukturen sind dadurch verdeckt und man braucht ein gewisses Maß an

Fingerspitzengefühl, sie zu erkennen und damit souverän umzugehen. Peter Schmidt wäre nicht der erste Deutsche, der sich plötzlich wundert, dass der nette Jan auch ganz anders sein kann.

Overleg

„Zu meinem großen Erstaunen durfte ich schon am zweiten Tag an einer Dienstbesprechung, einem sogenannten ‚overleg‘ teilnehmen. Bei meinem alten Arbeitgeber in Deutschland waren solche Sitzungen immer sehr stark von unserem Chef dominiert. Hier ganz anders. Jeder hatte etwas zu erzählen und es waren längst nicht immer alle einverstanden mit dem, was unser Chef zum Gespräch beitrug. Auch ich wurde gefragt. Obwohl ich doch erst seit zwei Tagen im Betrieb bin.“

Die informelle und für deutsche Verhältnisse sehr intensive vertikale Kommunikation in niederländischen Unternehmen erleichtert auch eine weitere niederländische Eigenart, die man als *overleg* bezeichnet. Darin steckt das Wort *overleggen*, zu Deutsch: überlegen. Gemeint sind häufig stattfindende



Beratungsgespräche, z.B. zwischen Mitarbeitern und Abteilungsleitern oder Geschäftsführung, aber auch mit Kunden, Kooperationspartnern etc. Diese Gespräche zeichnen sich dadurch aus, dass im Prinzip von jedem, egal ob Praktikant oder Abteilungsleiter, erwartet wird sich einzubringen. Dementsprechend lebhaft geht es dabei oft auch zu. Während man bei deutschen Gesprächsrunden dieser Art relativ

schnell ausmachen kann, wer der Chef in der Runde ist, hätte der Außenstehende in den Niederlanden sicher Probleme, den Chef zu identifizieren. Für den Arbeitnehmer bedeutet dies aber auch, dass er mitdenkt und mitdiskutiert. Eine eher passive Konsumentenhaltung nach dem Motto ‚der Chef ist dafür da, Anweisungen zu geben‘, würde als Desinteresse oder nicht vorhandenes Engagement negativ interpretiert.

Das ist für viele deutsche Arbeitnehmer eine sehr ungewohnte Situation.

Die *overleg*-Kultur hat allerdings auch eine Kehrseite. Nicht selten münden die vielen Besprechungen in endlose und wenig konstruktive Diskussionen. Entscheidungsprozesse und effektives Arbeiten werden dadurch schon mal beeinträchtigt. Das erlebt nicht nur Peter Schmidt so. Jacob Vossestein schreibt in seinem Managementratgeber *Dealing with the Dutch* Folgendes: „Der niederländische Entscheidungsfindungsprozess stellt für Ausländer oftmals eine unüberwindliche Hürde dar. Aus deren Sicht erscheint er unnötig lang, jeder muss mitreden, Kompromisse werden gesucht, und wenn dann endlich eine Entscheidung getroffen wird, erweist sich diese meist als zeitlich begrenzt. Dies brachte unlängst einen Amerikaner dazu, auf den Tisch zu hauen und zu erklären: ‚Um Himmels willen, lasst uns aufhören zu reden und endlich anfangen, etwas zu TUN!‘“²⁾

²⁾ Jacob Vossestein, *Dealing with the Dutch*. Amsterdam 1998, Buchrückseite.

Unser Tipp

Bringen Sie sich ein, reden Sie mit.

Genau das ist die Herausforderung, vor der niederländische Führungskräfte stehen. Sie können nicht, wie ihre deutschen Kollegen, eine Top-down Entscheidung treffen und davon ausgehen, dass alle Mitarbeiter loyal und motiviert daran mitarbeiten. Der niederländische Chef muss dafür sorgen, dass *alle neuzen dezelfde kant opgaan* ('alle Nasen in dieselbe Richtung zeigen').

Das heißt, es wird solange beraten, bis alle mit der Entscheidung einverstanden sind. In den Niederlanden wird zwar auch in den allermeisten Fällen so entschieden, wie es der Chef gerne möchte, aber es muss ihm gelingen, seine Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung mit einzubeziehen. Er muss ihnen zumindest das Gefühl vermitteln, an der Entscheidung beteiligt gewesen zu sein. Schafft er das nicht, kann er nicht davon ausgehen, dass sein Team motiviert mitarbeitet. Darüber hinaus herrscht in den Niederlanden auch eine andere Diskussionskultur. Während die Deutschen meist auf ihren Standpunkten beharren und sehr selbstsicher auftreten, sind Niederländer stets bemüht, einen Kompromiss zu erzielen.

„Inzwischen bin ich schon fast drei Wochen in den Niederlanden und habe schon einige ‚overleggen‘ miterlebt, die übrigens für mein Gefühl ziemlich häufig stattfinden. Da wird wirklich sehr heftig diskutiert, aber eines ist jedes Mal deutlich. Die Gespräche sind eigentlich immer auf Konsens ausgerichtet. Es wird also versucht, eine Lösung zu finden, mit der sich alle Beteiligten arrangieren können.“

Heroverleg

„Heute habe ich wieder etwas dazu gelernt: ‚voortschrijdend inzicht‘. Das ist so etwas wie fortschreitende Erkenntnis und ist im Prinzip nichts anderes, als dass wir alles, was wir beim letzten overleg besprochen haben, wieder über den Haufen werfen! Ich bin manchmal total verunsichert, wenn ich sehe, wie einfach die Kollegen getroffene Vereinbarungen und bestimmte betriebsinterne Regelungen anpassen oder leicht verändern. Natürlich hat das auch viele Vorteile, weil man unheimlich gut auf Veränderungen in der Praxis reagieren kann. Aber mir fehlt das Gefühl, wie weit ich da gehen kann und wann ich Rücksprache mit Jan, unserem Chef, halten muss.“

Während des *overleg* wird nicht selten eine klare Vorgehensweise vereinbart, mit der sich alle einverstanden erklärt haben. Kurz darauf wird trotzdem alles wieder umgeändert und neue Strategien werden angewandt. Ein typisch niederländisches Phänomen. Während Entscheidungen in Deutschland, wenn sie einmal getroffen sind, möglichst lange Bestand haben

Unser Tipp

Zeigen Sie sich kompromissbereit, wenn Sie mit Ihren niederländischen Kollegen oder Kunden sprechen.

Poldermodell - das niederländische Konsensmodell

Die niederländische Gesellschaft des 19. Jahrhunderts war in vier weltanschauliche bzw. religiöse Säulen zersplittert: eine protestantisch-christliche, eine katholische, eine sozialistische und eine liberale. Ab 1878 beherrschten fundamentale Streitfragen die niederländische Innenpolitik, an denen sich diese konfessionellen und weltanschaulichen Säulen verfestigten. Ein Prozess, der dazu führte, dass sich diese Säulen voneinander isolierten: Sie gründeten ihre jeweils eigenen Parteien, Gewerkschaften, Zeitungen und später Rundfunkanstalten, Sportvereine und eigene Schulen und Universitäten. An dieser ‚Versäulung‘ drohte das politische System zu Beginn des 20. Jahrhunderts zu scheitern. Innenpolitische Auseinandersetzungen lähmten die Politik im Lande dermaßen, dass das damalige Kabinett schließlich erklärte, als ehrlicher Vermittler zwischen den Säulen aufzutreten. Die Regierung versuchte nicht mehr nur eigene Interessen durchzusetzen, sondern zu vermitteln und Konsens zwischen den politischen Säulen zu erreichen. Es folgte ein Appell der Regierung an alle Parteien, an einer tragfähigen Lösung mitzuarbeiten. Schließlich konnte der Streit auf eine Weise gelöst werden, die fortan prägend für die politische Kultur der Niederlande sein sollte.

Es wurde eine ‚Befriedungskommission‘ eingesetzt, der Vertreter aller am Konflikt beteiligten Parteien angehörten. Dieser Kommission gelang es, einen für alle Säulen annehmbaren Kompromiss auszuarbeiten. Damit war der Grundstein für eine Konkordanzdemokratie gelegt, die den Niederlanden zu einem stabilen politischen System verhalf. Die verschiedenen Säulen lebten in dieser Demokratie zwar weiterhin sehr getrennt nebeneinander, aber die Bereitschaft zur Kooperation auf höchster Ebene war sehr groß. Die Führungseliten der Säulen waren sich fortan der Tatsache bewusst, dass Staat und Wirtschaft nur florieren konnten, wenn sie zusammenarbeiteten. Nach dieser Maxime handelten sie dann auch.

Betrachtet man die weitere Entwicklung des politischen Systems der Niederlande, so ist festzustellen, dass diese Art der Politik institutionalisiert wurde. Politische Auseinandersetzungen werden versachlicht, indem ungelöste Probleme auf Experten- bzw. wissenschaftliches Niveau übertragen werden. Damit wird eine Entpolitisierung des Problems erreicht. Im heutigen politischen System der Niederlande sind noch immer verschiedene solcher Organe zur Konsensfindung vorhanden, wie z.B. das *Centraal*

Plan Bureau (Zentrale Planungsbüro), der *Sociaal Economische Raad* (Sozialwirtschaftlicher Rat) oder die *Stichting van de Arbeid* (Stiftung der Arbeit). Dieses Streben nach Konsens prägt bis heute die politische Kultur des Landes, obwohl sie derzeit durch das Erstarken rechtspopulistischer Strömungen auf eine harte Probe gestellt wird. Sie war auch Grundlage des sogenannten Poldermodells, einer Arbeitsmarktpolitik, bei der sich Vertreter von Arbeitgebern, Gewerkschaften und Sozialwirtschaftlichem Rat im sog. ‚Abkommen von Wassenaar‘ (1982) untereinander verständigten, um die Arbeitsmarktprobleme im Konsens zu lösen. Anton Westerlaken, der damalige Vorsitzende der christlichen Gewerkschaft CNV, brachte dieses Prinzip mit einer für Niederländer typischen bilderreichen Sprache wie folgt zum Ausdruck: „Einen Polder muss man gemeinsam trocken halten. Die Regulierung des Wasserpegels und die Überprüfung der Deiche muss man gemeinsam machen. In dieser Weise ist in den Niederlanden eine Verwaltungskultur der Gemeinsamkeit entstanden. Sie wird getragen von einer Kultur der Verantwortlichkeit mit einer Vision für die Gesellschaft und mit Priorität für moralische Grundlagen.“³⁾

³⁾ Anton Westerlaken: *Änderungen in den wirtschaftlichen Entwicklungen in den Niederlanden und der Effekt davon für den Arbeitsmarkt. Vortrag beim Empfang einer Bundestags- und Landtagsdelegation aus dem Ruhrgebiet am 7. und 8. Juni 1997 in Apeldoorn.*

sollen, wird in den Niederlanden sehr schnell auf situative Gegebenheiten reagiert. Vereinbarungen (und das gilt oft auch für Verträge) werden nur so lange als sinnvoll angesehen, wie sie den Anforderungen der Praxis genügen. Ist das nicht mehr der Fall, sollten sie aus niederländischer Sicht geändert werden. Dasselbe gilt für Anweisungen und Direktiven von Vorgesetzten oder der Geschäftsführung. Diese werden in den Niederlanden von Mitarbeitern oftmals kritisch betrachtet und nicht selten hinterfragt. Eine Diskussion mit Vorgesetzten über deren Anweisungen ist durchaus möglich. Für Führungskräfte gilt daher, dass sie ihre Anweisungen an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst auch begründen sollten. Sie verfügen nicht über eine naturgegebene Autorität aufgrund ihres Amtes oder ihrer Funktion. In der Hinsicht haben deutsche Chefs es leichter. In der deutschen Arbeitskultur werden Top-down Entscheidungen eher akzeptiert.

Vielen Deutschen, die in den Niederlanden arbeiten, erscheint diese offene und informelle Unternehmenskultur auf dem ersten Blick oft als sehr sympathisch und angenehm. Manch einer fühlt sich vielleicht im Paradies der Mitbestimmung. Dem folgt jedoch oft eine gewisse Ernüchterung, die nicht selten mit einer Orientierungslosigkeit einhergeht. Auch in den Niederlanden gibt es Hierarchien, diese sind nur subtiler und

nicht so offensichtlich wie in Deutschland. Wer aus Deutschland kommt, einem Land mit sehr klar abgesteckten und erkennbaren Hierarchien, dem fehlt oft das Gefühl, die meist im Verborgenen schlummernden Hierarchien in den Niederlanden zu erkennen. So auch bei Peter Schmidt, der plötzlich erleben muss, dass sein Chef, der nette Jan, auch ganz autoritär sein kann. Peter braucht eine gewisse Zeit, bis er die hierarchischen Strukturen bei seinem neuen Arbeitgeber durchschaut.

