

Leben und Arbeiten in den Niederlanden

Eine kurze Einführung in die niederländische Arbeits- und Betriebskultur

Ute Schürings

ZUR EINFÜHRUNG 97

DUZEN UND SIEZEN 97

INFORMELLER UMGANG AUF DER ARBEITSEBENE 98

LOCKERES ARBEITSKLIMA 98

HIERARCHIE ODER: WER ENTSCHIEDET? 99

FREUNDLICHE BITTEN 100

FACHKOMPETENZ 101

DEUTSCH-NIEDERLÄNDISCHE VERHANDLUNGEN UND GESPRÄCHE 101

ABSPRACHEN, PROBLEME UND KRITIK 103

REICHTUM UND LUXUS 104

ESSEN 105

EIN UNSCHLAGBARES TEAM 106

WEITERFÜHRENDE LITERATUR ZUM THEMA LEBEN UND ARBEITEN IN DEN NIEDERLANDEN 106

WICHTIGE ADRESSEN 107

Zur Einführung

Niederländer und Deutsche haben eine unterschiedliche Art, miteinander umzugehen. Ein konkretes Beispiel: Stellen Sie sich vor, ein Niederländer arbeitet seit einer Woche bei einer deutschen Firma. Er hat eine dringende Sache zu erledigen, geht zu seiner Sekretärin und sagt: „Vielleicht könnten Sie das bis morgen machen und mir dann hinlegen.“ Am nächsten Tag kommt er an seinen Schreibtisch – aber da liegt nichts. Er wundert sich, denn er hatte doch eine klare Anweisung gegeben. Die deutsche Sekretärin hingegen dachte, es ist noch soviel anderes zu tun, das ist bestimmt nicht so wichtig.

Für niederländische Verhältnisse war der Auftrag deutlich, denn hier werden auch direkte Anordnungen in der Regel als freundliche Frage oder Bitte formuliert. Ein deutscher Chef hätte wahrscheinlich betont, wie wichtig sein Auftrag ist und gesagt: „Ich habe hier noch etwas Dringendes, machen Sie das bitte bis morgen fertig.“ Ergebnis: Der Niederländer hat den Eindruck, seine neue Sekretärin sei unzuverlässig. Und die Sekretärin denkt: Na ja, das kann ich doch nicht ahnen, dass das so dringend ist.

So geht es häufig in der deutsch-niederländischen Zusammenarbeit. Man spielt das gleiche Spiel, aber mit unterschiedlichen Regeln. Kennt man diese Regeln, so lässt sich so manches Problem vermeiden – weil man weiß, was der andere meint.

Duzen und Siezen

Eines der größten Missverständnisse zwischen Deutschen und Niederländern ist der Gebrauch des „Du“. Niederländische Geschäftsleute duzen sich oft schon nach der ersten oder zweiten Begegnung. Arbeitskollegen duzen sich grundsätzlich. Für einen Niederländer ist es unbegreiflich, dass Deutsche, auch wenn sie dreißig Jahre lang im gleichen Büro sitzen, „Herr Schmidt“ und „Frau Meier“ zueinander sagen.

Nun ist das Duzen auch eine Frage der Branche, des Betriebsklimas und des Alters. Doch das niederländische „je“ oder betont „jij“ (ausgesprochen: jäi) ist nicht das gleiche wie das deutsche „Du“. Man kann es eher mit dem englischen „you“ vergleichen. Das heißt, wenn man sich in den Niederlanden duzt, heißt das noch lange nicht, dass man befreundet ist oder der andere einen besonders sympathisch findet. Es ist einfach die gebräuchliche Anredeform. Duzen ist praktisch, finden die pragmatischen Niederländer, und man muss nicht immer umständlich „Herr“ oder „Frau“ sagen und dann einen – meist langen – Nachnamen aussprechen. Die niederländische Vorliebe für Kürze zeigt sich schon in Vornamen wie Ad, Kees oder Bas.

Das Duzen ist also kein Freundschaftsangebot, und man sollte nicht glauben, dass nun weniger hart verhandelt wird. Der Übergang zum Du vollzieht sich oft unangekündigt im Gespräch, durch Ausdrücke wie „Wenn du dies oder jenes machst, dann wirst du bald merken...“. Sie können Ihren Gesprächspartner oder auch Chef von da an ruhig duzen, es verpflichtet zu nichts. Aber die Niederländer wissen auch, dass das Duzen in Deutschland weniger üblich ist, und bleiben daher meist beim Sie. Es kommt jedoch immer gut an, wenn Sie sich mit Vor- und Nachnamen vorstellen. Und wenn Sie Ihren niederländischen Chef anrufen, melden Sie sich am besten auch mit Vor- und Nachnamen.

Etwas anders liegt die Sache bei offiziellen Anlässen. Dann wird auch in den Niederlanden meist das Sie gebraucht. Dann sagt man „heer“ plus Nachnamen, oder zumindest Vor- und Nachnamen, und „Sie“. Und bis in die 1960er Jahre hinein war es in den Niederlanden noch allgemein üblich, seine Eltern zu siezen (in Deutschland gab es das nur bis etwa 1900). Noch heute sagen einige Niederländer aus alter Gewohnheit also „u“ zu ihren Eltern.

Gott ist für die Niederländer natürlich auch „u“. Das hat mit der kalvinistisch-protestantischen Tradition der Niederlande zu tun. „Der niederländische Gott ist anders als der deutsche nicht der ‚liebe‘ Gott, den man einfach duzen kann, sondern ein grausamer, strafender Gott“, weiß der Deutschland-Experte und Buchautor Dik Linthout aus Amsterdam.

