

Afstudeerwerkstuk

Culturele vergelijking op de Duits-Nederlandse werkvloer –
interculturele zakelijke communicatie, misverstanden en hoe ze te verminderen zijn



Jule Wiesinger
Aeres University of Applied Sciences



Culturele vergelijking op de Duits-Nederlandse werkvloer –

interculturele zakelijke communicatie, misverstanden en hoe ze te verminderen zijn

Student:	Jule Wiesinger
Opleiding:	Bedrijfskunde en Agribusiness
Major:	Hippische Bedrijfskunde
Afstudeerdocent:	Tjerk Geersing

Untergruppenbach, Augustus 2019 Aeres Hogeschool Dronten

DISCLAIMER

Dit rapport is gemaakt door een student van Aeres Hogeschool als onderdeel van zijn/haar opleiding. Het is géén officiële publicatie van Aeres Hogeschool. Dit rapport geeft niet de visie of mening van Aeres Hogeschool weer. Aeres Hogeschool aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid voor enige schade voortvloeiend uit het gebruik van de inhoud van dit rapport.

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie, *culturele vergelijking op de Duits-Nederlandse werkvloer: interculturele zakelijke communicatie, misverstanden en hoe deze te verminderen zijn*. Deze scriptie is geschreven gedurende de afstudeerperiode van de opleiding Hippijsche Bedrijfskunde aan de Aeres Hogeschool te Dronten.

Met name in het laatste jaar, ben ik zeer geïnteresseerd geraakt in het werken op een cultureel diverse werkvloer. Globalisering, ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en wensen van consumenten maken van een samenwerking tussen Duitsland en Nederland een noodzaak. De culturen zijn namelijk wel vergelijkbaar, maar niet hetzelfde. Bij het creëren van zakelijke relaties moeten mensen rekening houden dat er belangrijke culturele verschillen tussen de twee landen zijn, die tot irritaties en conflicten in de Duits-Nederlandse werkcultuur kunnen leiden. Wat zijn deze misverstanden en hoe kunnen organisaties hierop inspelen? Wat kunnen ze doen om de samenwerking op de werkplek te bevorderen?

Zoals u straks zal lezen, zitten er verborgen verschillen in de twee culturen, maar het is aan ons om deze te ontdekken en daarmee om te gaan. De afgelopen periode ben ik met veel plezier de wereld van globale verschillen ingedoken om te ontdekken of er een uitweg uit het labrynt van bedrijfscultuurverschillen tussen Nederland en Duitsland bestaat.

Ik verwacht met deze scriptie een bijdrage te leveren aan beter begrip voor culturele diversiteit om werkrelaties tussen Duitsers en Nederlanders en de economie in de toekomst te kunnen ondersteunen.

Tot slot wil ik graag nog een aantal mensen bedanken. Allereerst mijn coach Tjerk Geersing voor al zijn begeleiding, feedback en ondersteuning gedurende het proces. Mijn dank gaat ook naar mijn tweede beoordelaar Harry Haasjes voor de constructieve feedback. Na de goedkeuring van het vooronderzoek is dit feedback verwerkt. De bronvermelding is uitgebreid. Daarnaast wil ik ook Suzan de Jongste bedanken voor het helpen verbeteren van mijn taalfouten. Eveneens wil ik de medewerkers bedanken die ik mocht interviewen. Zonder deze interviews was het onderzoek niet mogelijk geweest. Als laatste maar zeker niet de minste, wil ik mijn familie bedanken. Ook zij zijn mij tot grote steun geweest in deze periode.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Jule Wiesinger Untergruppenbach, 2 augustus 2019

Inhoudsopgave

SAMENVATTING.....	4
ZUSAMMENFASSUNG.....	5
1. INLEIDING.....	6
1.1 GESCHIEDENIS EN ARBEIDSMARKT	6
1.2 VOOROPDELEN: WAT DENKEN DUITERS EN NEDERLANDERS VAN DE ANDERE CULTUUR?	9
1.3 THEORETISCH KADER	10
1.3.1 Begripsbepaling	10
1.3.2 Duits-Nederlandse bedrijfscultuurstandaards en waarden	12
1.3.3 Work-Life-Balance	16
1.3.4 De benadering van antropologen	18
1.4 AFBAKENING EN KNOWLEDGE GAP	20
1.5 DOELSTELLING	22
1.6 HOOFDVRAAG EN DEELVRAAGEN	22
2. MATERIAAL EN METHODE	23
2.1 PROCEDURE	23
2.2 DATA-ANALYSE	24
2.3 DEELVRAAGEN	24
2.4 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT	25
3. RESULTATEN.....	26
3.1 DEELVRAAG 1	26
3.2 DEELVRAAG 2	27
3.3 DEELVRAAG 3	29
3.4 DEELVRAAG 4	30
4. DISCUSSIE.....	32
4.1 DOELSTELLING VAN HET ONDERZOEK	32
4.2 RESPONDENTEN	32
4.3 DISCUSSIE VAN DE RESULTATEN	32
4.4 KRITISCHE REFLECTIE OP HET ONDERZOEK	36
4.5 SUGGESTIES VOOR VERVOLGONDERZOEKEN	37
5. CONCLUSIE EN AANBEVELING.....	39
5.1 BEANTWOORDING DEELVRAAGEN	39
5.2 BEANTWOORDING HOOFDVRAAG	40
5.3 AANBEVELING VOOR DE DOELGROEP	41
6. BIBLIOGRAFIE.....	43
BIJLAGE 1 - INTERVIEW	46
BIJLAGE 2 - KENMERKEN RESPONDENTEN	50
BIJLAGE 3 - INTERVIEWS DEELVRAAG 1.....	52
BIJLAGE 4 – INTERVIEWS DEELVRAAG 2.....	57
BIJLAGE 5 – INTERVIEWS DEELVRAAG 3.....	61
BIJLAGE 6 – INTERVIEWS DEELVRAAG 4.....	65

Samenvatting

In tijden van globalisering is het belangrijk om te communiceren met meer interculturele expertise en daardoor misverstanden te vermijden. In de afgelopen jaren zijn er steeds meer internationale relaties tussen Duitsers en Nederlanders ontstaan. Al snel wordt duidelijk dat aan de ene kant beter samengewerkt kan worden en aan de andere kant beter zakengedaan kunnen worden als men de buitenlandse partner met zijn culturele achtergrond begrijpt. Sommige zaken zijn al mislukt omdat de boodschappen niet goed worden begrepen. Het doel van deze scriptie is daarom om de vraag te beantwoorden: “Welke misverstanden kunnen door culturele verschillen op de Duits-Nederlandse werkplek ontstaan?” en oplossingen te vinden om deze te vermijden.

Er is onderzocht dat Duitsland en Nederland al tientallen jaren een nauwe werkrelatie hebben, belangrijke handelspartners zijn, maar dat er desondanks veel vooroordelen onderling bestaan.

De doelgroep van het onderzoek zijn bedrijven en instellingen die samen met Duitsers en Nederlanders op een werkplek zitten. Ook is de doelgroep alle mensen die internationale contacten willen leggen. De relevantie van deze scriptie is een bijdrage te leveren aan beter begrip voor culturele diversiteit om werkrelaties tussen Duitsers en Nederlanders en de economie in de toekomst te kunnen ondersteunen.

Om een beter beeld te krijgen van de culturele waarden die belangrijk zijn voor verschillende culturen op het werk en hoe in verschillende situaties anders gehandeld wordt, werden interviews afgenomen met verschillende werknemers die al in Duitsland en Nederland hebben gewerkt. Uit de interviews blijkt dat het op de Duitse werkplek belangrijk is om respect voor elkaar te hebben, maar dat de persoonlijke relatie met werkgever en werknemers minder belangrijk is. In Nederland is het daarentegen belangrijk om plezier te hebben op het werk, een gezellige tijd samen te hebben en dat het werk gewaardeerd wordt. Het laatste wordt ook duidelijk tijdens het kritiek geven, want een Nederlandse werkgever zal kritiek altijd positief formuleren, terwijl een Duitse werkgever eerder van streek raakt over fouten. Hij motiveert de werknemers eerder door een hoger salaris te geven dan door het geleverde werk te waarderen. Daarnaast hebben de interviews aangetoond dat het belangrijkste voor Nederlanders een goede werksfeer is met een lage hiërarchie. In Duitsland is het strenger en er zijn meer regels en controles van de werkgever. De respondenten vinden dat misverstanden voornamelijk te wijzen zijn aan slechte taalvaardigheden, hiërarchische verschillen, verschillende werkhoudingen en tijdplanningen.

Samenvattend kan men concluderen, dat de scriptie aantoont, dat beide culturen moeten leren met de andere cultuur om te gaan en zich een beetje moeten aanpassen om misverstanden te voorkomen. Een succesvolle, interculturele samenwerking kan worden aangeleerd tijdens een coaching, welke vóór een samenwerking plaatsvindt. Een expert kan hier laten zien dat beide culturen waardevol zijn en welke positieve intenties achter de verschillende gedragingen liggen.

Naar aanleiding van dit onderzoek wordt aanbevolen om een kwantitatief vervolgonderzoek naar bestaande misverstanden uit te voeren om uit te zoeken waarvoor oplossingen moeten worden gevonden. Hiervoor kunnen onder andere coaches worden ondervraagd.

Zusammenfassung

In Zeiten der Globalisierung ist es wichtig, mit mehr interkultureller Expertise zu kommunizieren und dadurch Missverständnisse zu vermeiden. In den letzten Jahren entstanden immer mehr internationale Beziehungen zwischen Deutschen und Niederländern auf dem Arbeitsplatz. Es wird schnell deutlich, dass man zum einen besser zusammenarbeiten kann und zum anderen bessere Geschäfte machen kann, wenn man den ausländischen Partner mit seinem kulturellen Hintergrund richtig versteht. So manches Geschäft ist zerplatzt, weil die jeweiligen Botschaften nicht richtig verstanden wurden. Darum ist das Ziel dieser Bachelorarbeit die Frage zu beantworten: „Welche Missverständnisse können durch kulturelle Unterschiede auf dem Deutsch-Niederländischen Arbeitsplatz entstehen?“ und Lösungen zu finden, wie diese vermieden werden können.

Es wurde recherchiert, dass Deutschland und die Niederlande seit Jahrzenten eine nahe Arbeitsbeziehung haben, wichtige Handelspartner sind und dass trotz dessen viele Vorurteile untereinander bestehen.

Die Zielgruppe dieser Untersuchung sind Betriebe und Institutionen, die mit Deutschen und Niederländern zusammenarbeiten. Die Zielgruppe beinhaltet außerdem alle Menschen, die internationale Kontakte legen möchten. Die Relevanz dieser Arbeit begründet sich darin, ein besseres Verständnis für kulturelle Diversität zu ermöglichen, um Arbeitsbeziehungen zwischen Deutschen und Niederländern und die Wirtschaft in Zukunft zu unterstützen.

Um ein besseres Bild zu erhalten, über welche kulturellen Werte für die unterschiedlichen Kulturen auf der Arbeit wichtig sind und wie in verschiedenen Situationen unterschiedlich gehandelt wird, wurden Interviews mit verschiedenen Mitarbeitern geführt, die schon in Deutschland und den Niederlanden gearbeitet haben. Die Interviews ergaben, dass es in Deutschland vor allem wichtig ist, Respekt voreinander zu haben auf der Arbeit, die persönliche Beziehung untereinander aber nicht wichtig ist. In den Niederlanden ist es dagegen wichtig Spaß an der Arbeit zu haben, ein gutes Miteinander und dass die Arbeit wertgeschätzt wird. Letzteres wird auch beim Kritik geben deutlich, denn ein niederländischer Chef wird die Kritik immer positiv formulieren, während ein deutscher Chef bei Fehlern schneller verärgert ist. Er motiviert die Mitarbeiter eher durch ein höheres Gehalt. Außerdem haben die Interviews ergeben, dass das Wichtigste für die Niederländer eine gute Atmosphäre auf der Arbeit ist mit einer niedrigen Hierarchie. In Deutschland geht es strenger zu und es herrschen mehr Regeln und Kontrolle vom Arbeitgeber. Die Befragten finden, dass Missverständnisse vor allem durch schlechte Sprachkenntnisse, Unterschiede in der Hierarchie und verschiedene Arbeitseinstellungen und Zeitplanungen entstehen.

Konkludierend gesagt hat die Ausarbeitung dieser Bachelorarbeit gezeigt, dass beide Kulturen lernen müssen mit der anderen Kultur umzugehen und sich ein Stück weit anzupassen, um Missverständnisse zu vermeiden. Eine erfolgreiche, interkulturelle Zusammenarbeit kann während einem Coaching erlernt werden, welches vor einer Zusammenarbeit stattfindet. Ein Experte kann hier zeigen, dass beide Kulturen wertvoll sind und welche positiven Intentionen hinter den verschiedenen Verhaltensweisen stehen.

Anlässlich von dieser Untersuchung wird es empfohlen, um eine quantitative Nachfolgeuntersuchung nach bestehenden Missverständnissen auszuführen, um herauszufinden wofür Lösungen gefunden werden müssen. Hierfür können auch Coaches befragt werden.

1. Inleiding

“You have to maintain a culture of transformation and stay true to your values” — Jeff Weiner

Tijdens mijn minor “Intercultural Communication” aan de HTWK in Leipzig ben ik dit citaat tegengekomen. Dit citaat was de reden waardoor ik gekozen heb om mij te verdiepen in de ontwikkeling van verschillende culturen binnen een bedrijf. Het is belangrijk dat we trouw blijven aan onze normen en waarden, maar we moeten ook open blijven staan voor nieuwe ervaringen, waarden en overtuigingen. Dit kan onze manier van kijken naar de wereld beïnvloeden. Ik ben zelf geïnteresseerd om in een Duits-Nederlandse bedrijfsomgeving te werken. Daarom wil ik gaan analyseren of de waarden en identiteiten van deze verschillende culturen overlappen. Wanneer er economische vooruitgang geboekt dient te worden, is het van belang dat iedereen open staat voor nieuwe denkwijzen.

Door globalisering in economie, politiek, recht en cultuur zijn de banden tussen de lidstaten van de Europese Unie toegenomen. Meer en meer mensen zoeken naar werk, niet alleen in hun eigen land, maar in heel Europa. Bijzonder populair zijn banen die erg op hun eigen land lijken op het gebied van relatie tot culturele tradities. Daarom besluiten veel Duitsers om in Nederland te wonen en te werken, maar dit gebeurt ook andersom. Als het gaat om taal en gewoonten is het namelijk gemakkelijk om jezelf aan te passen. Echter, zijn de culturen wel vergelijkbaar, maar niet hetzelfde. Bij het scheppen van zakelijke relaties moeten mensen rekening houden met belangrijke culturele verschillen tussen de twee landen, die tot irritaties en conflicten in de Duits-Nederlandse werkcultuur kunnen leiden. Linthout (2010) beweerde ook dat de culturele verschillen tussen Duitsland en Nederland groter zijn dan tussen bijna alle andere buurlanden in de EU. De relatie tussen Duitsland en Nederland zou nog sterker kunnen zijn, als Duitsers en Nederlanders meer vertrouwd zouden zijn met de eigenaardigheden van elkaars markten en culturen.

De doelgroep van het onderzoek zijn bedrijven en instellingen die samen met Duitsers en Nederlanders op een werkplek zitten. Ook is de doelgroep alle mensen die internationale contacten willen leggen. Niet alleen een bedrijf, maar al deze organisaties en mensen kunnen van dit onderzoek profiteren omdat er aangetoond wordt wat de cultuurverschillen zijn die op de werkplek tot misverstanden leiden. We leven in een tijd van toenemende globalisering. Internationale contacten zijn normaal in het dagelijks leven in een bedrijf. Vrijwel elk bedrijf vandaag exporteert of importeert en hebben wereldwijd dochtermaatschappijen, joint ventures of andere samenwerkingsverbanden. Het doel is om de doelgroep te laten nadenken, een overzicht te geven en tips te geven hoe de misverstanden opgelost of vermeden kunnen worden. Dus diegenen die erin slagen zich effectief aan te passen aan de Duitse- of Nederlandse cultuur, zullen concurrentievoordelen hebben en makkelijker nieuwe markten betreden. Daardoor zal de bedrijfsprestatie verhoogd kunnen worden en kan er uiteindelijk meer efficiënt en effectief worden gewerkt.

1.1 Geschiedenis en arbeidsmarkt

Duitsland en Nederland onderhouden momenteel nauwe relaties. Dit was echter niet altijd zo. Door de eeuwen heen, viel Nederland als kleine republiek, meerdere keren in de handen van andere kolonialen. Deze lieten in vele delen van het land herkenbare sporen achter, ook in delen van de cultuur. Niets is echter zo diep in de Nederlandse samenleving verwerkt als de Duitse

bezetting tijdens de Tweede Wereldoorlog. Tijdens de bezetting van Nederland van 1940 tot 1945 werden 8,8 miljoen inwoners onderdrukt en vele moesten dwangarbeid verrichten voor het Duitse Rijk. In de daaropvolgende decennia heerste er daardoor een algemene afkeer naar Duitsers (Krockow, 2016).

Tussen 1650 en 1672 bereikte de nieuwe Nederlandse republiek zijn economische hoogtepunt. Economische groei zou niet mogelijk zijn geweest zonder de migratie van geschoolde werknemers van verschillende afkomst, waaronder ook veel Duitsers. Nederland is tot op heden een voorbeeld voor een diversiteit van interesses en levensstijlen binnen een samenleving. Pluralisme domineerde het volk sinds de losse unie van steden en provincies in 1550. Toen kwam de opkomst van de Republiek der Verenigde Nederlanden in 1588 daaropvolgend de officiële scheiding van de zuidelijke provincies in 1648. Tot slot kwam de invoering van de monarchie en de sociale segmentering van de samenleving in de twintigste eeuw (Krockow, 2016).