Auch die neuen Anforderungen, die an ihn gestellt werden, sind zunächst gewöhnungsbedürftig. Es dauert eine Weile, bis er sich soweit eingearbeitet hat und die Sprache auch entsprechend beherrscht, dass er sich wie seine Kollegen genauso aktiv einbringen und mitreden kann. Aber hier angekommen weiß er dieses neue Gefühl sehr zu schätzen. Er empfindet es nunmehr auch als sehr motivierend, dass seine Meinung gefragt ist.



Konsens versus Gehorsam

Wie kann es sein, dass Deutsche und Niederländer so unterschiedlich sind? Dazu lohnt sich ein Blick in die Geschichte. Es sind die historischen Erfahrungen und Lebensumstände, die Mentalitäten prägen. So sind die niederländischen lockeren Umgangsformen und das Streben nach Konsens unter anderem auf ein Phänomen zurückzuführen, das als ‚Egalitarismus‘ bezeichnet wird. Diese Maxime, dass alle Menschen gleich sind, findet ihren Ursprung bereits in den *Waterschappen*. Diese Wasserschaften, die sich ab dem 13. Jahrhundert in den Niederlanden gebildet haben, zählen zu den ältesten demokratischen Organisationen überhaupt. Seit Urzeiten haben sie die Aufgabe, die Bewohner vor dem Wasser zu schützen. In einem Land, das zu einem Großteil unter dem Meeresspiegel liegt, bedeutet das einen ständigen Kampf. Diese naturgewaltige Gefahr bedrohte jede und jeden gleichermaßen, gleich welcher sozialen Herkunft. So entstand ein Zusammengehörigkeitsgefühl, das in den Wasserschaften zum Ausdruck kam. Der Deichgraf war kein Oberbefehlshaber, sondern ein *primus inter pares* (Erster unter Gleichen), der dafür zu sorgen hatte, dass der gemeinsame Kampf aller gegen das Wasser organisiert wurde. Diese Kultur bot in den darauffolgenden Jahrhunderten schließlich auch einen idealen Nährboden für die Verbreitung des Calvinismus. Einer der Grundsätze der Lehre Calvins bestand darin, dass alle Menschen vor Gott gleich seien. Wiederum also eine Bestätigung des Egalitarismus in der niederländischen Gesellschaft.

Im Vergleich dazu war die Situation auf deutscher Seite komplett anders. Hier verfügte der Adel über viel mehr Einfluss. In dem Gebiet des heutigen Deutschlands gab es Hunderte von kleinen Fürstentümern und aristokratischen Herrschern, die ihre Untertanen mit strenger Hand regierten. Von Egalitarismus konnte hier keine Rede sein, die Bevölkerung war gezwungenermaßen eher obrigkeitshörig. Nach dem Grundsatz *Cuius regio, eius religio* (‚wessen Gebiet, dessen Religion‘) bestimmten die lokalen Fürsten auch die Religion ihrer Untertanen. In den Niederlanden spielte hingegen der Adel eine weniger prägende Rolle. Das Land war aufgrund seiner vielen Gewässer und Sümpfe äußerst ungeeignet, um zu Pferde übers Land zu ziehen und die Untertanen zu unterdrücken. So entstand in dieser frühen Zeit bereits eine Kultur mit geringerem Machtabstand auf niederländischer und größerem Machtabstand auf deutscher Seite. Der Begriff ‚Machtabstand‘ wurde von dem niederländischen Sozialwissenschaftler Geert Hofstede als kulturelle Dimension eingeführt. Er wird definiert als „das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen eines Landes erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist.“

Identifikation gegen staatliche Obrigkeit
Bei der späteren Entstehung der Nationalstaaten setzte sich diese Entwicklung fort. In den Niederlanden wurde der zunehmende Calvinismus zur treibenden Kraft im Befreiungskampf gegen das katholische

Spanien. Willem van Oranien, der die Niederländer im 80jährigen Krieg (1568 - 1648) gegen Spanien anführte, war im Grunde der Anführer von Aufständischen. Somit stand die Identifikation mit dem Widerstand *gegen* die Obrigkeit (Spanien) an der Wiege der Entstehung der Niederlande, die mit dem Westfälischen Frieden 1648 in Münster besiegelt wurde. Die Niederländer sprechen in diesem Zusammenhang im Übrigen vom *Vrede van Münster*.

Identifikation mit staatlicher Obrigkeit
Die Entstehung Deutschlands als Nationalstaat ist nicht nur sehr viel später von statten gegangen, sondern auch unter umgekehrten Vorzeichen. Hier stand nicht die Identifikation mit dem Widerstand, sondern die Identifikation mit staatlicher Obrigkeit an der Wiege der nationalen Entstehungsgeschichte. Die deutsche Reichsgründung von 1871 war auch Ausdruck eines Verlangens nach Einheit und zentralistischer Führung. Es entstand ein Kaiserreich, das sehr stark von preußischem Militarismus und Obrigkeitshörigkeit geprägt war. Zu den preußischen Tugenden zählte vor allem auch der Gehorsam – gegenüber dem Befehlshaber beim Militär, aber auch gegenüber dem Vorgesetzten im zivilen Leben. So entstand eine hierarchisch geprägte Gesellschaft mit den entsprechenden formalen Umgangsformen. Auch die ur-deutschen Tugenden wie Ordnung und Gründlichkeit finden hier ihren Ursprung.

Wenn es eines gibt, das die niederländische Wirtschaft auszeichnet, dann ist das Flexibilität. Während in Deutschland vor allem Attribute wie Korrektheit und Präzision im Vordergrund stehen, ist der Niederländer viel eher geneigt, kreativ mit Regeln und Bestimmungen umzugehen. Das gilt auch und ganz besonders für den Arbeitsmarkt.

„Der Umgang mit Kunden ist ebenfalls anders, als ich es aus Deutschland gewohnt bin. Auch hier herrscht ein informeller Umgangston. Auffallend ist, dass viele Bestellungen von unseren Kunden nachträglich noch geändert werden. Hier gilt scheinbar dasselbe Prinzip wie in unserer Firma: Vereinbarungen sind so lange gut, wie sie nützlich sind. Sobald das nicht mehr der Fall ist, werden sie geändert. Mich erstaunt es immer wieder, wie gelassen und flexibel meine niederländischen Kollegen damit umgehen. Es wird ein unglaublich hohes Maß an Flexibilität von uns erwartet, und zwar sowohl von Seiten unserer Kunden als auch von unseren Vorgesetzten.“

So ist es für Peter Schmidt durchaus ungewohnt, wenn er erlebt, dass seine Kollegen sich mitunter – wenn es Sinn macht (!) – über Regelungen hinwegsetzen und auch mal Fünfe gerade sein lassen können.

Unser Tipp

Bestehen Sie nicht auf bedingungslose Einhaltung von Vorschriften und Abmachungen. Orientieren Sie sich an Ihre niederländischen Kolleginnen und Kollegen und lassen Sie Fingerspitzengefühl walten.

Flexibilität versus Präzision

Nicht nur in der Arbeitswelt, auch in Politik und Verwaltung verfolgen die Niederländer eher einen pragmatisch flexiblen Ansatz, während es in Deutschland vor allem um Korrektheit geht. Wenn man bedenkt, wie beide Länder sich entwickelt haben, ist das nicht verwunderlich. Ordnung und Gründlichkeit wurden in Deutschland immer schon als Tugenden betrachtet. Daher war der Weg zur technischen Nation vorgezeichnet. Deutschland ist groß geworden durch die Industrialisierung, durch Maschinenbau, Automobilindustrie und Handwerk. Das sind die tragenden Säulen der deutschen Wirtschaft, bis heute. Bei der Konstruktion von Maschinen geht es um Präzision, es kommt auf den letzten tausendstel Millimeter an. Vor diesem Hintergrund erscheinen die Vorliebe für das technische Detail und das Verlangen nach Exaktheit der Deutschen nicht verwunderlich.

Und die Niederländer? Die niederländische Wirtschaft ist vor allem durch den internationalen Handel groß geworden. Die geographische Lage an der Nordsee bot ideale Voraussetzungen dazu. Die im 17. Jahrhundert gegründete Vereinigte Ost-Indische Compagnie (VOC) hat schließlich maßgeblich zum Aufschwung der Niederlande zur See- und Kolonialmacht von Weltrang beigetragen. Waren und Güter am einen Ende der Welt einkaufen

und mit Profit wieder verkaufen. Und wer Handel treibt, der muss flexibel sein, der muss in der Lage sein, sich schnell auf unterschiedlichste und sich verändernde Umstände einzustellen.

Wie sehr diese unterschiedlichen Gene die deutsche und niederländische Gesellschaft prägen, kommt auch in den Rechtssystemen zum Ausdruck. Viele Deutsche glauben, weiche Drogen seien in den Niederlanden erlaubt. Das sind sie eigentlich nicht, sie werden lediglich ‚geduldet‘. Es herrscht das Opportunitätsprinzip, das heißt wenn es sinnlos erscheint, eine Straftat zu verfolgen, kann die niederländische Polizei oder Staatsanwaltschaft von der Strafverfolgung absehen. In Deutschland hingegen herrscht das Legalitätsprinzip. Das heißt eine Straftat muss verfolgt werden, weil es das Gesetz verlangt. Die Freiheit, die Niederländer sich herausnehmen, wenn sie Regelungen und Vorschriften großzügig interpretieren, gibt es in Deutschland nicht. Regeln sind da, um eingehalten zu werden.

ANDERE HERANGEHENSWEISE: DAT KOMT WEL GOED

Arbeitsweisen unterscheiden sich in Deutschland und den Niederlanden in einem grundlegenden Punkt. In der deutschen Kultur werden Projekte sehr planmäßig angegangen und es wird eine sorgfältige Strategie ausgearbeitet. Nicht umsonst gibt es in Deutschland den Ausdruck „Plan B“.

Deutsche verfolgen im Allgemeinen einen planmäßigen Ansatz, der möglichst alle Risiken und Eventualitäten ausschließen soll. Um dem nachzukommen ist es gut, Regelungen, Prinzipien und Pläne zu haben. Was Peter Schmidt nun aber bei seinen

niederländischen Kollegen feststellt, geht in eine ganz andere Richtung. Hier wird pragmatisch gearbeitet und es kommt vor, dass Projekte gestartet werden, bevor diese durchgeplant sind. Peter Schmidt fühlt sich bei dieser Arbeitsweise sehr unwohl.

Wenn er seine Kollegen darauf anspricht, erntet er ein lapidares „Dat komt wel goed“. „Das wird schon gut gehen“, so lautet die niederländische Devise. Niederländer können im Allgemeinen problemlos mit Unwägbarkeiten umgehen, sie fangen erst mal an und vertrauen darauf, dass Probleme im Laufe des Projekts gelöst werden (können). Diese Arbeitsweise ergänzt sich auch vortrefflich mit der oben beschriebenen *voortschrijdend inzicht*, der kontinuierlichen Anpassung der Arbeitsweise an den Realitäten und aktuellen Erfordernissen. Demgegenüber bevorzugen Deutsche es, alles möglichst weit durchzuplanen.

„Die Zusammenarbeit mit den niederländischen Kollegen gefällt mir an sich sehr gut. Obwohl es ein paar Dinge gibt, an die ich mich immer noch nicht gewöhnt habe. Ich mag es nicht, Projekte anzufangen, wenn ich noch nicht absehen kann, wie sie zu Ende geführt werden können. Meine Kollegen legen dann oft schon los und ich denke, das sollte erst besser geplant werden. Es ist schon erstaunlich, mit welcher Zuversicht die Niederländer davon ausgehen, dass sich das alles unterwegs schon regeln wird. Dieses unerschütterliche Vertrauen in die Zukunft würde ich mir auch für mich wünschen.“



Unsicherheitsvermeidung

Diese grundsätzlich unterschiedlichen Denk- und Arbeitsweisen sorgen oft auch für Probleme, wenn deutsche und niederländische Unternehmen oder Organisationen zusammenarbeiten.

