

ARBEITEN IN DEN NIEDERLANDEN KULTURUNTERSCHIEDE ÜBERBRÜCKEN



simonh.com / photo.cae.de

GRENZINFO.

INTERREG
Deutschland
Nederland



INHALT

3	Einleitung
4	Wenn sich zwei Kulturen begegnen...
4	Manchmal fühlt es sich seltsam an
5	Kannitverstan? Kanverstan!
5	Ein sprachlicher Streifzug durch die Niederlande
6	Die Komfortzone verlassen
8	Unterschiede in Kommunikation und Zusammenarbeit
8	Der erste Tag
8	Informell und unkompliziert
9	Wer entscheidet – und wie?
10	Gleiches Ziel, andere Herangehensweise
11	Risikobereitschaft
12	Führen und geführt werden
12	Wie erfolgreiche Kommunikation mit Niederländern gelingt
14	Feedback und Konflikte
14	Trennung zwischen Beruf und Privat
15	Wie die Vergangenheit die Gegenwart beeinflusst
16	Gemeinsam ist man stark



Herausgeber: Euregio Rhein-Waal
Emmericher Str. 24, D 47533 Kleve
gip@euregio.org
Text: Ingeborg Lindhoud, www.sym-com.com
Design: andrewsdegen.com

Finanziert aus Mitteln des Projektes
INTERREG V A der Europäischen Union
www.deutschland-nederland.eu

EINLEITUNG

Können Sie sich vorstellen, in den Niederlanden zu arbeiten? Oder haben Sie bereits einen Job im Nachbarland gefunden und fragen sich jetzt, was auf Sie zukommt?

Für immer mehr Menschen bietet der Arbeitsmarkt auf der anderen Seite der Grenze attraktive Jobmöglichkeiten. Dabei öffnet gerade das Arbeiten im Nachbarland interessante Perspektiven: Niederländer und Deutsche gehen anders miteinander um, kommunizieren anders und haben ein unterschiedliches Verständnis darüber, wie man am besten und erfolgreichsten zusammenarbeitet. Je besser Sie die niederländische Arbeitswelt kennenlernen, umso deutlicher wird, dass sich hinter diesen Unterschieden ein anderes Denk- und Verhaltensmuster, andere Anschauungen und andere Werte verbergen. Diese sind natürlich nicht über Nacht entstanden, sondern haben sich im Laufe der Jahrhunderte entwickelt. Es sind diese historisch und soziologisch anderen Entwicklungen, die für das Entstehen unterschiedlicher Mentalitäten verantwortlich sind, die wir als „kulturelle Unterschiede“ wahrnehmen.

Kenntnisse dieser Unterschiede und wie man damit umgehen kann, sind eine wichtige Voraussetzung, um erfolgreich mit Niederländern zusammenzuarbeiten. Sie helfen Ihnen dabei, Missverständnisse zu vermeiden und besser zu verstehen, warum Niederländer in bestimmten Situationen anders reagieren, als Sie es gewohnt sind.

Diese Broschüre schlägt zwei Fliegen mit einer Klappe: Zum einen bringt sie Ihnen die wesentlichen Kulturunterschiede näher. Zum anderen werden die Unterschiede in deutscher und in niederländischer Sprache dargestellt. Mit dem Wechsel der Sprache wechselt gleichzeitig die Perspektive.

Denn Niederländer machen in Deutschland andere Erfahrungen als Deutsche in den Niederlanden. Sie beherrschen die niederländische Sprache? Dann lohnt es sich, auch den niederländischen Teil zu lesen und dabei einen Blick in den Spiegel zu wagen. Wir wünschen Ihnen eine ebenso vergnügliche wie lehrreiche Lektüre!

WENN SICH ZWEI KULTUREN BEGEGNEN...

MANCHMAL FÜHLT ES SICH SELTSAM AN

„Haben Sie vielleicht eine Suppe für mich?“, fragt die niederländische Jolanda die Mitarbeiterin in der Kantine des deutschen Unternehmens, in dem sie arbeitet. „Selbstverständlich“, antwortet diese. Und denkt insgeheim, dass das schon eine sehr komische Frage ist. Klar gibt es eine Suppe – es ist ja schließlich eine Kantine!

Was für Niederländer eine höfliche Bitte ist, ist für Deutsche eine umständliche Sache. Ein einfaches „Eine Suppe bitte“ reicht aus deutscher Sicht vollkommen aus und ist durchaus höflich. Niederländer und Deutsche sprechen nicht nur eine andere Sprache, sondern kommunizieren auch auf unterschiedliche Art und Weise. Und das ist kulturell bedingt. Aber was ist eigentlich Kultur?

Es gibt mehrere Metaphern, um Kultur zu beschreiben: Kultur ist wie eine Zwiebel, ein Eisberg, ein Sandberg und vieles mehr. Sie alle gehen davon aus, dass nur ein kleiner Teil einer Kultur sichtbar ist: Die Art und Weise, wie wir uns kleiden, Häuser bauen, Feste feiern oder miteinander kommunizieren. Der größte Teil einer Kultur ist jedoch unsichtbar. Das sind unsere – historisch gewachsenen – Werte, Normen und Einstellungen. Diese sind tief verwurzelt und werden von Generation zu Generation weitergegeben. Sie sind also nicht angeboren, sondern angelernt. Sie beeinflussen, was wir tun, was wir denken und wie

„Kultur wird als eine Reihe von Praktiken und Überzeugungen verstanden, die von den Mitgliedern einer sozialen Gruppe geteilt und von Generation zu Generation weitergegeben werden. Praktiken und Überzeugungen, die zumindest in der Vergangenheit vorteilhaft gewesen sind, weil sie den Kulturmitgliedern erlaubten, die Grundbedürfnisse des Lebens ebenso zu befriedigen wie das Streben nach Glück und nach dem Empfinden von Lebenssinn.“

(David Matsumoto en Linda Juang, 2016)

wir die Welt um uns herum wahrnehmen. Und: Sie fühlen sich für uns so normal und selbstverständlich an, dass wir gar nicht darüber nachdenken.

