

# WERKEN IN DUITSLAND CULTUURVERSCHILLEN OVERBRUGGEN



simonh.com / photo.cae.de

GRENZINFO.

INTERREG  
Deutschland  
Nederland



# INHOUD

3	Inleiding
4	<b>Als twee culturen elkaar ontmoeten...</b>
4	Een beetje vreemd
5	Kannitverstan? Kanverstan!
5	Een tipje van de ordelijke sluier
6	De comfortzone verlaten
8	<b>Verschillen in communicatie en samenwerking</b>
8	De eerste dag
8	Formeler en afstandelijker
9	Wie beslist – en hoe?
10	Hetzelfde doel, andere aanpak
11	Onzekerheid vermijden
12	Leiding geven en leiding krijgen
12	Succesvol communiceren met Duitsers, hoe doe je dat?
14	Feedback en conflicten
14	Scheiding tussen werk en privé
15	Hoe het verleden invloed uitoefent op het heden
16	<b>Samen zijn we sterk</b>



Uitgever: Euregio Rijn-Waal  
Emmericher Str. 24, D 47533 Kleve  
gip@euregio.org  
Tekst: Ingeborg Lindhoud, [www.sym-com.com](http://www.sym-com.com)  
Ontwerp: [andrewsdegen.com](http://andrewsdegen.com)  
Gefinancierd uit projectfondsen  
INTERREG V A van de Europese Unie  
[www.deutschland-nederland.eu](http://www.deutschland-nederland.eu)

## INLEIDING

Denkt u er wel eens over om in Duitsland te werken? Of heeft u er een baan gevonden en vraagt u zich af met welke cultuurverschillen u te maken krijgt? Voor steeds meer mensen biedt de arbeidsmarkt aan de andere kant van de grens aantrekkelijke mogelijkheden. Werken in het buurland opent interessante perspectieven, maar kent ook andere aspecten: Duitsers en Nederlanders gaan verschillend met elkaar om, communiceren anders en hebben andere opvattingen over hoe je het best en meest succesvol met elkaar samenwerkt.

Hoe beter u de Duitse werkcultuur leert kennen, hoe meer u zult ontdekken dat achter deze verschillen een ander denk- en gedragspatroon, een andere levensvisie en andere waarden schuil gaan. Die zijn natuurlijk niet van vandaag op morgen ontstaan. In de loop der tijd hebben andere sociale en historische ontwikkelingen geleid tot een verschil in mentaliteit, die we kennen als 'cultuurverschillen'.

Kennis van deze verschillen en hoe u ermee kunt omgaan, is een belangrijke voorwaarde voor succesvol samenwerken met Duitsers. Zo voorkomt u misverstanden en begrijpt u beter waarom Duitsers in bepaalde situaties anders reageren dan u gewend bent.

Deze brochure slaat twee vliegen in één klap. Niet alleen leert u de belangrijkste cultuurverschillen kennen, ook worden deze verschillen in het Nederlands en het Duits beschreven. Met de verandering van taal verandert ook het perspectief, want Duitsers hebben in Nederland andere ervaringen dan Nederlanders in Duitsland. Spreekt u Duits? Dan is het de moeite waard om ook het Duitstalige gedeelte van deze brochure te lezen en de blik in de spiegel te wagen. Daarbij wensen wij u interessante inzichten en veel leesplezier.

# ALS TWEE CULTUREN ELKAAR ONTMOETEN

## EEN BEETJE VREEMD

“Heeft u misschien een kopje soep voor me?”, vraagt de Nederlandse Jolanda aan de medewerkster in de kantine van het Duitse bedrijf waar ze werkt. “Natuurlijk”, antwoordt de medewerkster. En denkt bij zichzelf dat het wel een beetje een vreemde vraag is. Natuurlijk is er soep – het is ten slotte een kantine!

Wat voor Nederlanders een beleefde manier van vragen is, vinden Duitsers maar omslachtig. Een simpel “Een kop soep graag” is in Duitse ogen niet alleen voldoende, maar ook beleefd. Nederlanders en Duitsers spreken niet alleen een andere taal, maar communiceren ook verschillend. En dat verschil is cultureel bepaald. Maar wat is eigenlijk cultuur?

Er zijn verschillende metaforen om cultuur te beschrijven: cultuur is als een ui, een ijsberg, een zandberg en nog veel meer. Al die metaforen gaan ervan uit dat maar een klein deel van een cultuur zichtbaar is: de manier waarop we ons kleden, huizen bouwen, feest vieren of met elkaar communiceren. Het grootste deel van een cultuur is echter onzichtbaar. Dat zijn onze – historisch gegroeide – normen, waarden en mentaliteit. Deze zijn diep verankerd en worden van generatie op generatie doorgegeven. Ze zijn dus aangeleerd, niet aangeboren. Ze beïnvloeden hoe we dingen doen, hoe we denken en de wereld om ons heen waarnemen. En: ze voelen zich zo normaal en vanzelfsprekend aan, dat we er meestal niet over nadenken.