Economisch en politiek gezien stond Duitsland na de tweede wereldoorlog voor een uitdaging. Door het “Marshallplan” onder aanleiding van Konrad Adenauer is het Duitsland gelukt de economie te verbeteren. In de jaren vijftig was er een enorm grote economische groei, dat er van een economisch wonder gesproken werd. Duitsland heeft sinds dit moment één van de sterkste economieën ter wereld (Meenink, 2013). Ook vandaag is Duitsland nog de belangrijkste economie van Europa, met een enorme afzetmarkt van 82 miljoen inwoners (bpb, 2019).

Sinds het begin van het 20^e eeuw zijn beide landen nauwe handelspartners. In de afgelopen decennia zijn hun relaties voortdurend verbeterd, wat tot de huidige, goede coöperaties geleid heeft:

Ten eerste coöpereren Duitsland en Nederland samen aan politieke kwesties. Ze zijn bijvoorbeeld actief in de NATO en de UN en ondersteunen elkaars standpunten over mondiale vraagstukken. Op federaal en provinciaal niveau zijn er intensieve contacten tussen parlementsleden en regeringsvertegenwoordigers die samenwerken. Een belangrijke bijdrage aan zowel onze bilaterale betrekkingen als Europese integratie wordt geleverd door de samenwerking binnen de vijf Euregio's. De Euregio's houden zich bezig met kwesties van de samenleving, of het nu om vragen op de arbeidsmarkt gaat, om grensoverschrijdende gezondheidszorg, onderzoek of innovatie (Läuffer, 2007).

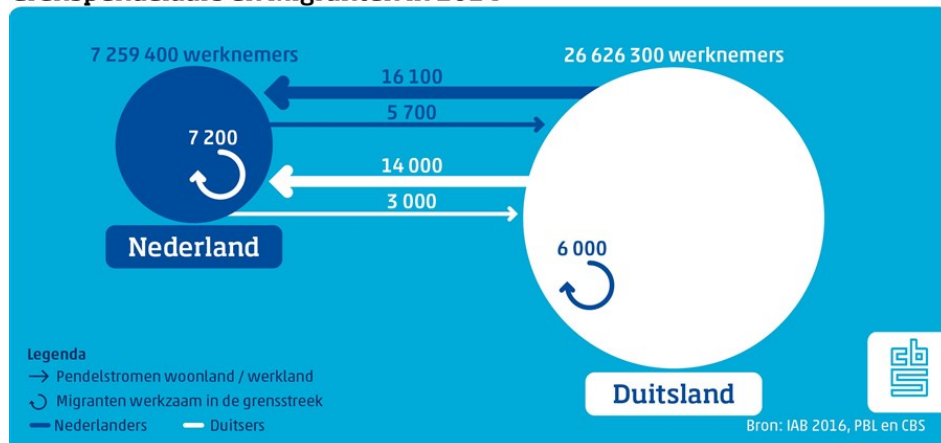
Daarnaast onderhouden Duitsland en Nederland educatieve en culturele relaties. Er zijn bijvoorbeeld 570 samenwerkingsovereenkomsten tussen universiteiten en onderzoeksfaciliteiten. Verder werken universiteiten en bedrijven samen aan wetenschappelijke en technologienetwerken. Veel Duitsers studeren in een Nederlandse universiteit. In 2013 hebben meer dan 25.000 Duitsers aan een Nederlandse universiteit gestudeerd. Er waren echter slechts 2000 Nederlandse studenten ingeschreven in een Duitse universiteit (Pekelder, 2013).

Naast politieke, educatieve en culturele relaties, zijn er ook veel persoonlijke relaties tussen Duitsers en Nederlanders. In 2018 woonden volgens de gegevens van het Duits bureau voor de statistiek 151.260 Nederlanders in Duitsland (Statista). Omgekeerd wonen er in Nederland 354.136 Duitsers die alleen de Duitse nationaliteit bezitten (CBS, 2018).

Maar niet alle Duitsers die in Nederland wonen hebben daar ook hun vaste woonplaats en andersom. Veel Duitsers blijven in Duitsland wonen en pendelen iedere dag over de grens voor

hun werk, er waren namelijk 14 duizend grenspendelaars in 2014. Het is bekend dat Duitsers vaker voor een baan over de grens kiezen dan Nederlanders, want er waren in 2014 maar 8700 Nederlandse werknemers die in Duitsland werken en Nederland wonen. Echter woonden in 2014 ook 16 duizend Nederlanders in Duitsland en zijn zij voor hun werk over de grens gependeld. Dit komt waarschijnlijk door de aantrekkelijkere woningmarkt in Duitsland, waar de huurprijzen wat lager zijn en in tegenstelling de salarissen wat hoger liggen dan in Nederland (CBS, 2016).

Grenspendelaars en migranten in 2014



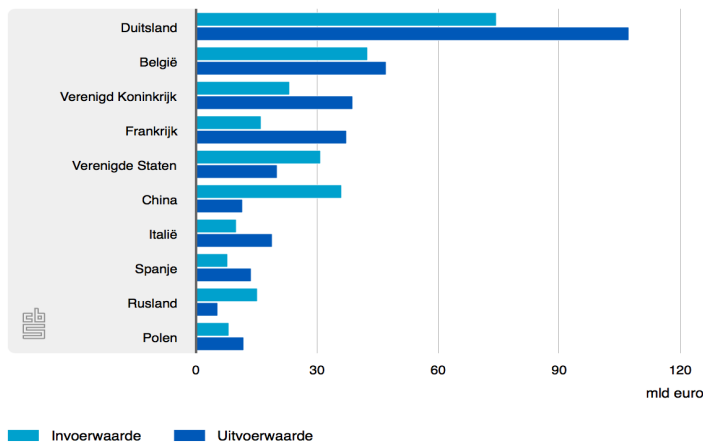
Figuur 1 - Grenspendelaars en migranten in 2014

Bovendien hebben de twee landen een zeer nauwe economische relatie. Het Duitse ministerie van Buitenlandse Zaken verklaarde dat de economische betrekkingen tussen Duitsland en Nederland intensiever zijn dan tussen twee andere landen, met uitzondering van de Verenigde Staten en Canada. In 2018 exporteerde Duitsland goederen en diensten met een totale waarde van 91,1 miljard euro naar Nederland en importeerde goederen en diensten met een totale waarde van 98,1 miljard euro uit Nederland. Nederland is daarmee de tweede belangrijkste leverancier van Duitsland. In 2018 werden dus in het geheel goederen ter waarde van 189,2 miljard euro verhandeld tussen Duitsland en Nederland (importen en exporten). De meeste goederen werden in 2018 uit China geïmporteerd, namelijk 106,2 miljard euro. (Destatis, 2019). Duitsland is de belangrijkste handelspartner van Nederland. (DNHK) Hierin neemt vooral Noordrijn-Westfalen een belangrijke rol in, want NRW biedt met bijna 18 mln. inwoners, veel Nederlandse bedrijven en industriële activiteiten een enorme afzetmarkt. Belangrijk is daarbij ook, dat NRW vlakbij de grens ligt en snel bereikbaar is via wegverkeer, spoorwegverkeer en via de grote rivieren. Ongeveer de helft van de Nederlandse export richting Duitsland gaat naar NRW en Nedersaksen (Vrolijk & Vissers, 2012).



Figuur 2 – De belangrijkste handelspartners van Duitsland

Top 10 handelspartners goederen, 2017*



Figuur 3 – Top 10 handelspartners van Nederland

Handel Nederland - Duitsland

Totale in- en uitvoer tussen Nederland en Duitsland

Soort informatie	Bedrag	Jaartal	Verskil met vorig jaar
Totale invoer	€ 113,2 miljard	2018	+ 5,9%
Totale uitvoer	€ 78 miljard	2018	+ 4,9%
Handelsbalans (positief/negatief)	€ 35,2 miljard	2018	+ 8,2%

Figuur 4 – Exporten en importen tussen Duitsland en Nederland

Verder is Nederland de grootste buitenlandse investeerder in Duitsland, terwijl Duitsland de vierde grootste investeerder in Nederland is (Vrolijk & Vissers, 2012).

Duitse investeringen in Nederland, exclusief bilaterale financieringsinstellingen (x miljoen euro)

2013	2014	2015	2016
54.895	57.505	52.126	66.914

Nederlandse investeringen in Duitsland, exclusief bilaterale financieringsinstellingen (x miljoen euro)

2013	2014	2015	2016
73.329	63.504	62.199	69.820

Bron: De Nederlandsche Bank (DNB), 2017.

Figuur 5 Investeringsrelatie Duitsland – Nederland

Op basis van bovenstaande informatie is te zien dat Duitsland en Nederland al lange tijd samenwerken en erg van elkaar kunnen profiteren. Ze zijn verweven op verschillende gebieden en vooral economisch gezien afhankelijk van elkaar. Sinds 2005 is er een sterke toename van het aantal Nederlanders die in Duitsland wonen en ook de omgekeerde stroom gegroeid. Daarom moeten managers zich bewust worden hoe belangrijk het is als business partner samen te werken als ze ook in toekomst succesvol willen zijn.

1.2 Vooroordelen: Wat denken Duitsers en Nederlanders van de andere cultuur?

Hoe zien Duitsers Nederlanders?

Duitsers vinden volgens Meenink (2013) dat Nederlanders vrijdenkend, informeel, ongestructureerd en ongecompliceerd zijn. Omdat ze minder strak georganiseerd zijn, zijn ze ook flexibeler. Duitsers weten ook dat Nederlanders trendgevoelig zijn en vaak innovatieve technologieën ontwikkelen, die interessant voor Duitsland zijn. Volgens het onderzoek van Thomas (2007) zijn Nederlanders meer open bij het eerste contact met vreemde personen en zeggen ze eerder 'jij' in plaats van 'u'. Dit vinden Duitsers soms respectloos. Daarnaast vinden Duitsers dat Nederlanders minder de neiging hebben om regels te volgen. Ze denken dat Nederlanders vaak te laat komen. Duitsers vinden het positief dat Nederlanders niet zo kritisch zijn en minder snel in protest gaan als ze het niet eens zijn met een mening.

Hoe zien Nederlanders Duitser?

Nederlanders vinden Duitsers soms benauwd, humorloos en te serieus. Ze denken dat Duitsers niet zo snel om een grapje kunnen lachen. Verder vinden ze de Duitsers niet flexibel omdat ze regels belangrijk vinden en deze altijd strikt opvolgen. Nederlanders zien een afspraak of regel vaak als advies, terwijl Duitsers de afspraak echt als afspraak zien en ze worden daardoor als ordelijk, efficiënt, doelgericht en plichtsgetrouw gezien. Nederlanders vinden het onvriendelijk en afwijzend als Duitsers zich "siezen", wat inhoudt dat ze iemand met "U" aanspreken. Duitsers zijn voorzichtiger als het gaat om contacten leggen. Ze vinden het belangrijk met respect behandeld te worden (Meenink, 2013).

1.3 Theoretisch kader

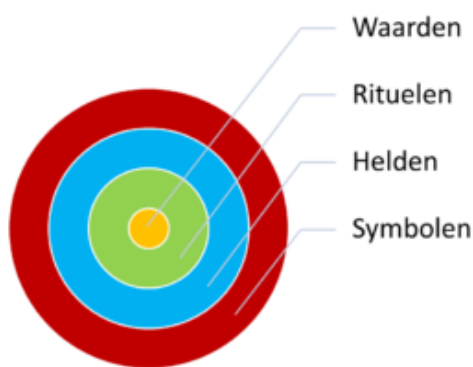
In de volgende hoofdstukken wordt de cultuur met de bijhorende waarden en standaarden van de beide landen nog nauwkeuriger gespecificeerd aan hand van bestaande wetenschappelijke rapporten. Hierbij komt vooral het gedrag op de werkplek aan bod.

1.3.1 Begripsbepaling

Wat is cultuur?

Het woord "cultuur" heeft verschillende betekenissen en kent verschillende definities. Een zeer moderne definitie is: "Cultuur is de mentale programmering van de geest." Volgens deze visie is cultuur de mentale programmering die elk lid van een gemeenschap ervaart, en na gaat handelen. Cultuur bevat veel alledaagse en gewone dingen in het leven: personen begroeten, eten, tonen of verbergen van emoties en lichaamstaal. Als gevolg van deze definitie is het niet moeilijk te begrijpen waarom het soms tot een cultuurschok komt: namelijk door de reactie op buitenlandse "software" (Hofstede G. G., 2005).

Culturele verschillen manifesteren zich op verschillende manieren. Het is belangrijk om te weten dat cultuur wordt aangeleerd en dat het niet aangeboren is. Het komt voort uit onze sociale omgeving, niet uit onze genen. Of het nu gaat om de juiste kleding, de juiste begroeting, het gedrag of zelfs het tegenovergestelde van goed en kwaad - we kennen al deze definities niet van geboorte af aan. We leren ze eerst, ze vormen de normen van een cultuur of worden daarin weergegeven. Deze manifestaties kunnen worden onderverdeeld in symbolen, helden, rituelen en waarden (zie figuur 6). Figuur 6 kan ook worden begrepen als de schillen van een ui, waarbij "symbolen" de meest oppervlakkige manifestaties zijn en "waarden" zijn de meest diepgaande manifestaties van cultuur.



Symbolen zijn woorden, geesten en objecten met een bepaalde betekenis, die alleen worden begrepen door degenen die tot dezelfde cultuur behoren. Symbolen zijn bijvoorbeeld woorden van een taal, kleding, vlaggen en statussymbolen. Nieuwe symbolen ontwikkelen zich snel en zo kunnen ook de bestaande symbolen snel weer verdwijnen. Dat is waarom ze erg oppervlakkig zijn en de buitenste laag van het model in figuur 6 zijn.

Figuur 6 – Ui-model

Helden zijn mensen die worden gezien als een rolmodel in een cultuur. Iedere persoon kan een ander rolmodel hebben. Voor sommigen zijn het familieleden, vrienden, maar ook leraren, politici, sporters, filmsterren of superhelden.

Rituelen zijn activiteiten die overbodig zijn om de gewenste doelen te bereiken, maar desondanks binnen een cultuur als sociaal noodzakelijk gezien worden.

Waarden zijn ideeën, oriëntaties of gedragingen die door individuen of gemeenschappen als belangrijk en goed worden beschouwd (Hofstede G. G., 2005) (Beniers, 2006).

Cultuur kan verder vergeleken worden met een ijsberg, waarvan het grootste gedeelte onder water ligt en verborgen blijft voor de medemens (Orlowski, 2019).

Het zichtbare gedeelte bevat culturele artefacten die kunnen worden onderverdeeld in 4 rubrieken: symbolen, rituelen, helden en waarden.

Het ui—model of ijsbergmodel kan ook op de organisatiecultuur worden toegepast.



Organisatiecultuur is *“het geheel van gedeelde normen, waarden en gedragingen die bepalen hoe de medewerkers van die organisatie omgaan met elkaar, met betrekking tot hun werk en richting de buitenwereld.”* (Rob)

Met betrekking tot de ijsberg, is de praktijk, dus alles wat in een bedrijf gebeurt, zichtbaar, maar de culturele betekenis is onzichtbaar en wordt door medewerkers geïnterpreteerd. Het kan tot misverstanden leiden als de cultuur van het ene land door het andere land fout geïnterpreteerd wordt.

Figuur 7 – Ijsberg model

- Een **symbool** in een organisatiecultuur kan bijvoorbeeld de werkkleding zijn. Als verschillende culturen samenwerken en allebei verschillende kleding dragen, kan dit al tot misverstanden leiden. Een ander voorbeeld is, dat er taalproblemen kunnen zijn, bijvoorbeeld als twee culturen een andere taal spreken en elkaar verkeerd begrijpen.

-
- In een organisatie hebben medewerkers meestal een andere “held”, dus een ander voorbeeld. Als er bijvoorbeeld twee oprichters van de organisatie zijn en deze een andere mening hebben kan het zijn dat ook de medewerkers verschillende beslissingen willen nemen en niet tot overeenstemmingen komen.
 - In een multicultureel bedrijf hebben medewerkers van verschillende culturen vaak een andere opvatting over welke waarden en normen belangrijk zijn en de andere handelswijze niet begrijpen. Het is belangrijk dat iedereen in dit soort bedrijven zich bewust wordt dat iedereen een mening mag hebben en dat iedereen gerespecteerd zal worden.
 - Ook binnen een cultuur kunnen de rituelen in verschillende bedrijven verschillen. Er kunnen bijvoorbeeld rituelen over het aannemen van medewerkers zijn.

Wat is interculturele communicatie?

Wanneer mensen van verschillende culturele achtergronden samenkomen, wordt hun interactie als **interculturele communicatie** beschreven. Deze communicatie tussen individuen kan ook in ondernemingen moeilijk worden vanwege culturele verschillen, verschillende tradities, religies en gebruiken, die de communicatie kunnen beïnvloeden. Dit kan snel tot misverstanden of onbegrip leiden binnen het bedrijf.

Op een werkplek waar Duitsers en Nederlanders samenwerken wordt vereist dat allebei de culturen dezelfde taal spreken. Ze moeten of allebei Duits kunnen spreken, of Nederlands, of Engels. Echter, is niet alleen de taal een kenmerk van interculturele communicatie, ook non-verbale communicatie kan tussen de culturen verschillen. Interculturele communicatie omvat dus ook gebaren, mimiek, oogcontact, intonatie, persoonlijke afstand, lichaamshouding en de kleding (Orlowski, 2019).