Geert Hofstede hat dieses Phänomen der „Unsicherheitsvermeidung“ als kulturelle Dimension festgestellt. „Unsicherheitsvermeidung lässt sich daher definieren als der Grad, in dem die Mitglieder einer Kultur sich durch ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlen. Dieses Gefühl drückt sich u.a. in nervösem Stress und einem Bedürfnis nach Vorhersehbarkeit aus: ein Bedürfnis nach geschriebenen und ungeschriebenen Regeln.“⁵⁾

Die Deutschen haben in ihrer Geschichte bereits mehrmals den kompletten Zusammenbruch der bestehenden Ordnung erlebt. Der 30jährige Krieg (1618-1648) war auf deutschem Territorium eine Phase völliger Rechtsunsicherheit. Horden von Armeen zogen plündernd und mordend durch die Lande. Hinzu kamen Seuchen und Hungersnöte, sodass in Teilen des Landes zwei Drittel der Bevölkerung umkam. Es gibt aber auch Ereignisse aus der jüngeren Vergangenheit, die zu einem Bedürfnis nach Unsicherheitsvermeidung beigetragen haben. Denkt man zum Beispiel an die beiden Weltkriege,

dann hat ganz besonders der zweite alles bisher Gewesene nicht nur abrupt beendet, sondern auch als Irrweg entlarvt. So ist es nicht verwunderlich, dass sich die Unsicherheitsvermeidung und die damit verbundene Angst vor der Zukunft in das nationale Gedächtnis eingebrannt haben.

Bei den Niederländern ist es umgekehrt. Eine Seefahrernation, die in der ganzen Welt unterwegs ist und mit fremden Kulturen Handel treibt, muss auf alles gefasst sein. Viele Unwägbarkeiten und ständig wechselnde Umstände prägten den Handel, insbesondere im 17., 18. und 19. Jahrhundert. Die permanente Konfrontation damit hat die niederländische Mentalität geprägt, entstanden ist eine Kultur, die mit Unsicherheiten umgehen kann. Im Gegensatz dazu entstand auf deutscher Seite eine Kultur, die darauf ausgerichtet ist, Risiken und Unsicherheiten möglichst auszuschließen.

5) Geert Hofstede: *Lokales Denken, globales Handeln*, München 1997, S. 156.

KOMMUNIKATION IST ANDERS

In der folgenden Grafik sind die wesentlichen Kulturunterschiede nochmal stichwortartig aufgeführt.

KULTURUNTERSCHIEDE	DEUTSCHLAND	NIEDERLANDE
Umgangsformen	Förmlich <i>Sie</i> .	Informell, locker <i>Du</i> Übergang vom <i>Sie/u</i> zum <i>Du/je</i> ist fließend.
Entscheidungen	Top-down. Anweisungen vom Vorgesetzten werden selbstverständlich befolgt.	<i>Overlegeconomie</i> Sehr viele Gespräche auf allen Ebenen, vertikal und horizontal. Anweisungen vom Vorgesetzten werden auch schon mal hinterfragt.
Hierarchien	Deutlich abgegrenzt.	Implizit schwerer zu durchschauen.
Vereinbarungen	Stehen definitiv fest.	<i>Heroverleg</i> Vereinbarungen haben oft temporären Charakter, können jederzeit korrigiert werden. Fortschreitende Erkenntnisse.
Regeln und Vorschriften	Werden eingehalten und nicht hinterfragt.	Können schon mal außer Acht gelassen werden. Es besteht Raum zur Interpretation. Pragmatischer Umgang mit Regeln.
Arbeitsweisen	Sehr planmäßiges Vorgehen. Unsicherheitsvermeidung: Bedürfnis nach Vorhersehbarkeit und damit nach geschriebenen und ungeschriebenen Regeln.	Sehr pragmatisches Vorgehen. Können gut mit Unvorhersehbarkeiten umgehen.
Flexibilität	Technische Nation, Industriestaat, Maschinenbau: Korrektheit und Präzision	Handelsnation: flexible und schnelle Anpassung an äußere Umstände.

Nun ist es sicher nicht so, dass die Deutschen so humorlos sind, wie sie vom Ausland oft dargestellt werden, aber sie haben einen anderen Humor als die Niederländer und nutzen ihn auch in einem anderen Kontext. Niederländer machen schon mal gerne Witze über sich selbst oder die eigene Organisation.

„Dass der Umgangston im niederländischen Unternehmen informeller ist, hatte ich ja bereits am ersten Tag festgestellt. Im Laufe der Zeit habe ich dann gemerkt, dass es noch mehr Unterschiede gibt. So scheint der Small-talk wichtiger zu sein. Im Gespräch, egal ob mit Kunden oder mit dem Chef, geht es zunächst darum, eine gute Atmosphäre zu schaffen, in der alle Gesprächspartner sich wohlfühlen. Dazu gehört die obligatorische Tasse Kaffee, auch wenn es oft, wie bei uns im Betrieb, nur ein Plastikbecher ist. Der Talk über Belanglosigkeiten dient zum ‚Warmwerden‘. Dann erst steigt man in die ‚Verhandlung‘ über das eigentliche Thema ein. Diese wird dann allerdings sehr sachlich und nüchtern geführt, wie in Deutschland auch. Nur – in den Niederlanden kommt oft noch eine Prise Humor hinein, und zwar auch an kritischen Stellen des Gesprächs, wo man gar nicht damit rechnet.“

Wie zum Beispiel der Geschäftsführer eines elektrotechnischen Konzerns im Osten der Niederlande, der sich bei der Führung einer Delegation deutscher Geschäftsleute durch seinen Betrieb über die angebliche Inkompetenz eines Elektrikers lustig machte mit dem lapidaren Nachsatz: „Ach ja, das war der Leiter unserer Entwicklungsabteilung.“ Den deutschen Gästen stand das Entsetzen im Gesicht geschrieben, nur wenige hatten begriffen, dass dies ein Scherz war. Diese Art von Humor war wahrscheinlich auch einer der Gründe, weshalb Rudi Carell so erfolgreich war, das kannte man bis dato in Deutschland kaum.

Was zudem jedem auffällt, der sich mit der niederländischen Sprache beschäftigt, sind die zahlreichen Verkleinerungsformen wie *mapje, winkeltje* oder *kroketje*, statt *map, winkel* oder *kroket*. Also zu Deutsch ‚Mäppchen‘, ‚Lädchen‘ oder ‚Kroketten‘ statt ‚Mappe‘, ‚Laden‘ oder ‚Krokette‘. Es gibt kaum ein Wort in der niederländischen Sprache, das vor diesen Verkleinerungen gefeit ist.

Sprache bringt aber auch Kultur zum Ausdruck. Und in der niederländischen (Geschäfts-)Kultur neigt man eher zum Understatement als zum Übertreiben. So kann es durchaus passieren, dass Sie vom Niederländer in dessen *vakantiehuisje* (Ferienhäuschen) eingeladen werden, das sich dann als 12-Zimmer-Villa entpuppt, und das *autootje* davor ist eine S-Klasse. Dieses Grundverständnis, eher bescheiden aufzutreten, lehrte schon der früher sehr einflussreiche Calvinismus: ‚Mehre deinen Reichtum, aber zeige ihn nicht nach außen‘. Umgekehrt führt das dazu, dass sehr selbstbewusste, von sich und ihren Fähigkeiten überzeugte Menschen leichter als *opschepper*, also Angeber, abgestempelt werden. Darin liegt auch die Gefahr für Peter Schmidt. In Deutschland ist es nämlich eher umgekehrt. Gerade im Berufsleben will man sich keine Blöße geben. Hier werden die eigenen Fähigkeiten ausdrücklich betont. Eine Gewohnheit, die in Deutschland normal ist, kann also in den Niederlanden schon mal als großspurig oder arrogant interpretiert werden. Auch die Nutzung komplizierter Fachsprachen ist in den Niederlanden viel weniger üblich als in Deutschland. Was in Deutschland vielleicht

als Fachkompetenz interpretiert wird, kann in den Niederlanden möglicherweise als affektiert oder angeberisch überkommen.

Unser Tipp 💡

Halten Sie sich zunächst etwas zurück und übertreiben Sie nicht unnötig.

Das Untertreiben beziehungsweise die Zurückhaltung macht sich auch sonst im Sprachgebrauch bemerkbar. So ist es in den Niederlanden üblich, Anweisungen eher als Frage zu formulieren. Das klingt dann in etwa so: *Hans, kun je nog even een overzicht van de kosten en baten voor mij opstellen?* („Hans, kannst du noch schnell eine Übersicht der Einnahmen und Kosten für mich erstellen?“) Das klingt sehr freundlich und längst nicht so dringlich wie ein deutsches: „Herr Mustermann, erstellen Sie mir bitte eine Übersicht der Einnahmen und Kosten!“ Und darin liegt auch die Krux.

Die freundliche Frage im Niederländischen ist genauso dringlich und auffordernd gemeint wie der deutsche Befehl. Ein immer wieder vorkommender Fehler von Deutschen in den Niederlanden ist aber, dass sie die niederländische freundliche Frage falsch interpretieren. Genauso verhält es sich mit Unmutsäußerungen. Die niederländische Redewendung *Daar word ik echt niet vrolijk van* (wörtlich übersetzt: ‚Das macht mich nicht fröhlich‘) klingt zwar recht harmlos, wenn das aber aus dem Munde Ihres Chefs kommt, sollten Sie sich in Acht nehmen.

Ein weiterer wesentlicher Unterschied in der Kommunikation besteht darin, dass in den Niederlanden mehr die emotionalen Sinne angesprochen werden. Das gilt insbesondere für Verkaufsgespräche. In Deutschland muss der Außendienstler oder Verkäufer mit sachlichen Argumenten und Fakten überzeugen.

In Verkaufsgesprächen geht es vor allem um die Qualität des Produktes, die technischen Details und handwerklichen Fertigkeiten. In dem Zusammenhang

spielt die Expertise von Fachleuten eine ganz wichtige Rolle. Schauen Sie sich mal bewusst deutsche Werbespots oder Printwerbung an. Hier kommen oft

Sachverständige zu Wort, nicht selten Doktoren in weißen Kitteln, die auf die Qualität des Produkts hinweisen. Im Gegensatz dazu funktioniert niederländische Werbung oft über Emotionen.

Hier werden Wohnzimmermöbel nicht über technische Details und Qualität verkauft, sondern es wird ein *Wohngefühl* verkauft.

In der folgenden Grafik sind die wesentlichen Unterschiede in der Kommunikation nochmal stichwortartig aufgeführt.

UNTERSCHIEDE IN DER KOMMUNIKATION	
DEUTSCHLAND	NIEDERLANDE
Technisch Im Allgemeinen ein hohes Sicherheitsbedürfnis und Verlangen nach einer klaren Struktur und logischer Argumentation. Produktvorteile stehen im Vordergrund: <ul style="list-style-type: none"> • Sachlichkeit, Fakten • Qualität • handwerkliches Können 	Emotional Ansprache über Emotionen <i>kopje koffie</i> <i>sfeer creëren</i> (Atmosphäre schaffen) Ansprache nur über Professionalität, Technik und Qualität würde nicht funktionieren. Zu viele technische Details würden stören.
Deutliche Benennung der eigenen Fähigkeiten	Understatement <i>Huisje, autootje</i>
Einstehen für den eigenen Standpunkt Kompromiss wird nicht unbedingt als die beste Lösung angesehen: „fauler Kompromiss“	Suche nach Kompromiss und Konsens „Poldermodell“ Besprechungen (<i>overleg</i>) sind öfter erforderlich
Formell	Informell
Wenig Humor in geschäftlichem Kontext	Humor, Satire ‚Lachen über sich selbst‘

POP-GESPRÄCHE

Nach etwa drei Monaten bei seinem neuen Arbeitgeber bekam Peter Schmidt von seinem Vorgesetzten eine Einladung zu einem POP-Gespräch. Dafür wurde eigens ein Termin vereinbart, womit dieses Gespräch einen ‚offiziellen‘ Charakter bekam. POP bedeutet *Persoonlijk Ontwikkelings Plan*, zu Deutsch: ‚Persönlicher Entwicklungs Plan‘.