Erst wenn wir Menschen aus einer anderen Kultur begegnen, merken wir: Meine gelernten Spielregeln greifen nicht mehr – ich betrachte die Welt mit anderen Augen als mein Gegenüber. Sind wir uns dessen bewusst, dann können wir Missverständnisse oder Fehlinterpretationen verhindern oder reduzieren. Die erste Interpretation der oben geschilderten Situation „Was für eine komische Frage“ oder „Was für eine unhöfliche Art zu bitten“ können wir dann umdeuten in ein „Im Nachbarland sind die kulturellen Spielregeln wohl anders“.

Unser Verhalten wird jedoch nicht nur durch unsere nationale Kultur beeinflusst. Auch die Kultur unserer Herkunftsregion und -familie oder unseres Freundeskreises beeinflussen uns, genauso wie die Kultur im Unternehmen, in dem wir arbeiten oder im Sportverein, in dem wir Mitglied sind. Das Gleiche gilt für die Situation, in der wir uns befinden: Im häuslichen Umfeld reagieren wir anders als in einer Diskussion mit Freunden oder während eines Meetings auf der Arbeit. Den Einfluss unserer Persönlichkeit dürfen wir ebenfalls nicht außer Acht lassen. Kurz, wir Menschen sind alle unterschiedlich, sogar innerhalb eines Landes. Das macht Kulturen so vielseitig.

Einfache Listen mit Dos and Don'ts werden der Vielfältigkeit einer Kultur daher kaum gerecht: „Der Deutsche“ oder „die Niederländerin“ existiert nicht. Dennoch gibt es sowohl in Deutschland als auch in den Niederlanden Verhaltensweisen, die typisch für die jeweilige Kultur sind und die es in der Ausprägung in der anderen Kultur nicht gibt. Wie eben die unterschiedliche Art, in einer Kantine eine Suppe zum Mittagessen zu bestellen.



KANNITVERSTAN? KANVERSTAN!

Je besser Sie über die niederländische und Ihre eigene Kultur Bescheid wissen, umso einfacher gelingt es Ihnen, eine Brücke zu schlagen. Zwar sind Deutschkenntnisse vor allem in der Grenzregion verbreitet, aber längst nicht alle Niederländer sprechen Deutsch. Niederländische Sprachkenntnisse sind daher sehr wichtig für die alltägliche Kommunikation mit Ihren niederländischen Kollegen und Geschäftspartnern. Es gibt noch einen Grund, warum Niederländisch-Kenntnisse wichtig sind. Sprache und Kultur sind nämlich eng miteinander verbunden.

Die niederländische Sprache ist eine Fundgrube an Redewendungen, die mit Land, Wasser und Handel zu tun haben und gleichzeitig Einblicke in die niederländische Mentalität geben. Die

Sprache zu lernen lohnt sich also aus doppelter Hinsicht: Sie verstehen nicht nur Ihre niederländischen Kollegen oder Geschäftspartner besser, sondern auch die Kultur.

EIN SPRACHLICHER STREIFZUG DURCH DIE NIEDERLANDE

Vor dem Start eines Meetings nimmt man sich in den Niederlanden gerne ein paar Minuten Zeit, um über *koetjes en kalfjes* zu reden (über Kühe und Kälber, also über Gott und die Welt). Dieser Smalltalk ist aus niederländischer Sicht durchaus zielführend: Es geht darum, *het ijs te breken* (das Eis zu brechen) und eine angenehme Atmosphäre zu schaffen, bevor man *de koe bij de horens vat* (die Kuh – in Deutsch den Stier – bei den Hörnern fasst) und ins Meeting einsteigt.

Bei Verhandlungen ist es wichtig, dass Sie sich nicht *de kaas van het brood laten eten* (lassen Sie sich nicht den Käse – in Deutsch die Butter – vom Brot nehmen). Schon wieder geht es um die Kuh bzw. um deren Milch und was man daraus machen kann. Gehen Sie stattdessen munter nach dem Prinzip *nee heb je, ja kun je krijgen* (das Nein hast du, das Ja kannst du bekommen) vor. Mit anderen Worten: Man weiß nie, ob etwas klappt, wenn man nicht fragt oder es nicht versucht. In früheren Zeiten haben die Niederländer ausgehend von diesem Prinzip Handel betrieben und die Weltmeere beherrscht. Auch heute noch gehen Niederländer gern nach diesem Grundsatz vor.

Ist Ihnen das doch zu riskant? Dann ist es besser, wenn Sie *niet over één nacht ijs gaan* (dem Eis einer Nacht nicht vertrauen), das heißt sich nicht auf dünnes Eis begeben. Denn dann besteht die Gefahr, dass Sie *het schip in gaan*, also baden gehen. Und *daar wordt niemand een cent wijzer van* (davon wird keiner einen Cent weiser), also davon hat keiner etwas.



DIE KOMFORTZONE VERLASSEN

Eine gute Vorbereitung ist die halbe Miete. Erst recht, wenn Sie nicht nur einen Job im Nachbarland antreten, sondern auch in die Niederlande umziehen. Also vertiefen Sie sich in die niederländische Kultur, lesen Bücher, besuchen einen Sprachkurs und löffeln Ihre Kolleginnen und Kollegen.