1.3.2 Duits-Nederlandse bedrijfscultuurstandaards en waarden

In dit hoofdstuk worden de waarden en normen van Duitsers en Nederlanders beschreven die belangrijk zijn voor zakelijke relaties.

Hiërarchie:

In Nederland is de relatie tussen de directeur en werknemers meer horizontaal, in Duitsland is dit meer verticaal. Dit betekent dat managers en werknemers op hetzelfde niveau samenkomen. Er zijn dus geen statusverschillen, ze worden allemaal als gelijken gezien. In de Duitse bedrijfscultuur verwachten degenen met meer autoriteit onmiddellijk respect. In Nederland is het belangrijk om medewerkers te betrekken bij het besluitvormingsproces. Nederlanders zijn erg zelfverzekerd tegenover hun leidinggevende. Als een taak hen niet bevalt of ze het niet leuk vinden, kan het gebeuren dat het niet wordt uitgevoerd. Bovendien wordt de beslissingsbevoegdheid snel overgedragen aan werknemers. In Duitsland beslist de werkgever meestal alleen. De werknemers mogen zelfstandig werken, maar de werkgever neemt de uiteindelijke beslissingen. De werkgever is niet voor niets de werkgever geworden. Er wordt van uitgegaan dat hij over uitstekende professionele expertise beschikt. In Nederland wordt een persoon niet de werkgever vanwege zijn specialistische kennis, maar eerder omdat hij zijn leiderschapskwaliteiten goed heeft ontwikkeld. Hij heeft de functie van een leider en een coach. Als er eenmaal beslissingen zijn genomen, kunnen deze vaak worden gewijzigd. In vergelijking met Duitsland blijft een eerder genomen besluit waarschijnlijker gewoon bestaan (Thomas, 2007).

Duitsers voelen zich in een Nederlands bedrijf soms niet serieus genomen als medewerkers de besluiten nemen die lager in de hiërarchie zitten. In Duitsland worden beslissingen meestal vooraf genomen en dan pas aan de medewerkers verteld. Bovendien duurt het in Duitsland langer dan in Nederland voordat een plan goedgekeurd wordt omdat het plan eerst door verschillende afdelingen en de directeur goedgekeurd moet worden (DNHK).

In tegenstelling tot wat in Nederland gebruikelijk is, is een deadline een deadline in Duitsland. Medewerkers moeten de taak voor de deadline indienen, zelfs als de kwaliteit eronder lijdt. In Nederland kan het soms ook voorkomen dat klanten hun product later krijgen omdat de werknemers niet klaar zijn met de taak. De Nederlanders zijn dus meer bereid om compromissen te sluiten.

Tutoyeren:

Tussen Duitsland en Nederland bestaat er vervolgens een verschil in de aanspreekvormen op werk. Handelen in Nederland is heel informeel en makkelijk. In Nederland worden klanten, werknemers en de directie bij hun voornamen genoemd, en met "je" aangesproken. De aanspreekvorm is daarbij afhankelijk van de leeftijd. In Duitsland is het respectloos klanten, collega's en de directie op werk met "je" aan te spreken. Het is normaal dat ze worden "gesiezt", dus met "u" aangesproken (DNHK).

Business meetings:

Ook tijdens zakelijke vergaderingen bestaan er grote verschillen tussen beide landen. Volgens de DNHK (DNHK, Deutsch Niederländische Handelskammer) willen Duitse zakenmensen zo snel mogelijk tot een resultaat komen tijdens zakelijke bijeenkomsten. Dit is vervelend voor Nederlanders, omdat ze het steeds belangrijker vinden om eerst hun zakenpartner te leren kennen. Tijdens zakelijke bijeenkomsten richten Nederlanders zich eerst op het opbouwen van relaties. Daarna brainstormen en maken ze samen plannen. De Duitsers willen eerst een plan bedenken en later een relatie opbouwen. De cultuur van consensus van de Nederlanders zorgt voor een open onderhandelingsklimaat en een prettige sfeer. De DNHK weet dat zakelijke bijeenkomsten normaal gesproken beginnen in een informele setting met "koffie" en een "koekje", wat typisch Nederlands is. Het creëert een "gezellige" sfeer en zorgt ervoor dat iedereen zich op zijn gemak voelt. De gesprekken tijdens een vergadering van Nederlanders zijn vaak ongestructureerd voor Duitse termen. Bovendien is het belangrijk dat beslissingen samen worden genomen, iedereen mag onbevangen zijn mening geven en er wordt met iedereen gediscussieerd. Thomas (2007) schrijft in zijn boek "Leben und arbeiten in den Niederlanden" dat Nederlanders altijd onderhandelen totdat iedereen tevreden is met het eindresultaat. Regelmatig zijn er vergaderingen, waar iedereen zijn zegje kan doen. Zelfs stagiaires mogen meestal stemmen en ideeën uiten. Daardoor duurt het beslissingsproces langer als in Duitsland, waar alleen de werkgever snel een beslissing neemt. Duitsers houden de vergadering formeler en concentreren zich op het thema van de bijeenkomst. De Duitsers hebben een zeer directe en doelgerichte communicatiestijl tijdens zakelijke vergaderingen. De Nederlanders maken daarentegen graag grapjes tijdens een bijeenkomst en zelfs tijdens presentaties en onderhandelingen met andere bedrijven. Als er reden tot kritiek is in Duitsland, zal dit eerlijk worden gezegd. Dit komt in Nederland vaak als verrassing. Bovendien denkt Thomas dat waar de directie in Duitsland verantwoordelijk is voor zakelijke bijeenkomsten en altijd aan het eind de beslissing zal nemen, is het in Nederland niet noodzakelijk dat de werkgever op een vergadering verschijnt. Hij kan vertegenwoordigd worden door een leidinggevende van een afdeling en later geïnformeerd worden over de beslissingen.

Onderhandelingen:

In tegenstelling tot wat in Nederland gebruikelijk is, is het in Duitse bedrijven belangrijk dat een handelspartner zich goed heeft voorbereid op de onderhandeling. Hij moet over de juiste vakkennis beschikken en professioneel optreden. Duitse zakenmensen willen het liefst direct overgaan tot het zakelijke gedeelte, terwijl Nederlanders liever eerst kennismaken met de gesprekspartner. Waar het in Duitsland van groot belang is om deskundigheid uit te stralen, wordt hier in Nederland minder waarde aan gehecht (DNHK). In Duitsland is het gebruikelijk, dat voor een onderhandeling de werkgever zelf contact met de andere partij opneemt en de klantreis op zich neemt. Hij bespreekt de belangrijkste punten en neemt de beslissingen, welke zijn medewerkers uit gaan voeren. In Nederlandse bedrijven gebeurt dit proces precies andersom. Een medewerker neemt contact op met de handelspartij en vertelt daarna alles aan de werkgever. Duitsers bekritiseren de overwegingscultuur van de Nederlanders. Duitse leidinggevende denken vaak dat als ze met Nederlandse bedrijven onderhandelen en niet snel een antwoord krijgen, dat de Nederlanders niet langer met hun willen handelen (Schürings).

Zakelijke relaties:

Duitsers houden normaal gesproken een formele relatie met de collega's op het werk. Het is niet gebruikelijk dat ze in hun vrije tijd met collega's afspreken. Ze hebben de neiging om hun werk en hun privéleven apart te houden. Ze passen hun gedrag aan de sfeer aan waarin ze zich momenteel bevinden. In hun beroepsleven gedragen ze zich professioneel en richten ze zich op de taak. Daarom lijken ze onvriendelijk en humorloos voor Nederlanders. In hun privéleven onderhouden ze geen contact met hun collega's. Ze ontwikkelen vriendschappen van privé-activiteiten. In Nederland is dit helemaal anders. Nederlanders mengen hun privéleven en hun werk (Thesing, 2016). Tijdens het werk en de onderhandelingen vinden ze het leuk om het over hun privéleven te hebben. Bovendien onderhouden ze contact met hun collega's ook in hun vrije tijd. Het is gebruikelijk dat ze na het werk gaan "borrelen".

Waardering van regels:

Fouten maken op het werk wordt meer geaccepteerd in Nederland. De werkgever zal de persoon er niet mee confronteren. Nederlanders zijn daarom minder bang om zich niet aan de regels te houden. Ze houden zich alleen aan de regels als ze denken dat ze de doelstellingen met kunnen bereiken door gebruik te maken van de regels. Regels en instructies hebben daarentegen een hogere prioriteit in Duitsland. Duitsers gaan ervan uit dat regels niet bestaan zonder enige reden en daarom heeft het individu niet het recht om ze te omzeilen. Wanneer dit wel gebeurd zijn er grote gevolgen waar de Duitsers rekening mee houden. Er zijn talloze regels, voorschriften en wetten in Duitsland die strikt worden nageleefd. Daarnaast hebben Duitsers de neiging om ieder detail vooraf te bespreken om risico's te beperken. Ze hebben de behoefte naar regels en doelstellingen die schriftelijk vastgelegd zijn. Nederlanders willen daarentegen alleen de belangrijkste punten bespreken en wijken liever tijdens de uitvoering van een project van het plan af, als deze nog niet goed doordacht was (Thomas, 2007).

Tijdplanning:

Duitsers proberen zo ver mogelijk en zo gedetailleerd mogelijk te plannen om alle mogelijkheden te overwegen. Ze maken van tevoren plannen om alle risico's te in te schatten en om te weten wat het beste en het slechtste scenario zou kunnen zijn. Dit maakt werkprocessen effectief maar ook inflexibel. Volgens Koentopp (2003) is de tijdplanning in beide landen monochroom. Een monochrome tijdoriëntatie betekent dat alle evenementen in de rij staan. In de Duitse en

Nederlandse bedrijfscultuur worden alle afspraken continu gepland en is er een vaste planning. Toch kunnen Duitsers hun tijd beter beheren, omdat ze hun tijd opsplitsen in zakelijke en privéafspraken en een andere kalender gebruiken voor zakelijke afspraken en vrijetijdsafspraken. De Nederlanders gebruiken één kalender voor beide, waardoor ze flexibeler kunnen reageren op wijzigingen in de planning.

Punctualiteit:

Punctualiteit tijdens het zaken doen is voor zowel Duitsers als Nederlanders belangrijk. Het enige verschil is dat excuses voor de late aankomst in Nederland goedmoedig worden geaccepteerd, terwijl Duitsers hiervoor minder begrip tonen. Ze begrijpen het spreekwoord "tijd is geld" letterlijk, omdat tijd sociale waarde heeft in Duitsland. Duitsers willen niet dat hun tijd verspild wordt, zelfs als iemand slechts vijf minuten te laat is voor een afspraak vinden ze dit ernstig. Als ze zelf te laat zijn zouden ze een bericht sturen om de andere te informeren. Een voorbeeld is dat sollicitanten voor een baan geen kans op het sollicitatiegesprek krijgen als ze te laat zijn (Kavalchuk, Cross -Cultural Management: How to Do Business with Germans, 2012).

Formaliteit:

Een ander verschil tussen de Duitse en Nederlandse cultuur ligt in de formaliteit tijdens het werken. Waar in Nederland informeel en serieus werken geen verschil is, lijkt informeel gedrag op Duitsers onbetrouwbaar. Ze vinden het belangrijk dat de formele procedures worden gevolgd en ze vinden het irritant als Nederlanders grappen vertellen in een ontspannen sfeer tijdens het werken. De informaliteit manifesteert zich ook in gevallen van ziekte. In Duitsland moeten werknemers een medische verklaring van de doctor krijgen om zich te verontschuldigen op het werk. In Nederland wordt van de werkgever geen schriftelijke verklaring vereist (Thomas, 2007). In Duitsland is het dus belangrijk dat medewerkers het werk serieus nemen en dat de sfeer formeel blijft.

Pragmatisch:

In vergelijking met Duitsers zijn Nederlanders meer pragmatisch. Ze hebben een doel voor ogen en het is cruciaal dat het wordt bereikt. Het hangt niet af van de vraag of handelingen mondeling of schriftelijk worden gedaan, het is alleen belangrijk dat de doelstellingen bijdragen aan het vervullen van de taak. Werkprocedures of afspraken en contracten met klanten kunnen nog worden veranderd als medewerkers denken dat het doel niet kan worden bereikt. De Nederlanders zijn trots op dit vermogen om bestaande overeenkomsten nog achteraf te wijzigen omdat ze denken dat het een weerspiegeling is van hun goede improvisatie. In tegenstelling moet in Duitse bedrijven aan de overeenkomsten en contracten gehouden worden omdat ze het anders als een teken van slechte voorbereiding zien (Thomas, 2007).

Taak oriëntatie:

In tegenstelling tot het Nederlandse pragmatisme zijn Duitsers meer taakgericht. Dat betekent dat Duitsers zich tijdens het werk altijd op de taak concentreren en al het andere dan de werkdoelen is van minder belang op dat moment. Dit betekent niet dat er geen goede relaties en een vriendelijke sfeer op de werkvloer in Duitsland kan zijn. Maar, de Duitsers besteden niet te veel tijd aan smalltalk en praten niet veel over persoonlijke dingen. Ze praten meer over formele dingen zoals het weer, om daardoor een aangename sfeer te creëren. Duitsers zijn erg strikt in het uitvoeren van hun plannen en afspraken. Ze willen alle opdrachten op tijd afhandelen en zijn bereid om slechts een korte pauze te nemen voor de lunch en weinig met de medewerkers te praten tijdens het werken om niet gestoord te worden. De Duitsers staan om hun verlangen naar

perfectie bekend. Ze willen een niet perfect afgewerkte taak, niet inleveren en houden niet van slechte kwaliteit. Daarom zijn “made in Germany” producten populair vanwege de goede kwaliteit. Duitsers stellen met betrekking tot werk hoge eisen aan zichzelf en hun omgeving. Plannen en concepten worden vooraf goed en gedetailleerd doordacht. Daarentegen houden Nederlanders wel van een praatje tijdens het werk en ze willen zich graag op hun gemak voelen. Dit doen ze door soms even kort tussen het werk samen een koffie te drinken en daarbij zullen ze ook over persoonlijke dingen en hun privéleven praten. De Duitse verbetenheid tijdens het werk kunnen ze snel als onvriendelijk opvatten (Kavalchuk, 2012).

Calvinistische bescheidenheid:

Een andere belangrijke waarde in Nederland is de calvinistische bescheidenheid, wat betekent dat de maatschappij gevormd is door bescheidenheid. IJdelheid is een taboeonderwerp. Terwijl in Duitsland snelle auto's of dure horloges als statussymbool gelden, rijden Nederlanders kleinere auto's. Ook aan een academische titel wordt in Nederland minder waarde gehecht dan in Duitsland. De calvinistische bescheidenheid is ook in de gastronomische cultuur terug te zien. Nederlanders eten 's avonds meer eenvoudige maaltijden zoals aardappelen, vlees en groenten. Bovendien geven ze het minst geld uit aan eten van alle Europese landen. Ook tijdens het lunchen op werk is een cultuurverschil te zien. Nederlanders eten typisch gefrituurde snacks zoals een frikandel of kroket. Ze zijn dan soms verbaasd dat Duitsers 's middags warm eten. Het is in Duitsland namelijk gebruikelijk om in de eigen kantine van het bedrijf te lunchen en dan 's avonds thuis een broodje te eten (Thomas, 2007).

1.3.3 Work-Life-Balance

Het hebben van een betaalde baan wordt gerangschikt als één van de belangrijkste factoren van een hoge kwaliteit van leven in Europa. Werk biedt niet alleen mensen voldoende geld voor vitale dingen en luxeproducten, het biedt mensen ook een duidelijke tijdstructuur, een identiteitsgevoel, sociale status en integratie, maar ook mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling. Voor de mensen is het echter ook belangrijk tijd te hebben om hun geld tijdens vrijetijdsactiviteiten te besteden. Dit betekent dat de kwaliteit van leven voortkomt uit twee nogal tegengestelde benaderingen: de Scandinavische 'level of living' benadering en de Amerikaanse 'quality of life' benadering. Volgens de 'level of living' benadering hangt de kwaliteit van het leven in belangrijke mate af van mobiliseerbare hulpbronnen, met wiens hulp iemand de leefomstandigheden kan beheersen en bewust leiden. Zulke middelen zijn bijvoorbeeld het inkomen van een persoon. In tegenstelling tot de 'level of living'-benadering, werden bij de Amerikaanse benadering individuele middelen niet als relevant beschouwd voor het eigen welzijn. In plaats daarvan ligt de focus op de behoeften van de individuen, zoals leuk werk, plezier, gezin en gezondheid (Drobnič, 2010). Volgens de OECD Better Life Index scoren zowel Duitsland als Nederland boven het gemiddelde wat betreft work-life balans en levenssatisfactie. (zie figuur 8). Nederland staat zelfs op nummer 1 qua work-life balance. Work-life balance betekent het creëren van een evenwichtige relatie tussen werken en de persoonlijke behoeften van een persoon (Lexikon). Het is een uitdaging voor alle werknemers om dit evenwicht te vinden, vooral voor werkende ouders.

Work-Life Balance

9.3



Compare to...