*“Cultuur wordt opgevat als een reeks gebruiken en overtuigingen die door de leden van een sociale groep worden gedeeld en van generatie op generatie worden doorgegeven. Deze gebruiken en overtuigingen waren, in ieder geval in het verleden, nuttig omdat ze de leden van de cultuur hebben geholpen bij het vervullen van basisbehoeften, het streven naar geluk en naar zingeving.”*

(David Matsumoto en Linda Juang, 2016)

Pas bij de interactie met mensen uit een andere cultuur merken we: de spelregels die ik ooit heb geleerd, werken niet meer – ik bekijk de wereld met andere ogen dan mijn gesprekspartner. Dit bewustzijn helpt om misverstanden of verkeerde interpretaties te voorkomen of verminderen. De eerste interpretatie van de hierboven beschreven situatie “wat een vreemde vraag” of “wat een ongeleefde manier van vragen” kunnen we dan herinterpreteren als “in het buurland zijn de culturele regels van het spel waarschijnlijk anders”.

Onze nationale cultuur is echter niet de enige factor die ons gedrag beïnvloedt. Ook de cultuur van de regio en de familie waarin we zijn opgegroeid en die van onze vriendenkring heeft invloed, net als de cultuur van het bedrijf waar we werken of van de sportvereniging waarvan we lid zijn. Hetzelfde geldt voor de situatie waarin we ons bevinden: thuis reageren we anders dan tijdens een discussie met vrienden of een overleg op het werk. En dan is er nog onze persoonlijkheid die een duit in het zakje doet. Kortom, iedereen is anders en reageert anders, zelfs binnen een en hetzelfde land. Daarom zijn culturen ook zo veelzijdig.

Eenvoudige lijstjes met Do's and Don'ts doen dan ook nauwelijks recht aan de diversiteit van een cultuur: ‘de Duitser’ of ‘de Nederlandse’ bestaat niet. Toch zijn er in Duitsland en in Nederland typische manieren van doen en communiceren, die – in die vorm – in de andere cultuur niet voorkomen. Zoals de verschillende manieren om bij de lunch een kopje soep te bestellen in de kantine.



### KANNITVERSTAN?

#### KANVERSTAN!

Wanneer u bij een Duits bedrijf of een Duitse organisatie gaat werken, is kennis van het Duits erg belangrijk. Jongere Duitsers spreken weliswaar steeds beter Engels, maar onder oudere Duitsers en in het mkb doet lang niet iedereen dat. Hoe hoger uw positie binnen het bedrijf, des te belangrijker het is dat u de taal machtig bent en ook de nuances beheerst.

Er is nog een reden waarom kennis van het Duits belangrijk is. Taal en cultuur zijn namelijk nauw met elkaar verbonden. Zo is het Duits rijk aan uitdrukkingen die met orde te maken hebben. Orde is in Duitsland een

### EEN TIJPE VAN DE ORDELIJKE SLUIER

Een mooi voorbeeld van hoe belangrijk orde in Duitsland is, biedt de *Arbeitsordnung* uit 1920 (een bordje met huisregels) in een fabriek van Dr. Oetker. Daarop staat “*Ich verlange Ordnung und peinliche Sauberkeit! Nach Arbeitschluss wird jeder Platz in Ordnung gebracht. Wer dazu nicht fähig ist, wird gebeten, mein Geschäft zu verlassen.*” (Ik verlang orde en uiterste reinheid! Aan het einde van de dienst wordt elke werkplek op orde gebracht. Wie hiertoe niet in staat is, wordt verzocht mijn zaak te verlaten).

In Duitsland geldt: *Ordnung ist das halbe Leben* (orde is het halve leven). *Ordnung muss sein* (regels zijn regels) en na het opruimen van de werkplek aan het einde van de dienst *ist die Welt wieder in Ordnung* (is de wereld weer in orde). Degene die netjes heeft opgeruimd, is *in Ordnung* (in orde). En wie in Duitsland fout parkeert, kan te maken krijgen met het *Ordnungsamt* (dienst toezicht en handhaving), omdat hij een *Ordnungswidrigkeit* (overtreding) heeft begaan.

Hoewel ook het Nederlands veel uitdrukkingen met orde kent, is de gevoelswaarde in het Duits anders. Met ‘orde’ associeert men, veel meer dan in het Nederlands, ook dingen als correctheid, precisie, systematische planning en principes. *Ordnung* maakt deel uit van het dagelijks leven van veel Duitsers en ze denken er meestal niet al te veel over na. Maar ook in Duitsland zijn er momenten waarop mensen de teugels laten vieren en helemaal los gaan, bijvoorbeeld tijdens carnaval. Dan is de *Ordnung* voor even ver te zoeken!

belangrijke waarde, net zo belangrijk als het nakomen van verplichtingen, stiptheid, hard werken en eerlijkheid – een erfenis van het Pruisische militaire verleden. Duits leren is dan ook in twee opzichten de moeite waard: u communiceert beter met uw Duitse collega’s en zakenpartners én u krijgt meer inzicht in de cultuur.



