

## Nederlandse & Duitse Taal en cultuur



## Sprache & Kultur

*Die Niederlande  
und die  
Niederländer!*



## Wonen en werken in Nederland

*Een korte kennismaking met de Nederlandse werk- en bedrijfscultuur -  
niet alleen voor Duitsers.*

Ute Schürings

Inleiding op het thema

DUZEN UND SIEZEN

HIERARCHIE OF: WIE BESLUITEN ?

VRIENDELIJKE VERZOEKEN

EXPERTISE

DUITS-NEDERLANDSE ONDERHANDELINGEN EN GESPREKKEN

OVEREENKOMSTEN, PROBLEMEN EN KRITIEK

RIJKDOM EN LUXE

VOEDSEL

EEN ONVERSLAANBAAR TEAM

BELANGRIJKE ADRESSEN

## Ter introductie

Nederlanders en Duitsers gaan op een andere manier met elkaar om. Een concreet voorbeeld: Stel je voor dat een Nederlander een week bij een Duits bedrijf werkt, hij heeft een dringende aangelegenheid, hij gaat naar zijn secretaresse en zegt: "Zou je dit voor morgen doen en dan klaar leggen". De volgende dag komt hij naar zijn bureau, maar daar is niets. Hij vraagt zich af, omdat hij een duidelijke instructie had gegeven. De Duitse secretaresse daarentegen vond dat er nog zoveel meer te doen was, zo belangrijk is het waarschijnlijk niet.

Voor Nederlandse begrippen was de opdracht duidelijk, want hier worden zelfs directe opdrachten meestal geformuleerd als vriendelijke vragen of verzoeken. Een Duitse baas zou waarschijnlijk hebben benadrukt hoe belangrijk zijn opdracht is en zei: "Ik heb hier iets dringends, maak het alstublieft voor morgen af". Resultaat: De Nederlander heeft de indruk dat zijn nieuwe secretaresse niet voldoet. En de secretaresse denkt: "Nou, ik kan me niet voorstellen dat het zo dringend is.

Zo gebeurt het vaak in Nederlands-Duitse samenwerking. Het is hetzelfde spel, maar met kleine regels. Als je deze regels kent, kan menig probleem worden vermeden - omdat je weet wat de ander bedoelt.

## Jij en je

Een van de grootste misverstanden tussen Duitsers en Nederlanders is het gebruik van "Du". Nederlandse zakenmensen gebruiken vaak "u" na de eerste of tweede bijeenkomst, terwijl collega's in het algemeen "je" gebruiken. Het is voor een Nederlander onbegrijpelijk dat Duitsers, ook al zitten ze al dertig jaar in hetzelfde kantoor, "meneer Schmidt" en "mevrouw Meier" tegen elkaar zeggen.

Nu is het ook een kwestie van de industrie, de werksfeer en de leeftijd. Maar de Nederlandse "je" of benadrukt "jij" (uitgesproken: jäi) is niet hetzelfde als de Duitse "Du".

Je kunt het beter vergelijken met het Engelse "you". Dit betekent dat als je op voornaamsbasis in Nederland bent, het betekent niet dat je een vriend bent of dat de andere persoon je bijzonder sympathiek vindt. Het is gewoon de gebruikelijke vorm van adres. De pragmatische Nederlanders vinden het praktisch om voornamen te gebruiken, en je hoeft niet altijd "meneer" of "mevrouw" te zeggen en dan een - meestal lange - achternaam uit te spreken. De Nederlandse voorkeur voor beknoptheid is al te zien in voornamen als Ad, Kees of Bas.

It "Duzen" is dus geen aanbod van vriendschap, en men moet niet geloven dat de onderhandelingen nu minder moeilijk zullen zijn. De overgang naar het "u" vindt vaak onaangekondigd plaats in een gesprek, door middel van uitdrukkingen als "Als u dit of dat doet, zult u zich snel realiseren ...". Vanaf dat moment kun je je interviewer of baas bij zijn voornaam noemen, het verplicht je nergens toe. Maar de Nederlanders weten ook dat het gebruik van de voornaam minder gebruikelijk is in Duitsland, dus ze blijven meestal bij je. Het is echter altijd goed als je jezelf voorstelt met je voor- en achternaam. En als je je Nederlandse baas belt, kun je je het beste voorstellen met je voor- en achternaam.

De situatie is enigszins anders voor officiële gelegenheden. In dat geval wordt ook in Nederland 'jei' meestal gebruikt. Dan zeg je "meneer" plus achternaam, of in ieder geval voor- en achternaam, en "jij". En tot de jaren zestig was het in Nederland nog gebruikelijk om de voornaam van de ouders te gebruiken (in Duitsland was dit slechts het geval tot ongeveer 1900). Ook nu nog zeggen sommige Nederlanders uit gewoonte "u" tegen hun ouders.

God is natuurlijk ook "u" voor de Nederlanders. Dit heeft te maken met de calvinistisch-protestantse traditie van Nederland. De Nederlandse God is, in tegenstelling tot de Duitse God, niet de 'lieve' God die je gewoon 'u' kunt noemen, maar een wrede, straffende God", zegt Dik Linthout, een expert en schrijver uit Amsterdam.