Im alltäglichen Umgang verstehen viele Niederländer jedoch nicht, dass das deutsche „Sie“ nicht distanziert oder abweisend gemeint ist, sondern als Ausdruck des Respekts vor dem andern. Man interpretiert es eher als Zeichen von Steifheit und ausgeprägtem Hierarchiebewusstsein.

Informeller Umgang auf der Arbeitsebene

Beide Länder haben ein ganz unterschiedliches Verständnis von Respekt und Höflichkeit. In den Niederlanden gehört es zum höflichen Umgang miteinander, dass man schnell „Du“ sagt und sich nach privaten Dingen erkundigt. Paul Medendorp, ehemaliger Vorstandsvorsitzender einer großen deutschen Versicherung, vermisste in Deutschland, „dass man nicht einfach so bei jemandem ins Büro gehen kann, Kaffee trinkt, die Füße auf den Tisch legt und erzählt, wie das Wochenende war“. In Deutschland erfahre er nie, was die Leute im Urlaub machen.

Nun erzählen sich deutsche Kollegen natürlich sehr wohl, wie der Urlaub war, nur erzählen sie es vielleicht nicht gerade dem Vorstandsvorsitzenden. In den Niederlanden gibt es mehr persönlichen Kontakt zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, der Abstand ist kleiner. „In den Niederlanden bewegt sich der Chef problemlos durch die Belegschaft und spricht auch mit der Putzfrau“, so Rita de Ruiter von der niederländischen Botschaft in Berlin. „Jeder zählt mit, auch der Praktikant darf seine Meinung äußern.“

Niederländische Chefs schenken ihren Gästen auch schon mal selbst den Kaffee ein, anstatt dafür die Sekretärin zu bemühen. Es ist nicht üblich, sich etwas auf den eigenen Status einzubilden. Auf formelle Bezeichnungen und Titel wird deutlich weniger Wert gelegt als in Deutschland. „Doktor“ nennt man hier nur den Arzt, und der deutsche „Präsident“ ist meist nur ein *voorzitter* (wörtlich Vorsitzender). Das gilt für den Lion's Club aber auch für die deutsch-niederländische Handelskammer. Ein Doktor beispielsweise der Philosophie wird sich am Telefon nie mit seinem Titel melden und auch nie mit „Doktor Sowieso“ vorstellen. Man sollte auch nicht versuchen, mit Hilfe seines Titels vorrangig behandelt zu werden. Wer sich wichtig machen will, muss sich erst recht hinten in der Reihe anstellen.

Generell spielen auch Äußerlichkeiten eine geringere Rolle als in Deutschland, auf Kleidung etwa wird weniger geachtet. Die Niederländer erhalten daher immer den Rat, ihre Schuhe zu putzen, wenn sie einen Termin in Deutschland haben.

Lockeres Arbeitsklima

Auf ein gutes Arbeitsklima und soziale Kompetenzen wird im Allgemeinen großer Wert gelegt. „Der Mensch zählt mehr als die Funktion“, hört man oft. „In Deutschland wird man zunächst beurteilt nach der fachlichen Kompetenz und dem Unternehmen, wo man zuvor gearbeitet hat – dann erst nach Persönlichkeit. In den Niederlanden ist es umgekehrt“, erklärt der Deutsche Hans Ries, der seit über 30 Jahren in den Niederlanden tätig ist. In Deutschland ist der Respekt vor Leistung und Fachkompetenz sehr viel ausgeprägter. Eine Aussage wie „Der ist zwar ein Schweinehund, aber er weiß, wovon er spricht!“ ist in den Niederlanden nur schwer nachvollziehbar.

Bei Arbeitstreffen ist es sehr wichtig, dass sie in einer angenehmen Atmosphäre stattfinden. Jeder soll sich wohl fühlen. „Man will sich zunächst ein bisschen kennen lernen und dann zur Sache kommen“, so Eric Neef, Geschäftsführer einer deutsch-niederländischen „Euregio“-Arbeitsgemeinschaft. *Makkelijk met elkaar kunnen omgaan* heißt die Devise, unkompliziert miteinander umgehen können. Das schafft Vertrauen.

In den Niederlanden darf und soll auch bei bedeutenden Verhandlungen gelacht werden: Witz und Humor gehören überall dazu und stören die Ernsthaftigkeit keineswegs. Selbst Königin Beatrix hat ihre alljährliche Thronrede schon einmal mit einem Scherz begonnen. Für Deutsche ist das ungewöhnlich und wirkt eher unseriös. Sie lachen dann zwar auch, und der Einzelne mag das Lachen als erleichternd empfinden – aber wenn die anderen sich nicht trauen, auch selbst zu scherzen, wird der niederländische Gast schnell zu einer Art Partyclown.

Offizielle Veranstaltungen sind oft weniger steif als in Deutschland. Auch hier sind kleine Scherze erlaubt, und die Begrüßung der anwesenden Ehrengäste fällt deutlich kürzer aus. Meist werden nur die zwei oder drei wichtigsten offiziellen Vertreter namentlich genannt; während in Deutschland eine ganze Liste verlesen wird. Als einmal bei der Einweihung eines grenznahen Straßenabschnitts die anwesenden Gäste von der niederländischen Ministerin nur mit *Hartelijk welkom* begrüßt wurden, war die Empörung groß. Die deutschen Offiziellen fühlten sich vor den Kopf gestoßen. Denn bei uns ist es wichtig, namentlich genannt zu werden und als Vertreter einer Firma oder Behörde in Erscheinung zu treten.