Dennoch ... Es gibt diese Momente, in denen das mittägliche Butterbrot nicht wie zu Hause schmeckt, Ihre neuen Kollegen spinnen und Sie mit der niederländischen Art einfach nicht zurechtkommen. Bei Ihnen ist „Holland in Not“ – und vielleicht fangen Sie sogar an, Ihren Job oder den Umzug in die Niederlande zu bereuen.

Der Schritt über die Grenze in eine andere Kultur ist gleichzeitig ein

Schritt aus der Komfortzone. Andere Verhaltensweisen und eine andere Sprache sind eine Herausforderung und können – unbeabsichtigt – Missverständnisse und belastende Situationen auslösen. Das kann zu Stress, Verwirrung und Verunsicherung führen: Sie wissen nicht mehr, wie Sie sich richtig verhalten sollen, und Ihre gewohnten Verhaltensmuster greifen nicht mehr.

„Kulturschock“ nennt man dieses Phänomen. Vielleicht denken Sie jetzt: „Die Niederlande sind unser Nachbarland und ich war dort doch schon im Urlaub. Und überhaupt ist die Kultur der Deutschen so ähnlich, warum also soll ich jetzt unter einem Kulturschock leiden?“ Aber gerade, weil Sie erwarten, dass sich die niederländische und

die deutsche Kultur kaum unterscheiden und alles praktisch so ist wie zu Hause, können die kulturellen Unterschiede Sie kalt erwischen.

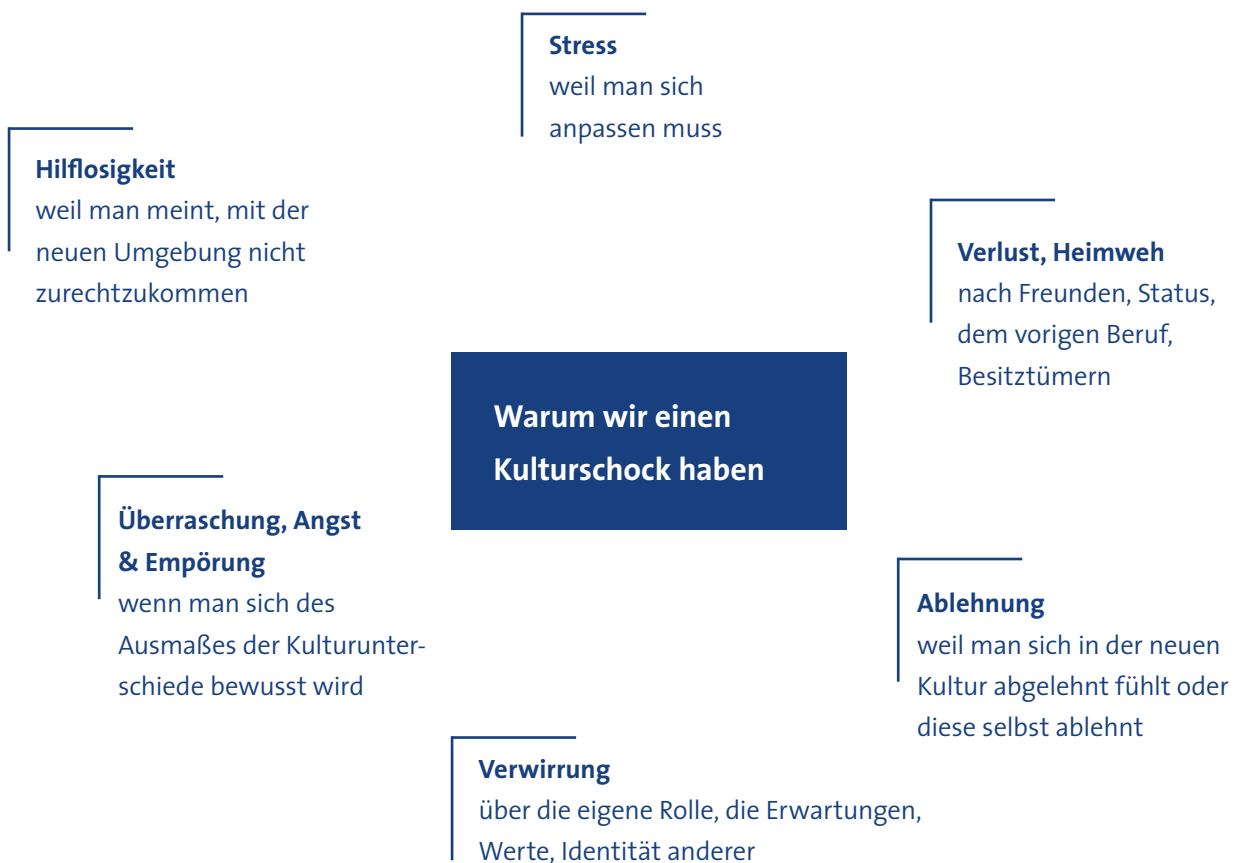
Die beruhigende Nachricht: Sie sind damit nicht allein! Jeder, der sich zum Arbeiten bzw. zum Leben jenseits der Grenze bewegt, wird in einem mehr oder weniger starken Ausmaß mit einem Kulturschock konfrontiert. Die gute Nachricht: Sie können etwas dagegen tun. Normalerweise geht es wieder vorbei – sobald Sie gelernt haben, mit den Regeln der niederländischen Kultur und Sprache umzugehen und die Reaktionen der Niederländer besser einschätzen und verstehen. Also dann, wenn Sie wieder ein Gefühl von Orientierung und Kontrolle empfinden.