Germany

Indicators

Employees working very long hours

0.5%

Rank:

2 / 38



Trend

-0.0% average annual increase since 2005

Gender Inequality

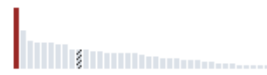
7.47

men

women

Rank:

38 / 38



Time devoted to leisure and personal care

~15.9 hours

Rank:

3 / 38



Figuur 8 – Work Life Balance

-> De rode lijn laat Nederland zien en de grijze lijn Duitsland

De tijd die een werknemer op zijn werk doorbrengt, maakt deel uit van de work-life balance. Lange werktijden kunnen een negatief effect hebben op de gezondheid, veiligheid en stress. Slechts 0,5% van de werknemers in Nederland werkt 50 uur of langer per week. Ter vergelijking: in Duitsland werkt 4,6% van de werknemers zo lang. In Duitsland hebben de werknemers gemiddeld 15,6 uur per dag vrije tijd. In Nederland besteden de medewerkers 15,9 uur per dag aan ontspanning. De arbeidsparticipatie van vrouwen ligt ook boven het OECD-gemiddelde, namelijk 69,9%. Maar ongeveer 61% van de vrouwen werkt parttime. De arbeidsparticipatie van vrouwen in Duitsland is niet bekend, maar in beide landen zijn de arbeidsomstandigheden gelijk voor mannen en vrouwen. De indicator «tevredenheid van het leven» toont het geluk, de aanwezigheid van positieve gevoelens en de afwezigheid van negatieve gevoelens van mensen. Over het algemeen zijn Duitsers en Nederlanders meer tevreden met hun leven dan het OECD-gemiddelde van 6,5 op een schaal van 0 tot 10. Duitsers beoordelen hun tevredenheid over het leven met een 7,0 en Nederlanders gaven het gemiddeld 7,4 punten (OECD) (OECD). De hoge deeltijdarbeid maakt het verlangen naar een evenwichtige werk-vrijtijdsrelatie duidelijk. Bijna 40 procent van de beroepsbevolking in Nederland werkt niet voltijd. De meeste van hen zijn vrouwen, maar bijna elke vijfde mannelijke werknemer werkt minder dan 30 uur per week. Dit is waarschijnlijk één van de redenen waarom Nederland tot de top 10 van landen ter wereld behoort met de gelukkigste mensen (Krockow, 2016).

Bovendien kan het welzijn worden gemeten met de HDI (human development index) die varieert van 0 = minimaal welzijn, tot 1 = maximaal welzijn (Hulleman & Ad, 2017). In 2018 was de HDI in Nederland 0,931. Dat betekent dat er een voorkeur is voor welzijn in plaats van welvaart in Nederland. Ze hebben liever parttimebanen, waar ze minder verdienen, maar meer tijd kunnen

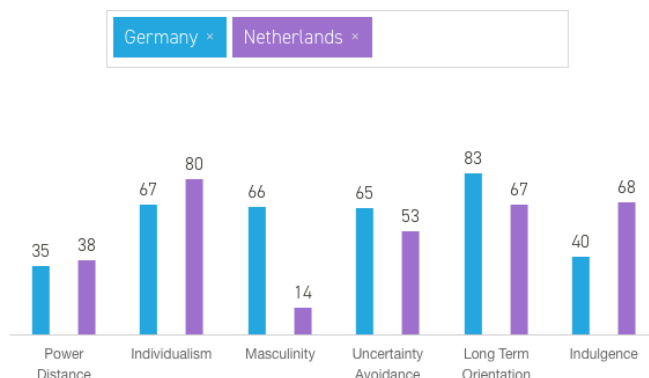
besteden aan zelfontplooiing (UNDP, Human development reports, 2018). Ook in Duitsland was de HDI zeer hoog met een score van 0,936. Met dit cijfer waren ze nummer 5 op de ranglijst van de hoogste HDI in 2018 (UNDP, Human Development Report , 2018).

1.3.4 De benadering van antropologen

a. De benadering van Hofstede

Geert Hofstede is een Nederlandse professor en voor antropologie en internationaal management. Verder is hij een van de toonaangevende wetenschappers op het gebied van cultuur. Hij was een van de eersten die bestudeerde hoe de eigen cultuur de cultuur en het gedrag op de werkplek beïnvloedt. Hij analyseerde gegevens van meer dan 100.000 personen uit 40 landen en gebruikte het om een model te ontwikkelen voor het analyseren van culturen - de zes cultuurdimensies. Deze dienen als graadmeter voor culturele verschillen en zullen helpen bij het overbruggen van deze verschillen tijdens interculturele communicatie (Orlowski, 2019).

Dit hoofdstuk is gebaseerd op de website Hofstede Insight (Hofstede Insights), waarin beschreven wordt hoe Duitsland en Nederland scoren op de zes dimensies. De verschillen tussen Duitsland en Nederland zijn ook in figuur 8 te zien.



Figuur 8 - Vergelijking Duitsland en Nederland m.b.t. Hofstedes culturele dimensies

Machtsafstand:

Machtsafstand heeft te maken met de mate van gelijkheid die er bestaat in een samenleving. Het analyseert of een lid van organisaties en instellingen accepteert dat macht ongelijk verdeeld is. Duitsland (score 35) en Nederland (score 38) behoren beide tot de landen met een klein machtsafstand, wat betekent dat gelijkheid waar te nemen is. Beide landen bestaan uit een sterke middenklasse. Voor de werkcultuur betekent dit dat de macht gedecentraliseerd is en dat de kennis van managers en werknemers belangrijk is. Zoals eerder vermeld, is de houding van de werknemer in Nederland informeel tegenover de manager. In beide landen zijn de bazen altijd toegankelijk voor de werknemers en is het mogelijk om vragen te stellen en met makkelijk met elkaar contact op te nemen (Hofstede & Hofstede, 2005).

Individualisme vs. Collectivisme:

Deze dimensie geeft aan of mensen de voorkeur hebben om alleen gelaten te worden en alleen voor zichzelf en hun gezin te zorgen of in een groep willen horen. Duitsland (score 67) en Nederland (score 80) zijn beide individualistische samenlevingen. De hoge score vertegenwoordigt de behoefte na vrijheid en respect voor privacy. Met betrekking tot de werkplek is de relatie

tussen de baas en de werknemers contractgericht. De medewerkers verwachten een goede beloning voor hard werken.

Masculiniteit vs. Femininiteit:

Masculiniteit beschrijft dat de samenleving de voorkeur heeft voor competitie, prestatie, assertiviteit en succes. Aan de andere kant vertegenwoordigt vrouwelijkheid een samenleving met een voorkeur voor kwaliteit van leven, bescheidenheid en samenwerking. Duitsland heeft een masculien samenleving (score 66). Succes wordt gedefinieerd door de winnaar of de beste in de afdeling van een bedrijf te zijn. Van de bazen wordt verwacht dat ze beslissend en assertief zijn. De Duitsers tonen graag hun status op basis van hun geld, bijvoorbeeld door dure auto's, horloges en technische apparaten. Dat is waarom Duitsers leven om te werken. Nederland heeft daarentegen een feminien samenleving (score 14). Zoals al genoemd, is voor Nederlanders een balans tussen werk en privé belangrijk en willen ze geen concurrentie met andere collega's op het werk hebben.

Onzekerheidsvermeiding:

Deze culturele dimensie gaat over de mate waarin mensen in een samenleving de toekomst willen beheersen en plannen of de toekomst gewoon willen laten gebeuren. Duitsland heeft een hoge score (score 65) en vermijdt dus graag onzekerheden door regels op te stellen en alle risico's te analyseren. Nederland heeft een score van 53. Ze vermijden niet alle onzekerheden maar accepteren ook niet alle risico's en veranderingen.

Lange termijn vs. Korte termijn oriëntatie:

De focus van korte termijn oriëntatie ligt op het handhaven van tradities en normen. Maatschappelijke veranderingen zijn niet gewenst. Lange termijn oriëntatie beschrijft een samenleving die zich richt op de toekomst, innovatieve plannen, nieuwe technologieën en een hoge onderwijs spelen hierbij een grote rol. Duitsland (score 83) en Nederland (score 67) hebben zeer verschillende scores voor deze dimensie. De hoge score van Duitsland laat zien dat het een pragmatisch land is. Ze zijn bereid om tradities aan te passen aan veranderde omstandigheden. Ook op de werkplek worden technologieën geïnnoveerd. Nederlanders zijn iets minder pragmatisch. Maar toch hebben ze een voorkeur voor oriëntatie op de lange termijn.

Indulgent vs. Restraint:

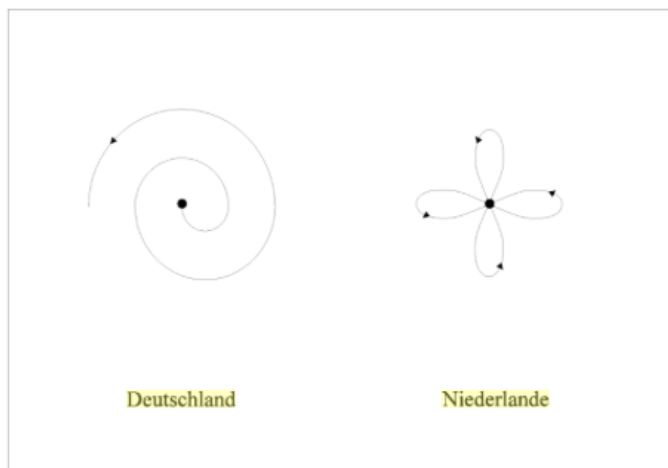
In een indulgent samenleving hebben de mensen zwakke controle over hun impulsen en verlangens. Ze mogen toegeven aan plezier en gevoelens. Nederland (score 68) heeft een zwakke controle over verlangens en brengt bijvoorbeeld veel vrije tijd door. Het belangrijkste is tijd voor zichzelf, vrienden en de familie. In tegenstelling daartoe, heerst in een restraint samenleving sterke controle over genot. Duitsland (score 40) besteedt niet veel tijd aan recreatieve activiteiten. Duitsers zijn minder in staat om van het leven te genieten. Ze controleren hun verlangens en werken heel hard voor succes.

b. De benadering van Hall

Edward Twitchell Hall was een Amerikaanse antropoloog en etholoog, wiens onderzoeksgebied de interculturele communicatie was. Hall introduceerde bijvoorbeeld het concept van hoge en lage context in zijn boek "Beyond Culture". In een hoge context cultuur is de communicatie grotendeels indirect en impliciet. Er zijn maar een paar woorden nodig om de boodschap te begrijpen, want de informatie wordt meer door stem, lichaamstaal, uitspraak, oogcontact en

mimiek. Een boodschap kan alleen worden begrepen met achtergrondinformatie over de persoon. In een lage context cultuur daarentegen wordt direct en expliciet gecommuniceerd. De boodschap wordt voornamelijk gecommuniceerd door woorden. Er wordt geen achtergrondinformatie benodigd om in contact te komen met zakelijke partners en om privégesprekken te voeren (Hall, 1977).

Duitsland heeft een lage context cultuur. Een directe taal is gewenst en meningen worden niet snel veranderd om onzekerheden te voorkomen. De Nederlanders zijn iets hoger in context. Ze zijn zeer open. Ze luisteren naar andere meningen en nemen deze mee in hun eigen meningsvorming (Koentopp, 2003). De verschillen in de context tussen Duitsland en Nederland zijn te zien in onderstaande figuur.



Figuur 9 – Duitsland en Nederland na E.T. Hall

In de figuur is te zien dat Duitsers direct ter zake komen in een gesprek. De spiraal in de Duitse figuur zou kunnen betekenen dat Duitsland graag alles rond het onderwerp wil bespreken om over alle risico's en scenario's te praten die zouden kunnen ontstaan. In Nederland daarentegen worden veel verschillende punten besproken, voordat het ter zake komt en er worden naar veel verschillende meningen geluisterd. De gesprekken zijn misschien niet zo goed gestructureerd als in Duitsland, maar er is meer ruimte voor informele gesprekken.

1.4 Afbakening en Knowledge gap

In deze paragraaf zullen de onbekende aspecten worden benoemd. Gezien het theoretisch kader is het duidelijk dat, hoewel er veel informatie bestaat over de verschillen tussen Duitsers en Nederlanders, het nog steeds vaak onduidelijk is hoe Duitse en Nederlandse medewerkers in bedrijven moeten omgaan met elkaar. Er zal gekeken worden naar wat de verschillen tussen de culturen op het werk zijn. Daarnaast wordt er verder ingegaan op in hoeverre misverstanden kunnen ontstaan en welke rol hierbij de interculturele communicatie speelt. Op basis hiervan zal worden gekeken hoe Duitsers en Nederlanders in de toekomst het beste samen kunnen werken, waardoor de economie daarvan kan profiteren. Hierbij zal op het dilemma worden ingegaan dat Duitse en Nederlandse medewerkers zich aan de gedragingen in het land waar ze leven moeten aanpassen en dat daarmee geen interculturele communicatieproblemen ontstaan. Tegelijk is het van belang dat de eigen cultuur niet verloren gaat.

De knowledge gap is: Welke culturele waarden en standaarden zijn belangrijk voor zakelijke relaties? Hoe komen uit deze waarden en standaarden misverstanden voort? Hoe is het mogelijk deze misverstanden op te lossen of zelfs te voorkomen?

Voor het beantwoorden van het vraagstuk zijn kwalitatief goede en betrouwbare meningen nodig van Duitsers en Nederlanders die al beroepservaring in beide landen hebben opgedaan. Aan de hand van hun expertise en ervaring zal er een realistische inschatting worden gemaakt op de toekomstige ontwikkeling van cultuurdiversiteit op het werk. Medewerkers van verschillende bedrijven zullen bevraagd worden. Verschillende bedrijven worden hiervoor vooraf telefonisch benaderd om te vragen of medewerkers voor een interview beschikbaar staan. Ook studenten kunnen bevraagd worden, als deze al in Duitsland en Nederland stage hebben gelopen. Door de vragen precies te formuleren en onduidelijkheden toe te lichten wordt er verwacht betrouwbare meningen te achterhalen. Verder wordt de kwaliteit gewaarborgd door medewerkers van verschillende bedrijven, verschillende cultuur en verschillende leeftijd te bevragen. Zo wordt voorkomen dat alleen een mening achterhaald wordt. Het zou namelijk kunnen zijn dat iedereen in hetzelfde bedrijf ook dezelfde mening heeft over het culturele samenwerken. Er worden dus Duitsers, Nederlanders, mannen en vrouwen van iedere leeftijd geïnterviewd.

Dit onderzoek is niet bedoeld om de Duitse of Nederlandse cultuur in het algemeen te analyseren. Het doel is om te analyseren hoe de Duitse cultuur zich aftekent in zakelijke interacties met Nederlanders en welke aspecten van Duitse en Nederlandse cultuur daarbij een rol spelen. Dus waar precies onderscheid zich de Duitse en Nederlandse zakelijke communicatie op de werkvloer. Het is niet bekend hoeveel procent van Duitsers en Nederlanders die samen werken feitelijk communicatieproblemen hebben en met misverstanden te maken hebben. Het is verder niet duidelijk wat de consequenties zouden zijn als de twee landen in de toekomst de problemen niet gaan oplossen en de samenwerking hierdoor minder gaat worden. Dit onderzoek zal extra waarde tonen in vergelijking met de dimensiemodellen van antropologen die al bestaan en met cultuurmodellen over Duitsers en Nederland die al bestaan, maar niet op de werkcultuur ingaan. Het verslag zal een bijdrage leveren aan een beter begrip van werkrelaties tussen Duitsers en Nederlanders. Hiermee zal er voor de medewerkers een oriëntatie worden gegeven hoe ze het beste samen kunnen werken zonder aan conflicten en irritaties blootgesteld te worden.

Het onderzoek is haalbaar binnen de gestelde tijd. Een voldoende aantal aan respondenten kan in de tijd worden ondervraagd. Er is vooraf de doelgroep al aangesproken en gevraagd of ze interesse in het thema hebben om te achterhalen of het thema überhaupt relevant is en of ze voor een interview beschikbaar zouden zijn. De doelgroep heeft positief gereageerd en heeft ook culturele verschillen vastgesteld. Ze zijn benieuwd hoe de communicatie verbeterd kan worden. Belangrijk is tijdens het onderzoek ook dat de juiste doelgroep aangesproken wordt. Verder is het onderzoek meetbaar. De respondenten zullen het onderzoek lezen en laten weten of zij voldoende geïnformeerd zijn en of ze genoeg informatie eruit kunnen halen hoe ze conflicten kunnen voorkomen. Eerst dan is het doel van dit onderzoek gehaald.

1.5 Doelstelling

Op dit moment is er nog weinig onderzoek gedaan over de Duitse en Nederlandse cultuur. Om deze wetenschappelijke kloof te voorzien is het doel van dit onderzoek een algemene interculturele analyse van de verschillen tussen Duitse en Nederlandse culturen te bieden en te analyseren welke culturele aspecten tot irritaties en communicatiestoornissen in Duits-Nederlandse ontmoetingen op de werkplek leiden.

Hiermee zal er voor medewerkers op een interculturele werkvloer een oriëntatie worden gegeven in Duits-Nederlandse ontmoetingen. Een interculturele samenwerking kan namelijk alleen succesvol worden als mensen bekend zijn met de eigen- en buitenlandse culturele waarden en normen. De managers van interculturele bedrijven zullen hiermee kunnen inschatten in welke mate de verschillende culturen naast elkaar kunnen werken zonder aan conflicten en irritaties blootgesteld te worden. Daarvoor moeten ze weten wat überhaupt de bronnen zijn die tot culturele conflicten en misverstanden leiden. Ze zullen ook kunnen inschatten in welke mate het bedrijf zich moet aanpassen aan het oriëntatiesysteem van de ander om goed met elkaar overweg te kunnen. Alleen zo is het mogelijk, dat Duitsland en Nederland gezamenlijk de economie en de wederzijdse handel in toekomst ondersteunen. De doelgroep, dus alle Duitsers en Nederlanders die samen te maken hebben op het werk, ofwel omdat ze samen op werk zitten of verkoper en klant zijn, zullen door dit werkstuk de uitweg uit het labrynt van bedrijfscultuurverschillen tussen Nederland en Duitsland kennen.

