

Hollandse ijsbergen en Duitse blokkentorens

Een cursus multicultureel samenwerken

Achtergrond - 19 juni 2008

Een Nederlander en een Duitser, in de zakenwereld een ijzersterk team. Wim zorgt voor de goede onderhandelings sfeer, Thorsten voor de gedetailleerde planning en technische details. Een prachtig plaatje, maar hoe functioneert de bi-culturele samenwerking in werkelijkheid?

Cultuurverschillen en misverstanden zijn de kat in de zak voor een potentieel topteam. Duitsers op de werkvloer zijn strebers, hechten aan statussymbolen, hiërarchische structuren, planning, orde, details en kwaliteit. Kom je als Nederlander met je Ford K. naar een meeting, vragen ze je of de auto van je vrouw is. Humor tijdens het zakendoen tast volgens de Duitsers je geloofwaardigheid aan en komt niet ten goede van de betrouwbaarheid van je merk.

Nederlanders zijn communicatief, flexibel, pragmatisch en vergaderen het liefst met een kopje koffie. Ze zijn inventief met oplossingen en slaan op tafel tijdens vergaderingen om te overtuigen. Niet te veel ge-blabla alsjeblieft. Iedereen zegt 'jij' en volgens de regels van de overlegeconomie staat de deur van de directiekamer altijd open.

Tussen twee vuren

Voor de jonge generatie Duitse ondernemers is de reputatie van gebrek aan spontaniteit en flexibiliteit een blok aan het been. Zij proberen facetten van de Nederlandse handelsgeest over te nemen, maar stuiten op onbegrip bij conservatievere Duitse collega's. Dit is reden voor de Nederlands-Duitse Handelskamer (DNHK) om een seminar te organiseren over Nederlands-Duitse samenwerking in bedrijven.

De Duitse projectmanager Silvia is verantwoordelijk voor de Nederlandse contacten in haar bedrijf. Ze zit tussen twee vuren. In individueel contact met Nederlanders stelt ze zich flexibel op en maakt grapjes. Maar als haar Duitse leidinggevende aanwezig is op een meeting, neemt ze een formelere houding aan. Ze wil niet beter overkomen dan haar baas. Het gevolg: ze gedraagt zich volgens de Duitse etiquette, en de Hollanders aan de andere kant van de tafel begrijpen

er niets van.

De samenwerking tussen de twee heeft veel potentie, maar om die te realiseren, dien je een lange weg vol misverstanden en conflicten te bewandelen. “Toen mijn nieuwe Nederlandse baas me vroeg of ik met hem in de bedrijfsband drums wilde spelen, dacht ik dat hij me wilde testen,” aldus Andreas Klodt, distributiedirecteur bij Delta Lloyd.

Zwart-rood-gouden bril

Klodt is in de Deutsche Handelskammer in Bocholt om een handvol Duitse cursisten wat te vertellen over zijn praktijkervaring met Nederlanders op de werkvloer. Tijdens het seminar zetten Duitse ondernemers even hun zwart-rood-gouden bril af. “Als ik een omvangrijk plan had geschreven, zuchtte mijn baas dat het te dik was. Of ik het niet even in 5 minuten kon navertellen,” aldus Klodt. “Door de Nederlandse aanpak heb ik geleerd *directer to the point* te komen.”

Hij raakte bevriend met zijn baas. Daardoor wordt hij nu door zijn Duitse collega's gezien als 'halve Hollander'. Losjes leunt hij tegen de tafel en lacht. Maar dit heeft ook negatieve gevolgen. “Doe jij dat maar, zei een collega,” vertelt Klodt, “jij hebt toch Hollandse rugdekking.”

Klantenkaartcultuur

Deelnemer Reimund heeft wel wat aan te merken op de veronderstelde tolerantie van Nederlanders. “Als ik met een nieuw idee kom, reageren de Nederlanders meteen alsof ik ze beveel en schieten in het offensief,” aldus de Internationale Sales Director. “Dat werkt misschien in Duitsland wel zo, zeggen ze, maar bij ons niet.”

Zelf hebben de Nederlanders de meest fantastische ideeën om hun succesverhalen in de Bondsrepubliek te verkopen. “Ze wilden een metershoge ijsberg in een Duits winkelcentrum gaan bouwen. In Nederland, waar iedereen een klantenkaart heeft en gek is op rare acties, slaat dit misschien wel aan, maar wij moesten er een persvoorlichter op los laten om ze te overtuigen dat zulke verkooptactieken in Duitsland niet werken,” aldus Reimund.

“En terecht” vindt cursist Eva. “Made in Germany staat internationaal garant voor kwaliteit. Productietechnisch staan de Duitsers hoger op de ladder dan de Nederlanders. Als het op technische expertise aankomt, neem ik liever een Duitser aan. Laat de Nederlanders handel drijven, daar zijn ze goed in.”

Blokkentorens

Het blijft lastig je volledig los te koppelen van de vooroordelen. Vooral als ze

steeds weer worden bevestigd. Als cursusleidster Janet Antonissen de Duitsers in teams blokkentorens laat bouwen, laten de deelnemers zich van hun meest Duitse kant zien. Ze overleggen lang, maken een doordacht plan, stellen een leider aan - de expert, hij staat het hoogst in aanzien - en bouwen een solide constructie.

Typisch, legt Antonissen uit. Duitsers nemen in onderhandeling altijd de expert mee, terwijl men in Nederland gewend is iemand met een vlotte babbel die het overzicht heeft, het woord te laten doen. De Duitser experts met hun dure aktetassen bieden weinig onderhandelingsruimte. Ze beargumenteren met 'nee want' en dulden geen tegenspraak. Nederlanders daarentegen gaan het gesprek aan met 'ja maar' en zijn gewend te onderhandelen over de prijs.

Lange weg

In de kantine zitten en niet verder kijken dan de schnitzel lang is, is verleden tijd als het aan Klodt ligt. "Duitsers vertonen risicomijdend gedrag met hun *Gründlichkeit* (grondigheid). Altijd alles tien keer checken is tijdrovend en helemaal niet nodig. *Machen, machen, machen!* (doen, doen, doen!) En als je dan een fout maakt, vinden de Nederlanders dit niet erg, want je hebt aangetoond dat je ervoor gaat."

De deelnemers zijn het er over eens. Met de tijd zullen de vooroordelen verdwijnen. Tot die tijd moeten Nederlanders en Duitsers proberen de cultuurverschillen te begrijpen om soepel te kunnen samenwerken. Aan de Nederlandse kant lijkt echter minder interesse te zijn voor het onderwerp, de Nederlandstalige cursus 'multiculturele teams' werd afgezegd vanwege gebrek aan belangstelling.

Wim en Thorsten, ze hebben nog een lange weg te gaan.

Dit is een artikel gedownload via [duitslandinstituut.nl](https://www.duitslandinstituut.nl).

Artikel:

<https://www.duitslandinstituut.nl/artikel/2996/hollandse-ijsbergen-enduitseblokkentorens>