## DE COMFORTZONE VERLATEN

Als u gaat werken in het buitenland, doet u er goed aan om u voor te bereiden. Helemaal als u niet alleen in Duitsland gaat werken, maar er ook naartoe verhuist. Dus verdiept u zich in de Duitse cultuur, leest boeken, bezoekt een talencursus en vraagt u uw collega's hoe de dingen in Duitsland in elkaar zitten.

En toch... Op een gegeven moment merkt u dat u helemaal geen trek meer heeft in de Duitse warme maaltijd tussen de middag, maar gewoon een broodje kaas met karnemelk wilt. Dat uw nieuwe collega's op uw zenuwen werken en dat u geen idee heeft wat ze eigenlijk van u willen. U heeft er even schoon genoeg van en begint misschien zelfs wel spijt te

krijgen van uw nieuwe baan of uw verhuizing naar Duitsland.

Een baan in het buitenland is een flinke stap uit uw comfortzone. Het is echt een uitdaging om je te bewegen in een andere cultuur en de hele dag een andere taal te praten. Ongewild kunnen er misverstanden en belastende situaties ontstaan. Dat kan wederom leiden tot stress, verwarring en onzekerheid, omdat u niet meer weet hoe u op de juiste manier moet reageren. Uw gewone manier van doen werkt niet meer. 'Cultuurschok' noemen ze dit fenomeen. "Hoezo cultuurschok?", denkt u misschien. "Duitsland is ons buurland en ik ben er wel vaker op vakantie geweest. En überhaupt zijn

de verschillen toch niet zo groot?"

Maar juist omdat u verwacht dat de Nederlandse en de Duitse cultuur erg op elkaar lijken en het er in Duitsland net zo aan toegaat als thuis, kunnen de cultuurverschillen onaangenaam verrassen.

Het is wellicht geruststellend om te weten dat iedereen die over de grens gaat werken of wonen, hier in meer of mindere mate mee te maken krijgt. Normaal gesproken gaat het ook gewoon voorbij zodra u de Duitse taal en cultuur beter beheerst en u hebt geleerd om te anticiperen op de reacties van Duitsers – dus wanneer u uw gevoel van oriëntatie en controle weer terug heeft.

### Tot het zover is, hier een paar ideeën hoe u met een cultuurschok kunt omgaan:

- + Blijf in contact met uw netwerk (familie, vrienden).
- + Werk doelgericht aan het opbouwen en uitbreiden van contacten in uw nieuwe woonomgeving.
- + Stel hoge verwachtingen voor uzelf bij (Keulen en Aken zijn immers ook niet op één dag gebouwd).
- + Verzamel zoveel mogelijk informatie over Duitsland (vragen, lezen, internet raadplegen enz.).
- + Anticipeer op uitdagende situaties en neem deze in gedachten alvast door, eventueel samen met een Duitse vertrouwenspersoon.
- + Wissel informatie uit met andere Nederlanders in Duitsland.
- + Reduceer stress met vertrouwde technieken (yoga, muziek luisteren, koken).
- + Wees actief in uw vrije tijd (hobby's, sport, cultuur).
- + Word maatschappelijk actief (sluit u bijvoorbeeld aan bij een Duitse vereniging).
- + Bewaar uw gevoel voor humor, ook als u per ongeluk in een valkuil bent getrapt.

### Vergeet echter niet, dat werken in het buurland ook veel positieve kanten heeft:

- + Leuke uitdagingen en nieuwe ervaringen
- + Diepgaand inzicht in de Duitse cultuur
- + Grenzen verleggen en interculturele vaardigheden ontwikkelen
- + Nieuwe vriendschappen
- + Talenkennis