Was können Sie tun? Hier einige Ideen:

- + Pflegen Sie den Kontakt zu Ihrem Netzwerk (Familie, Freunde).
- + Bauen Sie Beziehungen in Ihrer neuen Wohnumgebung gezielt auf und aus.
- + Schrauben Sie die Erwartungen an sich selbst herunter (Rom wurde auch nicht an einem einzigen Tag erbaut).
- + Sammeln Sie möglichst viele Informationen über die Niederlande (durch Fragen, Literatur, Internet usw.).
- + Spielen Sie herausfordernde Situationen vorab in Gedanken durch, eventuell mithilfe einer niederländischen Vertrauensperson.
- + Tauschen Sie sich mit anderen Deutschen in den Niederlanden aus.
- + Setzen Sie Ihre gewohnten Techniken zur Stressreduktion ein (Yoga, Musik hören, Kochen).
- + Betätigen Sie sich aktiv in Ihrer Freizeit (Hobbys, Sport, Kultur).
- + Engagieren Sie sich (schließen Sie sich z.B. einem niederländischen Verein an).
- + Nehmen Sie eventuelle Fettnäpfchen sportlich – und mit einer Prise Humor.

Führen Sie sich auch immer wieder die positiven Seiten Ihrer Arbeit im Nachbarland vor Augen:

- + Spannende Herausforderungen und neue Erfahrungen
- + Tiefe Einblicke in die niederländische Kultur
- + Horizonterweiterung und Entwicklung interkultureller Kompetenz
- + Neue Freunde
- + Sprachkenntnisse



UNTERSCHIEDE IN KOMMUNIKATION UND ZUSAMMENARBEIT

DER ERSTE TAG

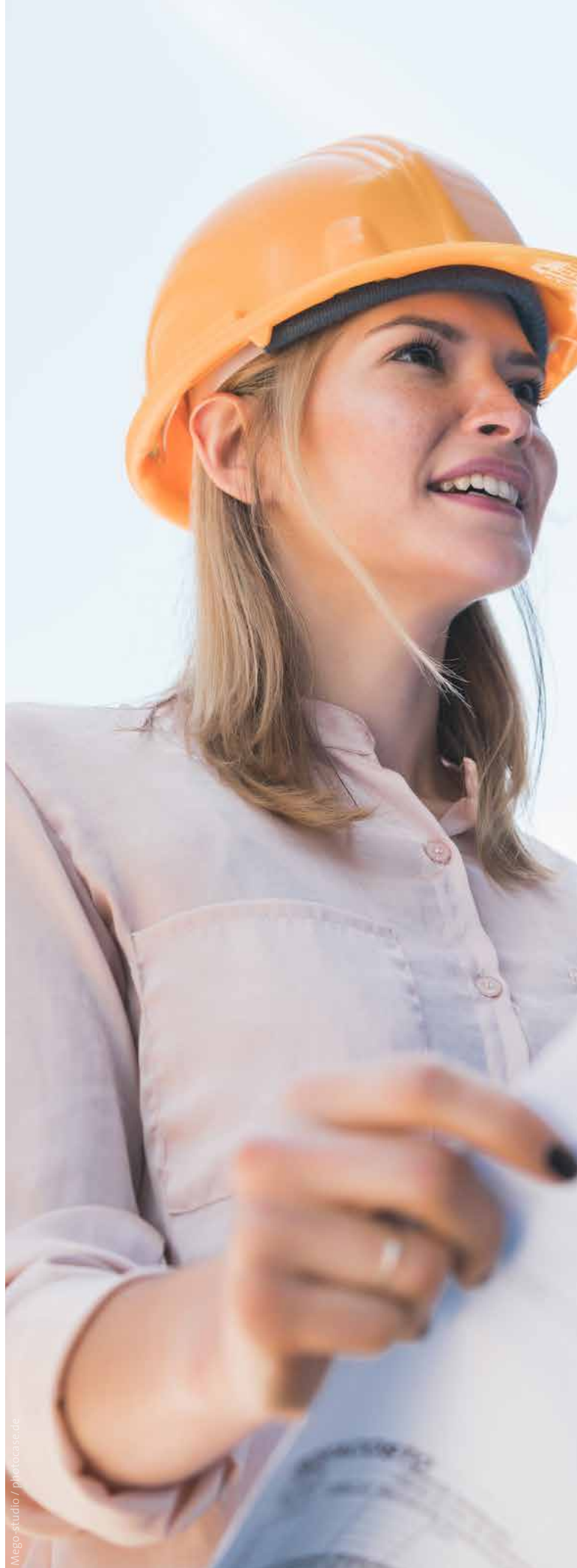
„Guten Morgen. Schön, dass du da bist. Ich bin Hans de Boer und du bist Stephan Schröder, nicht wahr? Ich bin dein neuer Kollege und werde dich in den kommenden Tagen mit dem Unternehmen vertraut machen. Hier kannst du deine Jacke ablegen und dort findest du das Wichtigste überhaupt: den Kaffeeautomaten. Lass uns zuerst entspannt einen Kaffee trinken, dann machen wir die Runde durch die Abteilung und ich zeige dir deinen Arbeitsplatz. Guido ist auch schon da.“ „Guido ist auch ein Kollege?“, fragt Stephan Schröder. „Nein, nein“, antwortet Hans de Boer. „Guido van Wamelen ist unser Abteilungsleiter. Du hast ihn beim Bewerbungsgespräch schon kennengelernt, oder? Wie trinkst du eigentlich deinen Kaffee?“

Es ist Montagmorgen 08:30 Uhr. Für Stephan Schröder beginnt der erste Tag bei einem niederländischen Unternehmen mit einem leichten Staunen. Nicht nur, dass er von Anfang an geduzt wird, auch die lockere Atmosphäre ist für ihn ungewohnt. Das verspricht entspanntes Arbeiten!