Deutsche finden Niederländer oft locker und unkompliziert, aber das heißt nicht, dass hier alles erlaubt ist. Es gibt eine Reihe ungeschriebener Regeln. So kann ein Praktikant zwar seinen Chef duzen, aber nicht wegen jeder Belanglosigkeit in sein Büro laufen oder Bemerkungen über dessen Privatleben machen. Auch das Maß an Mitbestimmung bleibt letztendlich Sache des Vorgesetzten. Deutsche verstehen die niederländische „Lockerheit“ oft falsch, denn die Grenzen sind schwer zu erkennen.

Hierarchie oder: Wer entscheidet?

In den Niederlanden spielen hierarchische Unterschiede im persönlichen Umgang eine geringere Rolle als in Deutschland. Die Hierarchie in einer Organisation wird als eine Art Rollenverteilung gesehen, die praktische Gründe hat und die betriebsinterne Kommunikation erleichtert. Der Dienstweg ist nicht das Dogma, und der Chef ist nicht „mehr wert“ als seine Mitarbeiter.

Die niederländische Unternehmensberaterin Ada van der Hoogte beschreibt dies so: „*Een baas is een collega met andere verantwoordelijkheden*“ – ein Chef ist ein Kollege, der für andere Dinge verantwortlich ist. Hierarchie ist also kein Ausdruck verschiedener Klassen, und der Vorgesetzte tritt in der Regel weniger mächtig auf, als er ist.

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

Der Begriff *Overleg* bedeutet soviel wie eine offene Beratschlagung mehrerer Parteien, die in erster Linie dem Austausch von Ideen und Meinungen dient. Es sollte zwar eine Einigung erzielt werden, diese kann jedoch relativ vage bleiben. *Overleg* führt also nicht notwendigerweise zu einem verbindlichen, konkreten Beschluss. So kann jeder Teilnehmer das Ergebnis in seinem Sinne interpretieren und hat einen relativ großen Handlungsspielraum. *Overleg* ist daher eine Art Vorstufe, ein Schritt auf dem Weg zu einer Vereinbarung.

Das führt manchmal zu Missverständnissen in der deutsch-niederländischen Zusammenarbeit. Sind Meetings oder Besprechungen in den Niederlanden oft nur ein Schritt auf dem Weg zur Entscheidungsfindung oder eine Gelegenheit, Informationen auszutauschen, werden Besprechungen in Deutschland eher als Abschluss eines Arbeitsprozesses gesehen: Man erwartet klare Entscheidungen, das Abstecken künftiger Ziele und das Verteilen weiterer Arbeit.

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

In den Niederlanden sind die Hierarchien zwar nicht so deutlich sichtbar wie in Deutschland, aber es gibt sie schon. „Die demokratische Unternehmensführung ist zum Teil nur Schein“, stellt die Journalistin Susanne Bergius fest. Auch der niederländische Chef erwartet, dass jeder seine Arbeit erledigt, und man kann sich vorstellen, dass er nicht über alles und jedes diskutieren will. Wie er das macht, ohne einen klaren Auftrag zu geben? Ganz einfach: Er wird die Anweisung als freundliche Bitte formulieren – so, als könne der Betreffende dann immer noch selbst entscheiden, ob er die Sache für sinnvoll hält oder nicht.

Freundliche Bitten

Selbst Generäle erteilen keine Befehle, sondern machen Vorschläge. Das äußert sich dann in Formulierungen wie: „Es wäre schön, wenn...“, „Könntest Du eventuell...“, „Denkst Du nicht auch, dass...“, „Wäre es nicht eine gute Idee, wenn...“, „Sollen wir nicht...“. Der andere weiß dann genau, was die Stunde geschlagen hat und wird seine Aufgabe erledigen. Seien Sie also hellhörig, wenn Ihr Chef eine solche Formulierung gebraucht!

Wenn etwa ein Abgeordneter zu seinem Referenten sagt: „Ich würde mich freuen, dazu mal eine Vorlage zu bekommen“, ist das schon fast ein Verweis. Der Angesprochene wird umgehend an seinen Schreibtisch eilen und falls nötig die halbe Nacht darüber sitzen. Und wenn sein Chef in einer Verhandlung schlecht vorbereitet war, bekommt der niederländische Mitarbeiter zu hören: „Ich hätte mich gefreut, darüber vorher schon mal etwas gelesen zu haben.“ In Deutschland ist man da etwas direkter und sagt vielleicht: „Sind Sie verrückt, mich so im Regen stehen zu lassen!“

Das gilt auch für das Alltagsleben, etwa beim Bäcker oder in der Kneipe. Bei uns sagt man „Sechs Brötchen, bitte!“, in den Niederlanden „*Mag ik zes broodjes?*“ – wörtlich übersetzt: Darf ich sechs Brötchen? Ersteres ist eine Aufforderung, die mit einer Bitte abgemildert wird, letzteres eine Frage – die natürlich auch keine ist, aber freundlicher klingt. Eine Bestellung wie „Ich krieg drei Pils!“ ist in den Niederlanden undenkbar.

John Mazeland, Unternehmensberater und ehemaliger Direktor des *Centrum voor Duitsland Studies* erklärt jedoch, dass die Mitarbeiter oft nur nach ihrer Meinung gefragt werden, um ihnen das Gefühl zu vermitteln, sie könnten mitentscheiden. Bedeutet dies also, dass in den Niederlanden alles etwas freundlicher klingt, aber die Absicht die gleiche ist? Hans Ries hält dagegen: „In den Niederlanden wird nicht jeder Beschluss einfach akzeptiert.“ Es ist aber für die Unternehmensführung von Vorteil, sich um die Überzeugung der Mitarbeiter zu bemühen, damit auch alle hinter einem Beschluss stehen und sich voll einsetzen.