## VERSCHILLEN IN COMMUNICATIE EN SAMENWERKING

### DE EERSTE DAG

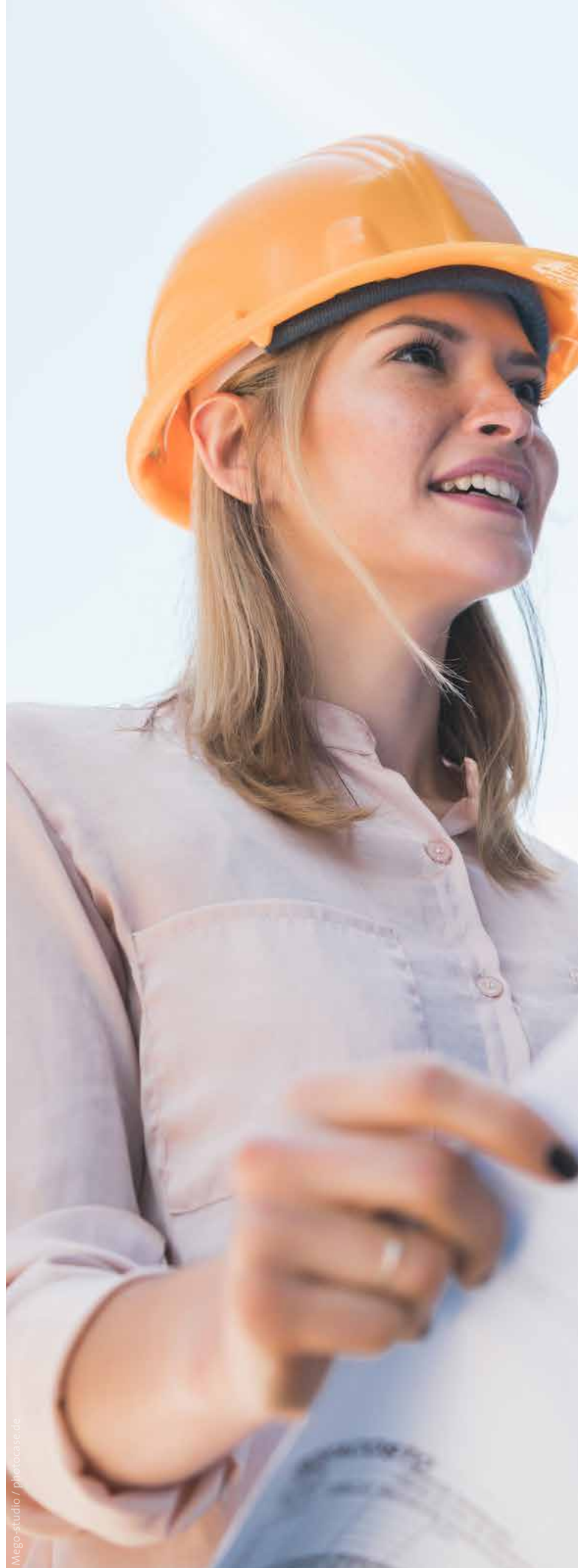
“Goedemorgen mevrouw de Groot. Mijn naam is Möller en ik ben uw nieuwe collega. Welkom bij ons bedrijf. Hier kunt u uw jas ophangen en dan laat ik u zien waar uw werkplek is. Het inwerkprogramma voor de komende weken heb ik op uw bureau gelegd, dat kunnen we meteen even doorspreken. Mijnheer Janßen heb ik ook al gezien. Als uw leidinggevende wil hij u straks graag nog even officieel begroeten en welkom heten.”

Het is maandagochtend 8.00 uur. Voor Anne de Groot begint haar eerste dag bij een Duits bedrijf met een gevoel van lichte verbazing. Niet alleen over de wat formele begroeting en het feit dat ze met ‘u’ en ‘mevrouw’ wordt aangesproken, maar ook over het inwerkprogramma. Dat belooft wat!

### FORMELER EN AFSTANDELIJKER

Op de werkvloer gaat het er in Duitsland anders aan toe dan in Nederland. De informele omgang met elkaar, waarbij je iedereen van hoog tot laag met de voornaam en ‘je’ aanspreekt, is in veel Duitse bedrijven niet aan de orde. Collega’s onder elkaar zeggen inmiddels wel steeds vaker ‘je’, oftewel *Du*. In meer conservatieve branches zeggen echter ook collega’s ‘u’, oftewel *Sie* tegen elkaar, terwijl leidinggevendenden normaliter met *Sie* en *Herr* of *Frau* en hun achternaam worden aangesproken.

Het *Sie* of *Du* zeggen is niet alleen een taalkundige kwestie. Er gaat ook een ander normen- en waardenstelsel achter schuil. Voor veel Duitsers is ‘u’ zeggen een kwestie van fatsoen, respect en afstand. “Het persoonlijke *Du* staat in de weg bij het oplossen van bijvoorbeeld problemen en irritaties”, aldus een Duitser in een discussie op Xing, het grootste Duitse zakelijke netwerk (vergelijkbaar met LinkedIn). Daarmee slaat hij de spijker op z’n kop. Veel meer dan het Nederlandse ‘je’ drukt het Duitse *Du* vertrouwdheid en emotionele verbondenheid uit – en dat is gereserveerd voor privé-situaties. Met *Sie* kun je makkelijker zakelijk blijven, ook bij discussies op de werkvloer.





Wat op Nederlanders in eerste instantie wat afstandelijk overkomt, heeft in tweede instantie ook voordelen. De hiërarchische structuren zijn meteen duidelijk en er bestaat geen misverstand of je iemand nu met je, u of wat vaag gemompel ertussenin moet aanspreken. Deze duidelijkheid vinden veel Duitsers prettig.