1.6 Hoofdvraag en deelvragen

Uit de verzamelde informatie is de volgende hoofdvraag opgesteld:

Hoofdvraag:

Welke misverstanden kunnen door culturele verschillen op de Duits-Nederlandse werkvloer ontstaan?

Om de hoofdvraag te beantwoorden, moeten de volgende deelvragen worden behandeld:

Deelvragen:

1. Wat zijn Duitse en Nederlandse culturele waarden en standaarden die belangrijk zijn voor business relaties?
2. Hoe beïnvloeden de culturele standaarden de zakelijke communicatie?
3. Hoe maken de twee landen een verschil in management?
4. Welke aspecten leiden tot misverstanden en hoe kunnen misverstanden die door culturele verschillen ontstaan, opgelost worden?

2. Materiaal en Methode

In dit hoofdstuk zullen de materiaal en de methode van het onderzoek worden besproken.

2.1 Procedure

Voor het onderzoek is er gebruik gemaakt van meerdere methodes. Om de deelvragen te kunnen beantwoorden is ten eerste gebruik gemaakt van een kwalitatief veldonderzoek in de vorm van interviewvragen. Door persoonlijk en niet digitaal contact op te nemen met de respondenten konden motivaties en meningen van de onderzoeksgroep beter achterhaald worden. De voordelen zijn dat de vragen bij onduidelijkheden beter toegelicht kunnen worden en er kan doorgevraagd worden op de antwoorden van de respondenten. Voor de interviewvragen werd er contact opgenomen met meerdere Duitsers die al in Nederland hebben gewerkt en andersom ook met Nederlanders die in Duitsland hebben gewerkt. Er is voor gekozen om dus medewerkers van bedrijven te ondervragen, welke een vestiging in Duitsland en Nederland hebben. Er zijn interviews gehouden met medewerkers van vier verschillende bedrijven. Daarnaast zijn er ook Duitse en Nederlandse studenten van de Aeres Hogeschool in Dronten bevestigd die al in beide landen stage hebben gelopen. Door de interviews werd informatie verzameld van mensen die dagelijks met de culturele verschillen in een Duits-Nederlandse werkomgeving te maken hebben. Het doel was om tien Duitse en tien Nederlandse medewerkers te ondervragen. Het doel werd gehaald en er konden twintig interviews gevoerd worden. Het benaderen van medewerkers gebeurde in de periode van 20 mei tot 30 juni 2019. Elk interview heeft ongeveer tussen de 20 en 30 minuten geduurd. Ten eerste is het geslacht, leeftijd, nationaliteit en de arbeidssituatie genoteerd. Daarna werd ingegaan op culturele waarden en standaarden die voor de medewerkers belangrijk zijn. Deze vraag werd doormiddel van een 5-punts Likertschaal beantwoord. Verder kwamen vragen met betrekking tot de zakelijke communicatie aan bod. De leiderschapsstijl van Duitsers en Nederlanders wordt aan de hand van vier vragen uitgewerkt. Tot slot hebben de respondenten nog een oplossing bedacht hoe misverstanden vermeden kunnen worden tussen de beide culturen (zie bijlage 1 – interviewvragen). Natuurlijk werd er ook om toestemming gevraagd of de antwoorden in de scriptie verwerkt mogen worden. De toestemming werd gegeven, echter willen de medewerkers van de bedrijven anoniem blijven. De antwoorden werden met de hand meegeschreven. Voor de interviews zijn voornamelijk bedrijven gekozen die in de omgeving van Heilbronn zijn gevestigd, zodat het interview daar plaats kon vinden. Met bedrijven die verder weg zijn, is er een skype gesprek gevoerd, evenzo met de studenten van de Aeres Hogeschool.

Naast de interviews werd voor het onderzoek nog gebruikt gemaakt van een andere kwantitatieve methode, namelijk literatuuronderzoek. Verschillende rapporten, boeken en wetenschappelijke artikelen zijn geanalyseerd worden. Zo zijn alle rapporten over de Duits-Nederlandse cultuur en werkcultuur verzameld via Google Scholar en via de wetenschappelijke databanken van school zoals; Science Direct, Springer en Wiley. Eveneens zijn Duitse en Engelse boeken geraadpleegd. Ook is er gekeken naar niet-wetenschappelijke bronnen. Zo is er bijvoorbeeld gebruik gemaakt van de website van de DNHK. De DNHK heeft namelijk al veel ervaring met de Duitse en Nederlandse cultuur op het werk. Ook is er naar Duitse en Nederlandse business guides gekeken waar de mening van Duitsers over Nederlanders en andersom met betrekking tot werken te vinden is. Bovendien is naar het trefwoord “cultuur” gezocht om dit tot beter begrip nader te kunnen beschrijven. Om de culturele dimensies en opvattingen van antropologen te beschrijven zijn boeken en de Hofstede Insights gelezen en tekeningen van de lessen in Leipzig meegenomen. Boeken en rapporten die Duitsland of Nederland met andere landen vergelijken zijn niet gebruikt.

2.2 Data-analyse

Om het interview te coderen zijn ze ten eerste getranscribeerd en gecodeerd. Tijdens het open coderen wordt elke tekstfragment geanalyseerd en gesegmenteerd op basis van hoofdthema's. De volgende stap is axiaal coderen, waarbij de open codes met elkaar worden vergeleken en overkoepelende codes samengevoegd worden. Daaruit komen hoofdcategorieën voort. De laatste stap is het selectief coderen. Alle hoofdcategorieën die samen horen, worden samengevoegd en er worden verbanden tussen de data gelegd om de meningen en opvattingen tussen de respondenten te kunnen vergelijken (Dingemans, Scribbr).

2.3 Deelvragen

1. Wat zijn Duitse en Nederlandse culturele waarden en standaarden die belangrijk zijn voor business relaties?

Om deze deelvraag te beantwoorden werd een persoonlijke inschatting van de respondent achterhaald. Aan de respondenten werden drie vragen gesteld, deze zijn in de bijlage te vinden onder "3. Culturele waarden en standaarden". Ten eerste werden er verschillende waarden en standaarden genoemd en de respondenten hebben op een Likertschaal aangegeven hoe belangrijk deze waarden voor hun zijn. Het doel was vooral om erachter te komen in hoeverre de Duitse en Nederlandse medewerkers verschillende waarden belangrijk vinden. De medewerkers hebben ook de mogelijkheid gehad hun mening nader toe te lichten. Daarnaast hebben ze nog hun relatie met hun werkgever en de andere collega's beschreven, om erachter te komen hoe belangrijk het contact met de andere is. Aanvullend is er nog een literatuuronderzoek uitgevoerd om op basis van wetenschappelijke artikelen te achterhalen en kritisch te beoordelen welke waarden en standaarden op het werk belangrijk zijn.

2. Hoe beïnvloeden de culturele standaarden de zakelijke communicatie?

Voor deze deelvraag was het van belang te achterhalen hoe in de verschillende landen met elkaar tijdens het werk gecommuniceerd wordt. Hiervoor zijn vier vragen opgesteld, die de respondenten zullen beantwoorden. Deze zijn opgesteld in de vraaglijst onder "4. Zakelijke communicatie". De respondenten zullen zo gedetailleerd mogelijk uitleggen of ze de communicatie met de andere cultuur soms lastig vinden en waarom. Er kan namelijk alleen een oplossing worden gevonden als het probleem bekend is. Eveneens werd er achterhaald of Duitsers en Nederlanders verschillend met kritiek omgaan of juist niet. Kritiek kan namelijk ook tot misverstanden leiden, als de kritiek verschillend wordt aangenomen van de medewerkers of fout wordt begrepen. De respondenten hebben vervolgens nog beantwoord of ze één van de culturen als meer open aanzien met betrekking tot communicatie.

3. Hoe maken de twee landen een verschil in management?

Bij deze deelvraag is onderzocht of er verschillende managementmethodes in Duitsland en Nederland zijn en of Duitse en Nederlandse managers anders handelen. In het interview werden onder "5. Cultuurverschillen in het management" vier vragen gesteld om dit te achterhalen. De respondenten konden bijvoorbeeld vertellen hoe de manager de medewerkers motiveren in hun bedrijf en of de hiërarchie hoog of laag is. Ook deze deelvraag is nader onderzocht worden door literatuuronderzoek.

4. Welke aspecten leiden tot misverstanden en hoe kunnen misverstanden die door culturele verschillen ontstaan, opgelost worden?

Om de laatste deelvraag te beantwoorden is er verdiept worden in misverstanden die door culturele verschillen kunnen ontstaan en in de probleemoplossingen. Door open vragen te stellen kond gezamenlijk achterhaald worden welke misverstanden kunnen ontstaan en hoe men Duitsers en Nederlanders voordat ze gaan samenwerken over deze misverstanden kan informeren. De vragen die gesteld werden zijn in de vraaglijst te vinden onder het puntje “6. Misverstanden oplossen”. Literatuuronderzoek werd ook uitgevoerd om te zien wat al bekend is.

2.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen en betrouwbare uitspraken te kunnen doen werden medewerkers van verschillende bedrijven bevestigd. De meningen kunnen namelijk van bedrijf tot bedrijf en persoon tot persoon verschillen. Zo werd een groot aantal meningen en ervaringen uit verschillende invalshoeken verzameld. In geheel zijn er twintig interviews afgenomen worden. Hierbij is een goede mix van Duitsers, Nederlanders, verschillende bedrijven en leeftijd aangehouden. Er zijn zolang interviews gevoerd totdat geen nieuwe informatie meer gevonden kond worden. Dan is er sprake van theoretische saturatie (Dingemanse, Scribbr). Er wordt aangenomen dat na het interviewen van ongeveer twintig personen geen nieuwe informatie meer gevonden kan worden. Echter, als iedereen andere meningen heeft, wordt na het interviewen van de twintig personen doorgegaan met het afnemen van interviews. Zo zal het resultaat weinig systematische fouten vertonen of geen andere eigenschap meten dan welke bedoeld was. Het was niet nodig om nog verder interviews te voeren. Daarom is het onderzoek betrouwbaar en valide. Betrouwbaarheid geeft de nauwkeurigheid en precisie van het onderzoek aan. Door de interviews persoonlijk en niet digitaal uit te voeren werd de betrouwbaarheid gewaarborgd. De medewerkers hebben de onderzoeker persoonlijk leren kennen en gaven een eerlijk antwoord.

Om de validiteit te waarborgen moesten de vragen makkelijk en helder worden gesteld, zodat iedereen deze goed kon begrijpen. Dit wordt vooraf getest, dus er werd een proefinterview gevoerd, welk niet in het onderzoek meegenomen is. In het proefinterview kond ook gecheckt worden of alle vragen betrekking op de deelvragen hebben. Natuurlijk werd er ook zeker gesteld dat alleen deskundigen bevestigd werden, dus alleen medewerkers die Duitse of Nederlandse nationaliteit hebben en met beide nationaliteiten vertrouwd zijn.

Zodat de inhoud van het onderzoek geloofwaardig is zijn er verschillende databronnen gebruikt. De validiteit wordt medebepaald door de relevantie van de gebruikte bronnen. Er is tijdens het onderzoek gecontroleerd of de bronnen bijdragen tot beantwoording van de hoofd- en deelvragen, anders is de bron niet meegenomen. De validiteit is ook gewaarborgd door wetenschappelijke peer-reviewed bronnen te gebruiken. Als de bronnen vaak geciteerd worden is dit ook een teken voor hoge validiteit (Tubbing, 2014).

3. Resultaten

In totaal hebben er twintig respondenten deelgenomen aan het interview over culture verschillen op de Duits-Nederlandse werkvloer. Meer dan de helft van de respondenten is Duits, namelijk 13 van de 20 respondenten. Alle algemene kenmerken van de respondenten zijn in bijlage 2 te vinden. Voor het analyseren van het kwalitatief onderzoek zijn per interviewvraag de antwoorden in een tabel opgenomen om de overeenkomsten op te sommen en de verschillende opvattingen te kunnen vergelijken. De tabellen zijn ook in de bijlage opgenomen. Alle interviews die met Nederlanders gevoerd zijn, zijn in de tabellen zwart gekleurd. Alle interviews met Duitsers zijn grijs ingevuld. De resultaten zijn per deelvraag weergegeven en op bijlage 3 tot en met 6 gebaseerd.

3.1 Deelvraag 1

Wat zijn Duitse en Nederlandse culturele waarden en standaarden die belangrijk zijn voor business relaties?

De respondenten werden in het interview gevraagd welke waarden en normen ze het meest belangrijk vinden op het werk. De meest genoemde waarden van de Nederlanders waren “waardering van het werk” en “goede relatie met medewerkers”. Deze twee waarden werden door alle zeven Nederlandse respondenten genoemd. Daarnaast werden in zes van de zeven interviews de waarden “plezier hebben”, “goede relatie met werkgevers” en “respect” als het meest belangrijk op het werk genoemd. Over de andere waarden waren er verschillende meningen. Drie Nederlanders vinden het op werk belangrijk dat ze de mogelijkheid hebben hun doelen te bereiken. Voor vier Nederlanders is het belangrijk dat ze een goed salaris krijgen. Drie Nederlanders noemden dat de waarde “punctualiteit” voor hun neutraal is. Dus ze vinden punctualiteit niet belangrijk maar ook niet onbelangrijk. Van twee Nederlanders werd ook nog “betere loopbaanperspectieven” als neutraal ingedeeld. Eén keer werd “doelen bereiken” en “goede relatie met de werkgever” als neutraal genoemd. Voor Duitsers is de meest genoemde waarde “respect”. Tien van de dertien Duitse respondenten vinden het heel belangrijk dat men de ander respecteert. De tabel in bijlage 3 laat wel zien dat er verschillende meningen over waarden op de werkplek bestaan. Zeven Duitsers vinden het heel belangrijk om doelen te bereiken en dat ze een goede relatie met de andere medewerkers hebben. Daarentegen vinden maar vijf Duitsers de relatie met de werkgever belangrijk. Drie respondenten vinden de relatie met de werkgever zelfs neutraal. Ook hebben twee respondenten de relatie met de medewerkers als neutraal ingedeeld. Zes Duitse respondenten vinden “punctualiteit” belangrijk en vier vinden “punctualiteit” neutraal. Slechts drie van de dertien Duitsers vinden de waarde “plezier hebben” tijdens het werken zeer belangrijk. Vier van de dertien geïnterviewde vinden het zeer belangrijk dat ze betere loopbaanperspectieven hebben op het werk en voor maar twee van de dertien is het salaris zeer belangrijk. De waarde “waardering van werk” is voor vijf geïnterviewde belangrijk.

Tijdens het interview geeft iedereen van de twintig respondenten aan, dat de relatie op een Nederlandse werkplek informeel is. Iedereen geeft aan dat men de collega's bij de voornaam mag noemen, ook de baas. Veel medewerkers gaan na het werk nog samen borrelen en iedereen praat over het privéleven. Er wordt veel over persoonlijke gevoelens en omstandigheden gepraat. Dus privé en werk kan wel gemengd worden. Het gebeurt vaak dat men uitgenodigd wordt voor verjaardagen en dat de medewerkers ook onderling in hun vrije tijd afspreken. De medewerkers zitten met de werkgever op één lijn en er wordt veel waarde aan gehecht aan een goede samenwerking en een gezellige sfeer. Meerdere zeggen dat er naast zomerfeesten en

kerstfeesten ook teamdagen en teamuitjes georganiseerd worden. Iedereen vindt, dat het in Duitsland wel formeler is, maar een aantal hebben hier ook positieve ervaringen mee en hebben ook een goede relatie met de medewerkers op een Duitse werkplek. Opvallend is, dat iedereen in Duitsland op een klein familiebedrijf of in een startup onderneming een goede relatie heeft. Zowel meerdere Nederlandse als ook Duitse respondenten vonden dat het normaal is in een kleine Duitse onderneming de werknemers en werkgever bij de voornaam te noemen. Alleen in grote bedrijven worden alleen de collega's van dezelfde afdeling bij de voornaam genoemd. De baas wordt in grote bedrijven eigenlijk altijd bij de achternaam genoemd en vooral de jongere medewerkers moeten de oudere bij de achternaam noemen. De respondent van interview 17 zegt bijvoorbeeld: "Er zijn zeker bedrijven waar heel veel respect aan de baas wordt getoond en er een soort stress uitbreekt als de baas langs komt. Dit valt me vooral op bij grotere bedrijven waar zakelijker met elkaar wordt omgegaan. Bij kleine bedrijven heb ik de ervaring gehad dat het gezelliger is en de baas ook altijd aanwezig is en zoals alle medewerkers een teamlid is die op hetzelfde niveau zit." Bij grote bedrijven kan snel een concurrentiestrijd gecreëerd worden, wat de sfeer minder gezellig maakt. Er is meer hiërarchie dan in Nederland. Maar ook als de relatie op het werk in Duitsland goed is, wordt duidelijk dat het privéleven wel belangrijk is voor Duitsers en niet zo snel gemengd wordt. Geïnterviewde 7 geeft bijvoorbeeld aan, dat ze in Duitsland niet afspreken in de vrije tijd, maar dat er wel samen geluncht wordt. Ze praten over algemene gebeurtenissen uit het leven maar ze hebben het niet over details. Dit is een groot verschil met Nederlandse werkplekken. Samenvattend zegt geïnterviewde 11 dat je in Duitsland moet opletten waar je werkt, in een grootindustriële bedrijf of in een klein familiebedrijf. In een groot bedrijf ben je vaak alleen een nummer. Dit is in Nederland niet.