In het dagelijks leven begrijpen veel Nederlanders echter niet dat het Duitse "Sie" niet bedoeld is om afstandelijk of afwijzend te zijn, maar eerder als een uiting van respect voor de ander. Het wordt eerder geïnterpreteerd als een teken van stijfheid en een uitgesproken gevoel voor hiërarchie.

## Informele interactie op werkniveau

Beide landen hebben een zeer verschillend begrip van respect en beleefdheid. In Nederland maakt het deel uit van een beleefde interactie met elkaar om snel "u" te zeggen en te vragen naar privé zaken.

Paul Medendorp, voormalig CEO van een grote Duitse verzekeringsmaatschappij, miste in Duitsland "dat je niet zomaar iemands kantoor binnen kunt lopen, koffie kunt drinken, je voeten op tafel kunt leggen en kunt vertellen hoe het weekend was". In Duitsland komt hij er nooit achter wat mensen op vakantie doen.

Nu vertellen Duitse collega's elkaar natuurlijk wel hoe de vakantie was, maar ze vertellen het misschien niet aan de CEO. In Nederland is er meer persoonlijk contact tussen leidinggevenden en medewerkers, de afstand is kleiner. "In Nederland gaat de chef heel gewoon door het kantoor, en maakt ook een praatje met de schoonmaakster", zegt Rita de Ruiter van de Nederlandse ambassade in Berlijn. "Iedereen telt, zelfs de stagiair mag zijn of haar mening uiten."

Nederlandse bazen schenken hun gasten soms zelf koffie in, hij vraagt daarvoor niet de secretaresse. Het is niet gebruikelijk om te enthousiast te worden over je eigen status. Er wordt veel minder nadruk gelegd op formele benamingen en titels dan in Duitsland. "Dokter" wordt hier alleen de dokter genoemd, en de Duitse "President" is meestal alleen een "voorzitter". Dit geldt voor de Lion's Club maar ook voor de Duits-Nederlandse Kamer van Koophandel.

Een Dokter in de Filosofie, bijvoorbeeld, zal nooit zijn titel aan de telefoon bekendmaken en zal nooit met "Doctor Whatever" antwoorden. Men moet ook niet proberen om met behulp van zijn titel voorrang te krijgen. Als je jezelf belangrijk wilt maken, moet je achteraan in de rij gaan staan. In NL hangen geen bordjes met titels bij de deur.



In het algemeen spelen uiterlijkheden een minder belangrijke rol dan in Duitsland, bijvoorbeeld op het gebied van kleding wordt minder aandacht. De Nederlanders worden daarom altijd geadviseerd om hun schoenen te poetsen als je hebt een afspraak in Duitsland.

## Losse werksfeer

Gewaardeerd wordt over het algemeen interesse besteed, aan een goede werksfeer en sociale vaardigheden. "De mensen tellen meer dan functie", hoor je vaak." In Duitsland wordt je voor het eerst gekeurd volgens de vakbekwaamheid en het bedrijf waar je eerder hebt gewerkt - alleen dan door persoonlijkheid. In Nederland is het andersom", legt de Duitser Hans Ries uit.

In Duitsland is het respect voor de prestaties en de vakbekwaamheid veel groter. Een uitspraak als "Hij mag dan een hufter zijn, maar hij weet het, waar hij het over heeft" is onmogelijk te begrijpen in Nederland.

Bij werkbijeenkomsten is het van groot belang dat deze in een prettige sfeer plaatsvinden. Iedereen moet zich comfortabel voelen. "Je wilt elkaar eerst een beetje leren kennen en dan aan de slag gaan", zegt Eric Neef, directeur van een Duits-Nederlandse "Euregio"-werkgroep.

"Makkelijk met elkaar kunnen omgaan" is het motto, met elkaar kunnen omgaan op een ongecompliceerde manier. Dat schept vertrouwen.

In Nederland kan en moet er zelfs bij de belangrijkste onderhandelingen gelachen worden: Wit en humor maken er overal deel van uit, en zonder de ernst ervan uit 't oog te verliezen. Zelfs koningin Beatrix heeft begon haar jaarlijkse troonrede met een grap. Dit is ongebruikelijk voor Duitsers en lijkt nogal dubieus. Ze lachen dan ook, en het individu mag lachen als opluchting - maar als de anderen geen grapjes durven te maken, wordt de Nederlandse gast al snel een soort feestclown. Dit laatste is een uitzondering

Officiële gebeurtenissen zijn vaak minder rigide dan in Duitsland. Ook hier zijn kleine grapjes toegestaan, en de begroeting van de aanwezige eregasten is veel korter. Meestal alleen de twee of drie belangrijkste officiële vertegenwoordigers worden bij naam genoemd, terwijl in Duitsland een hele lijst wordt voorgelezen. Eenmaal, bij de ingebruikname van een stuk weg dichtbij de grens, toen de aanwezige gasten door de Nederlandse minister met alleen hartelijk welkom werden begroet, was de verontwaardiging groot.