INFORMELL UND UNKOMPLIZIERT

Die niederländische Arbeitskultur unterscheidet sich von der deutschen. Viele Deutsche freuen sich nach einer Eingewöhnungsphase über den informellen und gleichzeitig respektvollen Umgang miteinander. „Man hat das Gefühl, dass jeder mitzählt, egal ob Putzfrau oder Ministerpräsident. Ich empfinde das als sehr angenehm“, so der deutsche Eckart, der in die Niederlande entsandt wurde.

Es wäre jedoch ein großes Missverständnis zu glauben, dass Hans und Stephan von jetzt an „ziemlich beste Freunde“ wären. Das niederländische *je* oder betont *jij* ist kein Freundschaftsangebot, sondern einfach eine unkomplizierte und freundliche Art, miteinander umzugehen. Über das Du wird meistens auch kein großes Aufheben gemacht. Zwar kann die Geschwindigkeit, mit der es angeboten wird, von Branche und Alter abhängen. Grundsätzlich können Sie jedoch davon ausgehen, dass sich Kollegen duzen und man mit Führungskräften oder



Geschäftspartnern ebenfalls recht schnell per du ist. Schließlich liegt in der Kürze die Würze. Außerdem erspart man sich auf diese Weise die – aus niederländischer Sicht umständliche – Anrede mit „Herr“ oder „Frau“ und dem Nachnamen.

Was auf den ersten Blick offen und sympathisch überkommt, hat jedoch gewisse Nebenwirkungen. Für Außenstehende verschwimmen hierdurch hierarchische Strukturen. Auch wenn die Hierarchien im Nachbarland flacher sind als in Deutschland, es gibt sie. Sie sind nur weniger sichtbar. Halten Sie deshalb fest: Auch wenn die Führungskraft geduzt und mit Vornamen angesprochen wird, ist und bleibt sie die ranghöhere Person.

WER ENTSCHEIDET – UND WIE?

Waren Sie immer schon der Meinung, dass in Deutschland besonders viele Meetings stattfinden? Weit gefehlt! Bei der Weltmeisterschaft im „Abhalten von Meetings“ würden es die Niederländer in einer Punktlandung auf den ersten Platz schaffen. Für alles wird hier ein Meeting bzw. eine Besprechung organisiert. Der Grund: Die flachen Hierarchien und das Streben nach Konsens führen dazu, dass jede Stimme gehört werden will. Diese Sitzungen werden auf Niederländisch meistens *overleg* genannt. Darin erkennt man das deutsche Wort „überlegen“ wieder, also eine Sache noch einmal durchdenken.

Das gemeinsame Durchdenken bedeutet nicht, dass jeder unbedingt recht haben will! Es geht tatsächlich darum, sich auszutauschen und alle Meinungen einzusammeln. Das Ziel: Eine möglichst große Übereinstimmung

– Konsens – erzielen. Von jedem wird erwartet, dass er sich einbringt und proaktiv agiert. Diese Art der Entscheidungsfindung im Team kann sich hinziehen und bringt manchen Nicht-Niederländern an den Rand der Verzweiflung, hat jedoch einen Vorteil: Die Tragfähigkeit einer Entscheidung ist größer.

Falls Sie jetzt denken, dass einmal gefasste Entscheidungen in Stein gemeißelt und nur im äußersten Fall noch einmal rückgängig gemacht oder angepasst werden, dann irren Sie jedoch. In den Niederlanden wird bei Projekten häufig das sogenannte Gesetz der neu gewonnenen Erkenntnisse angewendet, in Niederländisch *voortschrijdend inzicht*. Es ist eine besondere Regel – sie steht in keinem einzigen Gesetzbuch – und bedeutet schlichtweg, dass Planungen und Entscheidungen nachjustiert werden, sobald aktuelle Entwicklungen die alte Planung oder Entscheidung überholt haben. Seien Sie also darauf gefasst, dass Ihre niederländischen Teamkollegen in der nächsten Sitzung auf eine Entscheidung zurückkommen wollen – es heißt ja nicht umsonst *overleg*.

Ein großer Unterschied liegt in den Befugnissen. Sachbearbeiter mit fachlicher Expertise bekommen schneller Entscheidungskompetenzen übertragen als in Deutschland, sogar bei Verhandlungen. Wundern Sie sich also nicht, wenn Sie es bei Verhandlungen mit Niederländern (in erster Linie) mit einem Sachbearbeiter oder einer Sachbearbeiterin zu tun haben. Im niederländischen Kontext ist das vollkommen normal und kein Zeichen geringerer Wertschätzung.

GLEICHES ZIEL,

ANDERE HERANGEHENSWEISE

Egal ob *overleg* oder Verhandlung, in beiden Ländern strebt man nach einem Ergebnis. Nur die Vorgehensweise ist eine andere. Der Deutsche Jens Hupert sagt in *Die Culture Map: Ihr Kompass für das internationale Business* Folgendes dazu: „In Deutschland versuchen wir das theoretische Konzept zu verstehen, bevor wir es in der Praxis anwenden. Um etwas zu verstehen, wollen wir erst alle Daten analysieren, bevor wir zu einer Schlussfolgerung kommen.“

In einem Handelsland wie den Niederlanden geht man anders vor als in einem Industrieland wie Deutschland. Schnelles Reagieren, Risikobereitschaft, praktisches und lösungsorientiertes Handeln sowie eine flexible Planung: Die niederländische Herangehensweise ist pragmatisch und passt damit perfekt zu einem Land, das durch Handel groß geworden ist. Wenn es sein muss, setzt man sich dabei auch schon mal über Regeln oder Dienstwege hinweg. Dieser Ansatz steht im Kontrast zur deutschen Herangehensweise, die darauf gerichtet ist, den Anforderungen im Hinblick auf Präzision und Einhaltung der Regeln in der Industrie gerecht zu werden – und darauf, Probleme zu lösen, bevor sie entstehen.