Diese Karrieregespräche, die mitunter auch als *ontwikkelingsgesprek* oder *loopbaan-evaluatiegesprek* bezeichnet werden, sind in den meisten niederländischen Unternehmen und Organisationen fester Bestandteil der Personalpolitik. Sie werden meist ein- oder zweimal im Jahr von dem Vorgesetzten mit seinem (bzw. mit jedem seiner) Mitarbeiter geführt. In dem POP-Gespräch geht es um die persönliche Entwicklung des Arbeitnehmers und um die Arbeit innerhalb der Firma bzw. Organisation. Der Vorgesetzte und der Mitarbeiter evaluieren gemeinsam, wie die Wünsche und Potenziale des Arbeitnehmers auf die Bedarfe und Möglichkeiten in der Firma abgestimmt werden können. Auf dieser Basis werden (Ziel-)Vereinbarungen getroffen, die meist in einem Persönlichen-Entwicklungs-Plan (POP) ausformuliert werden.

Daneben gibt es noch das *functionerings-gesprek*, zu Deutsch: Funktionsgespräch. POP- und Funktionsgespräche sind sich in vielerlei Hinsicht sehr ähnlich, in beiden geht es um die Wünsche und das Potenzial des Mitarbeiters, und zwar im Hinblick auf die Zukunft. Es gibt aber einen wesentlichen Unterschied: Im Funktionsgespräch wird auch zurückgeschaut auf die Vergangenheit, wohingegen sich das POP-Gespräch ausschließlich auf eventuelle Veränderungen und Aufgaben in der Zukunft konzentriert. Während es in Deutschland Standard ist, ein Arbeitszeugnis zu bekommen, ist das in den Niederlanden nicht unbedingt selbstverständlich. Der Arbeitgeber stellt meist nur dann ein Arbeitszeugnis aus, wenn er vom Arbeitnehmer danach gefragt wird. Auch Empfehlungsschreiben sind weniger üblich, können aber durchaus erbeten werden.

BORREL UND NETWERKEN

In der niederländischen Geschäftswelt läuft viel über Netzwerke, sowohl innerbetrieblich als auch außerbetrieblich.

In der niederländischen Geschäftswelt läuft viel über Netzwerke, sowohl innerbetrieblich als auch außerbetrieblich. Der niederländische Unternehmer geht auch zu einer Vortragsveranstaltung des Branchenverbandes, wenn ihn das Thema nicht interessiert. Ihm geht es in erster Linie um die Kontakte, die er nach der Veranstaltung beim *borrel* knüpfen kann. Der deutsche

Unternehmer geht meist nur dann zu einer Veranstaltung, wenn ihn das Thema interessiert. Deshalb gibt es auch so viele Businessclubs in den Niederlanden, hier werden Geschäftskontakte gepflegt und hergestellt. Diese in den angelsächsischen Ländern populäre Methode ist auch bei unseren Nachbarn sehr beliebt und von nicht zu unterschätzender Bedeutung.

Unser Tipp 💡

Wenn Sie ihr Unternehmen als Außendienstmitarbeiter repräsentieren müssen, besuchen Sie diese Veranstaltungen und planen Sie mindestens noch eine Stunde für den ‚borrel‘ nach Abschluss der Veranstaltung ein!

„Heute habe ich meinen ersten borrel erlebt! Das ist eine Art Umtrunk, den es zu den verschiedensten Gelegenheiten gibt. Unter Kolleginnen und Kollegen im Büro nach getaner Arbeit, als Abschluss von Veranstaltungen und Seminaren und so weiter. Ich habe festgestellt, dass das sogenannte ‚Netzwerken‘ hier in den Niederlanden eine ganz wichtige Rolle spielt, und dazu sind die borrels wie geschaffen. Dort knüpft man seine Kontakte und kommt über den Small-talk zum Geschäftlichen. Zu essen gibt es bei den Gelegenheiten meist hapjes. Das heißt, ein Kellner geht mit einem Tablett durch den Saal, und man nimmt sich auf der Serviette ein Häppchen (ein Stückchen Hering auf Schwarzbrot, Käse mit Gurke und Weintraube oder ähnliches). Das ist weniger zum satt werden, sondern eher als eine Geste zu verstehen, scheint mir.“

EIN JAHR SPÄTER



„Nun bin ich schon ein ganzes Jahr in den Niederlanden und fühle mich hier sehr wohl. Das Niederländische geht mir schon ziemlich gut von den Lippen. Sogar der ein oder andere Witz gelingt mir bereits in der neuen Sprache. Meinen Wohnsitz habe ich inzwischen auch hierher verlegt. An die Eigenheiten des niederländischen Geschäftslebens habe ich mich gewöhnt. Vieles ist anders als bei uns in Deutschland, aber eigentlich passen Deutsche und Niederländer recht gut zusammen. Ich glaube, wenn wir die Vorteile beider Kulturen miteinander kombinieren, wie zum Beispiel die niederländische Flexibilität mit der deutschen Gründlichkeit oder das niederländische Konsensstreben mit deutschem Führungsstil, dann sind wir zusammen unschlagbar.“

HÄUFIG VERWENDETE BEGRIFFE

NIEDERLÄNDISCH	DEUTSCH
aanbesteding	Ausschreibung
aanvraag	Antrag
administratie	Verwaltung; Administration
Algemene Wet Gelijke Behandeling	Gleichbehandlungsgesetz
arbeidsomstandigheden	Arbeitsbedingungen
arbeidsovereenkomst; arbeidscontract	Arbeitsvertrag
arbeidsvereisten, bekwaamheidsvereisten	Arbeitsanforderungen
arbo-wet	Arbeitsschutzgesetz
baas	Chef
belasting	Steuer
bestuur	Vorstand; Verwaltung
bevestiging	Bestätigung
bewijs van arbeidsongeschiktheid; ziekmelding	Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung; gelber Schein; Krankschreibung
bijbaantje	Nebenbeschäftigung
bijverdienste	Nebenverdienst
bloktijd	Kernarbeitszeit
borrel	Umtrunk
BTW (belasting op de toegevoegde waarde)	MwSt. (Mehrwertsteuer)
burgerservicenummer	Sozialversicherungs- und Steuernummer

NIEDERLÄNDISCH	DEUTSCH
certificaat; getuigschrift	Zeugnis
Collectieve Arbeidsovereenkomst (CAO)	Tarifvertrag
collega	Kollege; Kollegin
contactpersoon	Ansprechpartner
contract; verdrag	Vertrag
dagvoorzitter	Moderator
dienstverband; dienstbetrekking	Arbeitsverhältnis
einde van de werktijd	Feierabend
fte (full-time equivalent)	Vollzeitstelle
functiebeschrijving	Tätigkeitsbeschreibung
functie-eisen	Tätigkeitsanforderung
functioneringsgesprek	Mitarbeitergespräch
inschrijven	anmelden
jaaropgave	Jahresendabrechnung
lunch	Mittagsimbiss
loonstrook	Lohnzettel; Gehaltsabrechnung
minimumloon	Mindestlohn
ondernemings-overeenkomst	Betriebsvereinbarung
onkostenvergoeding	Unkostenerstattung
ontslagbescherming	Kündigungsschutz
opzegtermijn	Kündigungsfrist

NIEDERLÄNDISCH	DEUTSCH
overeenkomst; akkoord ; convenant	Vereinbarung
overleg	Beratung; Sondierungsprozess; Sitzung
overspannen	überarbeitet; gestresst
parttime werk	Teilzeitarbeit
pensioen	Rente; Ruhestand
ploegendienst	Schichtarbeit
receptie	Empfang
recht op vakantiedagen; recht op verlof	Urlaubsanspruch
reiskostenvergoeding	Reisekostenvergütung
salarisopgave	Gehaltsbescheinigung
sociale voorzieningen	Sozialleistungen
sociale wetgeving	Sozialgesetze
sollicitatieprocedure	Bewerbungsverfahren
taakomschrijving	Stellenbeschreibung
uitzendbureau	Leiharbeitsfirma
uurloon	Stundenlohn
vacature	Stellenangebot
verblijfskosten	Kosten für Unterkunft und Verpflegung
vergadering	Sitzung; Tagung
vergoeding	Vergütung
vergunning	Genehmigung

NIEDERLÄNDISCH	DEUTSCH
verzekeringspremie	Versicherungsbeitrag
voltijdbaan	Vollzeitstelle
werkgever	Arbeitgeber
werkgeversverklaring	Arbeitgeberbescheinigung
werknemer	Arbeitnehmer
werkoverleg	Dienstbesprechung; Arbeitsbesprechung
werkvergunning	Arbeiterlaubnis
zorgverzekering	gesetzliche Krankenversicherung
ziekmelding	Krankmeldung
ziekteverzuim	krankheitsbedingtes Fehlen

WERKEN IN DUITSLAND

**CULTUURVERSCHILLEN
IN HET BUURLAND**

Inleiding	27
Jan Janssen uit Enschede	28
<i>Guten Tag, Herr Janssen</i>	28
Privé en werk	30
Hiërarchieën en overleg	31
Consensus versus gehoorzaamheid	32
<i>Deutsche Gründlichkeit und Ordnung</i>	33
Vaste structuren	34
Correctheid	35
Flexibiliteit versus precisie	35
Andere aanpak: Voor de zekerheid <i>plan B</i>	36
Onzekerheidsvermijding	36
Communicatie is anders	38
Kwaliteiten benoemen versus understatement	39
Humor	40
<i>Mitarbeitergespräch</i> en getuigschrift	42
Een jaar later	43
Woordenlijst	44
Literatuurlijst	46
 <i>Arbeiten in den Niederlanden - Kulturunterschiede im Nachbarland</i>	3

Wonen in een grensregio biedt allerlei voordelen. Er is sprake van een groot aantal mogelijkheden: zowel voor ondernemers op zoek naar gekwalificeerd personeel als voor werkzoekenden op zoek naar een aantrekkelijke baan. Die mogelijkheden worden nog niet altijd ten volle benut. Werken in het buurland betekent ook werken in een andere bedrijfscultuur met andere gebruiken en manieren. Dat maakt het natuurlijk spannend. Veel grenspendelaars vertellen enthousiast over hun ervaringen aan de andere kant van de grens. Ja, er zijn cultuurverschillen en soms leiden ze ook tot verwarring. Het zijn echter zeker geen onneembare hindernissen, eerder uitdagingen die de eigen blik verruimen. En wanneer men eraan gewend is, zijn ze zelfs een verrijking – niet alleen voor het individu, maar ook voor de arbeidsmarkt in de grensregio als geheel. Zo kunnen Duitsers en Nederlanders veel van elkaar leren.

Met behulp van deze brochure willen we de lezer vertrouwd maken met de belangrijkste cultuurverschillen. Dit doen we aan de hand van de ervaringen van de Nederlander Jan Janssen¹⁾ op de Duitse arbeidsmarkt. Hij ondervindt aan de hand van vele authentieke situaties hoe de Duitse bedrijfscultuur toch duidelijk anders is dan hij gewend is. Deze andere omgangsvormen en verwachtingen zijn er natuurlijk niet zomaar. Mentaliteiten, gebruikelijke denk- en gedragspatronen, zijn niet in het luchtledige ontstaan, maar in de loop der eeuwen door de historische ervaringen van een land of natie gevormd. De historische en sociologische achtergronden die de cultuurverschillen verklaren, worden in aparte kaders toegelicht. We willen u namelijk niet alleen laten zien hoe anders Duitsers zijn, maar ook waarom ze anders zijn.

Op deze plaats willen we u wijzen op een belangrijk punt dat altijd geldt wanneer we het over cultuurverschillen en mentaliteiten hebben. Natuurlijk leidt een dergelijk onderwerp tot een noodzakelijke veralgemenisering en generalisering van de werkelijkheid. We hebben immers te maken met ongeveer 80 miljoen Duitse individuen. Hetzelfde geldt voor bedrijven en organisaties: ieder bedrijf is een wereldje op zich. In sommige bedrijven zullen de in deze brochure genoemde voorbeelden sterker spelen dan in andere bedrijven. Er zijn zeker ook uitzonderingen die de regel bevestigen. Het is daarom verstandig deze brochure vooral als nuttige achtergrondinformatie te zien, die helpt om een bepaald gedrag beter te begrijpen waardoor men zich sneller op zijn of haar gemak kan voelen.