Nun kommt es selbstverständlich immer darauf an, um welche Art von Entscheidungen es geht, und man wird überall verschiedene Mitbestimmungsmodelle antreffen. Und es gibt natürlich in beiden Ländern Vorgesetzte, denen an gemeinsamen Entscheidungen liegt, wie es autoritäre Chefs gibt, die sich nur ein demokratisches Mäntelchen umhängen.

Fachkompetenz

Ein deutlicher Unterschied liegt in der Wertschätzung von Fachkompetenz und allgemeinen Führungsqualitäten. Der deutsche Chef kennt meist alle Einzelheiten seines Produkts, über technische Details kann er erschöpfend Antwort geben. Das liegt daran, dass deutsche Manager meist aus einer bestimmten Fachdisziplin aufsteigen und sich durch ihr Wissen qualifizieren. Daher bleiben sie ungeachtet ihrer Position stark an der Arbeit selbst interessiert – so der Unternehmensberater Robert Ogilvie.

In den Niederlanden ist Fachkompetenz nicht Sache des Chefs, sondern der Fachleute im Betrieb, etwa der Ingenieure. Hier ist es entscheidend, dass der Geschäftsführer alles im Griff hat – oder zumindest diesen Eindruck vermittelt. „Global view und Pragmatismus sind die wichtigsten Managerqualitäten“, so der Unternehmensberater Jörg Renner. Es ist daher für niederländische Führungskräfte weniger wichtig als für ihre deutschen Kollegen, welche Ausbildung sie absolviert haben. Ausbildungen im Bereich Management sind in den handelsorientierten Niederlanden sehr viel verbreiteter als in Deutschland mit seiner Tradition aus Handwerk und Industrie.

Wenn man also einen Termin macht und sich für alle Einzelheiten interessiert, sollte man zuvor den Wunsch einer detaillierten Besprechung äußern, oder den entsprechenden niederländischen Ingenieur gleich mit zum Gespräch einladen.

Ein Unterschied ist auch, dass das duale Ausbildungssystem, das die Lehre in einem Betrieb mit dem Besuch der Berufsschule kombiniert, in den Niederlanden längst nicht den Stellenwert hat, den es in Deutschland genießt. Stattdessen besucht man als niederländischer Auszubildender meist eines der großen berufsbildenden Schulzentren, in der unterrichtsbegleitend betriebliche Praktika vorgeschrieben sind, die sog. *stages*. Die Berufsausbildung geht in den Niederlanden also größtenteils zu Lasten des Staats, während in Deutschland die Betriebe einen Großteil der Kosten für die Berufsausbildung übernehmen.

Deutsch-niederländische Verhandlungen und Gespräche

Die Art der Verhandlungsführung ist wohl immer von persönlichen Fähigkeiten und Vorlieben abhängig, und ein Gespräch mit Kunden läuft anders als das mit Lieferanten. Dennoch gibt es einige Punkte, in denen die deutsche und die niederländische Unternehmenskultur generell voneinander abweichen.

Ein großer Unterschied bei geschäftlichen Verhandlungen liegt in den Befugnissen der Teilnehmer. Niederländer haben oft ein weit reichendes Mandat, Deutsche eher nicht. Wim Maarse, Leiter der Wirtschaftsabteilung in der niederländischen Botschaft, erläutert: „Wenn ein Deutscher am Ende einer Verhandlung sagt, er müsse die Vereinbarung noch mit seinem Chef abklären, heißt das in der Regel, dass er hinter dem Ergebnis steht. Doch er muss wirklich erst die Zustimmung des Chefs einholen. Wenn dagegen ein Niederländer sagt, er müsse das Ergebnis erst abklären, kann das bedeuten, dass er nicht damit einverstanden ist, dies aber lieber durch seinen Chef verkünden lässt. Wenn ein Niederländer einverstanden ist, wird er eher etwas sagen wie: ‚Alles in Ordnung, ich werde meinem Chef das Ergebnis mitteilen.‘“

In Deutschland ist es üblich, dass zu Beginn einer Zusammenarbeit zunächst der Geschäftsführer persönlich anreist und Kontakt aufnimmt. Er bespricht die wichtigsten Punkte, legt den Rahmen fest und delegiert die Arbeit dann an die ausführenden Mitarbeiter. In den Niederlanden läuft es genau umgekehrt: Erst erfolgt eine Kontaktaufnahme durch die Ausführenden, dann ein Bericht an den Chef.

Das gilt auch für die behördliche Zusammenarbeit. Im Zuge der Planung eines neuen Straßenabschnitts in der deutsch-niederländischen Grenzregion etwa baten niederländische Beamte ihre deutschen Kollegen um Material. Diese lehnten es jedoch ab, „einfach so“ etwas aus der Hand zu geben, und legten das Ganze ihrem Bürgermeister vor. Der erkundigte sich anschließend bei seinem niederländischen Kollegen über die Angelegenheit. Nun muss man wissen, dass ein niederländischer Bürgermeister eher eine übergeordnete Funktion hat und konkrete Dinge wie den Straßenbau in der Regel einem *wethouder* (Beigeordneten) überlässt. Der niederländische Bürgermeister war denn auch entsprechend erstaunt.