Was können Sie tun? Hier einige Ideen:

- + Stellen Sie sich auf die andere Vorgehensweise ein.
- + Sprechen Sie darüber mit Kolleginnen und Kollegen und bitten Sie ggf. anfangs um Hilfe.
- + Bringen Sie in Meetings eigene Gedanken und Meinungen ein.
- + Nutzen Sie die Expertise und Kompetenzen Ihrer Kolleginnen und Kollegen und binden Sie diese mit ein.
- + Denken Sie mit und gehen Sie Probleme aktiv an.
- + Erkundigen Sie sich zwischendurch einfach nach dem aktuellen Stand z.B. eines Projekts.
- + Bleiben Sie geduldig und flexibel. Es dauert erfahrungsgemäß eine Weile, bis man sich an eine andere Herangehensweise gewöhnt hat.

RISIKOBEREITSCHAFT

„Unser Produkt ist wirklich spitze und kommt in den Niederlanden sehr gut an. Daher möchten wir den Vertrieb nach Deutschland ausweiten und es den großen deutschen Supermärkten anbieten. Alle Verkaufsunterlagen sind schon mal in Englisch vorhanden und wir gehen davon aus, dass wir mit unserem Produkt das deutsche Sortiment bereichern werden.“

Die niederländischen Nachbarn sind dafür bekannt, dass sie gerne die Ärmel hochkrempeln und loslegen, auch wenn sie vielleicht noch nicht alles bis ins Detail durchdacht oder ausgearbeitet haben. *We beginnen gewoon en zien wel waar het schip strandt* (wir starten einfach und schauen, wo das Schiff strandet), so eine bekannte niederländische Redewendung. Niederländer haben einen wahren Riecher für Chancen. Und sie sind offen für neue Entwicklungen und Innovationen. So ist die Digitalisierung in den Niederlanden weiter fortgeschritten als in Deutschland, auch auf Behördenseite. Gleiches gilt für Themen wie „elektronisches Banking“ oder „Nutzung von Social Media“.

Die Vergangenheit als handeltreibende Seefahrernation lässt hier grüßen. Ein pragmatischer Umgang mit sich verändernden Umständen ist Voraussetzung für den Erfolg. Diese Haltung prägt die Niederlande bis heute. „Es wird schon gut gehen“, lautet die Devise. Und wenn nicht? Dann justiert man eben nach.



Peruphotoart / photocase.de



kastimages / photocase.de

FÜHREN UND GEFÜHRT WERDEN

Bereits beim Bewerbungsgespräch in dem niederländischen Logistikunternehmen sei ihm die lockere Atmosphäre aufgefallen, erzählt der deutsche Lkw-Fahrer Andreas. Und noch etwas habe ihn angenehm überrascht: dass die Lkw eine moderne digitale Ausstattung haben und – noch besser – dass er diese vom ersten Tag an fahren darf. In den deutschen Unternehmen, in denen er zuvor gearbeitet hatte, habe er am Anfang nur die alten Laster fahren dürfen.

In den Niederlanden lässt man Mitarbeitern mehr Spielraum, ihre Arbeit selbst zu gestalten und selbstständig Entscheidungen zu treffen. Dieses Vertrauen, das er auch in Bezug auf das Fahren der schicken Lkw gespürt hat, sei für ihn sehr motivierend, so Andreas.

Und noch etwas ist Andreas aufgefallen: Seine niederländischen Kollegen diskutieren mehr mit dem Chef. Für viele Deutsche ist das keine Selbstverständlichkeit. Es ist jedoch die logische Konsequenz dessen, dass Mitarbeiter in den Niederlanden mitdenken und sich einbringen sollen. Von Führungskräften wird erwartet, dass sie diesen Raum bieten. Dies hängt auch damit zusammen, dass niederländische Führungskräfte – im Gegensatz zu deutschen – häufig keine Facharbeiter sind, die im Laufe der Jahre Karriere gemacht und irgendwann Führungsaufgaben übertragen bekommen haben. Führungskräfte sind in den Niederlanden oft Generalisten mit wenig fachlichen und mehr strategischen Aufgaben. Daher sind sie für technische Details auf die Expertise ihrer Mitarbeiter angewie-

sen – und sie erwarten, dass diese sich zu Wort melden, wann immer dies notwendig sein sollte.

Niederländische Mitarbeiter haben ein gleichberechtigtes Rollenverständnis und als Führungskraft bewegt man sich in den Niederlanden „unter Gleichen“. Von ihnen wird dann auch ein entsprechendes Verhalten erwartet. Das Zeigen von Status – z.B. durch die Anrede mit akademischem Titel oder eine Luxusausstattung fürs Büro – gehört nicht zum niederländischen Gebot des „Normalseins“. Die Wirkung des Calvinismus, obwohl inzwischen etwas abgemildert, ist immer noch spürbar.

Führungskräfte pflegen in den Niederlanden einen eher coachenden Führungsstil und achten darauf, ihre Mitarbeiter ihren Talenten und Ambitionen entsprechend einzusetzen und zu fördern. Ein wichtiges Instrument sind dabei die sogenannten POP-Gespräche. POP steht dabei für *Persoonlijk Ontwikkelings Plan* (Persönlicher Entwicklungsplan). Diese Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter finden ein- oder zweimal im Jahr statt und dienen dazu, persönliche Entwicklungsziele zu besprechen und festzulegen. Durchsetzungsfähigkeit, eine Eigenschaft, die in deutschen Stellenausschreibungen häufig von Führungskräften verlangt wird, sucht man in niederländischen Stellenausschreibungen vergeblich. Hingegen sollte man als Führungskraft in den Niederlanden die Fähigkeit mitbringen, Mitarbeiter zu inspirieren und zu motivieren.