De Duitse ambtenaren waren verontwaardigd. Wel bij ons belangrijk om bij naam te worden genoemd en te verschijnen als vertegenwoordiger van een bedrijf of autoriteit. Duitsers tonen vaak weinig begrip, ook in andere landen.

Duitsers vinden Nederlanders vaak ontspannen en ongecompliceerd, maar dat betekent niet dat alles hier is toegestaan. Er zijn een aantal ongeschreven regels. Een stagiair kan bijvoorbeeld zijn baas met z'n voornaam aanspreken, maar hij kan niet in zijn kantoor komen vanwege alle onbenulligheden of opmerkingen maken over zijn privé-leven. Zelfs de mate van medezeggenschap is uiteindelijk een zaak van de baas. De Duitsers begrijpen de Nederlandse "losheid" vaak verkeerd, omdat de grenzen moeilijk te herkennen zijn.

## Hiërarchie of: Wie beslist?

In Nederland spelen hiërarchische verschillen in persoonlijke interactie een minder belangrijke rol dan in Duitsland. Hiërarchie in een organisatie wordt gezien als een soort rolverdeling die praktische redenen heeft en de interne communicatie vergemakkelijkt. De hiërarchie is niet het dogma, en de baas is niet "meer waard" dan zijn medewerkers.

De Nederlandse managementconsultant Ada van der Hoogte beschrijft dit als volgt: "Een baas is een collega met andere verantwoordelijkheden" - een baas is een collega die verantwoordelijk is voor andere zaken. Hiërarchie is dus geen uitdrukking van verschillende klassen, en de baas lijkt veel meer ontspannen, hoewel hij de baas is.

Dit heeft gevolgen voor de interne besluitvorming en de wijze waarop wordt gecommuniceerd. Nederlandse medewerkers verwachten dat ze betrokken zijn. Daarom is het woord overleg (= gedachtewisseling) moeilijk te vertalen. In dergelijke vergaderingen wordt getracht een consensus te bereiken of te onderhandelen over een compromis.

Dergelijke vergaderingen kosten tijd, maar het besluit wordt als een gemeenschappelijke lijn beschouwd en wordt door iedereen gesteund. De term "overleg" betekent een open discussie tussen verschillende partijen, in de eerste plaats voor de uitwisseling van ideeën en meningen. Hoewel er een akkoord moet worden bereikt, kan het relatief vaag blijven. Overleg leidt dus niet noodzakelijkerwijs tot een bindend, concreet besluit.

Zo kan elke deelnemer het resultaat in zijn eigen zin interpreteren en heeft hij een relatief grote actieradius. Overleg is dus een soort voorfase, een stap op weg naar een akkoord.

Dit leidt soms tot misverstanden in de Nederlands-Duitse samenwerking. Waar vergaderingen of discussies in Nederland vaak slechts een stap zijn op weg naar besluitvorming of een gelegenheid om informatie uit te wisselen, worden vergaderingen in Duitsland vaker gezien als de afsluiting van een werkproces: Van hen wordt verwacht dat ze duidelijke beslissingen nemen, toekomstige doelen stellen en het werk verder verdelen.

"In het Nederlandse management is het model van 'participatief leiderschap' 30 jaar geleden ontstaan", legt management consultant Pieter van der Horst uit. "De supervisor is er om zijn werknemers te ondersteunen." Het Nederlandse management, zo gaat hij verder „je moet het zien als een soort omgekeerde piramide. De baas draagt alles, leidt en begeleidt. Een typische zin is: hij dient duidelijk te zijn waar wij naartoe willen, het moet duidelijk zijn waar we naartoe gaan." In Duitsland worden beslissingen meestal alleen door de baas voorbereid en uitgevoerd, in Nederland gebeurt dit samen. Nadeel: Je moet constant in contact zijn en ervoor zorgen dat iedereen "aan boord" blijft. Overlegvergaderingen kunnen daardoor soms behoorlijk lang duren. In Nederland zijn de hiërarchieën niet zo duidelijk zichtbaar als in Duitsland, maar ze bestaan wel. "Democratisch management is deels slechts een illusie," zegt journaliste Susanne Bergius. Zelfs de Nederlandse baas verwacht dat iedereen zijn werk doet, en je kunt je voorstellen dat hij niet alles en nog wat wil bespreken. Hoe doet hij dat zonder een duidelijke opdracht te geven? Heel eenvoudig: hij zal de instructie formuleren als een vriendelijk verzoek - alsof de betrokkene dan nog steeds zelf kan beslissen of hij de zaak zinvol vindt of niet.

## Vriendelijke verzoeken

Zelfs de generaal geeft geen bevelen, hij suggereert. Dit wordt uitgedrukt in zinnen als: "Het zou leuk zijn als...", "Zou je misschien,", "Denk je niet dat...", "Zou het geen goed idee zijn als...", "Zouden we niet...". De andere persoon weet precies wat verlangd wordt en zal zijn werk doen. Luister dus goed als je baas dat soort taal gebruikt! Als bijvoorbeeld een lid van het Parlement tegen zijn spreker zegt: "Ik zou graag een ontwerp hierover ontvangen", is dat bijna een berisping.