Zoals in bijlage 3 is aangetoond, geeft bijna iedereen aan, dat het verstandig is om een keer over te werken, om een opdracht af te maken en de deadline te halen. Maar één Nederlander gaf aan dat hij de deadline liever niet zou halen om op tijd naar huis te kunnen gaan.

3.2 Deelvraag 2

Hoe beïnvloeden de culturele standaarden de zakelijke communicatie?

Zeventien van de twintig geïnterviewde geven aan dat Nederlanders meer open communiceren. Zestien van hen denken dat dit een beter werkklimaat bevordert tussen de collega's. Slechts drie respondenten vinden, dat Duitsers meer open communiceren, waaronder twee Nederlanders en één Duitser. Respondent 20 zei, dat Duitsers te direct zijn in hun communicatie.

Van de tabel in bijlage 4 is te achterhalen, dat dertien respondenten het normaal vinden om in een projectgroep te werken en zeven respondenten het gewend zijn om alleen te werken. Zes van de zeven werken in Duitsland. Zoals genoemd, zijn er negen respondenten ondervraagd die op dit moment in Duitsland werken. Slechts drie van hen werken in projectgroepen, terwijl in Nederland iedereen van de ondervraagden in projectgroepen werkt. Geïnterviewde 20 geeft aan, dat hij in Duitsland werkt en hier ook wel eens in projectgroepen werkt, maar dat de samenwerking toch iets anders loopt dan de samenwerking in Nederland. In Duitsland spreek je een keer af om de opgaven te verdelen, maar je zit dan aan je eigen bureau en spreekt aan het einde nog een keer af om alles samen in te leveren. In Nederland is dit anders omdat men meer samenwerkt en de opdracht samen afmaakt.

Door de interviews wordt duidelijk dat de communicatie tussen Duitsers en Nederlanders op de werkvloer soms wel lastig kan zijn. Slechts vier Duitsers vinden de communicatie niet lastig. Nederlanders vinden het bijvoorbeeld lastig, dat Duitsers snel gestrest raken op het werk. Bij interview 1 wordt aangegeven dat het lastig is als de hiërarchie hoog is en men de medewerkers niet bij voornaam mag noemen. Ook wordt er genoemd dat de sfeer niet goed is als de stemming serieus is en men bijvoorbeeld tijdens business meetings geen grapje mag maken en ook niet mag meebeslissen. Vaak mag men zijn mening zelfs niet uiten. Vijf Nederlanders geven aan, dat er wegens de taal misverstanden zijn geweest, omdat men spreekwoorden of het dialect niet begrijpt. Tijdens interview 11 werd aangegeven dat men altijd aan een andere cultuur moet wennen en mee moet leren samenwerken.

Aan de andere kant zeggen meerdere Duitsers in de interviews dat Nederlanders te relaxed zijn met betrekking tot werk en altijd zeggen “komt goed”, ook als er nog niks gepland is en niemand weet of het goed komt. Geïnterviewde 9, 13, 18 en 20 zeggen dat Nederlanders een andere instelling met betrekking tot de tijdsplanning hebben. Duitsers hebben graag alles op tijd af, terwijl Nederlanders dit niet zo erg zien en chaotischer zijn. Duitsers zijn te nauwkeurig en willen alles perfect hebben. Als er problemen zijn, kunnen Duitsers onvriendelijk worden, dat kennen Nederlanders niet. Geïnterviewde 20 zegt dat de Duitsers zich eigenlijk aan moeten passen als ze met Nederlanders willen handelen. Ook respondent 5 vertelt dat het soms lastig is met de werkcultuur van Nederlanders om te gaan, “Maar het is een verplichting van ons om te leren ermee om te gaan”. Een respondent zegt ook dat er alleen problemen zijn als er taalbarrières bestaan. Respondent 12 vindt het lastig als Nederlanders meteen vertellen waarom ze te laat zijn /dingen niet op tijd hebben afgerond. Zoiets wordt in Duitsland niet verteld omdat werk en privé gescheiden gehouden wordt en er geen excuses getolereerd worden als een opdracht niet afgerond wordt.

De meningen over de volgende interviewvraag waren meer verdeeld. De vraag was of Duitsers en Nederlanders verschillend met kritiek omgaan. Drie ondervraagde vinden dat kritiek niet van de cultuur afhankelijk is en Duitsers en Nederlanders daarom niet verschillend met kritiek omgaan. De overige respondenten vinden dat er wel verschillen zijn. Nederlanders en Duitsers denken wel hetzelfde over de omgang met kritiek.

De omgang met kritiek is soms moeilijk omdat die van Nederlanders vaak snel persoonlijk genomen wordt als ze niet positief wordt geuit. Nederlanders formuleren hun kritiek zo dat ze eerst iets positief zeggen en dan een verbeteringsvoorstel. Respondent 2 zegt, dat het in Duitsland niet gebruikelijk is om geloofd te worden door de werkgever. De Zwabische spreekwoorden “niet gescheld is genoeg geprezen” en “niet slecht” zijn typisch voor de Duitse werkplek en moeten als lof aangezien worden. Meer ga je normaal niet te horen krijgen. Meerdere respondenten vinden dat de werkgever in Nederland minder snel boos wordt als men fouten maakt. In Duitsland is de werkgever meer gestrest en wordt hij al bij kleine fouten boos en beledigd de medewerker dan soms ook persoonlijk. Dit is natuurlijk geen goede eigenschap, dat vinden ook de Duitse respondenten. Aan de andere kant vinden de Duitsers dat men daardoor leert en beter in de opdrachten wordt. In Nederland is het soms moeilijk om constructieve feedback te krijgen als men iets niet goed doet omdat er dan omheen gepraat wordt, geeft geïnterviewde 13 aan. Geïnterviewde 17 vindt dat het werk meer gewaardeerd wordt en de baas bedankt ze ook persoonlijk. Respondent 12 heeft het verschil van kritiek geven goed geformuleerd: “Nederlanders denken meer oplossingsgericht (oké, de fout is gebeurd, hoe gaan

we dit nu oplossen en in de toekomst voorkomen), terwijl Duitsers meer probleemgericht denken (wie is hiervoor verantwoordelijk, hoe is het gebeurd en waarom, maar vooral de wie vraag)”.

3.3 Deelvraag 3

Hoe maken de twee landen een verschil in management?

Op de vraag hoe medewerkers in Duitsland en Nederland gemotiveerd worden, geven zeven van de twintig geïnterviewde aan dat er geen verschillen bestaan tussen de twee culturen, waarvan vijf Duitsers en twee Nederlanders. Respondent 6 voegt toe dat de motivatie van het bedrijf afhangt en niet van de cultuur. De resterende dertien respondenten hebben een andere mening en zien wel verschillen. Er wordt genoemd dat men in Duitsland door salaris, bonussen en meer verantwoording gemotiveerd wordt. In Nederland ook vooral door veel verantwoordelijkheid en zelfstandig mogen werken, bijvoorbeeld aan een eigen project (vijf van twintig geïnterviewde). Een Nederlandse respondent (respondent 8) vindt dat “de baas in Duitsland afstand van de werknemers houdt, omdat de gewone werknemer niet interessant is voor hem.” Het meeste werd genoemd dat medewerkers in Nederland persoonlijker gemotiveerd worden door waardering van het werk (zes van twintig geïnterviewde). De medewerkers worden vaker geloofd, waarvoor er minder motivatie nodig is in Duitsland omdat Duitsers bereid zijn meer en harder te werken. Dit komt volgens respondent 19 omdat het werkklimaat belangrijker is in Nederland. De werkgever is meer deel van het team. Respondent 20 vindt ook dat medewerkers soms nog bang zijn voor de Duitse werkgever en dat het werk niet gewaardeerd wordt en de medewerkers niet gemotiveerd worden. Maar ook hier moet weer een verschil gemaakt worden in grote en kleine bedrijven. In kleine bedrijven wordt het werk wel eerder gewaardeerd.

Bijna iedereen, namelijk zestien respondenten, werken liever op een bedrijf waar de hiërarchie laag is. Drie Duitse en één Nederlandse ondervraagde vinden het leuker op een bedrijf met een hoge hiërarchie te werken. Dit antwoord is in bijlage 5 te vinden.

Het meest genoemde antwoord op de vraag hoe relevant de eigen mening in business meetings is, was dat de mening in Nederlandse business meetings wel relevant is, maar niet in Duitse business meetings (elf van twintig geïnterviewde). Onder de elf ondervraagde waren er twee bedrijfsleiders. Ze zeggen allebei dat ze natuurlijk wel in Duitsland de beslissing nemen in een business meeting, maar alleen medewerkers die hoger in de hiërarchie staan mogen meebeslissen. Dus niet iedere mening is relevant in business meetings. Acht respondenten denken dat hun mening in ieder business meeting relevant is, zowel in Duitsland en Nederland (dit denken zeven Duitsers en één Nederlander van verschillende leeftijden en posities). Respondent 7 heeft de mening, dat zijn mening noch in Nederland noch in Duitsland relevant is. Niemand vindt dat de eigen mening in Nederlandse business meetings niet relevant is en in Duitse business meetings wel.

De respondenten zijn het met elkaar eens over de instelling bij het starten van een nieuw project. Negentien respondenten vinden dat Duitsers meer gestructureerd een project beginnen en slechts één respondent ziet geen verschil. Duitsers beginnen eerder met de planning en deze planning moet dan ook aangehouden worden. Ze denken over alles tien keer na om alles perfect af te handelen. In Nederland wordt geen planning gemaakt en direct gestart met een project of er wordt minder tijd aan een planning besteed. Een groot verschil is ook, dat plannings in Duitsland

achteraf niet meer veranderen, in Nederland kan het plan tijdens het uitvoeren nog veranderd worden. Respondent 7 en 20 zeggen, dat dit eraan ligt dat Duitsers meestal negatiever zijn dan Nederlanders. Ze denken nooit dat ze iets kunnen redden en daarom hebben ze een ruime tijdsplanning. Meerdere respondenten zeggen dat Nederlanders meer een instelling hebben van “het komt goed” en daardoor niet zo veel stressen als Duitsers. Voor hen is een deadline geen deadline en komt het vaker voor dat ze qua tijdsplanning achterlopen. Ze houden zich dus niet altijd aan de afspraken en als handelspartner moet men verwachten iets langer op een antwoord te wachten. Nieuwe plannen moeten volgens respondent 14 in het Nederlandse bedrijf eerst goedgekeurd worden en door het aanvragen van bepaalde papieren bij andere afdelingen worden er weer nieuwe vertragingen opgelopen.

3.4 Deelvraag 4

Welke aspecten leiden tot misverstanden en hoe kunnen misverstanden die door culturele verschillen ontstaan, opgelost worden?

Zeven personen, waarvan drie Nederlandse en vier Duitse respondenten, geven in het interview aan dat ze nog geen misverstanden op een Duits-Nederlandse werkplek tegengekomen zijn (zie bijlage 6). Vier Duitsers en één Nederlander zijn al misverstanden wegens de taal tegengekomen. Maar deze misverstanden konden snel opgelost worden door nog een keer met elkaar te praten en door een duidelijke uitleg. De andere acht respondenten zijn al misverstanden tegengekomen die door culturele verschillen zijn ontstaan. Zo geeft geïnterviewde 1 aan, dat er al misverstanden waren omdat Duitsers altijd snel een reactie willen hebben. Als ze niet snel een reactie krijgen twijfelen ze snel aan Nederlanders als handelspartners. Ze weten waarschijnlijk niet dat er vertragingen zijn als de Nederlanders nog op een goedkeuring van de werkgever wachten bijvoorbeeld. Ook geïnterviewde 20 heeft hiermee te maken gehad en vindt het lastig met Nederlanders te handelen als men niet op tijd een antwoord krijgt. Hij geeft als voorbeeld aan, dat hij een product wilde kopen van Nederland en aan het lijntje gehouden werd zonder een contract te krijgen. Aan het einde kwam aan het licht dat er een probleem was met het product, wat het Nederlandse bedrijf voor een half jaar geprobeerd heeft op te lossen. Een half jaar later kon het probleem nog steeds niet opgelost worden. Het probleem is volgens geïnterviewde 20 dat men over belangrijke processen en veranderingen in processen van Nederlanders niet geïnformeerd wordt en men weet nooit wanneer ze klaar zijn. Geïnterviewde 9, 10 en 15 geven aan dat er al problemen met betrekking tot de tijdsplanning en de werkinstelling waren. Duitsers wilden een project of opdracht voor de deadline inleveren en het liefst nog een week voor de deadline. Ze wilden een betere prestatie inleveren en er werd een beetje tegen elkaar gewerkt. Dit bevestigt ook geïnterviewde 2, hij vindt het moeilijk met Nederlanders om te gaan die altijd positief zijn en zeggen dat alles goed komt als er nog helemaal niks goed is.

De volgende ideeën om van cultuurverschillen bewust te worden werden in de interviews verzameld:

- Coaching: Hierbij zal meer over de verschillende waarden geleerd worden en vragen beantwoord worden zoals; hoe interpreteert de andere cultuur mijn gedrag, wat verwacht de andere cultuur om in een project goed samen te werken, wie communiceert direct of indirect. Er moet op de belangen van de verschillende culturen worden ingegaan. De coaching kan het beste door iemand worden gegeven die al beroepservaring in Duitsland en Nederland opgedaan heeft.
- Schriftelijk onderzoek over de verschillen laten zien.

-
- Brochures
 - Cultuurtraining in het bedrijf.
 - Lezingen/Presentatie over ervaringen in het buitenland van een persoon die de verschillen kent en meegemaakt heeft op het werk.
 - Workshop/Teamspellen: Hierin zullen beide culturen groepswork gezamenlijk uitvoeren en bijvoorbeeld zelf de verschillen analyseren en daarna erover praten hoe men problemen kan oplossen.
 - „Learning by doing “: Medewerkers moeten zelf achter de verschillen komen tijdens het werk. Iedereen zal met elkaar werken, daardoor zullen Duitsers en Nederlanders moeten communiceren met elkaar.
 - Uitwisseling met medewerkers van het andere land. Als men bijvoorbeeld op een nieuw bedrijf gaat werken, zou men vooraf met andere medewerkers erover kunnen praten hoe de communicatie met de andere cultuur is.
 - Teamuitje, waarin Duitse en Nederlandse medewerkers gezamenlijk opdrachten moeten uitvoeren (bv. city experience)

Uit bijlage 6 is te achterhalen dat zestien van de twintig respondenten een coaching noodzakelijk vinden voordat men in het andere land of met de andere cultuur samen gaat werken. Eén persoon heeft hierover geen mening en slechts drie respondenten vinden een coaching niet noodzakelijk, waaronder twee Duitse en één Nederlandse respondent.

4. Discussie

4.1 Doelstelling van het onderzoek

Het doel van het onderzoek was erachter te komen welke culturele waarden en standaarden belangrijk zijn voor zakelijke relaties tussen Duitsers en Nederlanders en hoe misverstanden voortkomen kunnen worden. Bovendien zullen er hypothesen worden opgezet hoe het mogelijk is misverstanden op te lossen of te voorkomen. Een interculturele samenwerking kan namelijk alleen succesvol worden als mensen bekend zijn met de eigen- en buitenlandse culturele waarden en normen en alleen zo is het mogelijk, dat Duitsland en Nederland gezamenlijk de economie en de wederzijdse handel in de toekomst zullen ondersteunen. Dit onderzoek heeft doormiddel van interviews met deskundigen en de vergelijking met literatuur meer inzicht gegeven in het onderwerp en zal ervoor zorgen dat, Duitsers en Nederlanders met een zakelijk relatie beter geïnformeerd en georiënteerd zullen zijn.

4.2 Respondenten

In totaal zijn er twintig personen geïnterviewd. Hierbij is een goede mix van Duitsers, Nederlanders, verschillende bedrijven en leeftijd aangehouden. Zeven respondenten waren Nederlanders en dertien Duitsers. Dit komt omdat het makkelijker is om vanuit Duitsland, Duitsers te interviewen. Het is namelijk te ver weg om voor een interview naar Nederland te rijden en terug. Wel werden er ook Nederlanders geïnterviewd die in Duitsland werken. Het was eerder moeilijk contact op te nemen met Nederlanders die in Nederland werken en medewerkers te vinden die bereid zijn een skype gesprek te voeren. Van de geïnterviewde was de meerderheid duidelijk vrouwelijk, namelijk vijftien vrouwen en vijf mannen. Meer dan de helft van de respondenten waren tussen de 18 en 25 jaar. De reden daarvoor is dat ten eerste een aantal studenten van de Aeres Hogeschool ondervraagd werden (namelijk zes respondenten) en ten tweede enige bedrijven hun junior medewerkers het interview hebben laten doen omdat de oudere medewerkers het vaak erg druk hebben. Vijf respondenten zijn tussen de 26 en 35 jaar. Van de oudere medewerkers met heel veel werkervaring mocht ik telkens een persoon tussen de 36 en 45 jaar, 46 en 55 en 56-65 jaar interviewen. Door de interviews werd duidelijk dat ook de jongere geïnterviewde de verschillen op de Duits-Nederlandse werkplek goed konden inschatten. Op de meeste vragen werden van de verschillende respondenten met verschillende leeftijden dezelfde of bijna dezelfde antwoorden gegeven. Ook Duitsers en Nederlanders hebben vaak dezelfde mening tijdens de interviews. Het is verrassend dat ze zichzelf en hun cultuur heel goed in kunnen schatten. Enige geïnterviewde zien zelfs in, waarom de communicatie moeilijk kan zijn en wat de eigen cultuur daar voor invloed op heeft.