Man sollte also nicht davon ausgehen, dass ähnlich lautende Rangbezeichnungen auch Auskunft über die Befugnisse und Aufgaben geben. Manchmal ist es besser, sich im Vorhinein zu erkundigen, wer wofür zuständig ist (etwa bei den Euregio-Büros). Und wenn nicht gleich der Chef anreist, sollte man als Deutscher nicht glauben, die Niederländer seien nicht interessiert.

Auch die Art, an Verhandlungen heranzugehen, ist unterschiedlich: In den Niederlanden ist man eher prozessorientiert und pragmatisch, in Deutschland ergebnisorientiert und problembewusst. „Deutsche sind sehr systematisch“, so Lily Sprangers vom Duitsland Instituut Amsterdam, „sie verständigen sich zunächst über die Voraussetzungen und Ausgangspunkte, damit klar ist, dass alle über das gleiche sprechen. Dann beginnt erst die inhaltliche Diskussion. Hier in den Niederlanden kommt man direkt zur Sache, und das kann manchmal recht chaotisch wirken. Manchmal wird auch über alles gleichzeitig geredet. Gerade spricht man noch über Herstellung und Produktionskosten, dann schon über den Absatzmarkt, und zwischendurch hat man noch eine gute Werbeidee. Man ist nicht systematisch, sondern assoziativ. Dabei geht es meist schnell und gut voran. Allerdings kann es auch zu Missverständnissen kommen, weil man die Ausgangsbedingungen zuvor nicht geklärt hat.“

Voraussetzung einer gelungenen Verhandlung „auf niederländisch“ ist die Bereitschaft beider Seiten, ein Stück weit nachzugeben. „Wechselgeld mitnehmen“ heißt das, wie Han van der Horst in seinem Buch über die niederländische Mentalität erklärt. „Ohne dieses Wechselgeld erreicht man in den Niederlanden nicht viel. Das gilt für die große Politik wie für den Sportverein, den Schulvorstand oder eine universitäre Fachgruppe. Alle Betroffenen sind daran gewöhnt, ihre Meinung sagen zu dürfen, und wollen diese dann auch im schließlich gefassten Beschluss wiederfinden.“

Man strebt nach einem Ergebnis, mit dem am Ende alle zufrieden sein können. Auch vom Vorsitzenden oder Chef wird erwartet, dass er sich als Gesprächspartner zeigt. Es sollte also zunächst ein grundsätzliches Einverständnis darüber vorliegen, dass man überhaupt zu einer Einigung kommen will.

Ihre deutschen Gesprächspartner erleben Niederländer oft als störrisch und wenig bereit, einzuliken oder nachzugeben. Den Deutschen wird nachgesagt, sie hätten immer ein fest umrissenes Ziel, auf das sie direkt zugewandert sind und das sie mit aller Macht erreichen wollen. Niederländer definieren zuvor zwar auch ein Minimalziel, das sie erreichen wollen – aber sie sind dann sehr flexibel in der Annäherung an dieses Ziel. Das heißt, sie versuchen, es in mehreren Schritten zu erreichen und können dabei durchaus mitten in der Verhandlung die Strategie wechseln. Wenn der direkte Weg verbaut ist, nähert man sich seinem Ziel eben auf Umwegen.

Wie das geht? Etwa indem auf mehreren Ebenen parallel verhandelt oder über mehrere Aspekte zugleich gesprochen wird. Diskutiert man etwa über den Preis, geht es ja nicht nur um den Preis pro Tonne, sondern auch um Lieferkonditionen, die Höhe der Abnahme, den Zeitrahmen, etc. Man sollte also aufpassen, wenn man über mehrere Dinge gleichzeitig spricht, und die Hintertürchen schließen, bevor man sich auf ein Zugeständnis einlässt. Denn was Strategie angeht, sind die *overleg*-geübten Niederländer nur schwer zu schlagen!

Absprachen, Probleme und Kritik

Soll man nun alles ganz genau festlegen und bis ins Detail besprechen? Auch hier gibt es Unterschiede. Aus niederländischer Sicht haben Deutsche die Neigung, auch die kleinsten Einzelheiten im Vorhinein zu besprechen, alle Eventualitäten zu bedenken und das Ganze dann in einem seitenlangen Protokoll festzuhalten. Sie selbst besprechen tendenziell nur das Nötigste – alles festlegen zu wollen, weckt eher Misstrauen. „Deutsche Geschäftspartner haben ein viel höheres Bedürfnis nach schriftlich festgelegten Regeln und klaren Zielstellungen“, so Jörg Renner, „Abweichungen davon werden als unangenehm und erklärungsbedürftig erfahren“.

Bei uns versucht man, jedes Risiko möglichst schon im Voraus auszuschalten, Niederländer hingegen nehmen Soll-Ist-Abweichungen eher als Normalität hin. Sie sind daher wenig bereit, im Vorfeld alles genauestens zu planen. Dabei hört man oft Ausdrücke wie: *dat komt wel goed, daar praten we nog over, dat zien we wel, dat zien we te zijner tijd, laten we maar beginnen, de rest komt wel* – wir werden sehen, wir fangen erst mal an, der Rest wird sich dann schon ergeben. Weil die Dinge nicht bis ins Detail festgelegt werden, ist ein größeres Maß an Vertrauen notwendig. Man muss sich schließlich darauf verlassen können, dass eventuell auftretende Probleme auch wirklich gelöst werden.