De geadresseerde zal zich onmiddellijk naar zijn bureau haasten en er, indien nodig, de halve nacht overheen gaan zitten. En als zijn baas slecht voorbereid was op een onderhandeling, wordt de Nederlandse werknemer gehoord: "Ik had dit graag eerder willen lezen." In Duitsland ben je directer en zeg je: "Ben je gek? Laat me niet zo voor schut staan!"

Dat geldt ook voor het dagelijks leven, bijvoorbeeld in de bakkerij of in de kroeg. Hier zeg je "Zes broodjes, alsjeblieft!", in Nederland "Mag ik zes broodjes?" - letterlijk vertaald: Mag ik zes broodjes? De eerste is een uitnodiging, die wordt afgezwakt met een verzoek, de tweede is een vraag - die natuurlijk niet een, maar klinkt vriendelijker. Een bestelling als "Ik krijg drie pils!" is in Nederland ondenkbaar.

John Mazeland, managementconsultant en voormalig directeur van het Centrum voor Duitsland Studies, legt echter uit dat medewerkers vaak alleen naar hun mening worden gevraagd om hen het gevoel te geven dat ze een stem in het kapittel hebben. Betekent dit dus dat in Nederland alles wat vriendelijker klinkt, maar dat de bedoeling hetzelfde is? Hans Ries verzet zich hiertegen: "In Nederland wordt niet elke beslissing zomaar geaccepteerd". Maar het is een voordeel voor het management om te proberen de medewerkers te overtuigen, zodat iedereen achter een beslissing staat en zich volledig inzet. Nu hangt het natuurlijk altijd af van wat voor soort beslissing er op het spel staat, en je zult overal verschillende modellen van medezeggenschap tegenkomen. En natuurlijk zijn er in beide landen superieuren die geïnteresseerd zijn in gezamenlijke beslissingen, net zoals er autoritaire bazen zijn die alleen een democratische mantel om hun nek dragen.

## EXPERTISE

Er is een duidelijk verschil in de waardering van vakbekwaamheid en algemene leiderschapskwaliteiten. De Duitse baas kent meestal alle details van zijn product en kan ***tot `t eind*** antwoorden geven over technische details. Dit heeft te maken met het feit dat Duitse managers meestal uit een bepaalde specialistische discipline ontstaan en zich door hun kennis kwalificeren. Daarom blijven ze, ongeacht hun positie, sterk geïnteresseerd in het werk zelf - zegt managementconsultant Robert Ogilvie.

In Nederland is de vakbekwaamheid geen zaak van de baas, maar van de experts in het bedrijf, zoals ingenieurs. Hier is het cruciaal dat de directeur alles onder controle heeft - of in ieder geval deze indruk geeft. "Globale visie en pragmatisme zijn de belangrijkste managementkwaliteiten", zegt bedrijfsadviseur Jörg Renner. Voor Nederlandse managers is het daarom minder belangrijk dan voor hun Duitse collega's welke opleiding ze hebben gevolgd.

Managementopleidingen zijn veel meer verspreid in het handelsgerichte Nederland dan in Duitsland met zijn handels- en industrietraditie. Dus als u een afspraak maakt en geïnteresseerd bent in alle details, moet u eerst de wens uitspreken voor een gedetailleerde bespreking, of de relevante Nederlandse ingenieur uitnodigen voor de vergadering. Een ander verschil is dat het duale opleidingssysteem, dat het leerlingwezen in een bedrijf combineert met het volgen van een beroepsschool, in Nederland lang niet zo belangrijk is als in Duitsland. In plaats daarvan gaan Nederlandse stagiairs meestal naar een van de grote beroepsopleidingscentra waar bedrijfsinterne stages, zogenaamde stages, verplicht zijn. Het beroepsonderwijs in Nederland wordt dus grotendeels door de staat gedragen, terwijl in Duitsland de bedrijven een groot deel van de kosten van de beroepsopleiding voor hun rekening nemen.

## Duits-Nederlandse onderhandelingen en gesprekken

De manier waarop de onderhandelingen worden gevoerd is waarschijnlijk altijd afhankelijk van persoonlijke vaardigheden en voorkeuren, en een gesprek met klanten is anders dan dat met leveranciers. Toch zijn er enkele punten waarop de Duitse en Nederlandse bedrijfscultuur over het algemeen verschillen.

Een groot verschil in zakelijke onderhandelingen ligt in de bevoegdheden van de deelnemers. Nederlanders hebben vaak een verstrekkend mandaat, Duitsers liever niet. Wim Maarse, hoofd van de economische afdeling van de Nederlandse ambassade, legt uit: "Als een Duitser aan het eind van een onderhandeling zegt dat hij de overeenkomst met zijn baas nog moet verduidelijken, betekent dat meestal dat hij achter het resultaat staat. Maar hij moet echt eerst de goedkeuring van de baas krijgen. Als een Nederlander daarentegen zegt dat hij eerst het resultaat moet verduidelijken, kan dat betekenen dat hij het er niet mee eens is, maar dat hij het liever door zijn baas laat aankondigen.