4.3 Discussie van de resultaten

In de volgende paragraaf worden de resultaten per deelvraag uitgewerkt.

Deelvraag 1

Bij de eerste deelvraag zijn de antwoorden op de meest belangrijke waarden en normen erg divers. Dit resultaat is niet in overeenstemming met de verwachting. Er werd verwacht, dat alle Nederlanders dezelfde waarden belangrijk vinden en alle Duitsers dezelfde waarden.

Een mogelijke verklaring voor dit resultaat is dat bijvoorbeeld Duitsers die al langer in Nederland wonen en werken de cultuur van Nederlanders aannemen en andersom. Om hier een betrouwbaarder antwoord te krijgen zouden meer respondenten ondervraagd moeten worden. Zo is er bijvoorbeeld van uitgegaan dat Nederlanders de punctualiteit minder belangrijk vinden, omdat volgens Kavalchuk excuses voor een late aankomst goedmoedig geaccepteerd worden (Kavalchuk, 2012). Echter vond niemand van de Nederlanders deze waarde onbelangrijk. Meer dan de helft heeft aangegeven de waarde belangrijk te vinden en de andere vinden de waarde neutraal. Ook Duitsers hebben een hele andere kijk op belangrijke waarden tijdens het werk. Bijna iedereen vindt “respect” voor elkaar hebben belangrijk. De meerderheid vindt de relatie met de werkgever niet belangrijk. Dit hangt waarschijnlijk daarmee samen, dat de werknemers in grote Duitse bedrijven niet veel contact met de werkgever hebben. Duitsers staan er volgens Kavalchuk wel om bekend dat ze altijd op tijd zijn. De meeste Duitse geïnterviewde vonden punctualiteit wel belangrijk, slechts vier vonden dit niet. Het valt op dat de vier Duitsers, die punctualiteit neutraal vinden, allemaal in Nederland werken, waar men minder ergernis ervaart als men te laat komt. Het is verder verrassend, dat slechts voor twee Duitsers salaris heel belangrijk is. Dit resultaat onderschrijft eerder onderzoek van Gert Hofstede niet. Hij beschrijft in zijn dimensie van Masculiniteit vs. Femininiteit dat Duitsland een masculien samenleving is en dat daarmee de voorkeur uitgaat naar competitie en succes. De medewerkers verwachten een goede beloning voor hard werken en ze tonen hun status graag op basis van hun geld. Dat slechts drie Duitsers plezier belangrijk vinden hangt samen met de work-life balance. Zoals al onderzocht is, is volgens de OECD Better Life Index voor Duitsers het eerder belangrijk om geld te verdienen om buiten het werk om plezier te kunnen hebben en het geld uit te kunnen geven. De Nederlanders vinden daarentegen plezier hebben wel belangrijk op het werk, ze staan daarom ook op nummer één qua work-life balance.

Uit de resultaten kwam naar voren dat de relatie op een Nederlandse werkplek informeel is en dat men iedereen bij de voornaam mag noemen. Dit resultaat is al eerder beschreven door de DNHK (DNHK). De DNHK beschrijft ook dat er een verschil in de aanspreekvormen bestaat omdat in Duitsland de collega's en klanten altijd met “u” worden aangesproken. Uit het onderzoek blijkt dat het werken in Duitsland wel formeler is maar de resultaten wijzen ook uit dat het niet altijd zo is. Vooral in kleinere bedrijven, zoals familiebedrijven of startups hebben werknemers onderling en met de werkgever een goede relatie en spreken ze de werkgever ook met de voornaam aan. Alleen in grote bedrijven klopt het vooroordeel dat men veel respect heeft voor de werkgever en er een concurrentiestrijd tussen de werknemers bestaat. Nederlanders mengen graag privé en werk en gaan na het werken samen borrelen, terwijl Duitsers privé en werk graag apart houden. Het is niet gebruikelijk dat ze in hun vrije tijd met collega's afspreken. In Nederland wordt er meer waarde aan een gezellige sfeer gehecht, zoals beschreven is in het onderzoek van Thesing (2016).

Bovendien geven de respondenten aan dat ze het verstandig vinden om over te werken om een opdracht op tijd af te maken. Kavalchuk (2012) toont ook aan dat Duitsers alle opdrachten op tijd willen afhandelen en vaak slechts een korte pauze nemen en langer blijven werken. Echter blijkt op dit moment nog uit geen onderzoek dat Nederlanders ook bereid zijn om langer te werken. Uit onderzoeken is tot nu toe alleen bekend, dat Nederlanders een deadline vaak niet halen.

Deelvraag 2

De respondenten geven aan dat Nederlanders meer open communiceren dan Duitsers. De oorzaak hiervan is dat Nederlanders eerder hun mening zeggen en gevoelens uitspreken. Volgens de respondenten respecteren ze eerder een afwijkende mening. Nederlanders spreken eerder

andere collega's aan als ze iets niet goed vinden. Zoals al besproken zijn ze ook opener als het gaat om over persoonlijke dingen te praten. Eerder onderzoek onderbouwt deze uitkomsten. Volgens Edward Hall heeft Nederland namelijk in vergelijking met Duitsland een hogere context cultuur en communiceert daarmee meer open. Ze luisteren naar andere meningen en nemen deze mee in hun eigen meningsvorming (Koentopp, 2003).

Daarnaast blijkt verschil te bestaan in het werken in projectgroepen. In Nederland is het gebruikelijker om een project in groepen uit te werken, terwijl in Duitsland de meerderheid van de ondervraagden niet in groepen samenwerkt. Een reden hiervoor kan zijn dat Nederlanders ook tijdens het werken een gezellige sfeer willen creëren en veel waarde eraan hechten dat de medewerkers goed met elkaar overweg kunnen. Deze uitkomst is dan ook al in het studentenleven terug te zien. In Nederland worden assessments meestal in groepen uitgevoerd, terwijl in Duitsland assessments meestal alleen worden geschreven en gepresenteerd. Ook de leergroepen zijn kleiner en door mentoruren leert men iedereen kennen. In Duitsland is dit niet het geval, meestal kent men niet eens de namen van de hele klas.

De communicatie op de Duits-Nederlandse werkvloer kan volgens de respondenten lastig zijn. Voornamelijk wordt genoemd dat Duitsers snel gestrest raken en dat de hiërarchie te hoog is. Daardoor wordt de sfeer als onaangenaam waargenomen. Er blijken parallellen te zijn met eerder onderzoek van Thomas (2007). Hij bevestigt dat werknemers en werkgever in Nederland op hetzelfde niveau samenkomen, en dat er in Duitsland van diegenen die hoger in de hiërarchie zitten meer respect verwacht wordt. Als men de uitspraken van de Duitse respondenten beschouwd, vinden ze precies het tegendeel van wat de Nederlanders van hen denken. Terwijl het blijkt dat Duitsers te gestrest zijn, vinden Duitsers de Nederlanders te relaxed, vooral met betrekking tot de tijdsplanning. Ook Koentopp (2003) verklaart dat Duitsers hun tijd beter kunnen beheersen. Als men de verschillende meningen bekijkt wordt duidelijk dat beide culturen moeten leren om zich aan te passen.

De resultaten van het huidige onderzoek laten zien dat Duitsers en Nederlanders kritiek verschillend opvatten. In Nederland wordt de kritiek positief geformuleerd, er wordt dus ook nog gezegd wat er goed was. In Duitsland wordt de baas snel boos en gebeurt het wel dat de medewerkers bij fouten persoonlijk bekritiseerd worden. Hierdoor leert men echter met de kritiek om te gaan en zal dezelfde fout waarschijnlijk niet meer gebeuren omdat men alles dubbelcheckt en daarvan leert. Het interview is dus een bewijs dat fouten maken op het werk meer in Nederland geaccepteerd worden en is in overeenstemming met de verklaringen die Thomas in zijn boek heeft gemaakt (Thomas, 2007).

Deelvraag 3

Uit de resultaten van het kwalitatief onderzoek blijkt dat medewerkers op een Duitse werkplek anders gemotiveerd worden dan op een Nederlandse werkplek. Van een Duitse werkgever wordt men met name door salaris en bonussen gemotiveerd. Vaak worden ze ook gemotiveerd door meer verantwoording te krijgen, wat wel inhoudt, dat men vaak nog meer moet werken. In Nederland is het verschil, dat men vaker persoonlijk gemotiveerd wordt. De werkgever motiveert de werknemers door hun werk te waarderen en ze te loven. Dat zeven respondenten geen verschillen in de motivatie van de werkgever tussen de landen zien, hangt daarmee samen, dat ze nog niet zo lang werkzaam zijn.

Een duidelijke uitkomst is dat de respondenten liever op een bedrijf willen werken waar de hiërarchie laag is. Hier speelt de gezellige sfeer een belangrijke rol. De medewerkers willen zich goed voelen op het werk.

Een opvallend resultaat is dat bijna alle respondenten vinden dat hun mening in Nederlandse business meetings relevant is en in Duitse niet. Deze resultaten hangen samen met eerdere studies die uitwezen dat Nederlanders in een business meeting altijd onderhandelen totdat iedereen tevreden is en dat iedereen zijn zegje mag doen, zelfs stagiaires. In Duitsland neemt alleen de werkgever een beslissing, waardoor het beslissingsproces sneller gaat (Thomas, 2007).

Bovendien is het interessant dat in negentien gevallen van de interviews gezegd wordt dat Duitsers meer gestructureerd een project of opdracht aangaan. Ze beginnen vroeger met de planning om alles perfect uit te voeren. In vergelijking met Nederland blijft een planning bestaan en kan deze niet veranderd worden. De respondenten vinden dat Nederlanders niet zo veel stressen als Duitsers. Dit komt waarschijnlijk omdat ze zichzelf niet zo druk maken omdat ze niet met consequenties rekening hoeven te houden, zoals minder salaris.

Deelvraag 4

Een opvallende bevinding is, dat zeven personen nog geen misverstanden op de werkplek tegengekomen zijn. Alle zeven zijn tussen de 18 en 25 jaar. De redenen hiervoor zijn, dat ze nog niet zo veel werkervaring hebben zoals de oudere respondenten. Sommige zijn studenten die tot nu toe alleen stage in beide landen hebben gelopen voor een paar maanden. De oudere medewerkers hebben allemaal misverstanden opgenoemd welke ze tegengekomen zijn. Vijf personen gaven aan dat ze misverstanden wegens de taal ervaren hebben. Daardoor wordt duidelijk dat het een must is de andere taal te leren om effectief te communiceren. Als direct aangegeven wordt dat iets niet duidelijk is kunnen misverstanden door de taal worden voorkomen. De andere acht respondenten zijn al misverstanden tegengekomen die door culturele verschillen zijn ontstaan. De redenen hiervoor waren dat Duitsers snel een reactie willen hebben, terwijl Nederlanders soms nog de uitwerking van een project aanpassen en hun handelspartners hierover pas na het aanpassen informeren. De respondenten geven ook aan dat er problemen met betrekking tot de tijdplanning en werkinstelling waren. Duitsers hebben een ruimere tijdsplanning en willen alles voor de deadline afhebben, terwijl dit in Nederland niet de regel is.

De resultaten van dit onderzoek wijzen verder uit, dat bijna iedereen een coaching noodzakelijk vindt voordat men in het andere land met de andere cultuur bij elkaar op kantoor zit. Dit resultaat komt overeen met data verkregen uit het boek "Handbuch Coaching" (Rauen, 2005). Rauen vindt dat in het kader van de start van een nieuwe baan een coaching erg zinvol is. Daardoor wordt een bewustzijn voor het eigen cultureel gedrag en de sensibiliteit voor culturele verschillen en hun impact op het dagelijkse beroepsleven gecreëerd. Het is belangrijk dat ook eerdere interculturele ervaringen in aanmerking worden genomen, dat de leerstijl en ook de specifieke behoeften en problemen van de individuele deelnemers worden behandeld. Een coach moet ondersteunend zijn, maar hij moet de deelnemers ook de tijd geven om zelf in een groep een oplossing te vinden. De coach moet een culturele band hebben met beide culturen en beide talen spreken. Ook enige respondenten hebben hetzelfde idee als Rauen, namelijk om coaching te hebben van iemand die al beroepservaring in Duitsland en Nederland heeft.

Daarnaast wordt er genoemd dat een cultuurtraining, workshops of teamspellen kunnen helpen. Dit kan bijvoorbeeld binnen een coaching georganiseerd worden. Door enige respondenten wordt

benoemd dat de culturen tijdens groepswerk door taken gezamenlijk uit te voeren ontdekt kunnen worden en dat verschillen geanalyseerd kunnen worden. Dit komt weer overeen met de mening van Rau. Meerdere respondenten vinden de uitwisseling met medewerkers belangrijk. Ook de uitwisseling vindt tijdens een coaching plaats. Er kan ook een lezing gegeven worden, waar een persoon de verschillen presenteert. Samenvattend betekent dit dat een coaching de beste mogelijkheid is om over cultuurverschillen te informeren. In welke vorm een coaching plaats vindt kan weer verschillen. Opdrachten kunnen dus teamspellen zijn, rolspellen, samen over verschillende waarden uitwisselen, een teamuitje, enz.... Dit standpunt wordt bovendien door Silke Weigang bevestigd (Weigang, 2016). Ze vindt dat men tijdens workshops, waarnemingen en interpretaties moet uitwisselen. Volgens Weigang is het grondbeginsel om misverstanden te voorkomen, ervan uitgaan dat beide culturen voordelen hebben die per se waardevol zijn. Een coach moet tijdens een coaching proberen de positieve intentie van de gedragingen van beide culturen te verklaren. Er moet erachter worden gekomen welke positieve intentie achter de gedragingen ligt en er moet een oplossing gevonden worden hoe van beide positieve intenties een gemeenschappelijke derde waarde kan ontstaan.

Andere ideeën van de respondenten waren informatie te laten zien door een onderzoek te laten lezen of brochures. Dit kan ook met een coaching worden verbonden. Zo kan er bijvoorbeeld gezamenlijk over de gelezen informatie gepraat worden.

4.4 Kritische reflectie op het onderzoek

Het onderzoek is bijna verlopen zoals gepland. Al waren er wel sommige beperkingen. Het is positief verlopen omdat de planning altijd in de gaten gehouden werd. Op het vooronderzoek is al voor de deadline een paar keer feedback gegeven, zodat na de deadline geen aanpassingen meer gedaan moesten worden. Zo was er dan ook genoeg tijd om de interviews, zoals gepland, van 20 mei tot 30 juni te houden. Het laatste interview werd op 27 juni gehouden, zodat er vanaf 29 juni 4 weken ingepland waren om de resultaten te analyseren. Echter waren er slechts 15 tot 20 minuten ingepland om een interview te houden. Na de eerste interviews werd duidelijk, dat het langer duurt om mijn vragen te kunnen beantwoorden, het bleek dat de geïnterviewde tussen 20 en 30 minuten tijd voor me moesten inplannen. Verder ging het vinden van passende literatuur heel goed. Er zijn twee maanden de tijd genomen om boeken te lezen en online te research te doen om relevante, hbo-waardige informatie te verkrijgen. Daarnaast is er veel tijd genomen om een duidelijke structuur te overleggen. Het heeft twee weken tijd gekost om een goede structuur voor de inleiding uit te werken. In de tijdsplanning was altijd een buffer voor ongeplande situaties.

Voor het onderzoek werd gebruik gemaakt van verschillende soorten methodes. Er zijn interviews gehouden met Duitse en Nederlandse medewerkers van verschillende bedrijven en Duitse en Nederlandse studenten. De voorwaarde was, dat iedereen werkervaring in beide landen heeft. Een nadeel van persoonlijke interviews is, dat een kleiner aantal respondenten bereikt kan worden dan met een online enquête. De respondenten zijn vaak eerder bereid een online enquête in te vullen omdat ze deze in hun eigen tempo in kunnen vullen. Maar, aan de andere kant kan door persoonlijke interviews zeker vastgesteld worden dat de juiste personen ondervraagd worden. Er worden uitgebreidere, preciezere antwoorden gegeven en bij onduidelijkheden kan doorgevraagd worden. Een groot voordeel is ook, dat zolang het interview gevoerd wordt, er door de respondent geen nieuwe informatie opgezocht wordt tijdens het interview. Bij een online enquête weet men vooraf nooit of deze echt alleen door deskundigen

ingevuld wordt en of de respondenten deze met beleid invullen. Het doel om de deelvragen doormiddel van de interviews in verbinding met het literatuuronderzoek te beantwoorden werd bereikt. Dit werd er vooral door bereikt omdat tijdens het interview veel open vragen gesteld werden. Hierdoor is er diepgang verkregen. Een nadeel ervan is dat de antwoorden moeilijker vergelijkbaar zijn dan bij een kwantitatief onderzoek. Een kwantitatief onderzoek levert gemakkelijker analyseerbare resultaten op. Deze had per mail binnen de bedrijven kunnen worden verspreid en zonder afspraak direct op de vestigingen afgenomen worden. Bovendien hadden interviews met cultuur-coaches een extra invalshoek op het onderwerp kunnen geven. Deze hebben namelijk veel ervaring met culturele misverstanden door de trainingen die zij geven.