WIE ERFOLGREICHE KOMMUNIKATION MIT NIEDERLÄNDERN GELINGT

Was ist Ihnen lieber: eine E-Mail schreiben oder anrufen? Viele Deutsche schreiben lieber eine E-Mail oder schicken ein Fax, anstatt zu telefonieren. Mal abgesehen davon, dass das Faxgerät in den Niederlanden inzwischen ein Museumsstück ist, wird in den Niederlanden deutlich schneller zum Telefon gegriffen. Woran liegt das?

Das Gefühl, wirklich mit jemandem zu sprechen, ist für Niederländer wichtiger als für Deutsche. Nach niederländischer Ansicht kann man mit einem Telefonat Dinge schnell und unkompliziert regeln. Man kann sich kurz austauschen und bekommt sofort eine Rückmeldung. Das spart Zeit, denn man braucht nicht ständig E-Mails zu lesen, zu formulieren und auf Antwort zu warten. Aus deutscher Sicht ist jedoch gerade das schriftliche Festhalten von Prozessschritten und Absprachen wichtig. Schließlich nimmt man nicht „einfach so“ Kontakt auf, sondern nur dann, wenn man etwas Konkretes zu besprechen hat.

Wenn wir kommunizieren, haben wir zwei Ziele: Wir vermitteln eine konkrete Botschaft – den Sachaspekt – und wir vermitteln die Art der sozialen Beziehung, die wir zu jemandem haben – den Beziehungsaspekt.

Sachaspekt



Beziehungsaspekt

Am deutlichsten wird das vielleicht an der Art und Weise, wie wir um etwas bitten. Erinnern Sie sich noch an die niederländische Jolanda, die in der Kantine eine Suppe haben wollte? Sie fragte die deutsche Mitarbeiterin in der Kantine, ob diese vielleicht eine Suppe hätte, anstatt „Eine Suppe bitte“ zu sagen.

Der Sachaspekt, also die Suppe, ist in beiden Kulturen gleich. Der Beziehungsaspekt, der in der Frage zum Ausdruck gebracht wird, ist jedoch ein anderer. Und genau hier liegt der Unterschied zwischen einer deutschen und einer niederländischen Bitte. Denn obwohl Niederländer für ihre direkte Art bekannt sind, sind sie in diesem Aspekt eher indirekt.

Niederländer verstehen „Eine Suppe bitte“ wie eine Aufforderung in Befehlsform. In einer egalitären Kultur wie der niederländischen ist dieser Ton jedoch nicht gern gesehen. Stattdessen verpacken Niederländer eine Aufforderung in eine Frage. Das eröffnet zumindest die prinzipielle Möglichkeit, dass der oder die Angesprochene

die Bitte auch ablehnen kann. Auf diese Weise wird eine eher egalitäre Beziehung zum Ausdruck gebracht: durch den Ton und durch kleine Nuancen in der Formulierung. Niederländer sind zudem Meister darin, abschwächende Worte einzuschieben. Lassen Sie sich daher nicht täuschen, wenn Ihr niederländischer Kollege oder Geschäftspartner behauptet, von etwas ein „bisschen Ahnung“ zu haben. Denn hinter diesem „bisschen Ahnung“ steckt jede Menge Fachexpertise. Dies geradeheraus zu sagen, geschweige denn durch Statussymbole wie ein großes Büro oder ein teures Auto zu zeigen, wird jedoch nicht gern gesehen. Eine solche Überlegenheit zum Gegenüber würde aus niederländischer Sicht die Beziehung beeinträchtigen. Gleiches gilt für die Verwendung von akademischen Titeln oder Fachsprache. Im Niederländischen ist das „normale Sprachniveau“ besonders stark entwickelt. Es wird viel Wert auf Verständlichkeit für alle gelegt – getreu dem Motto *Spreek je moerstaal* (Rede, wie dir der Schnabel gewachsen ist) oder *Doe maar gewoon, dat is al gek genoeg* (Benimm Dich normal, das ist schon verrückt genug).



FEEDBACK UND KONFLIKTE

Trotz aller Bemühungen gibt es manchmal kritisches Feedback oder es entstehen sogar Konflikte. In den Niederlanden wird das Äußern von harter Kritik vor versammelter Mannschaft oder das assertive Herangehen an Konflikte nicht gern gesehen. Man möchte das kollegiale Miteinander nicht beeinträchtigen und sucht stattdessen – wo immer möglich – das Vier-Augen-Gespräch.

Auch hier spielt der Beziehungsaspekt eine Rolle. Manche Deutsche empfinden diese Herangehensweise als einen Mangel an Durchsetzungsfähigkeit und Professionalität. Die deutsche Neigung, kritisches Feedback oder

Konflikte direkt zu äußern, wirkt hingegen auf viele Niederländer hart und konfrontierend.

TRENNUNG ZWISCHEN BERUF UND PRIVAT

„Wie war dein Wochenende?“ „Recht gut, danke. Samstag waren wir noch mal kurz in der Stadt und dann haben wir anschließend die Kinder zum Fußball gebracht. Samstagabend hatten wir Freunde zu Besuch – das war echt gesellig und es ist noch ziemlich spät geworden. Sonntag sind wir dann noch eine schöne Runde Fahrrad gefahren und unterwegs bei den Eltern gelandet. Das war auch gemütlich.

Und du, wie war dein Wochenende?“ Der Start in die Woche beginnt in den Niederlanden mit einem Plausch über die Aktivitäten im Wochenende. Die Trennung zwischen Beruf und Privatleben ist nicht so strikt wie in Deutschland. Man schlüpft weniger in eine professionelle Rolle, sondern ist möglichst authentisch. Persönliche Sympathie erleichtert die Arbeit und dazu gehört auch, dass man sich gelegentlich über Privates austauscht. Auch bei einem Kundentermin werden Sie normalerweise mit Kaffee – dem niederländischen Schmiermittel aller Beziehungen schlechthin – und ein wenig Small Talk begrüßt, bevor es zur Sache geht.