Als een Nederlander het ermee eens is, zegt hij eerder iets als: "Alles is in orde, ik vertel mijn baas het resultaat".

In Duitsland is het gebruikelijk dat de bedrijfsleider aan het begin van een samenwerking persoonlijk verschijnt en contact opneemt. Hij bespreekt de belangrijkste punten, definieert het kader en delegeert vervolgens het werk aan de medewerkers die het werk uitvoeren. In Nederland is het andersom: eerst neemt het leidinggevend personeel contact op met de medewerker en rapporteert vervolgens aan de baas. Dit geldt ook voor de administratieve samenwerking. Bij de planning van een nieuw stuk weg in het Duits-Nederlandse grensgebied hebben Nederlandse ambtenaren bijvoorbeeld hun Duitse collega's om materiaal gevraagd. Ze weigerden echter iets "zomaar" weg te geven en presenteerden het geheel aan hun burgemeester. De burgemeester vroeg vervolgens zijn Nederlandse collega naar de zaak. Het is belangrijk om te weten dat een Nederlandse burgemeester een meer superieure functie heeft en meestal concrete zaken als wegebouw overlaat aan een wethouder. De Nederlandse burgemeester was dan ook verbaasd. Men moet er dus niet van uitgaan dat soortgelijke rangschikkingen ook informatie geven over bevoegdheden en taken. Soms is het beter om zich te informeren vooraf uit te zoeken wie waarvoor verantwoordelijk is (bijvoorbeeld in de Euregiokantoren). En als de baas niet meteen komt, moeten de Duitsers niet denken dat de Nederlanders niet geïnteresseerd zijn.

Ook de manier waarop de onderhandelingen worden benaderd is anders: in Nederland is men vaak procesgericht en pragmatisch, in Duitsland is men meer resultaatgericht en probleembewust. "Duitsers zijn zeer systematisch," zegt Lily Sprangers van het Duitsland Instituut Amsterdam, "ze zijn het eerst eens over de randvoorwaarden en uitgangspunten, zodat het duidelijk is dat iedereen over hetzelfde praat. Pas dan begint de inhoudelijke discussie. Hier in Nederland kom je meteen tot de kern van de zaak, en dat kan soms nogal chaotisch overkomen. Soms wordt alles tegelijk besproken. Het ene moment heb je het over productie en productiekosten, het volgende moment heb je het over de markt en daartussenin heb je een goed reclame-idee. Men is niet systematisch, maar associatief. In de meeste gevallen gaat het snel en goed. Er kunnen echter ook misverstanden ontstaan omdat de oorspronkelijke voorwaarden niet vooraf zijn opgehelderd.

Voorwaarde voor een succesvolle onderhandeling "in het Nederlands" is de bereidheid van beide partijen om een beetje toe te geven. "Take some change" legt Han van der Horst uit in zijn boek over de Nederlandse mentaliteit. "Zonder deze verandering zul je in Nederland niet veel bereiken. Dit geldt zowel voor de grote politiek als voor de sportclub, het schoolbestuur of een universitaire afdeling. Alle betrokkenen zijn gewend om hun mening te mogen geven en willen dit terugvinden in de beslissing die uiteindelijk wordt genomen".

Men streeft naar een resultaat waarmee iedereen uiteindelijk tevreden kan zijn. Van de voorzitter of de baas wordt ook verwacht dat hij of zij een gesprekspartner is. Daarom moet er eerst een basisakkoord zijn dat men überhaupt tot een akkoord wil komen. Uw Duitse gesprekspartners ervaren de Nederlanders vaak als koppig en niet bereid om toe te geven of zich over te geven. Van de Duitsers wordt gezegd dat ze altijd een duidelijk omschreven doel hebben dat ze direct willen doorzetten en dat ze uit alle macht willen bereiken. De Nederlanders definiëren ook een minimumdoel dat ze willen bereiken - maar ze zijn dan zeer flexibel in het benaderen van dit doel. Met andere woorden, ze proberen het in verschillende stappen te bereiken en kunnen in het midden van de onderhandelingen van strategie veranderen. Als de directe route wordt geblokkeerd, proberen ze hun doel via een omweg te bereiken.

Hoe werkt dat? Bijvoorbeeld door op verschillende niveaus tegelijk te onderhandelen of door over verschillende aspecten tegelijk te praten. Als bijvoorbeeld de prijs wordt besproken, gaat het niet alleen om de prijs per ton, maar ook om de leveringsvoorwaarden, het bedrag van de aankoop, het tijdsbestek, enz. U moet dus voorzichtig zijn als er over verschillende dingen tegelijkertijd gesproken wordt en de achterdeuren sluiten voordat u concessies doet. Immers, als het op strategie aankomt, zijn de Nederlanders aan de andere kant van de lijn alleen maar moeilijk te verslaan!