De brochure bestaat uit twee delen. Deel 1 is in het Duits geschreven en bedoeld voor Duitsers die in Nederland (willen) werken. We kijken daarbij naar de ervaringen van de Duitser Peter Schmidt in Nederland. In deel 2 is sprake van de omgekeerde situatie. Dit deel is Nederlandstalig en bedoeld voor Nederlanders die in Duitsland (willen) werken. Hierbij staan de ervaringen van de Nederlander Jan Janssen centraal. Op deze manier komen de cultuurverschillen vanuit zowel het Duitse als het Nederlandse perspectief aan bod. Beide delen behandelen voornamelijk dezelfde thema's als omgangsvormen, hiërarchie en het nemen van beslissingen en juist de verschillen tussen beide landen komen daarbij goed naar voren. Peter Schmidt doet immers in Nederland andere ervaringen op met het onbekende dan Jan Janssen in Duitsland. Wanneer u als Nederlandse lezer geïnteresseerd bent in de vraag hoe een Duitser tegen een Nederlands bedrijf aankijkt, dan raden we u aan om ook het Duitse deel van deze brochure te lezen. Dat is tegelijk een goede oefening voor uw taalvaardigheid Duits. De achtergrondinformatie in de kaders is overigens grotendeels dezelfde, alleen dan in de andere taal. Ten slotte wijzen we u erop dat we in deze brochure vanwege de leesbaarheid gekozen hebben voor de mannelijke vorm.

¹⁾ Jan Janssen is weliswaar een fictieve persoon, maar zijn ervaringen in een Duits bedrijf zijn authentiek en op de werkelijkheid gebaseerd.

Hieronder maken we kennis met Jan Janssen, een commercieel medewerker uit Enschede, die in het Duitse Gronau – net aan de andere kant van de grens – een nieuwe baan gevonden heeft. Vooralnog blijft hij in Enschede wonen, maar als het werk in Duitsland hem bevalt, wil hij graag ook in de toekomst in Duitsland wonen. We zien met welke cultuurverschillen hij bij zijn nieuwe werkgever te maken krijgt.

De brochure bestaat uit drie soorten tekst. Ten eerste is er het verhaal van Jan Janssen. We laten hem persoonlijk aan het woord komen, hij vertelt over zijn ervaringen in het nieuwe bedrijf, de omgang met de collega's en met zijn chef. Daarbij laat hij ook weten waarmee hij problemen heeft en wat hem juist heel goed bevalt in en aan Duitsland. De citaten van Jan Janssen worden vervolgens van commentaar voorzien en toegelicht. Het commentaar dient om duidelijk te maken waarom de collega's en zijn chef zich zo *typisch Duits* opstellen en waarom hij zo *typisch Nederlands* reageert. Verder zijn er ook kaders waarin de zo verschillende en vaak tegengestelde historische ontwikkelingen in Duitsland en Nederland kort toegelicht worden. Deze kaders dragen bij aan een verklaring van bepaalde gedragingen en mentaliteiten. Bovendien geven we heel concrete tips hoe u het beste met dergelijke situaties kunt omgaan.

Guten Tag, Herr Janssen...

"Het eerste dat mij meteen opviel bij mijn nieuwe werkgever in Duitsland was dat de omgang veel formeler is. Niet alleen dat ik mijn baas met *Sie* en achternaam moest aanspreken, nee zelfs de collega's hebben zich alleen met hun achternaam voorgesteld en spraken mij eveneens met *Sie*, dus 'u' aan. Dat was echt even wennen, maar toch heb ik al gauw gemerkt, dat de sfeer zeer aangenaam en vertrouwelijk was, ondanks het formele *Sie*."

In Duitsland komt het inderdaad soms voor dat collega's jarenlang op dezelfde gang werken en elkaar nog steeds *siezen*. Dat heeft echter niets te maken met hoe collegiaal zij met elkaar omgaan. Het is *Du* voor privé en *Sie* voor de zaak. Nederlanders onderschatten vaak de betekenis van het tutoyeren, of *duzen*, zoals het op z'n Duits heet. Een te snel overschakelen van *Herr Schmitz* naar

Thomas kan wel eens zeer brutaal overkomen bij Duitse collega's en zeker bij de chef. Het *Sie* is een uitdrukking van respect tegenover de andere. En het overstappen van *Sie* naar *Du* is zelfs een formele procedure: het *Du aanbieden*. Dat betekent dat de in rang of hiërarchie hoger staande persoon aan de andere persoon voorstelt om het *Du* en de voornaam te gebruiken. Dat gebeurt dus niet zoals in Nederland waar men vaak na een tijdje geruisloos naar de jij-vorm overschakelt en waar men meestal intuïtief aanvoelt of dit ongeleefd overkomt of niet. In Duitsland is het een formeel moment dat wordt bezegeld met een handdruk waarbij beiden nogmaals hun voornaam uitspreken. Dit terwijl men elkaar soms al maanden of zelfs jaren kent!

Ook in de privé sfeer wordt soms *Sie* gebruikt, bijvoorbeeld met de burens of in een vereniging. Hier is het dan de oudere die het *Du* aanbiedt aan de jongere. Mensen die een titel hebben, zoals dr. of professor, worden in sommige organisaties en branches nog steeds met hun titel aangesproken, bij voorbeeld: *Guten Tag Herr Doktor Schmidt*. Dit is bijvoorbeeld in de banken- en verzekeringswereld, bij overheidsinstanties en ook wel in ziekenhuizen het geval.

Toch zijn er ook verschillen. Het is afhankelijk van de branche hoe formeel de omgang is. Veel grote bedrijven die internationaal opereren hebben zich

aangepast en gebruiken doorgaans het *Du*. Ook in de creatieve sector en in ambachtelijke bedrijven gaat het er meestal informeler aan toe. In productiebedrijven en fabrieken is op de werkvloer onder de collega's het *Du* gebruikelijk, maar niet tegenover de leidinggevende.

Veel Nederlanders die in Duitsland werken weten de omgangsvormen overigens na een tijdje te waarderen. De hiërarchische structuren zijn zeer snel zichtbaar en iedereen weet precies waar hij aan toe is. Dat heeft zeker ook voordelen.

Onze tip ?

Wees in de beginfase voorzichtig met het gebruik van *Du* en kijk hoe je collega's daarmee omgaan. Zeker de leidinggevende niet zomaar tutoyeren.



In Duitsland houdt men privé en werk vaak gescheiden. In veel Duitse bedrijven worden privé telefoongesprekken en internetgebruik niet of in zeer beperkte mate getolereerd. Onder collega's in Duitse bedrijven of organisaties komt het voor dat mensen jaren op hun werk samenwerken, zonder veel van elkaars privé leven te weten. Toch kunnen zij een zeer collegiale relatie met elkaar hebben.

Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps (werk is werk en borrel is borrel) zegt een Duits spreekwoord. Het maakt duidelijk dat privéleven en werk sterk van elkaar gescheiden zijn. In Nederland is de overlap tussen werk en privé groter.

Collega's die na werktijd nog even wat met elkaar gaan drinken, die wel eens samen naar de film of het theater gaan,

bij elkaar op verjaarsvisite komen of bevriend blijven al werkt men niet meer bij hetzelfde bedrijf: ook in Duitsland komt dit voor, maar wel in mindere mate dan in Nederland. Ook het in Nederland populaire 'nieuwe werken' met veel flexibiliteit qua werktijden - en daardoor ook een minder duidelijk onderscheid tussen werk en privé - is in Duitsland nog niet zo ingeburgerd.

Duitsers hebben over het algemeen een grotere behoefte aan regelmatige (en voor Nederlandse begrippen vroege) werktijden, vaste structuren en duidelijke werkwijzen. Zo zijn ook de meeste Duitse bedrijven ingericht. De hiërarchische structuren zijn in Duitse bedrijven en organisaties over het algemeen helder en duidelijk afgebakend en ook naar buiten toe zichtbaar.

Voor nieuwe medewerkers is het daarom meestal eenvoudig hun plaats in deze structuur te herkennen. De chef bepaalt meestal wat er gedaan moet worden en delegeert de taken naar zijn medewerkers. Hij wint weliswaar ook advies in bij zijn medewerkers, zeker wanneer zij over bepaalde kennis of competentie beschikken, maar de beslissing neemt hij uiteindelijk zelf. Dat wordt ook zo geaccepteerd. Medewerkers verwachten dat de leidinggevende beslissingen neemt en knopen doorhakt. Nederlandse leidinggevenden moeten vaak hun medewerkers ten minste het gevoel geven dat ze mee kunnen beslissen. Duitse leidinggevenden kunnen makkelijker top-down beslissingen nemen. Van werknemers wordt verwacht dat ze die beslissingen loyaal volgen en niet overal over in discussie gaan. Hij is immers de chef en verantwoordelijk voor de besluiten. Hij wordt daarvoor (beter) betaald en draagt dan ook de risico's.

Deze besluitvormingsprocessen zijn meestal heel effectief, eerlijk en transparant. In Nederland vindt er vaak heel veel overleg plaats, terwijl uiteindelijk toch meestal de wil van de leidinggevende wordt gevolgd. Over de voor- en nadelen van deze verschillende soorten leiderschapsstijlen kan men van mening verschillen. Nederlanders vinden hun op communicatie en consensus gerichte leiderschapsstijl meestal impliciet beter. Veel Nederlanders hebben meestal weinig besef of er begrip voor dat andere culturen – niet alleen de Duitse – duidelijke machtsverhoudingen op prijs stellen. Dat leidt ertoe dat andere culturen gauw als autoritair worden beschouwd. Desondanks hoort men vaak van Nederlanders die in Duitsland werken of gewerkt hebben dat ze de hiërarchie ook kunnen waarderen. Het leidt tot duidelijke verhoudingen en maakt een effectieve organisatie van de werkzaamheden mogelijk.

"Bij mijn oude werkgever in Nederland hadden we zeer veel overleg met elkaar. Het leek wel eens op 'Nederland vergaderland', tenminste als ik het vergelijk met de situatie in Duitsland. Hier hebben wij veel minder overleg of op z'n Duits: Dienstbesprechungen. Deze zijn echter veel gestructureerder dan in Nederland. Meestal wordt een vaste agenda gevolgd, met daarop de zogenaamde Tagesordnungspunkte of "TOPs". Het gaat meer om luisteren dan om meepraten in een vergadering. De chef legt zijn visie en strategie uit. Daarnaast komen vaak alleen maar de deskundigen aan het woord. Zij hebben de nodige vakkennis en geven advies. Aan het einde worden vaste afspraken gemaakt of geeft de chef instructies wat te doen is. Dat lijkt weliswaar een stukje hiërarchischer dan in Nederland, maar eindeloze vergaderingen met onduidelijke uitkomsten zijn op die manier uitgesloten. De Duitse Dienstbesprechungen zijn over het algemeen zeer efficiënt. Daarna weet iedereen precies wat hij moet doen."

Consensus versus gehoorzaam

Hoe komt het toch dat Duitsers en Nederlanders soms zo verschillend zijn? Een lesje geschiedenis kan daarbij behulpzaam zijn. Het zijn namelijk historische ervaringen en levensomstandigheden die de mentaliteit van een volk en/of land vormen. Zo zijn de lossere omgangsvormen in Nederland, de platte organisatiestructuren en het streven naar consensus te verklaren door een fenomeen dat 'egalitarisme' genoemd wordt. Het uitgangspunt dat alle mensen gelijk zijn vindt zijn oorsprong al in de *Waterschappen*. Waterschappen behoren tot de oudste democratische organisaties ter wereld. Sinds hun ontstaan hebben ze de taak om bewoners tegen het water te beschermen. In een land dat voor een groot deel onder zeeniveau ligt, betekent dit een continue strijd tegen het water. Deze natuurlijke vijand bedreigde iedereen in gelijke mate, ongeacht de sociale afkomst. Zo ontstond er een saamhorigheidsgevoel dat bij waterschappen tot uitdrukking kwam. De dijkgraaf was geen opperbevelhebber, maar veel meer een *primus inter pares* (eerste onder gelijken) die ervoor moest zorgen dat de gemeenschappelijke strijd tegen het water werd georganiseerd. Deze cultuur vormde in de daarop volgende eeuwen ook een ideale voedingsbodem voor de verspreiding van het calvinisme. Eén van de grondideeën van deze leer was en is dat alle mensen voor God gelijk zijn. De snelle verspreiding van deze stroming in de Noordelijke Nederlanden betekende opnieuw een versterking van het egalitarisme in de maatschappij.