Es ist nicht unüblich, nach der Arbeit zusammen noch etwas trinken zu gehen oder befreundete Kollegen zum Geburtstag einzuladen.

Weder die eine noch die andere Art zu kommunizieren ist gut oder schlecht. Es sind einfach unterschiedliche Spielregeln, die man für ein gutes Miteinander kennen und beherrsigen sollte. Wenn Ihr niederländischer Kollege oder Ihre Vorgesetzte Sie also freundlich um etwas bittet, dann versuchen Sie, Ihr „deutsches Ohr“ abzuschalten und mit einem „niederländischen

Ohr“ zu hören, ob sich hinter der freundlichen Frage doch eine andere Botschaft verstecken könnte.

Was tun? Hier ein paar Ideen

- + Achten Sie darauf, wie Sie die Dinge formulieren. Verpacken Sie vor allem Bitten und Kritik vorsichtiger, als Sie es vielleicht in Deutschland gewohnt sind.
- + Lassen Sie Raum für Interpretationen.
- + Lesen Sie zwischen den Zeilen und werden Sie bei abgeschwächten Formulierungen hellhörig.

- + Regeln Sie nicht alles per E-Mail – greifen Sie zwischendurch auch mal zum Telefon!
- + Suchen Sie das Vier-Augen-Gespräch, wenn Sie Kritik äußern möchten.
- + Vermeiden Sie komplexe, verschachtelte Sätze. Verwenden Sie stattdessen kurze Sätze und geläufige Begriffe.

HOE HET VERLEDEN INVLOED UITOEFENT OP HET HEDEN

Der informelle Gebrauch des „Du“ ist nur eine Ausprägung der anderen niederländischen Arbeitskultur. Auch die vielen Meetings, der Führungsstil, die Entscheidungsfindung mit dem Streben nach Konsens gehören dazu. Sie alle sind auf ein anderes Hierarchieverständnis zurückzuführen, das als „egalitär“ bezeichnet wird. Die Gründe dafür liegen in der Vergangenheit.

Ca. ein Viertel der Niederlande liegt unter dem Meeresspiegel, natürliche Anhöhen sind kaum vorhanden. Bei Hochwasser bekommen in den flachen Niederlanden viele Menschen nasse Füße. Daher krepelt man im Kampf gegen das Wasser seit eh und je gemeinsam die Ärmel hoch, ohne zwischen Rang und Stand zu unterscheiden. Damit das funktionierte, war man darauf angewiesen, Kompromisse zu schließen und Konsens zu finden. Die flachen niederländischen Hierarchien waren geboren.

Das viele Wasser barg natürlich nicht nur Nachteile, sondern auch Vorteile: die Wasserwege eigneten sich hervorragend für den Warentransport. Die Trockenle-

gung ergänzte diese Transportmöglichkeiten und man fing an, Straßen zu bauen, Städte zu gründen und den Handel voran zu treiben.

Im 17. Jahrhundert gab die niederländische Wirtschaft weltweit den Ton an. Im Jahr 1648 erlangte die Republik der Sieben Vereinigten Provinzen ihre Unabhängigkeit. Die Staatsführung sorgte für ein liberales Klima, in dem die Wirtschaft florieren konnte. Dabei agierten die Kaufleute sehr pragmatisch und nutzten die über Jahrhunderte hinweg antrainierte Fähigkeit, Kompromisse zu schließen. Um den Erfolg zu sichern, waren sie risikobereit, flexibel und in der Lage, sich schnell auf Veränderungen einzustellen.

Auch die Verbreitung des Calvinismus ab dem 16. Jahrhundert trug zur egalitären Grundhaltung bei. Ein Grundsatz der Lehre Calvins bestand darin, dass alle Menschen vor Gott gleich seien. Dieser Grundsatz passte hervorragend zu den ohnehin egalitären Strukturen der niederländischen Gesellschaft und prägen diese – trotz Säkularisierung – bis heute.

Hier erfahren Sie mehr zum arbeiten, wohnen
und studieren im Nachbarland und finden
den GrenzinfoPunkt in Ihrer Nähe:

www.grenzinfo.eu

GEMEINSAM IST MAN STARK

Ja, es gibt Unterschiede zwischen Deutschen und Niederländern. Die historische Entwicklung ist eine andere – und diese hat die Mentalität beeinflusst. Daher gehen Niederländer und Deutsche einige Dinge anders an und kommunizieren in bestimmten Fällen unterschiedlich. Diese Unterschiede lassen sich mit ein wenig Einfühlungsvermögen und mit Kenntnissen der anderen Kultur leicht überbrücken.

Die Übereinstimmung zwischen beiden Ländern ist jedoch größer als die Unterschiede: Man teilt viele gemeinsame Werte, darunter das Einhalten von Versprechen, Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit und harte Arbeit. Manche Herangehensweisen ergänzen sich sogar auf wunderbare Weise. Kombiniert man z.B. die deutsche Neigung zur tiefgründigen Analyse mit dem niederländischen lösungsorientierten Ansatz, entsteht ein unschlagbares Team.


Nun wissen Sie, worauf Sie beim Arbeiten auf der anderen Seite der Grenze achten müssen. Einer erfolgreichen Zusammenarbeit steht somit nichts mehr im Wege!



www.deutschland-nederland.eu



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

provincie limburg 

provincie
Gelderland

Provincie Noord-Brabant

Ministerium für Wirtschaft, Energie,
Industrie, Mittelstand und Handwerk
des Landes Nordrhein-Westfalen