Auch vom deutschen Geschäftspartner oder Kollegen wird ein gewisses Maß an Vertrauen erwartet. Eine gute Lösung ist es jedoch, so Lily Sprangers, ein kurzes Ergebnisprotokoll anzufertigen. Man legt fest, wer was bis wann macht, und schickt es nachher an alle Beteiligten. So weiß jeder, was von ihm erwartet wird und was er von den Anderen erwarten kann.

Niederländische Geschäftsleute sind aber nicht nur gut im Evaluieren und Anpassen, sie stellen auch gerne das zuvor Besprochene wieder in Frage. *Heroverwegingscultuur* nennt Dik Linthout dieses Phänomen – in etwa zu umschreiben als „noch einmal zur Diskussion stellen“. Und zwar nicht nur, wenn sich die Umstände geändert haben, sondern einfach, weil man noch mal darüber nachgedacht hat und es nun doch besser findet, die Sache anders anzupacken. Dann muss man wieder gemeinsam *overleggen*, denn die Zweifler werden durchaus ernst genommen.

Aber so kommt man ja nie auf einen grünen Zweig, denken Sie? Nein, so schlimm ist es auch wieder nicht. Alles hat seine Grenzen, und nur bei wirklich wichtigen Dingen wird tatsächlich noch einmal von vorne angefangen. Die befragten niederländischen Geschäftsleute versichern übrigens ohne Ausnahme, dass sie die Zusammenarbeit mit Deutschen außerordentlich schätzen. Es wird als ausgesprochen angenehm und erfreulich erfahren, dass man Absprachen konsequent einhält und umsetzt, außerdem wird auch die Termintreue gelobt.

Und noch ein kleiner Tipp am Rande: Rufen Sie Ihren Geschäftspartner einige Zeit nach der Absprache an und erkundigen Sie sich freundlich, wie es läuft. Ist alles so zu realisieren, wie wir es uns vorgestellt haben? Haben sich unsere Vereinbarungen als sinnvoll und praktikabel erwiesen? Hat sich vielleicht noch eine Änderung ergeben?

Wenn es Probleme gibt oder Ärgernisse auftreten, werden diese direkt angesprochen. Widerspruch und Kritik sind zugelassen, und wenn etwas nicht klappt, schafft man das Problem möglichst gemeinsam aus der Welt. Obwohl jedoch Kritik in den Niederlanden relativ direkt geäußert wird, bemüht man sich immer, nicht persönlich zu werden und keine Schuldzuweisungen vorzunehmen. Die angemessene Form der Kritik ist daher eine Kombination aus Direktheit in Bezug auf die Sache und Vorsicht in Bezug auf die Person. Es gilt die ungeschriebene Regel, sein Gegenüber nicht bloßzustellen.

Dennoch empfinden Deutsche die Niederländer oft als ungewöhnlich direkt, manchmal sogar als unhöflich. Dies liegt jedoch nicht an mangelnden Umgangsformen, sondern ist auf den niederländischen Pragmatismus zurückzuführen. Man kommt sofort auf den Kern der Sache zu sprechen. Es gibt ein Problem? Okay, schaffen wir es aus der Welt, rasch und ohne Umschweife. Dafür ist man

dann sogar bereit, sich über vieles hinwegzusetzen, Traditionen oder Hierarchien – Hauptsache, das Ziel wird erreicht. Das bringt etwa für die niederländisch-belgischen Beziehungen enorme Probleme mit sich, da die Belgier viel zurückhaltender sind und sich von den Niederländern regelmäßig „überfahren“ fühlen.

Reichtum und Luxus

Die niederländische Gesellschaft ist durch ein starkes Gleichheitsbewusstsein geprägt. Wenn man über besondere Begabungen, Qualifikationen oder einen Haufen Geld verfügt, ist es nicht üblich, dies zu zeigen. Ein Abschluss an einer berühmten Universität? Da wird man doch gleich misstrauisch. Mal sehen, ob der kluge „Student“ auch wirklich soviel drauf hat. Ist der Student jedoch klug genug, nicht mit seinem Diplom hausieren zu gehen, werden seine neuen Kollegen dies zu schätzen wissen. Er braucht sich ja nur an die üblichen Formulierungen zu halten: „Vielleicht könnte man...“, „Wäre es nicht eine gute Idee, wenn...“, etc.

Dieses Gleichheitsbewusstsein und die damit verbundene Bescheidenheit sind eng mit der Tradition des Calvinismus verbunden: Es wird erwartet, dass die Gläubigen Gott gegenüber eine demütige Haltung einnehmen, sich jederzeit offen zu ihrem Glauben bekennen und füreinander einstehen. Dik Linthout führt aus: „Dieses Mitverantwortlichsein für die anderen führte zu sehr vertraulichen und intensiven Umgangsformen, zu Nachbarschaftshilfe und Nachbarschaftskontrolle – die Offene-Gardinen-Kultur ist ein Beispiel dafür.“

Doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg ist eine der bekanntesten niederländischen Maximen – benimm dich normal, das ist schon verrückt genug. Bescheidenheit und Zurückhaltung sind die Norm. Dies ist auch den Deutschen anzuraten, die mit Niederländern zu tun haben. Gerade im informellen Gespräch tun sich hier oft Abgründe auf. Etwa wenn der deutsche Geschäftsbesuch von seinem neuen Eigenheim erzählt, mit Sauna im Keller und großem Garten. Viele niederländische Häuser haben gar keinen Keller, und so ein unnötiger Luxus wie eine Sauna ist fast schon verdächtig. Hier macht sich die kalvinistische Zurückhaltung bemerkbar. Zwar ändern sich die Dinge langsam, aber es gehörte lange Zeit zum guten Ton, bescheiden zu wohnen. Und es ist traditionell unüblich, über den eigenen Besitz zu sprechen.