De situatie aan Duitse kant was heel anders. Hier had de adel veel meer invloed. Op het grondgebied van het huidige Duitsland waren er honderden kleine vorstendommen en aristocratische heersers die meestal met strenge hand over hun onderdanen regeerden. Er was geen sprake van egalitarisme, de bevolking was noodgedwongen gezagstrouw. Volgens het principe *Cuius regio, eius religio* ("wiens gebied, diens religie") bepaalden de plaatselijke vorsten ook de godsdienst van hun onderdanen. In Nederland speelde de adel een minder prominente rol. Het land was door het vele water en moerassen ongeschikt om te paard over het land te trekken om zo de bevolking te onderdrukken. Zo ontstond al vroeg een cultuur met een geringe machtafstand aan Nederlandse kant en met een relatief grote machtafstand aan Duitse kant. Het begrip "machtafstand" is door de sociaalwetenschapper Geert Hofstede als culturele dimensie ingevoerd en wordt omschreven als "de mate waarin de minder machtige leden van instituties of organisaties in een land verwachten en accepteren dat de macht ongelijk verdeeld is."²⁾

Identificatie tegen het nationale gezag
Tijdens het latere ontstaan van de nationale staten werd deze ontwikkeling voortgezet. In Nederland werd het steeds sterker wordende calvinisme een drijvende kracht in de oorlog tegen Spanje. Willem van Oranje die de Nederlanders in de Tachtigjarige Oorlog (1568-1648) tegen

Spanje aanvoerde was de aanvoerder van opstandelingen. Zo stond de identificatie met het verzet tegen de machthebbers (Spanje) aan de wieg van de nationale staat, die door het verdrag van de *Vrede van Münster* vastgelegd werd.

Identificatie met het nationale gezag
De geboorte van de Duitse staat vond niet alleen zeer veel later plaats, ook de omstandigheden waren geheel anders. Niet een opstand tegen het nationale gezag, maar juist een identificatie met het nationale gezag stond aan de wieg van de nationale ontstaansgeschiedenis. De Duitse eenwording van 1871 was ook het uitdrukken van een verlangen naar eenheid en centraal gezag. Er ontstond een keizerrijk dat sterk door het Pruisische militarisme en gehoorzaamheid gekleurd was. Gehoorzaamheid werd gezien als een Pruisische deugd – tegenover de bevelhebber bij de militairen, maar ook tegenover hoger geplaatsten in het burgerlijke leven. Zo ontstond een hiërarchische maatschappij met daarbij horende formele omgangsvormen. Ook oer-Duitse deugden zoals de behoefte aan orde en gedegenheid vinden hier hun oorsprong.

²⁾ Geert Hofstede/Gert Jan Hofstede/
Michael Minkov: *Allemaal andersdenkenden.
Omgaan met cultuurverschillen,
Amsterdam/Antwerpen 2013, p. 72.*

Deutsche Gründlichkeit und Ordnung

"De Duitse gedegenheid is echt spreekwoordelijk. Alles wordt netjes opgeschreven en gearhiveerd. Daar wordt veel meer tijd aan besteed dan in Nederland. Ook gaan Duitsers altijd zeer goed voorbereid gesprekken in. Ik was zeer verbaasd bij mijn eerste interne overleg in Duitsland hoe goed voorbereid alle collega's waren. Zij hadden alle stukken nauwkeurig doorgenomen. Als ik dat vergelijk met mijn vroegere werksituatie in Nederland is dat een hemelsbreed verschil. Een goede voorbereiding kost wel tijd, maar daardoor wordt het overleg ook wel zeer effectief."

Inderdaad speelt gedegenheid in het Duitse zakenleven (maar ook daar buiten) een zeer belangrijke rol. Dingen worden grondig aangepakt of überhaupt niet. Een halfslachtige, open of experimentele aanpak is voor een Duitser geen alternatief. *Ganz oder gar nicht* ('helemaal of helemaal niet') is dan ook een vaak gebruikt gezegde in Duitsland. In het bedrijfsleven wordt verwacht dat men altijd goed voorbereid naar een overleg, vergadering of gesprek gaat.

Een vergadering bijwonen en de stukken niet of nauwelijks gelezen hebben? Dat kan écht niet. Ook presentaties en mededelingen zijn meestal tot in de puntjes uitgewerkt en overal staan bronvermeldingen aangegeven. Het gebruiken van (ludieke) filmpjes en cartoons in PowerPoint-presentaties komt beduidend minder vaak voor dan in Nederland.

De Duitsers blijken daarnaast een grote behoefte aan orde te hebben. Welke taal kent meer spreekwoorden die op orde gericht zijn dan de Duitse? "Lerne Ordnung, liebe sie", „Ordnung ist das halbe Leben“, „sei hübsch ordentlich und fromm“, „Zucht und Ordnung“, „Ruhe und Ordnung“. Duitsland heeft een *Ordnungsamt*, *Ordnungshüter*, *Ordnungsstrafen* enzovoorts.

Natuurlijk komt deze voorkeur voor orde ook in het bedrijfsleven voor. Zo hechten vele Duitse bedrijven en organisaties veel waarde aan een goede documentatie en archivering. Nederlanders mogen dat soms overbodig of overdreven vinden, maar het kan heel handig zijn wanneer bijvoorbeeld collega's ziek worden of een andere functie krijgen.

Onze tip ?

Zorg dat je altijd goed voorbereid meetings, vergaderingen en gesprekken in gaat. En – vanzelfsprekend – wees stipt op tijd (maar kom ook niet té vroeg... want dan is er nog niemand!)

VASTE STRUCTUREN

Voor Nederlanders is het ook gebruikelijk om ook eens naar het werk van de collega's te kijken en daarop feedback te geven of bij te sturen. Wat in Nederland als collegiale consultatie vaak wordt gestimuleerd en soms zelfs wordt verplicht, wordt in Duitsland niet altijd gewaardeerd.

"Intussen werk ik al bijna twee weken in Duitsland en heb mijn zogenoemde Einstand achter de rug. Het is in Duitsland gebruikelijk dat je als nieuwkomer na een aantal dagen gebak meebrengt voor je collega's of voor een lunch zorgt. Bij die gelegenheid kreeg ik trouwens ook het Du aangeboden door mijn collega's, maar mijn baas is nog steeds "Herr Müller". Ik moet wel zeggen dat er toch behoorlijke verschillen zijn. Meteen de eerste dag werd mij duidelijk uitgelegd wat mijn taken zijn en wat van mij en mijn werk wordt verwacht. In onze afdeling en in de arbeidsprocessen is een duidelijke structuur aanwezig. Iedereen heeft zijn taken en die zijn ook duidelijk van elkaar afgebakend. Dus iedereen weet precies wat hij moet doen. En daar houdt men zich ook strikt aan. Het valt op dat iedereen in eerste instantie op zijn eigen werk geconcentreerd is en zich weinig met de zaken van de collega's bemoeit. Soms lijkt het wel zo'n beetje alsof wij langs elkaar heen werken. Die dichte deuren overal versterken dat gevoel."

"Voor mij was het inderdaad verrassend hoe strikt zich iedereen in mijn afdeling aan interne afspraken en regels hield. Er was weinig begrip voor mijn suggestie om een volgens mij overbodige regel te omzeilen of een rare afspraak te schrappen. Het heeft een tijdje geduurd om te begrijpen dat afspraken in Duitsland vaststaan als een huis en strikt moeten worden nageleefd. Dit gaat zeker wel eens af en toe ten koste van het pragmatisch en flexibel werken, maar aan de andere kant heeft het ook zijn voordelen. Je weet precies wat je van je collega's en klanten krijgt en dat geeft je een bepaalde zekerheid. Bovendien kun je op die manier werkprocessen veel beter plannen. Planmatig werken en organiseren, dat kunnen de Duitsers dus erg goed. En intussen hou ik daar ook van!"

Zolang het niet expliciet gevraagd wordt, mag je je niet bemoeien met het werk van je collega's. Met name wanneer het gaat om het nemen van beslissingen is het handig erop te letten of dit ook daadwerkelijk binnen de eigen verantwoordelijkheid valt.



Onze tip 💡

Let erop om niet je eigen competenties te overschrijden. Geef je collega's en leidinggevenden geen ongevroegd advies.

CORRECTHEID

Duitse producten staan in de hele wereld bekend om hun kwaliteit. Dat geldt helemaal voor technische producten. "Made in Germany" staat symbool voor correctheid en precisie. Dat geldt ook voor het werk. Alles moet precies volgens plan verlopen.

Zo vindt Jan Janssen het aanvankelijk vreemd dat zijn collega's zich precies aan

regels en voorschriften houden, terwijl er soms ook veel praktischer oplossingen

zijn. Het flexibel omgaan met regels en voorschriften, zoals dat vaak in Nederland het geval is, kent men in Duitsland niet op deze manier. Het strookt niet met de behoefte aan exacte plannings en het zich aan de regels houden.

Flexibiliteit versus precisie

Niet alleen in het bedrijfsleven, ook in de politiek en het bestuur gaan Nederlanders meestal pragmatisch en flexibel te werk, terwijl het in Duitsland vooral om precisie gaat. Voor wie bedenkt hoe beide landen zich ontwikkeld hebben is dat geen verrassing. In Duitsland werd de voorliefde voor orde en degelijkheid van oudsher als deugd beschouwd. Vandaar ook dat Duitsland als een technisch land groot geworden is door de industrialisatie, bouw van machines, de auto-industrie en ambachten. Dat zijn tot op de dag van vandaag de economische pijlers van Duitsland. Bij de bouw van machines gaat het om precisie, het komt op millimeters aan. Tegen deze achtergrond is de voorliefde voor technische details en het verlangen naar exactheid niet verwonderlijk.

En de Nederlanders? De Nederlandse economie is vooral door de internationale handel tot bloei gekomen. De ligging van Nederland aan de zee bood daarvoor perfecte voorwaarden. De in de 17e eeuw opgerichte Verenigde Oostindische Compagnie (VOC) heeft in grote mate aan de ontwikkeling van Nederland als zeevarende natie en koloniale macht op wereldniveau bijgedragen. Goederen en producten aan de ene kant van de wereld inkopen en met winst aan de andere kant van de wereld verkopen. Wie handel drijft moet flexibel opereren en in staat zijn om snel op andere omstandigheden in te spelen.

Ook in het rechtssysteem komen dit soort Duitse en Nederlandse verschillen naar voren. Vele Duitsers denken dat soft drugs in Nederland zijn toegestaan. Dat is eigenlijk niet het geval, ze worden 'gedoogd'. Hierbij is sprake van het zogenaamde opportuniteitsbeginsel. Wanneer het geen zin heeft een strafbaar feit te vervolgen of vervolging is niet in het algemeen belang, kan de Nederlandse politie of officier van justitie afzien van strafvervolging. In Duitsland daarentegen is sprake van het legaliteitsbeginsel. Dat betekent dat een strafbaar feit vervolgd moet worden, omdat de wet dat voorschrijft. De vrijheid die Nederlanders nemen om regels en voorschriften ruim te interpreteren bestaat in Duitsland niet. Aan regels moet je je houden.

ANDERE AANPAK: VOOR DE ZEKERHEID PLAN B

Werkwijzen verschillen in Duitsland en Nederland op nog een belangrijk punt. In de Duitse bedrijfscultuur worden projecten zeer planmatig opgezet. Er wordt een duidelijke strategie uitgewerkt die alle mogelijke opties verkent. Niet voor niets bestaat in Duitsland de uitdrukking *Plan B*.

Dat betekent een plan te hebben voor het geval het oorspronkelijke plan niet lukt. Duitsers hebben over het algemeen een grote behoefte aan zekerheid. Om daaraan te voldoen is het goed om regels,

principes en plannen te hebben. In Nederland is dat heel anders. Hier wordt pragmatisch gewerkt en komt het vaak voor dat men projecten begint voordat ze tot in de kleinste details zijn uitgewerkt.

Men vertrouwt erop dat problemen tijdens de rit kunnen worden opgelost en neemt ook momenten op om een plan bij te kunnen sturen. Nederlanders hebben niet zoveel last van onzekerheden als Duitsers. Zij kunnen goed omgaan met risico's. Door *voortschrijdend inzicht* kunnen zij hun werkwijze aanpassen aan de realiteit en actuele omstandigheden. Duitsers proberen daarentegen vanaf het begin de risico's in te schatten en zo mogelijk uit te sluiten.