#### WIE BESLIST – EN HOE?

Heeft u in Nederland wel eens de indruk dat uw werkdag vooral bestaat uit heel veel overleg, zodat u nauwelijks aan andere dingen toekomt? Ook in Duitsland zult u regelmatig aan *Besprechungen* of Meetings moeten deelnemen. Deze zijn echter vaak gestructureerder en korter dan in Nederland. Dit heeft ermee te maken dat Duitse leidinggevenden meer armslag hebben om besluiten top-down te nemen, eventueel nadat ze advies hebben ingewonnen bij medewerkers met specifieke kennis. Duitse leidinggevenden meer armslag hebben om besluiten top-down te nemen, eventueel nadat ze advies hebben ingewonnen bij medewerkers met specifieke kennis. Van u wordt verwacht dat u de beslissing volgt en niet voortdurend in discussie gaat. Wat wel van u wordt verwacht, is dat u zich goed voorbereidt en vooraf de vergaderstukken en de agenda hebt doorgenomen.

De strakkere hiërarchie heeft ook invloed op de snelheid waarmee besluiten worden genomen. Duitse werknemers hebben minder eigen beslissingsbevoegdheid. Plannen moeten vaak door diverse afdelingen worden goedgekeurd voordat de directeur zijn fiat geeft. Daarom duren besluitvormingsprocessen in Duitsland meestal langer dan in Nederland.

Is een besluit eenmaal genomen, dan wijken Duitsers er niet graag vanaf. ‘Voortschrijdend inzicht’ is in Duitsland dan ook een onbekend fenomeen. In plaats daarvan hecht men veel waarde aan een goede voorbereiding, zoals een gedetailleerde planning – waar men niet graag vanaf wijkt. Het streven is om vooraf alle risico's te minimaliseren of uit de weg te ruimen, zelfs als dit ten koste gaat van de flexibiliteit.

## HETZELFDE DOEL, ANDERE AANPAK

Zowel in Nederland als in Duitsland staat het resultaat voorop. Alleen de manier waarop dat bereikt wordt, is in beide landen anders. In *The Culture Map – begrijp hoe mensen denken, leidinggeven en dingen bereiken binnen verschillende culturen* zegt de Duitser Jens Hupert over de Duitse manier van doen: “In Duitsland proberen we eerst het theoretische concept te begrijpen voordat we het in de praktijk toepassen. Om iets te begrijpen, willen we eerst alle gegevens analyseren voordat we een conclusie trekken.”

In een industrieland als Duitsland pakt men dingen anders aan dan in een handelsland als Nederland. Feiten en cijfers, regels en voorschriften, onderbouwd door een nauwkeurige analyse en gevolgd door een gedetailleerde planning die niets aan het toeval overlaat – de Duitse aanpak is *gründlich*. Dit past ook bij een land dat bekend staat om zijn hoge technische standaard en staat in contrast met de meer pragmatische en flexibele Nederlandse aanpak, die erop gericht is om snel op veranderende situaties in te spelen.

## Hoe kunt u beter met deze andere aanpak omgaan?

### Een paar ideeën:

- + Bereid u er mentaal op voor dat de dingen in Duitsland anders geregeld worden.
- + Praat erover met collega's en vraag in het begin eventueel om hulp.
- + Houd er rekening mee dat ook kleine beslissingen door uw leidinggevende moeten worden goedgekeurd.
- + Volg bij besluitvormingsprocedures de officiële kanalen.
- + Bereid u grondig voor en zorg ervoor dat u exact weet waar u het over heeft.
- + Blijf geduldig en flexibel. De ervaring leert dat het even wennen is aan een andere aanpak.



### ONZEKERHEID VERMIJDEN

“Het duurt nog even voor ik mijn ronde maak”, zei de nachtzuster en keek om de hoek van de kamer in het ziekenhuis. “Ik moet eerst kijken hoe het elektronische patiëntendossier op deze afdeling in elkaar zit. Op de afdeling waar ik normaal gesproken werk, hebben we nog papieren dossiers.”

Duitsers zijn vaak terughoudend bij het volgen van maatschappelijke en politieke ontwikkelingen. Bij veel veranderingen reageren ze aarzelend of vinden ze het zelfs moeilijk om ze te accepteren. Existentiële angst en bezorgdheid over negatieve veranderingen spelen hier een rol.

Veel deskundigen zien de redenen voor deze typisch Duitse angst in de eerste decennia van de 20e eeuw met twee wereldoorlogen en een roerige periode daartussen. De Republiek van Weimar (1919 – 1933) werd gekenmerkt door politieke chaos, hyperinflatie en massale werkloosheid. Deze ervaring heeft zich vastgezet in het Duitse collectieve geheugen en dient steeds weer als ijkpunt. Dit was bijvoorbeeld het geval in de jaren 50 van de vorige eeuw tijdens de periode van wederopbouw en economisch herstel, het zogenoemde *Wirtschaftswunder*. Ondanks het tekort aan arbeidskrachten maakte men zich grote zorgen dat de toenemende automatisering tot massale werkloosheid zouden leiden – net als de jaren 20 en begin jaren 30.