## Overeenkomsten, problemen en kritiek

Moet alles nu worden gespecificeerd en tot in detail worden besproken? Ook hier zijn er verschillen. Vanuit het Nederlandse perspectief hebben de Duitsers de neiging om zelfs de kleinste details op voorhand te bespreken, alle eventualiteiten te overwegen en alles vervolgens vast te leggen in een paginavullend protocol. Ze hebben zelf de neiging om alleen de naakte essentie te bespreken - alles willen bepalen heeft de neiging om argwaan te wekken. "Duitse zakenpartners hebben veel meer behoefte aan geschreven regels en duidelijke doelstellingen", zegt Jörg Renner, "Afwijkingen hiervan worden als onaangenaam ervaren en moeten worden toegelicht". Wij proberen alle risico's zoveel mogelijk op voorhand uit te sluiten, terwijl de Nederlanders geneigd zijn om afwijkingen als normaliteit te accepteren. Ze zijn daarom niet erg bereid om alles van tevoren tot in detail te plannen.

Je hoort vaak uitdrukkingen als: „Het komt allemaal goed“, „...we zullen zien“, „...we zullen nu beginnen, de rest zal volgen.“ Omdat de zaken niet tot in detail zijn gedefinieerd, is een grotere mate vertrouwen nodig. Men moet er immers op kunnen vertrouwen dat eventuele problemen daadwerkelijk worden opgelost.

Ook van de Duitse zakenpartner of collega wordt een zekere mate van vertrouwen verwacht. Een goede oplossing is volgens Lily Sprangers echter het opstellen van een kort verslag van de resultaten. Men bepaalt wie wat wanneer doet en stuurt het daarna naar alle betrokken partijen. Zo weet iedereen wat er van hem of haar verwacht wordt en wat hij of zij van de anderen kan verwachten.

Maar Nederlandse ondernemers zijn niet alleen goed in het evalueren en aanpassen, ze stellen ook graag in vraag wat er al eerder is besproken. Heroverwegingscultuur is wat Dik Linthout dit fenomeen noemt - om het min of meer te parafraseren als "het weer ter discussie stellen". En niet alleen als de omstandigheden zijn veranderd, maar gewoon omdat men er opnieuw over heeft nagedacht en het nu beter vindt om de dingen anders te benaderen. Dan moet je weer met elkaar omgaan, want de twijfelaars worden vrij serieus genomen.

Maar je komt nooit ergens, denk je? Nee, zo erg is het niet. Alles heeft zijn grenzen, en alleen met echt belangrijke dingen is het echt nodig om opnieuw te beginnen.

Overigens verklaarden de ondervraagde Nederlandse zakenlieden allemaal dat ze de samenwerking met de Duitsers zeer op prijs stellen. Het wordt als zeer prettig en verheugend ervaren dat afspraken consequent worden nagekomen en uitgevoerd, en ook de naleving van levertermijnen wordt geprezen. En nog een kleine tip in het voorbijgaan: bel uw zakenpartner een tijdje na het arrangement en vraag hem of haar vriendelijk hoe het gaat. Is alles te realiseren zoals we het ons hebben voorgesteld? Zijn onze afspraken zinvol en uitvoerbaar gebleken? Is er misschien iets veranderd? Als er problemen of ergernissen zijn, worden deze direct aangepakt. Tegenstrijdigheden en kritiek zijn toegestaan, en als iets niet lukt, proberen we het probleem samen op te lossen. Maar hoewel er in Nederland relatief direct kritiek wordt geuit, proberen we altijd niet persoonlijk te worden en niemand de schuld te geven. De juiste vorm van kritiek is dan ook een combinatie van directheid in de zaak en voorzichtigheid ten opzichte van de persoon. De ongeschreven regel is dat men zijn tegenhanger niet mag blootleggen.

Toch zien de Duitsers de Nederlanders vaak als ongewoon direct, soms zelfs als onbeleefd. Dit is echter niet te wijten aan een gebrek aan manieren, maar aan Nederlands pragmatisme. Men komt direct tot de kern van de zaak. Is er een probleem? Oké, laten we het uit de weg ruimen, snel en zonder te slaan. Het belangrijkste is dat het doel wordt bereikt. Dit levert enorme problemen op voor de Nederlands-Belgische relaties, bijvoorbeeld omdat de Belgen veel terughoudender zijn en zich regelmatig "overrompeld" voelen door de Nederlanders.

## Rijkdom en luxe

De Nederlandse samenleving wordt gekenmerkt door een sterk gevoel van gelijkheid. Als je bijzondere talenten, kwalificaties of een berg geld hebt, is het niet gebruikelijk om dit te laten zien. Een diploma van een beroemde universiteit? Daar begin je achterdochtig te worden. Laten we eens kijken of de slimme "student" echt zoveel te bieden heeft. Maar als de student slim genoeg is om zijn diploma niet op de markt te brengen, zullen zijn nieuwe collega's het waarderen. Het enige wat hij hoeft te doen is zich te houden aan de gebruikelijke zinnen: "Misschien kunt u...", "Zou het geen goed idee zijn als...", enz.