Onzekerheidsvermijding

Deze principieel verschillende denk- en werkwijze zorgt vaak voor problemen wanneer Duitse en Nederlandse bedrijven of organisaties moeten samenwerken. Dit verschil heeft de sociale wetenschapper Geert Hofstede als de culturele dimensie “onzekerheidsvermijding” benoemd. “Onzekerheidsvermijding is de mate waarin dragers van een cultuur zich bedreigd voelen door onzekere of onbekende situaties; dit gevoel wordt onder andere uitgedrukt in stress en in een behoefte aan voorspelbaarheid: aan formele en informele regels.”³⁾

Duitsers hebben in hun geschiedenis al een aantal keer de totale ineenstorting van een bestaande orde meegemaakt.

De 30-jarige oorlog (1618-1648) was in het Duitse gebied een tijdperk van volledige rechteloosheid. Legers trokken al plunderend en moordend door het land. Ook waren er veel epidemieën en was er veel hongersnood, zodat in sommige gebieden twee derde van de bevolking om het leven kwam. Er zijn ook meer recente voorbeelden van rampspoed die aan de behoefte aan onzekerheidsvermijding hebben bijgedragen. Daarbij kunnen we bijv. denken aan de twee wereldoorlogen. Met name de Tweede Wereldoorlog heeft heel veel dingen die men tot dan toe klakkeloos aannam als compleet dwaalspoor ontmaskerd. Daarom is het niet vreemd dat onzekerheidsvermijding en de daarmee samenhangende angst

voor de toekomst in het nationale geheugen van de Duitser is opgeslagen.

Bij de Nederlanders is het omgekeerde het geval. Een zeevarende natie die in de hele wereld onderweg is en met andere culturen handelt, moet op alles voorbereid zijn. De handel van vooral de 17e, 18e en 19e eeuw werd gekenmerkt door veel risico's en continu andere omstandigheden. Deze permanente confrontatie met 'de ander' heeft de Nederlandse mentaliteit gevormd. Er is in de loop der eeuwen een cultuur ontstaan die goed met onzekerheden kan omgaan.

³⁾ Geert Hofstede/Gert Jan Hofstede/Michael Minkov: *Allemaal andersdenkenden. Omgaan met cultuurverschillen, Amsterdam/Antwerpen 2013, p. 196.*

In onderstaande figuur zijn de belangrijkste cultuurverschillen nogmaals in trefwoorden weergegeven:

CULTUURVERSCHILLEN	DUITSLAND	NEDERLAND
Omgangsvormen	Formeel/ <i>Sie</i> Overgang van u naar jij is duidelijk moment.	Informeel <i>Du</i> Overgang van u naar je is vloeiend.
Beslissingen	Top-down Opdrachten van leidinggevende worden vanzelfsprekend aangenomen en uitgevoerd.	<i>Overlegeconomie</i> Zeer veel gesprekken op alle niveaus, verticaal en horizontaal. Over opdrachten van leidinggevende kan naar het waarom worden gevraagd.
Hiërarchie	Duidelijk en helder.	Onduidelijk en impliciet, lastiger te doorgronden.
Afspraken	Afspraken staan vast en worden strikt uitgevoerd.	<i>Heroverleg</i> Afspraken hebben vaak een tijdelijk karakter en kunnen worden bijgesteld <i>Voortschrijdend inzicht.</i>
Regels en voorschriften	Worden strikt nageleefd, Zin/onzin worden niet ter discussie gesteld.	Kunnen indien gewenst ook buiten beschouwing worden gelaten. Pragmatische omgang met de regels. Ruimte voor interpretatie.
Werkwijze	Zeer planmatige processen; onzekerheidsvermijding: Behoeft aan voorspelbaarheid en daarmee aan geschreven en ongeschreven regels.	Zeer pragmatische processen. Inspelen op onvoorziene zaken.
Flexibiliteit	Technisch land industriestaat met veel machinebouw leidt tot behoefte aan exactheid en precisie.	Handelsland met behoefte aan flexibele en snelle aanpassing aan externe omstandigheden.

COMMUNICATIE IS ANDERS

In Nederland functioneert communicatie voor een groot deel via emoties. Dit is in Duitsland volstrekt anders. Duitsland is een technisch denkende natie. Overtuigen doe je met zakelijke argumenten en een logische argumentatie. In verkoopsgesprekken staan de kwaliteit van het product, de technische details en ambachtelijke vaardigheden voorop.

Deze Duitse communicatiestijl komt duidelijk naar voren in de reclame. Kijk maar eens goed naar Duitse reclames op de televisie of in de krant. Hierbij komen vaak experts en deskundigen - het liefst dokters in witte jassen – aan het woord die op de kwaliteit van het product wijzen. Het aantal reclames voor een vrij saai product als geneesmiddelen is eindeloos en wordt steevast besloten met de disclaimer “voor risico’s en bijwerkingen moet u uw dokter of apotheker raadplegen”.

“Als Nederlander probeer ik altijd eerst een goede sfeer voor het gesprek te creëren. Ik moet echter vaststellen dat dit in Duitsland zo niet werkt. Zeker, een beetje smalltalk kan hier ook wel, maar de zakelijke belangen staan altijd voorop. Je merkt gewoon dat de mensen zo snel mogelijk ter zake willen komen. En de Duitsers hebben zeer veel meer belangstelling voor de details. Vooral wanneer het om technische details gaat, dan bloeien ze echt op.”

In Nederlandse reclames verkoopt men een gevoel en minder een concreet product. Ook het gebruik van vaktaal

in Duitse reclames is zeer gebruikelijk. Wat in Nederland vaak als onnatuurlijke en overbodige informatie wordt gezien, wordt in Duitsland als deskundigheid geïnterpreteerd. Ook de discussiecultuur in Duitsland is anders. Terwijl Nederlanders meestal naar compromis en consensus streven, blijven Duitsers bij hun standpunt. Een compromis wordt in Duitsland wel eens als nederlaag beschouwd.



KWALITEITEN BENOEMEN VERSUS UNDERSTATEMENT

In Nederland worden veel verkleinwoorden gebruikt. Die kent de Duitse taal weliswaar ook, maar ze zijn zeer ongebruikelijk – zeker in de zakelijke wereld. Wanneer er in het Duits sprake is van een *Häuschen*, dan is het ook echt een heel klein huis. Nederlanders hebben de neiging om iets geringer voor te stellen dan het is (*untertreiben*). In Duitsland is het juist omgekeerd.

Hier worden kwaliteiten bij de naam genoemd, vooral in het bedrijfsleven wanneer het gaat om de eigen producten, de eigen firma of de eigen persoonlijke vaardigheden. Hier mag men zijn gezicht niet verliezen. Een te bescheiden optreden kan ertoe leiden dat men niet serieus wordt genomen. Een mooi voorbeeld is de vertegenwoordiger van een Nederlands bedrijf dat gespecialiseerd was in het uitgraven van havenbekkens. Het bedrijf werd uitgenodigd door een Noord-Duitse gemeente omdat het als wereldleider baggeren werd gezien. In het gesprek bij de gemeente zei de Nederlander quasi

onverschillig: “Haven baggeren, daar hebben we wel *een beetje* verstand van.” De Duitse burgemeester viel bijna van zijn stoel toen hij dat hoorde. Wantrouwend keek hij naar zijn wethouder die gezegd had dat hij de marktleider op het gebied van baggeren had uitgenodigd. En nu kwam er iemand die daar schijnbaar nauwelijks verstand van had. Natuurlijk bedoelde de Nederlander met zijn opmerking dat het bedrijf juist heel gespecialiseerd en bekwaam was. Het was alleen maar een Nederlands understatement gepaard met een beetje humor.

Onze tip

Gebruik niet dat soort understatement in Duitsland. De kans is groot dat je niet serieus wordt genomen en dat de Duitse gesprekspartner het totaal verkeerd begrijpt. Ook is het in Duitsland minder gebruikelijk om tegen een meerdere of tegen een klant te zeggen dat men een opgelegde taak niet aankan. In sommige bedrijven kan dit als persoonlijke zwakte worden uitgelegd.

De Duitsers zijn weliswaar niet zo humorloos als vaak beweerd wordt, maar toch wordt humor in bepaalde zakelijke situaties niet gewaardeerd. In Nederland maakt de informele omgang met elkaar met 'je' en 'jij' het mogelijk om humor en ironie te gebruiken. Nederlanders vinden dat het dan makkelijker is om met mensen om te gaan.

Het zakelijke taalgebruik in Duitsland, veelal met Sie en met meer respect en eerbied tegenover de ander, geeft deze mogelijkheden niet. Vandaar ook dat men grappige of zelfs ironische opmerkingen in serieuze zakelijke onderhandelingen niet vaak aantreft in Duitsland.

De kans is dus zeer groot dat dat soort humor op serieuze momenten totaal niet gewaardeerd wordt door de Duitse gesprekspartners. Dik Linthout vertelde ooit daarover een leuke anekdote: "Een Nederlandse student werd in Aken aangehouden door een politieagent, omdat hij toeterde in de bebouwde kom. 'Excuus, ik zag mijn vriendin daar op straat lopen,' zei de student. 'Dat is niet toegestaan, ik moet u helaas een boete van 5 euro opleggen,' zei de agent. De student gaf hem een biljet van 10 euro en de agent zei, 'het spijt me, ik kan niet wisselen, heeft u het misschien klein?' De student zei niets en toeterde nog een keer: 'Laat maar zitten, zo is het goed.'



Dat leverde hem uiteindelijk een boete van 250 euro op bij de rechter vanwege belediging van een ambtenaar.”⁴⁾

4) Vrij geciteerd volgens: Taal & Cultuur. Duitsland en de Duitsers. Kleef 2008

Onze tip

Wees voorzichtig met het gebruik van humor of satirische opmerkingen in serieuze situaties. De kans dat dit helemaal niet gewaardeerd wordt is bij Duitse gesprekspartners altijd aanwezig.

VERSCHILLEN BIJ DE COMMUNICATIE

DUITSLAND

Technisch:
een grotere behoefte aan zekerheid en in de communicatie verlangen naar een duidelijke structuur en logische argumentatie

Het benadrukken van de voordelen van een product:

- feiten, zakelijk
- kwaliteit
- technische en ambachtelijke vaardigheden

Benoemen van kwaliteiten
Dingen niet kleiner maken dan ze zijn

Verdedigen van eigen standpunt
Compromis moet niet per se de beste oplossing zijn
'*fauler Kompromiss*'

Formeel

Weinig humor in zakelijke context

NEDERLAND

Emotioneel: door het creëren van een prettige sfeer de toon zetten voor een goed gesprek

Kopje koffie

Het benadrukken van het gevoel en de beleving die bij het product horen
Teveel technische details irriteren

Understatement, door verkleinwoorden een sympathieke en bescheiden indruk wekken

Huisje, autootje

Zoeken naar consensus en compromis
'*Poldermodel*'

Vaker een overleg nodig

Informeel

Humor, satire
'*Lachen over zichzelf*'

Net zoals er in Nederland POP gesprekken bestaan, zijn er in Duitsland - althans in grotere bedrijven en organisaties - zogenaamde Mitarbeitergespräche. Daarbij gaat het om een gesprek tussen de leidinggevende en de medewerker, dat normaal gesproken een keer per jaar gehouden wordt om werkgerelateerde zaken te bespreken.

We kunnen daarbij denken aan afspraken over de te behalen doelen, beoordeling van de prestaties, de behoefte aan bijscholing, persoonlijke omstandigheden, ontwikkelingsmogelijkheden etc. Ook deze gesprekken zijn in veel gevallen duidelijk en helder gestructureerd. Veel bedrijven hebben daarvoor speciale personeelsvragenlijsten, leidraden, checklijsten of formulieren ontwikkeld. Hierop is het gesprek gebaseerd. Een heel belangrijk punt is dat de inhoud van het gesprek en de bijbehorende afspraken in een gespreksverslag worden genoteerd. Dat is in Nederland weliswaar ook het geval, maar voor Duitse werknemers weegt dit verslag aanzienlijk zwaarder. Vooral wanneer er iets negatiefs of niet zo positief op papier wordt gezet. Daarvoor zijn Duitsers zeer gevoelig. Als er eenmaal iets zwart op wit staat, is dat van belang! Ook al is het gesprek vertrouwelijk en vanzelfsprekend dat de leidinggevende de inhoud niet openbaar zal maken.