De komst van de eerste computers in de jaren 70 en de huidige digitalisering boezemen eveneens angst in. Enerzijds draait het debat om de mogelijkheden van computers en digitalisering, anderzijds bestaat opnieuw de vrees voor massale werkloosheid en het verdwijnen van banen in bepaalde beroepen. Opnieuw wordt verwezen naar de jaren 20 en 30 van de vorige eeuw, met hun verschrikkelijke gevolgen.

Daarnaast leidt het uitgebreid bespioneren van de bevolking tijdens de Tweede Wereldoorlog en in de DDR nog steeds tot een grote terughoudendheid in het omgaan met en delen van digitale gegevens.

Onzekerheden en risico's probeert men dan ook zoveel mogelijk te vermijden of te voorkomen door strakke regelgeving en een gedetailleerde planning. Op andere gebieden blijkt dit risicomijdend gedrag bijvoorbeeld uit een groot aantal verzekeringspolissen of in de neiging om met contant geld te betalen in plaats van met een pinpas.

## LEIDING GEVEN EN LEIDING KRIJGEN

Besluitvaardigheid, doorzettingsvermogen en analytisch denken – de Duitse cultuur is prestatiegerichter en dit zie je terug in de vaardigheden waarom in personeelsadvertenties voor leidinggevende functies gevraagd wordt. Duitse managers zetten niet alleen de grote lijnen uit, maar structureren werkzaamheden en arbeidsprocessen ook duidelijk meer dan hun Nederlandse collega's. Met andere woorden: in Duitsland is de 'chef' ook echt iemand die leiding geeft.

Duitse medewerkers accepteren dit niet alleen, maar verwachten dit ook. In tegenstelling tot Nederlandse managers, die vaak een algemene bedrijfskundige achtergrond hebben, zijn Duitse managers meestal specialisten die carrière hebben gemaakt en daarbij op een gegeven moment leidinggevende taken hebben gekregen. Een Duitse manager is dan ook vaak ter zake kundig en leunt minder op de vakkennis van medewerkers dan een Nederlandse leidinggevende.

Medewerkers hebben elk hun eigen takenpakket met daaraan gekoppelde verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid. Het is dan ook niet de bedoeling dat u zich bemoeit met het werk van anderen of (ongevraagd) advies geeft. Dit heeft niet alleen te maken met de afgebakende verantwoordelijkheid. Duitsers zijn ook sterk inhoudelijk gericht en beschouwen inmenging – hoe goed bedoeld ook – als kritiek op hun competentie. Omgekeerd bemoeien uw collega's zich dus ook niet snel met uw werk. Het overdragen van werk aan teamcollega's, bijvoorbeeld tijdens vakantie, is dan ook vaak niet of maar beperkt mogelijk.

In een prestatiegericht land als Duitsland zijn status en statussymbolen een geaccepteerd teken van maatschappelijk succes. In veel bedrijven kun je iemands positie binnen het management afzien aan de grootte van de auto, de eigen werkkamer en de inrichting ervan. Weliswaar zijn er onder invloed van flexibilisering en digitalisering veranderingen gaande en hebben bijvoorbeeld ook Duitse start-ups een platte organisatie. Maar in andere, meer conservatieve branches is de hiërarchie – inclusief statussymbolen – nog duidelijk aanwezig.

## SUCCESSVOL COMMUNICEREN MET DUITSERS, HOE DOE JE DAT?

Wat doet u liever: een e-mail schrijven of even bellen? Veel Nederlanders pakken graag de telefoon, in plaats van een mailtje te sturen. Duitsers hebben daarentegen vaak een voorkeur voor het sturen van een e-mail of – ja, dat bestaat in Duitsland nog – een fax. Waar ligt dat aan?

Voor Nederlanders is het gevoel om live met iemand te spreken belangrijker dan voor Duitsers. Nederlanders vinden telefoneren handig om snel en ongecompliceerd dingen te regelen en af te stemmen. Zo hoeven ze niet steeds e-mails te lezen, te formuleren en op antwoord te wachten. Dat bespaart tijd! Voor Duitsers is juist het schriftelijk vastleggen van processtappen en afspraken belangrijk. Ze nemen immers niet zomaar contact op, maar hebben een reden.

Elke boodschap die we communiceren, heeft meerdere aspecten: een inhoudelijk aspect – de reden waarom we contact opnemen – en een relationeel aspect, dus hoe de relatie is tussen u en degene die de boodschap ontvangt.