Teure Autos, Luxusvillen und Schmuck gelten in den Niederlanden generell als protzig, Luxusartikeln haftet schnell der Makel des Ordinären an. Rolex-Uhren tragen nur Neureiche, und ein Mercedes-Cabrio, ach, das passt doch eher zu einem Nachtclubbesitzer. Man stolziert auch nicht sonntags nachmittags mit Hut, Pelz und passendem Hündchen durch die Stadt, wie das z.B. in einigen rheinischen Städten üblich ist. Wenn sonntags auf der Düsseldorfer Königsallee die herausgeputzten Damen aus ihren Jaguars steigen und an den Schaufenstern entlang stöckeln, ist das für Niederländer zumindest ungewohnt. Und das liegt nicht daran, dass man dort keine Sonnenbänke kennt.

Nun macht Geld ausgeben natürlich auch in den Niederlanden Spaß, und besonders qualifizierte Mitarbeiter sind ein Gewinn für das ganze Unternehmen. Was zählt, ist die Zurückhaltung: Es kommt gut an, wenn man wenigstens so tut, als sei man bescheiden.

Essen

Auch hinsichtlich der Esskultur ist die kalvinistische Nüchternheit von großem Einfluss gewesen. Etwas vereinfacht kann man sagen: Essen muss satt machen, darf nicht viel kosten und sollte vor allem die Arbeit nicht beeinträchtigen. Es ist daher nicht üblich, mittags eine üppige warme Mahlzeit zu verzehren oder Alkohol zu trinken. Das kostet viel Zeit und macht nur müde.

In den Großstädten gibt es zahlreiche Cafés, in denen sich mittags Geschäftsleute gegenüber sitzen und ein Brötchen essen. Dazu ist es üblich, ein Glas Milch zu trinken, oft auch Buttermilch. „Lunch“ heißt diese niederländische Mittagsmahlzeit, ausgesprochen wie „lünsch“. Meist wird am Abend warm gegessen, und zwar in der Regel schon gegen 18.00 Uhr.

Nun sind sich die Niederländer durchaus darüber im Klaren, dass in anderen Ländern auch mittags warm gegessen wird. Es käme ihnen aber nicht in den Sinn, deshalb ihre Gewohnheiten zu ändern oder zu überlegen, dass der Gast sich vielleicht wohler fühlen könnte, wenn man seinen Magen – bekanntermaßen ja ein sehr gewöhnungsabhängiges Organ – mittags mit Fleisch und Beilagen erfreut. Auch hochrangiger Besuch muss sich oft mit einem Käsebrötchen und Buttermilch begnügen. Also nehmen Sie es nicht persönlich.

Dik Linthout schildert in seinem Buch *Frau Antje und Herr Mustermann. Niederlande für Deutsche* den folgenden Fall: „Als ein niederländischer und ein deutscher Betrieb miteinander fusionieren wollten, empfingen die Deutschen ihre neuen niederländischen Verhandlungspartner und servierten mittags ein ausgezeichnetes Vier-Gänge-Menü. Beim Gegenbesuch reichten die Niederländer ihren deutschen Gästen weiche Semmeln und eine Tasse Suppe, die im Stehen gelöffelt wurde. Nachdem die Mitarbeiter des deutschen Unternehmens ein interkulturelles Training absolviert hatten, bekamen ihre niederländischen Kollegen bei der nächstfolgenden Fusionsbesprechung ebenfalls Brötchen mit Suppe.“

Das niederländische Nationalgetränk ist der Kaffee. Kein Gespräch ohne Kaffee, Kaffee wird zu jeder Tageszeit getrunken. Wundern Sie sich also nicht, wenn man Ihnen abends um halb neun noch eine Tasse anbietet.

Das mag nun alles etwas übertrieben klingen, und in der Tat, es beschreibt auch nur die grobe Richtung. In den südlichen Provinzen wird z.B. mehr Wert auf gutes Essen gelegt, und im ganzen Land gibt es Restaurants, in denen man auch mittags eine warme Mahlzeit bekommt. Aber es ist eben weniger üblich als in Deutschland.

Was das Bezahlen in Cafés und Restaurants betrifft: Es ist eher unüblich, dass jeder einzeln bezahlt. Meist wird zusammengelegt, ganz im Widerspruch zu dem Ausdruck *dutch treat* (etwa: Einladung auf Holländisch), der ja gerade das getrennte Bezahlen meint. Und wenn man in der Kneipe steht und gemeinsam etwas trinkt, werden abwechselnd Runden gegeben. In der Regel bestellt man diese Runden direkt an der Theke, denn in vielen Kneipen ist es nicht üblich, dass ein Ober an den Tisch kommt. Das heißt dann nicht, dass man Sie als deutschen Gast links liegen lässt.