Beoordeling van medewerkers door de leidinggevende is in Duitsland sowieso een heikel onderwerp. Dat merkt men bijvoorbeeld aan getuigschriften. Iedere werknemer heeft in Duitsland recht op een getuigschrift wanneer hij uit dienst gaat. De werkgever mag echter niets negatiefs in het getuigschrift vermelden. Door deze wettelijke bepaling zijn in Duitsland speciale codes ontstaan, die in getuigschriften van de medewerkers gebruikt worden. Daarbij worden er vaste uitdrukkingen gehanteerd, zoals: "...hat alle ihm aufgetragenen Arbeiten stets *zu unserer vollsten Zufriedenheit* erledigt" betekent zeer goed. "... *zu unserer vollen Zufriedenheit...*" betekent goed en "*zu unserer Zufriedenheit...*" betekent voldoende. De formulering "*hat sich bemüht*" betekent zoiets als hij heeft het geprobeerd, maar kon de werkzaamheden niet naar behoren uitvoeren.

Onze tip ?

Zorg ervoor dat je van je Duitse werkgever een getuigschrift krijgt. Dat is in Duitsland standaard. Als je op internet naar "Arbeitszeugnis Notizen" zoekt, krijg je inzicht in de betekenis van de formuleringen in het getuigschrift.

"Ik ben nu al een jaar in Duitsland en voel me hier heel goed. Duits praten gaat me al aardig goed af. Ook een grapje zo nu en dan lukt in het Duits. Inmiddels woon ik ook al in Duitsland. Aan de bijzonderheden van het zakendoen in Duitsland ben ik al gewend. Veel dingen zijn wel anders dan bij ons in Nederland, maar als je het goed bekijkt passen Nederlanders en Duitsers best goed bij elkaar. Ik denk dat wanneer we de voordelen van beide culturen combineren, bijvoorbeeld de Nederlandse flexibiliteit met de Duitse „Gründlichkeit“, of het Nederlandse streven naar een consensus met de Duitse manier van leidinggeven, dan zijn we samen onverslaanbaar."

DUI TS	NEDERLANDS
anmelden	inschrijven
Ansprechpartner	contactpersoon
Antrag	aanvraag
Arbeitsanforderungen	arbeidsvereisten, bekwaamheidsvereisten
Arbeitsbedingungen	arbeidsomstandigheden
Arbeitsschutzgesetz	arbo-wet
Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung; gelber Schein; krankschreibung	bewijs van arbeidsongeschiktheid; ziekmelding
Arbeitsverhältnis	dienstverband; dienstbetrekking
Arbeitsvertrag	arbeidsovereenkomst; arbeidscontract
Ausschreibung	aanbesteding
Beratung; Sondierungsprozess; Sitzung	overleg
Betriebsvereinbarung	ondernemingsovereenkomst
Bewerbungsverfahren	sollicitatieprocedure
Chef	baas
Empfang	receptie

DUI TS	NEDERLANDS
Feierabend	einde van de werktijd
Gehaltsbescheinigung	salarisopgave
Genehmigung	vergunning
gesetzliche Krankenversicherung	zorgverzekering
Gleichbehandlungsgesetz	Algemene Wet Gelijke Behandeling
Jahresendabrechnung	jaaropgave
Kernarbeitszeit	bloktijd
Kollege; Kollegin	collega
Kündigungsfrist	opzegtermijn
Kündigungsschutz	ontslagbescherming
Leiharbeitsfirma	uitzendbureau
Lohnzettel, Gehaltsabrechnung	loonstrook
Mindestlohn	minimumloon
Mitarbeitergespräch	functioneringsgesprek
Mittagsimbiss	lunch
Moderator	dagvoorzitter

DUI TS	NEDERLANDS
MwSt. (Mehrwertsteuer)	BTW (belasting op de toegevoegde waarde)
Nebenbeschäftigung	bijbaantje
Nebenverdienst	bijverdienste
Reisekostenvergütung	reiskostenvergoeding
Rente; Ruhestand	pensioen
Bestätigung	bevestiging
Schichtarbeit	ploegendienst
Sitzung; Tagung	vergadering
Sozialgesetze	sociale wetgeving
Sozialleistungen	sociale voorzieningen
Sozialversicherungs- und Steuernummer	burgerservicenummer
Stellenangebot	vacature
Stellenbeschreibung	taakomschrijving
Steuer	belasting
Stundenlohn	uurloon
Tarifvertrag	Collectieve Arbeidsovereenkomst (CAO)

DUI TS	NEDERLANDS
Tätigkeitsanforderung	functie-eisen
Tätigkeitsbeschreibung	functiebeschrijving
Teilzeitarbeit	parttime werk
überarbeitet; gestresst	overspannen
Umtrunk	borrel
Unkostenerstattung	onkostenvergoeding
Kosten für Unterkunft und Verpflegung	verblijfskosten
Urlaubsanspruch	recht op vakantiedagen; recht op verlof
Vereinbarung	overeenkomst; akkoord ; covenant
Vergütung	vergoeding
Vertrag	contract; verdrag
Verwaltung; Administration	administratie
Vollzeitstelle	fte (full-time equivalent)
Vorstand; Verwaltung	bestuur
Zeugnis	certificaat; getuigschrift

LITERATURLISTE / LITERATUURLIJST

Idhuna Barelds, Wolfgang Barelds:
Oh, diese Niederländer!
Aufschlussreiches über unsere
niederländische Nachbarn
Welver, Conrad Stein, 2011.

Annette Birschel:
Mordsgouda
als Deutsche unter Holländern
Berlin, Ullstein, 2011.

Gerd Busse:
Typisch niederländisch
Die Niederlande von A bis Z
Münster, agenda, 2012.

Reinildis van Ditzhuyzen:
Der Ditz
Alles was man über
Niederländer wissen sollte
Münster, Aschendorff, 2011.

Katja Frehland-Wildeboer:
Fettnäpfchenführer Niederlande
Holland niet in Not
Meerbusch, Conbook-Medien, 2013.

Stefanie Geissen:
Leben in den Niederlanden
Wohnen, Arbeiten und Studieren
Freiburg, Interconnections, 2015.

Geert Hofstede/Gert Jan Hofstede/
Michael Minkov:
Allemaal andersdenkenden
Omgaan met cultuurverschillen
Amsterdam/Antwerpen 2013.

Geert Hofstede:
Lokales Denken, globales Handeln
München 1997.

Han van der Horst:
Der Himmel so tief
Niederlande und die
Niederländer verstehen.
Münster, agenda, 2000.

Manuela Klumpjan:
Von Huren und gekochten Eieren
Deutsch-niederländische
(Miss-) Verständnisse
Hattingen, Ed. Paashaas-Verlag, 2011.

Horst Lademacher:
Geschichte der Niederlande
Politik – Verfassung – Wirtschaft
Darmstadt, Wissenschaftliche
Buchgesellschaft, 1983.

Dik Linthout: Niederlande
Ein Länderporträt
Berlin, Ch.Links, 2002.

Dik Linthout:
Frau Antje und Herr Mustermann
Niederlande für Deutsche
Berlin, Ch. Links, 2006 (4. Aufl.).

Dik Linthout:
Onbekende burens
Amsterdam, Atlas, 2000.

Jolanda Luimes, Jan Temmink:
Starten in Duitsland
Vermijd de grootste valkuilen bij
de entree op de Duitse markt
Amersfoort, De Vrije Uitgevers, 2015.

Gebhard Moldenhauer u. Jan Vis (Hrsg.):
Nederland en Duitsland
Elkaar kennen en begrijpen
Assen, Van Gorcum, 2000.

Gebhard Moldenhauer u. Jan Vis (Hrsg.):
Die Niederlande und Deutschland
Einander kennen und verstehen
Münster [u.a.], Waxmann, 2001.

Bernd Müller (Hrsg.):
Vorbild Niederlande?
Tips und Informationen zu Alltagsleben,
Politik und Wirtschaft
Münster, agenda, 1998.

Jan Pieter Van Oudenhove:
Nederlanders over Duitsers
Enkele empirische gegevens
Groningen, Rijksuniversiteit, 1997.

Ute Schürings:
Zwischen Pommes und Praline
Mentalitätsunterschiede,
Verhandlungs- und Gesprächskulturen
in den Niederlanden, Belgien,
Luxemburg und Nordrhein-Westfalen
Münster, agenda, 2003.

Petra Rösgen (Red.):
Deutschland-Niederlande
Heiter bis wolzig
Bonn, Bouvier, 2000.

Kerstin Schweighöfer:
Auf Heineken können wir uns einengen
Mein fabelhaftes Leben zwischen
Kiffen und Calvinisten
München [u.a.], Piper, 2012.

Boris Schlizio, Ute Schüring,
Alexander Thomas:
Beruflich in den Niederlanden
Trainingsprogramm für Manager,
Fach- und Führungskräfte
Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht, 2008.

Taal & cultuur – Duitsland en de Duitsers!
Sprache & Kultur – Die Niederlande und
die Niederländer!
Hrsg.: Euregio Rhein-Waal, 2008.

Alexander Thomas (Hrsg.):
Leben und arbeiten in den Niederlanden
Was Sie über Land und Leute wissen sollten
Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht, 2007.

Ad Vaessen:
Deutsche unter Niederländern
Erfahrungen in der neuen Heimat
Münster, agenda, 2009.

Jacob Vossestein:
Dealing with the Dutch
Amsterdam, 1998.

Koos Van Weringh:
Van de kip en de gans
Aantekening over Nederlandse
en Duitse complexen
Amsterdam, Mets, 1999.

Friso Wielenga, Illona Taute (Hrsg.):
Länderbericht Niederlande
Geschichte, Wirtschaft, Gesellschaft
Münster, agenda, 2004.

Friso Wielenga, Markus Wilp (Hrsg.):
Nachbar Niederlande
eine landeskundliche Einführung
Münster, Aschendorff, 2007.

Annette Zimmer (Hrsg.):
Jenseits von Bier und Tulpen
Sport, Kultur und Soziales in den
Niederlanden und Deutschland
Münster [u.a.], Waxmann, 2011.

Irina Zuboff:
Leben und Arbeiten in den Niederlanden
Bonn, Verlag-interna, 2012.

IMPRESSUM

Autor: DNL Contact GmbH & Co KG, Dr. Johannes Reef und Dr. Peter Gramberg (Steinfurt) in Zusammenarbeit mit Mitarbeiter des INTERREG IVA Projektes Bürgerberatung (Gronau)

Layout: Team Nijhuis, Borne

Druck: van Marle, Hengelo

Ausgabe: EUREGIO, Gronau

Verantwortlich: Dr. Elisabeth Schwenzow, Geschäftsführerin EUREGIO, Gronau

COLOFON

Auteur: DNL Contact GmbH & Co KG, dr. Johannes Reef en dr. Peter Gramberg (Steinfurt) in samenwerking met medewerkers van het INTERREG IVA Project Burgeradviesering (Gronau)

Lay-out: Team Nijhuis, Borne

Druk: van Marle, Hengelo

Uitgave: EUREGIO, Gronau

Verantwoordelijk: Dr. Elisabeth Schwenzow, Directeur-bestuurder EUREGIO, Gronau

KONTAKT

EUREGIO
Postfach 1164
48599 Gronau
www.euregio.eu
T 02562 / 702-0

CONTACT

EUREGIO
Postbus 6008
7503 GA Enschede
www.euregio.eu
T 053 – 460 51 51

Nichts aus dieser Ausgabe darf ohne die schriftliche Zustimmung der EUREGIO vervielfältigt und/oder veröffentlicht werden, auf welche Art und Weise auch immer.

Dies ist eine Ausgabe des Projektes Bürgerberatung und wurde mit Mitteln aus dem INTERREG IVA Programm (www.deutschland-nederland.eu) finanziert.

© EUREGIO, Gronau, 2015

Niets uit deze uitgave mag worden veeveelvoudigd en/of openbaar gemaakt, op welke wijze ook, zonder schriftelijke toestemming van de EUREGIO.

Dit is een uitgave van het project Burgeradviesering en gefinancierd vanuit het INTERREG IVA Programma (www.deutschland-nederland.eu).

© EUREGIO, Gronau, 2015

ARBEITEN IN DEN NIEDERLANDEN

**KULTURUNTERSCHIEDE
IM NACHBARLAND**

WERKEN IN DUITSLAND

**CULTUURVERSCHILLEN
IN HET BUURLAND**