Een voorbeeld om dit duidelijk te maken. Herinnert u zich nog de Nederlandse Jolanda, die in de Duitse bedrijfskantine gevraagd had of de medewerkster misschien een kopje soep had, in plaats van “Een kop soep graag” te zeggen?

Het inhoudelijke aspect, dus de kop soep, is in Nederland en in Duitsland hetzelfde. Het verschil zit in het relationele aspect. Dit krijgt in het Nederlands meer nadruk dan in het Duits. Hoewel Nederlanders bekend staan om hun directheid, communiceren ze bij het stellen van vragen of het geven van aanwijzingen meer indirect.

Duitsers zijn – het kwam in deze brochure al ter sprake – inhoudelijk gericht. En dat komt ook terug in hun manier van communiceren. Om bij dit voorbeeld te blijven: de focus ligt op het kopje soep en niet op degene die de bestelling in ontvangst neemt. Ook bij de communicatie tussen bijvoorbeeld leidinggevenden en medewerkers speelt dit verschil een rol. Een Duitse leidinggevende zal aanwijzingen en vragen zonder veel omhaal van woorden formuleren – de gebiedende wijs en *bitte* (alstublieft) zijn voldoende. Wat op veel Nederlanders overkomt als een soort bevel, is voor Duitsers een heel gewone en beleefde manier van vragen.

Het Duits heeft een voorkeur voor helder en stellig taalgebruik. Mocht u ergens ‘een beetje verstand’ van hebben, dan doet u er goed aan om ‘een beetje’ snel in te slikken. Een dergelijk understatement is in het Duits niet gebruikelijk en wordt mogelijk letterlijk opgevat – precies wat u niet wilde! Duitsers zeggen gewoon dat ze ergens verstand van hebben – daar hebben ze immers hard voor gewerkt en het is niets om te verbergen.

Status en prestatie komen niet alleen tot uiting in zaken als een groter model auto, maar ook in het taalgebruik. Academische titels maken deel uit van de naam. Daarom worden collega’s of leidinggevenden met een academische titel aangesproken met bijvoorbeeld *Herr Doktor* of *Frau Professor*, soms ook *Frau Professorin*. Waar Nederlanders de neiging hebben om vakjargon te vermijden en zo begrijpelijk mogelijk te communiceren, zijn Duitsers daarin minder terughoudend. Van iemand met een bepaald opleidingsniveau en maatschappelijke positie wordt een bepaald taalniveau verwacht en correct gebruik van vakjargon hoort daarbij.



## FEEDBACK EN CONFLICTEN

Ondanks alle begrip voor elkaar: soms wordt de soep net zo heet gegeven als hij wordt opgediend. Feedback is kritisch of er ontstaan conflicten. In Duitsland is het niet ongebruikelijk om kritiek direct uit te spreken, ook ten overstaan van een hele groep. Een beetje professional moet, zo vindt men, tegen een stootje kunnen. Constructieve kritiek op de inhoud hoort daarbij. Dit wordt niet beschouwd als iets dat de sfeer verstoort, maar juist als middel om efficiënt te werken. Op Nederlanders komt de Duitse directe kritiek soms hard en confronterend over, terwijl de Nederlandse neiging om conflicten te sussen ('het moet

wel gezellig blijven') in Duitsland als gebrek aan doorzettingsvermogen en professionaliteit wordt beschouwd.

## SCHEIDING TUSSEN WERK EN PRIVÉ

"Hoe was de vakantie?" "Ja goed, dank u." "En bent u weg geweest of u thuis gebleven?" "Ik ben weg geweest. Ik wil het graag met u hebben over de vergadering van volgende week. Kunnen we ...."

Een gezellig praatje over de vakantie of over wat je het afgelopen weekend hebt gedaan? Sommige Duitsers gaan er graag op in, maar dat geldt zeker niet voor iedereen.

In Duitsland is de grens tussen werk en privé scherper dan in Nederland. Op het werk vervult men een professionele rol en gedraagt zich ernaar. Persoonlijke sympathieën en de 'goede klik' zijn in Duitsland geen voorwaarde voor een prettige samenwerking. Men komt snel ter zake en ruimt minder tijd in voor small talk. Heeft u een afspraak met een klant of uw leidinggevende? Dan kunt u ervan uitgaan dat er tijd voor u is vrij gemaakt. En die wil men efficiënt benutten – praatjes over vakantie of over het weer horen daar in Duitse ogen niet bij. Na het werk gaat ieder zijns weegs, nog even samen een borreltje drinken of collega's voor de



verjaardag uitnodigen is niet gebruikelijk. Vriendschappen en ook humor zijn in Duitsland meer iets voor het privéleven.

De ene manier van communiceren is niet beter of slechter dan de andere. Het zijn gewoon verschillende spelregels en voor een prettige samenwerking is het goed als u die kent en beheerst. Dus als uw Duitse collega of leidinggevende u kort maar krachtig vraagt om iets te doen, probeer dan uw 'Nederlandse relationele oor' uit te schakelen en met een 'Duits inhoudelijk oor' te luisteren.