Ein unschlagbares Team

Beim Lesen haben Sie vielleicht manches Mal gedacht: Das ist doch ganz selbstverständlich, das ist doch das kleine Einmaleins des guten Benehmens. Vielleicht hatten Sie auch den Eindruck: Ganz so unterschiedlich sind wir nun auch wieder nicht, Holland ist doch nicht Asien. Natürlich sind die Übereinstimmungen zwischen beiden Ländern größer als die Unterschiede. „Deutschland und die Niederlande haben eine vergleichbare politische Orientierung, ähnliche Vorstellungen über die Einrichtung des Sozialstaates und ziehen auch in der Außenpolitik an einem Strang“, so Ton Nijhuis vom *Duitsland Instituut* in Amsterdam. „Aber gerade dadurch wird manchmal vergessen, dass es auch einige Unterschiede gibt.“

Nun braucht man nicht ewig Probleme zu wälzen, und im Grunde verläuft die Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Niederländern ausgesprochen gut, gerade in der Wirtschaft. Die vorherigen Seiten sind daher eher als eine Art „Aufbaukurs“ gedacht. Wenn man auf diese Dinge achtet, kann man in den Niederlanden angenehme Geschäftspartner und Kollegen kennen lernen.

Und wenn man sich der Unterschiede bewusst ist, lassen sich die jeweiligen Vorteile sehr gut nutzen. Der niederländische Deutschland-Experte John Mazeland rät daher, von den unterschiedlichen Fähigkeiten der Deutschen und Niederländer zu profitieren. „Wenn beide zusammenarbeiten, ergänzen sie sich bestens: Marketing und Dienstleistung aus den Niederlanden, kombiniert mit deutscher Fachkompetenz – das ist ein unschlagbares Team.“

Weiterführende Literatur zum Thema Leben und Arbeiten in den Niederlanden

- **Arbeiten in den Niederlanden** (2005). Hrsg. von EURES. Assen, Kleve, Gent, Gronau, Maastricht. Zu beziehen über die Euregios (s. Kontaktadressen).
- **Bedrijfscultuur in Duitsland / Betriebskultur in den Niederland** (2003). CD-ROM, zu beziehen über die Euregio Rhein-Waal in Kleve (s. Kontaktadressen).
- van der Horst, Han (2000): **Der Himmel so tief**. Niederlande und Niederländer verstehen. Münster.
- Linthout, Dik (2004): **Frau Antje und Herr Mustermann. Niederlande für Deutsche**. Berlin (3. Aufl.) (auf Niederländisch: Linthout, Dik (2006): **Onbekende buren. Duitsland voor Nederlanders. Nederland voor Duitsers**. Amsterdam, Antwerpen [7., vollständig überarbeitete Auflage]).
- Müller, Bernd (1998): **Vorbild Niederlande? Tips und Informationen zu Alltagsleben, Politik und Wirtschaft**. Münster
- Schürings, Ute (2003): **Zwischen Pommes und Praline. Mentalitätsunterschiede, Verhandlungs- und Gesprächskultur in den Niederlanden, Belgien, Luxemburg und Nordrhein-Westfalen**. Münster.
- Reef, Johannes; Roowaan, Ries (Hrsg.) (2005): **Über die niederländische Grenze. Methode und Praxis interkulturellen Lernens in binationalen Tandems – Over de Duitse grens. Methode en praktijk van intercultureel leren in binationale tandems**. Münster.
- Thomas, Alexander; Schlizio, Boris U. (Hrsg.) (2007): **Leben und arbeiten in den Niederlanden. Was Sie über Land und Leute wissen sollten**. Göttingen
- Wielenga, Friso; Taute, Ilona (Hrsg.) (2004): **Länderbericht Niederlande. Geschichte – Wirtschaft – Gesellschaft**. Bundeszentrale für politische Bildung, Schriftenreihe Band 399. Bonn.

Wichtige Adressen**Euregios**

Ems Dollart Region
Postfach 1202
26828 Bunde
Tel.: 0031-597-521 510
www.edr-org.de

EUREGIO

Enscheder Straße 362
48599 Gronau
Tel.: 02562-7020
www.euregio.de

Euregio Rhein-Waal
Haus Schmithausen
Emmericher Straße 24
47533 Kleve
Tel.: 02821-79300
www.euregio.org

euregio rhein-maas-nord
Konrad-Zuse-Ring 6
41179 Mönchengladbach
Tel.: 02161-6985-0

www.euregio-rmn.de
Euregio Maas-Rhein
Gouvernement
Limburglaan 10
NL-6229 GA Maastricht
Tel.: 0031- 43-389.74.92
www.euregio-mr.org

Wirtschaft und Arbeit

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

Nederlands-Duitse Kamer van Koophandel
Deutsch-Niederländischen Handelskammer
Nassauplein 30
NL-2585 EC Den Haag
Tel: 0031-70-311.41.14
www.dnhk.org

Sprache und Kultur

Goethe-Institut Amsterdam
Herengracht 470
NL-1017 CA Amsterdam
Tel.: 0031-20-531.29.00
www.goethe.de/amsterdam

Goethe-Institut Rotterdam
Westersingel 9
NL-3014 GM Rotterdam
Tel.: 0031-10-209.20.90
www.goethe.de/rotterdam

Stichting Duitsland Instituut bij de Universiteit van Amsterdam (DIA)
Prins Hendrikkade 189 B
NL-1011 TD Amsterdam
Tel: 0031-20-525.36.90
www.duitslandinstituut.nl

Zentrum für Niederlande-Studien
Alter Steinweg 6/7
48143 Münster
Tel.: 0251-83285-16 oder -19
www.niederlandenet.de

Allgemeine Informationen über die Niederlande im Internet

Auswärtiges Amt der Bundesregierung:
www.auswaertiges-amt.de/www/de/laenderinfos
(„Niederlande“ eingeben)

Zentrum für Niederlande-Studien:
www.niederlandenet.de

Niederländische Botschaft:
www.niederlandeweb.de

Niederländisches Wirtschaftsministerium,
Dienststelle Außenhandel:
www.hollandtrade.com

März 2007