Dit besef van gelijkheid en de bescheidenheid die daarmee gepaard gaat, zijn nauw verbonden met de traditie van het calvinisme: Van gelovigen wordt verwacht dat zij een nederige houding ten opzichte van God hebben, dat zij hun geloof openlijk belijden en te allen tijde voor elkaar opkomen. Dik Linthout legt uit: "Deze medeverantwoordelijkheid voor anderen heeft geleid tot zeer vertrouwelijke en intensieve omgangsvormen, tot burenhulp en burencontrol - de open-curtain cultuur is daar een voorbeeld van".

Doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg is een van de bekendste Nederlandse stelregels - Bescheidenheid en terughoudendheid zijn de norm. Dit is ook aan te raden voor Duitsers die te maken hebben met Nederlanders. Vooral in informele gesprekken zijn er vaak afgronden. Bijvoorbeeld wanneer een Duitse zakenbezoeker praat over zijn nieuwe huis, met een sauna in de kelder en een grote tuin. Veel Nederlandse huizen hebben helemaal geen kelder en zo'n overbodige luxe als een sauna is bijna verdacht. Hier wordt de calvinistische terughoudendheid duidelijk. Dingen veranderen langzaam, maar het was lange tijd goed manieren om bescheiden te leven. En het is traditioneel ongewoon om over eigen bezit te praten.

Dure auto's, luxe villa's en sieraden worden in Nederland over het algemeen als ostentatief beschouwd en luxe artikelen worden al snel met het stigma van het gewone bevlekt. Rolex horloges worden alleen gedragen door de nouveau riche, en een Mercedes cabriolet, oh, dat zou beter passen bij een nachtclub eigenaar. Je loopt niet op zondagmiddag in de stad rond met een hoed, bont en een bijpassende hond, zoals in sommige Rijnlandse steden gebruikelijk is. Als op zondag op de Königsallee van Düsseldorf de verkleedde dames uit hun Jaguars stappen en langs de etalages struikelen, is dit in ieder geval ongewoon voor Nederlanders. En dat is niet omdat ze daar geen ligbedden hebben. Nu is het uitgeven van geld natuurlijk ook in Nederland leuk, en vooral gekwalificeerde medewerkers zijn een voordeel voor het hele bedrijf. Wat telt is terughoudendheid: het gaat goed als je tenminste doet alsof je bescheiden bent.

## Voedsel

Calvinistische soberheid heeft ook een grote invloed gehad op de eetcultuur. Om het een beetje eenvoudig te zeggen: voedsel moet je vullen, mag niet veel kosten en mag vooral niet in de weg staan van het werk.

Het is daarom niet gebruikelijk om tijdens de lunch een uitgebreide warme maaltijd te nuttigen of om alcohol te drinken. Dit kost veel tijd en maakt je alleen maar moe. In de grote steden zijn er tal van cafés waar zakenmensen 's middags tegenover elkaar zitten en een broodje eten. Het is gebruikelijk om er een glas melk bij te drinken, vaak ook karnemelk. "Lunch" is de naam van deze Nederlandse middagmaaltijd, uitgesproken als "lünch". Meestal wordt er 's avonds warm eten gegeten, meestal al rond 18.00 uur.

Nu zijn de Nederlanders zich er terdege van bewust dat men in andere landen ook een warme lunch eet. Het zou echter niet bij hen opkomen om hun gewoontes te veranderen of om te overwegen dat de gast zich comfortabeler zou voelen als hij of zij tijdens de lunch een maaltijd krijgt - met vlees en bijgerechten. Zelfs hooggeplaatste bezoekers moeten vaak genoeg nemen met een broodje kaas en karnemelk. Neem het dus niet persoonlijk op.

Dik Linthout beschrijft in zijn boek mevrouw Antje en de heer Mustermann. Nederland voor Duitsers het volgende geval: "Toen een Nederlands en een Duits bedrijf wilden fuseren, ontvingen de Duitsers hun nieuwe Nederlandse onderhandelingspartners en serveerden ze een uitstekende viergangenlunch. Tijdens het tegenbezoek serveerden de Nederlanders hun Duitse gasten zachte broodjes en een kop soep, die staand werd opgeschapt. Nadat de medewerkers van het Duitse bedrijf een interculturele opleiding hadden gevolgd, kregen hun Nederlandse collega's bij de volgende fusievergadering ook soep met een broodje!

De Nederlandse nationale drank is koffie. Geen gesprek zonder koffie, koffie wordt op elk moment van de dag gedronken. Wees dus niet verbaasd als je om half negen 's avonds een kopje aangeboden krijgt.

Dit klinkt misschien wat overdreven, en in feite beschrijft het alleen de grote lijnen. In de zuidelijke provincies wordt bijvoorbeeld meer nadruk gelegd op lekker eten, en overal in het land zijn er restaurants waar je 's middags ook een warme maaltijd kunt krijgen. Maar het komt minder vaak voor dan in Duitsland.

Wat betreft de betaling in cafés en restaurants: het is vrij ongebruikelijk dat iedereen individueel betaalt. Meestal betalen ze samen, in tegenstelling tot de uitdrukking Dutch treat (uitnodiging in het Nederlands), wat betekent dat ze apart betalen.