### HOE KUNT U MET DEZE ANDERE MANIER VAN COMMUNICEREN OMGAAN?

#### Een paar ideeën:

- + Let erop hoe u dingen formuleert en communiceer uw boodschap nauwkeurig en zakelijk – zonder veel 'verpakking'.
- + Probeer zo min mogelijk ruimte voor andere interpretatie te laten.
- + Communiceer helder en duidelijk, ook als u het ergens niet mee eens bent.
- + Constructieve kritiek kan vaak ook in het bijzijn van anderen worden geuit – u hoeft dus niet te wachten tot u met iemand alleen bent.
- + Wees duidelijk en expliciet als u bijvoorbeeld ideeën naar voren brengt, anders bestaat de kans dat ze niet worden 'gehoord'.
- + Leg afspraken schriftelijk vast en wees zorgvuldig bij het documenteren en archiveren van stukken.

### HOE HET VERLEDEN INVLOED UITOEFENT OP HET HEDEN

Het formele gebruik van *Sie*, de top-down besluitvorming, de manier van leidinggeven en van communiceren – het zijn allemaal aspecten van een werkcultuur die in Duitsland anders is dan in Nederland. De redenen hiervoor liggen in het verleden.

Het Heilige Roomse Rijk der Duitse Natie, waar het huidige Duitsland van 962 tot 1806 deel van uitmaakte, was niet veel meer dan een los verband van staten, stadstaatjes en kerkelijke gebieden, die in naam werden geregeerd door een keizer, maar in werkelijkheid door lokale vorsten en hoge edelen. In vergelijking met Nederland had de adel duidelijk meer macht en invloed en was de burgerij veel zwakker. Een van de redenen daarvoor is de Dertigjarige Oorlog (1618 – 1648). Deze oorlog tussen diverse Europese mogendheden werd grotendeels op Duits grondgebied uitgevochten – grote verwoestingen, hongersnood en epidemieën eisten een zware tol van de Duitse bevolking. Juist in deze tijd kwam de burgerij in veel streken en landen in Europa tot bloei en kon zich een gevoel van eigenwaarde ontwikkelen. Die ontwikkeling ging aan de burgerij in de Duitse vorstendommen

echter voorbij. Men moest zien te overleven en had wel wat anders aan z'n hoofd dan zich bezighouden met een gevoel van burgerlijke eigenwaarde. Op die manier kon de burgerij niet die economische machtspositie innemen, die de Nederlandse burgerij verworven had. Zo bleef de burgerij in het Heilige Roomse Rijk der Duitse Natie een zwakke speler die er niet in slaagde zich te bevrijden van het juk van de adel.

De droom van een Duitse eenheid werd pas in 1871 werkelijkheid. Het Duitse keizerrijk, dat tot 1918 bestond, werd sterk beïnvloed door het Pruisische militarisme en de bijbehorende 'Pruisische deugden' als gehoorzaamheid, vlijt, trouw, stiptheid en ordelijkheid. Deze deugden boden ook op moreel vlak houvast – en doen dat voor veel Duitsers nog steeds. De hiërarchische maatschappelijke opbouw van de vele kleine staten, stadstaatjes en kerkelijke gebieden sloot naadloos aan bij de Pruisische militaristische structuren. In de katholieke deelstaten komt daar nog de invloed van de hiërarchisch georganiseerde Rooms-Katholieke kerk bij. Zo ontstond een samenleving met een veel strakkere hiërarchie dan de Nederlandse.

Hier kunt u meer ervaren over werken,  
leven en studeren in het buurland en vindt  
een grensinfopunt bij jou in de buurt:  
[www.grenzinfo.eu](http://www.grenzinfo.eu)

### SAMEN ZIJN WE STERK

Ja, er zijn verschillen tussen Nederlanders en Duitsers.

De historische ontwikkeling is anders en dit heeft invloed gehad op de mentaliteit. Daarom benaderen Nederlanders en Duitsers sommige dingen anders en communiceren ze in bepaalde gevallen op een andere manier. Met een beetje empathie en kennis van de andere cultuur is het echter helemaal niet moeilijk om deze verschillen te overbruggen.

De overeenkomsten tussen beide landen zijn echter groter dan de verschillen: Nederlanders en Duitsers delen veel waarden, zoals het nakomen van beloftes, eerlijkheid, betrouwbaarheid en hard werken. Sommige benaderingen vullen elkaar zelfs perfect aan. De Duitse neiging tot grondige analyse, gecombineerd met de Nederlandse flexibele oplossingsgerichtheid, staat garant voor een onverslaanbaar team.


Nu u weet waar u op moet letten als u aan de andere kant van de grens gaat werken of werkt, staat niets een succesvolle samenwerking meer in de weg!



[www.deutschland-nederland.eu](http://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