En als je in de kroeg staat en samen iets gaat drinken, worden er afwisselend rondes gegeven. Meestal worden deze rondes direct aan de bar besteld, omdat het in veel cafés niet gebruikelijk is dat een ober aan tafel komt. Dat betekent dus niet dat je als Duitse gast niet wordt bediend.

## Een onverslaanbaar team

Bij het lezen dacht je misschien: Dat is heel natuurlijk, dat is de basis van goed gedrag. Misschien had u ook wel de indruk dat wij niet zo verschillend zijn, Nederland is geen Azië. Natuurlijk zijn de overeenkomsten tussen de twee landen groter dan de verschillen. "Duitsland en Nederland hebben vergelijkbare politieke oriëntaties, vergelijkbare ideeën over de oprichting van de welvaartsstaat en trekken ook samen op in het buitenlands beleid", zegt Ton Nijhuis van het Duitsland Instituut in Amsterdam. "Maar juist daarom vergeten mensen soms dat er ook verschillen zijn." Nu hoeft je niet eeuwig met problemen te blijven rommelen, en de samenwerking tussen Duitsers en Nederlanders verloopt in principe buitengewoon goed, vooral op economisch gebied. De vorige pagina's zijn dan ook meer bedoeld als een soort "gevorderde cursus". Als je daar aandacht aan besteedt, kun je prettige zakenpartners en collega's in Nederland ontmoeten. En als u zich bewust bent van de verschillen, kunnen de respectievelijke voordelen zeer goed worden gebruikt. De Nederlands-Duitse expert John Mazeland adviseert daarom om te profiteren van de verschillende vaardigheden van Duitsers en Nederlanders. "Als de twee samenwerken, vullen ze elkaar perfect aan: marketing en diensten uit Nederland, gecombineerd met Duitse expertise - dat is een onverslaanbaar team".

## Belangrijke adressen

### **EUREGIO** Ems Dollart Region

Postfach 1202

26828 Bunde

Tel.: 0031-597-521510

[www.edr-org.de](http://www.edr-org.de)

### **EUREGIO**

Enscheder Straße 362

48599 Gronau

Tel.: 02562-7020

[www.euregio.de](http://www.euregio.de)

### **EUREGIO** Rhein-Waal

Haus Schmithausen

Emmericher Straße 24

47533 Kleve

Tel.: 02821-79300

[www.euregio.org](http://www.euregio.org)

### **EUREGIO** Rhein-Maas-nord

Konrad-Zuse-Ring 6

41179 Mönchengladbach

Tel.: 02161-6985-0

[www.euregio-rmn.de](http://www.euregio-rmn.de)

### **EUREGIO** Maas-Rhein

Gouvernement

Limburglaan 10

NL-6229 GA Maastricht

Tel.: 0031- 43-389.74.92

[www.euregio-mr.org](http://www.euregio-mr.org)



## Economie en werk

### **Bureau voor Duitse zaken / Büro für deutsche Angelegenheiten**

(Takenhofplein 4)

Postbus 9032 NL-6500 JN Nijmegen Tel.: 0031-24-343.1000

[www.svb.nl/internet/nl/internationaal/bdz/index.jsp](http://www.svb.nl/internet/nl/internationaal/bdz/index.jsp)

### **Nederlands-Duitse Kamer van Koophandel**

Deutsch-Niederländischen Handelskammer

Nassauplein 30

NL-2585 EC Den Haag Tel.: 0031-70-3114114

[www.dnhk.org](http://www.dnhk.org)

## Taal en cultuur

### **Goethe-Institut Arnsterdam**

Herengracht 470

NL-1017 CA Amsterdam Tel.: 0031-20-5312900

[www.goethe.de/amsterdam](http://www.goethe.de/amsterdam)

### **Goethe-Institut Rotterdam**

Westersingel 9

NL-3014 GM Rotterdam Tel.: 0031-10-2092090

[www.goetne.de/rotterdam](http://www.goetne.de/rotterdam)

### **Stichting Duitsland Instituut bij de Universiteit van Amsterdam (DIA)**

Prins Hendrikkade 189 B

NL-1011 TD Amsterdam Tel: 0031-20-52536.90

[www.duitslandinstituut.nl](http://www.duitslandinstituut.nl)

## Zentrum für Niederlande-Studien

Alter Steinweg 6/7

48143 Münster

Tel.: 0251-83285-16 oder -19

[www.niederlandenet.de](http://www.niederlandenet.de)

## Allgemeine Informationen über die Niederlande Im Internet

### Auswärtiges Amt der Bundesrepublik Deutschland

[www.auswaertiges-amt.de/de/service/visa-und-aufenthalt](http://www.auswaertiges-amt.de/de/service/visa-und-aufenthalt)

### Ambassade van het Koninkrijk der Nederlanden in Düsseldorf

Kennedydamm 24

40476 Düsseldorf, Germany

Tel.: +49 211 179 30 10

-

[www.dus@minbuza.nl](mailto:www.dus@minbuza.nl)