Een beperking was de uitdaging om werknemers uit verschillende sectoren en bedrijven te interviewen om een diverse dataset te krijgen. Hiervoor werden personen van verschillende bedrijven ten eerste per e-mail benaderd. Maar dit e-mailverkeer was niet succesvol. Potentiële deelnemers hebben nauwelijks gereageerd en de weinige die gereageerd hebben, hebben afgezegd omdat ze druk waren en geen tijd voor een interview hadden. Daarom werden de personen daarnaast telefonisch benaderd. Soms was het zo, dat er telefonisch een e-mailadres doorgegeven werd, omdat de medewerkers eerst de vragen vooraf wilden doorlezen. Helaas waren er minder organisaties dan verwacht bereid om interviews te geven. Het was natuurlijk makkelijker bedrijven te benaderen, waar de medewerkers al bekend waren. Sommige medewerkers hebben ook nog ideeën aangedragen over welke bedrijven verder benaderd kunnen worden. In het algemeen waren Duitsers eerder bereid om een interview te geven, als het interview persoonlijk afgenomen kon worden. Ook Duitsers die in Nederland werken waren bereid om een skypegesprek te voeren. Het moeilijkst waren Nederlanders te bereiken die in Nederland werken omdat zij niet bereid waren om een skypegesprek te voeren. Daarom werden niet zoals gepland tien Duitsers en tien Nederlanders, maar dertien Duitsers en zeven Nederlanders geïnterviewd.

Het onderzoek is betrouwbaar, want het is herhaalbaar en zal onder gelijke omstandigheden dezelfde resultaten opleveren. Ten eerste zijn de interviews precies meegeschreven en zo kan de verzamelde data op een ander tijdstip nog een keer geanalyseerd worden. Daarnaast kan het onderzoek ook door een andere onderzoeker herhaald worden. Belangrijk is, dat zoals in dit onderzoek, altijd duidelijke vragen gesteld worden en ook doorgevraagd wordt, totdat een duidelijk antwoord wordt gegeven. Bij een onduidelijk antwoord zou het resultaat namelijk verschillend geïnterpreteerd kunnen worden. Van de geïnterviewde worden vaak dezelfde antwoorden gegeven, alleen worden deze door iedereen anders gezegd tijdens interviews. Bovendien wordt ervan uitgegaan dat in dit onderzoek algemeen geldende uitspraken getrokken worden omdat informatie van veel verschillende, actuele, wetenschappelijke bronnen gebruikt is en de geïnterpreteerde resultaten met de gevonden literatuur overeenkomen.

4.5 Suggesties voor vervolgonderzoeken

Dit onderzoek is een aanvulling op de bestaande literatuur over cultuurverschillen en zakelijke communicatie op de Duits-Nederlandse werkvloer. Eerdere wetenschappelijke onderzoeken hebben nog geen conclusies gegeven over hoe met deze verschillen omgegaan moet worden en of deze voorkomen kunnen worden.

Zoals eerder benoemd zou een kwantitatief onderzoek nog betrouwbaardere resultaten kunnen opleveren. Men zou in cijfers kunnen aangeven welke waarde voor welke cultuur belangrijk is en welke misverstanden al ervaren werden. Gezien het feit dat men door de interviews enige misverstanden kent, zou men deze in een kwantitatief onderzoek aan kunnen geven en uitrekenen hoeveel procent deze misverstanden ook al ervaren hebben. Daaraan kan men dan in een vervolgonderzoek herkennen voor welke misverstanden überhaupt een oplossing gevonden moet worden en welke misverstanden niet zo vaak voorkomen.

Verder zou er in vervolgonderzoeken niet alleen met Duitsers en Nederlanders die samen werken rekening gehouden kunnen worden, maar er kan een verschil worden gemaakt in Duitse en Nederlandse bedrijven die alleen samen handelen of zakelijk met elkaar te maken hebben zonder in hetzelfde bedrijf te werken. Het zou kunnen zijn dat ze andere misverstanden tegenkomen. Er zijn ook andere oplossingen nodig omdat normaal gesproken alleen een coaching in bedrijven doorgevoerd wordt waar verschillende culturen dagelijks samenwerken.

Toekomstige onderzoekers moeten er rekening mee houden, dat ze zelf een betrekking tot beide culturen moeten hebben en geen vooroordelen tegen de andere cultuur hebben. Alleen zo kan gewaarborgd worden dat de resultaten objectief geïnterpreteerd zullen worden.

5. Conclusie en aanbeveling

Zakelijke relaties tussen Duitsers en Nederlanders zijn tegenwoordig onmisbaar. Het is noodzakelijk om elkaars cultuur te kennen en begrijpen als ze succesvol willen zijn in hun buurland. Hoewel de landen zo dicht bij elkaar liggen, zijn er veel culturele verschillen. Het primaire doel van dit onderzoek was om de culturele verschillen in een Duits-Nederlandse werkcultuur aan te tonen en een interculturele analyse uit te voeren over de aspecten die tot communicatiestoornissen leiden. Het resultaat van het onderzoek is tevredenheid op de Duits-Nederlandse werkvloer te creëren en interculturele handel mogelijk te maken. Met behulp van de interviews was het mogelijk om uit te zoeken wat de doelgroep van de andere en de eigen cultuur vindt en welke misverstanden regelmatig voorkomen. In de volgende conclusie worden de deelvragen en de hoofdvraag van het onderzoek beantwoordt. Verder worden de resultaten gebruikt om aanbevelingen te maken over hoe culturele misverstanden opgelost kunnen worden en hoe medewerkers zich op elkaar kunnen afstemmen.

5.1 Beantwoording deelvragen

1. Wat zijn Duitse en Nederlandse culturele waarden en standaarden die belangrijk zijn voor business relaties?

Culturele waarden en standaarden van Nederlanders zijn de informele sfeer en de lage hiërarchie. Zelfs tijdens zakelijke bijeenkomsten zijn ze gericht op het creëren van een gezellige sfeer, waarbij ze de voornaam van elkaar gebruiken en ook over hun privéleven praten. Ze focussen zich erop dat iedereen zich op zijn gemak voelt, in een evenwichtig work-life balance en een collegiale werkomgeving. In Duitsland daarentegen wordt vooral in grote bedrijven in een formele sfeer gewerkt. De relatie met de werkgever is niet zo belangrijk dan in Nederland, omdat de werkgever niet altijd als deel van het team werkt. De Duitse werkgever staat boven in de hiërarchie. Er wordt onderscheid gemaakt tussen het privé- en beroepsleven. Ze ontwikkelen liever vriendschappen via privéactiviteiten en niet op het werk. Dit verschilt met kleinere Duitse bedrijven, zoals familiebedrijven en startups, waar de hiërarchie zoals in Nederland laag is en de sfeer informeel. Bovendien hebben Nederlanders de voorkeur voor welzijn, terwijl Duitsers de neiging hebben langer te werken en minder vrije tijd te hebben. Ze zijn meer taakgericht en vinden plezier hebben op werk niet belangrijk. Nederlanders vinden het leuk om op de werkplek te genieten met smalltalk en kleine koffiepauzes met de collega's. Waarden die Duitsers en Nederlanders allebei belangrijk vinden zijn respect voor elkaar, waardering van het werk en punctualiteit.

2. Hoe beïnvloeden de culturele standaarden de zakelijke communicatie?

In Nederland wordt zeer direct gecommuniceerd. Nederlanders communiceren meer open dan Duitsers en praten daarom ook op werk over het privéleven, waar er geen taboes zijn. Ze zeggen ook tegen de werkgever als ze een beslissing niet accepteren, wat Duitsers niet durven te zeggen. Daarnaast vindt de werkgever in Nederland iedere mening belangrijk en in Duitsland moet de beslissing van de werkgever van iedereen geaccepteerd worden. In Nederland worden verschillende meningen met iedereen bediscussieerd, waarbij Duitsland meer diplomatie kent. Als Duitsers met iemand op het werk niet over weg kunnen zullen ze hun gevoelens voor zich houden, terwijl Nederlanders de gevoelens uitspreken om een oplossing te vinden. Duitsers kennen deze openheid niet en vinden het snel onnodig. Als tijdens een zakelijk gesprek een Nederlander bijvoorbeeld de beslissing van de Duitse werkgever niet aanvaard of tegen een collega zijn gevoelens toont, kan dit in een discussie uitmonden. Bovendien beïnvloedt de verschillen in de

hiërarchie de zakelijke communicatie. In een lage hiërarchie wordt informeel gecommuniceerd en in een hoge hiërarchie formeel. In een informele werkomgeving kan de communicatie van Duitsers als te relaxed worden ervaren en in een formele werkomgeving als te gestrest. Verder wordt er door de verschillende culturen de kritiek anders geformuleerd en anders opgevat. Medewerkers in Duitse bedrijven zijn het eerder gewend om bekritiseerd te worden en niet vaak geloofd te worden. In Nederlandse bedrijven wordt het werk van de werkgever meer gewaardeerd en vinden medewerkers die dan naar Duitsland gaan het dan ook raar om persoonlijk bekritiseerd te worden. Samenvattend, beïnvloeden cultuur en culturele standaarden hoe medewerkers met taken op het werk en menselijke relaties omgaan, de tijdbesteding, hoe bedrijven georganiseerd zijn en hoe met elkaar gecommuniceerd wordt.

3. Hoe maken de twee landen een verschil in management?

Duitse managers houden meer van structuur als ze een project aangaan. Ze pakken projecten met een verbetering aan om alles op tijd uit te voeren. Nederlandse managers gaan met het team sneller aan de slag en passen het plan later nog aan als het niet goed gaat. Daarnaast neemt de Duitse manager zelf besluiten zonder met te werknemers te overleggen. Hij geeft duidelijke deadlines voor de opdrachten en verwacht een correcte uitvoering daarvan. Een Nederlandse manager formuleert met zijn werknemers de doelen gezamenlijk. Hij nodigt iedereen uit om mee te denken en vindt ieders initiatieven belangrijk. Tijdens het uitvoeren van de opdrachten motiveert hij iedereen met lof.

4. Welke aspecten leiden tot misverstanden en hoe kunnen misverstanden die door culturele verschillen ontstaan, opgelost worden?

Wegens kleine taalbarrières kunnen grote misverstanden tussen Duitsers en Nederlanders ontstaan. Het zijn bijvoorbeeld spreekwoorden, die snel verkeerd opgevat worden. Het kan ook dat iets fout begrepen wordt als de manager alleen vaktermen gebruikt, die de andere cultuur niet kent. Ook als men de taal leert voordat men in het andere land gaat werken, zijn deze soort misverstanden niet helemaal te vermijden aan het begin. Maar taalproblemen zijn snel op te lossen door na te vragen als men iets niet begrijpt en ze bestaan meestal niet meer als men langer in het ander land werkt. Daarentegen leiden verschillende opvattingen van tijdplanning en werkinstelling tot misverstanden. Deze soort misverstanden kunnen het best door een coaching opgelost worden, welk plaats vindt voordat men in een internationale omgeving gaat werken. Door de coaching zullen de medewerkers zich bewust worden van de invloed van de eigen cultuur op de communicatie en samenwerking met de andere cultuur. Ze leren in te spelen op de behoefte van de andere cultuur. Tijdens de coaching zullen medewerkers uit Duitsland en Nederland aanwezig zijn om via teamspellen de culturele verschillen zelf te analyseren. Een coaching kan ook in de vorm van een lezing uitgevoerd worden of in een teamuitje. Het is belangrijk dat er in een intercultureel team samengewerkt wordt.

5.2 Beantwoording hoofdvraag

Welke misverstanden kunnen door culturele verschillen op de Duits-Nederlandse werkvloer ontstaan?

Door culturele verschillen kunnen er meerdere misverstanden ontstaan. Ten eerste ontstaan er vaak misverstanden omdat in Duitsland een deadline altijd gehaald moet worden en in Nederland niet. Nederlanders noemen dan termijnen waar ze aan andere bedrijven bijvoorbeeld een product willen verkopen en halen die termijn vaak niet. Duitsers lijken dan snel boos te zijn, waardoor

beide kanten niet meer samen zaken willen doen. Echter zouden Duitsers niet zo streng moeten reageren, als Nederlanders vooraf aan zouden geven dat het product nog niet klaar is. Zo ontstaan aan beide kanten misverstanden. Daarnaast kan een misverstand ontstaan wegens de atmosfeer en de hiërarchie op het werk. Wie al in Duitsland en Nederland gewerkt heeft merkt snel, dat de atmosfeer in Nederland veel meer ontspannen en formeel is dan in Duitse bedrijven. Hierdoor denken Duitsers dat Nederlanders niet hard willen werken. Nederlanders zijn ervan overtuigd dat het scheppen van randvoorwaarden voor zelfverantwoordelijkheid van werknemers veel motiverender is dan regels en controle. Als in grote Duitse bedrijven een hoge hiërarchie heerst en de sfeer formeel is, ontstaat het misverstand dat Duitsers onvriendelijk en streng zijn. Daardoor is een misverstand ook snel in een business meeting terug te zien, namelijk als er door een Nederlander, die gewend is in een ontspannen sfeer te werken, een grapje gemaakt wordt. Duitsers willen liever de formele sfeer houden tijdens een business meeting, waar vooral de werkgever praat en de andere meer op de achtergrond blijven. Een ander voorbeeld is dat de werkgever in grote Duitse bedrijven hoger in de hiërarchie staat en vaak de voorkeur geeft aan schriftelijke communicatie op het werk. Bij een vraag van een Nederlander verwijst hij naar de projectleider en hij beantwoordt ook niet de vraag of hij met mij wil gaan borrelen. De Nederlander interpreteert hiermee dat de Duitse werkgever geen tijd neemt voor zijn werknemers, altijd gestrest is en onvriendelijk. De Duitse interpreteert daarentegen dat de Nederlander lui is en altijd pauze wil hebben en dat hij onbetrouwbaar is. Duitsers kennen het meestal niet om na het werk samen te gaan borrelen, dit is typisch Nederlands, terwijl de Nederlander niet kon weten dat men in Duitsland niet met de werkgever samen in een team werkt, maar dat deze gewoon de opgaven verdeelt en controleert.

Verder is een misverstand vaak, dat Nederlanders de Duitsers direct bij de voornaam noemen. Dit is niet gebruikelijk in Duitsland en vooral in grote bedrijven ervaren Duitsers die hoger in de hiërarchie staan dit snel als respectloos. Bovendien kunnen er misverstanden met betrekking tot de werkinstelling en tijdsplanning ontstaan. Duitsers pakken projecten met een verbetenheid aan, waartegen Nederlanders sneller beginnen met een project uit te voeren en later nog eens aanpassingen maken. Het leidt tot misverstanden als ze samen met een project aan de slag moeten gaan en Nederlanders in Duitsland bijvoorbeeld dingen in de planning aanpassen, terwijl dat in Duitsland niet mag. Ook Duitsers die in Nederland te lang wachten met het beginnen aan het project krijgen hiervoor geen begrip in Nederland.

5.3 Aanbeveling voor de doelgroep

Uit het uitgevoerde onderzoek blijkt dat succesvolle interculturele communicatie geleerd kan worden. Misverstanden ontstaan vooral als men niet met de andere cultuur vertrouwd is. Daarom moeten medewerkers allereerst de mogelijke conflictvelden kennen voordat men deze uit de wereld helpen kan. Om zo goed mogelijk te kunnen communiceren, moet men de verbale en non-verbale signalen van de andere cultuur leren begrijpen en decoderen. Het wordt aangeraden dat een interculturele coaching met alle medewerkers van een werkplek plaats vindt voordat de samenwerking begint. Er moet een basiskennis over culturele kenmerken van Duitsers en Nederlanders en de structuren van het Duitse of Nederlandse bedrijf worden verworven. Een expert op dit gebied kan de medewerkers daarbij ondersteunen. Hierbij wordt er geleerd de culturele competenties van alle deelnemers te gebruiken.

Het succes van interculturele communicatie gaat ook over het leren van de taal. Als medewerkers op een werkvloer niet dezelfde taal beheersen, kunnen ze niet goed samenwerken. Een aanbeveling is, dat de moedertaal gesproken wordt van het land waar men zich bevindt. Omdat men niet onmiddellijk een taal vloeiend kan spreken, moet hier aan het begin rekening mee gehouden worden. De medewerkers zullen leren dat soms pas in de loop van het gesprek duidelijk wordt wat de ander precies bedoelt. Opdrachten kunnen aan het begin bijvoorbeeld ook voor de zekerheid nog aanvullend in het Engels worden uitgelegd, als iedereen deze taal spreekt.

Het is raadzaam dat van beide culturen geduld getoond wordt. Intercultureel ondernemen en communiceren is een geleidelijk proces. Zelfs met een coaching en taalkennis kan het gebeuren dat een cultuur niet begrijpt waarom de andere iets anders doet. Het is belangrijk open daarover te praten om ook gebruiken van de andere cultuur te leren kennen die niet voor de hand liggen. Geduld tijdens het leren kennen van de andere cultuur voorkomt misverstanden.

Maar ook een verder onderzoeksproject, dat relevante communicatiesituaties begeleidt, zou een stap zijn in de verbetering van Duits-Nederlandse samenwerking op de werkvloer. Er kan bijvoorbeeld onderzocht worden waar er meer misverstanden bestaan, bij een bedrijf waar vooraf een coaching plaatsgevonden heeft of bij een bedrijf waar er geen coaching was. Een andere optie om een groter aantal medewerkers te ondervragen.

In totaal bestaat er geen handleiding of stappenplan om misverstanden te voorkomen. Kortom, moeten Duitsers en Nederlanders leren de andere cultuur te begrijpen. Het wordt aangeraden met de cultuurverschillen rekening te houden, want die zijn er wel, ook als deze niet altijd direct waarneembaar zijn. In vergelijking met andere culturen, zijn de Duits-Nederlandse cultuurverschillen overzienbaar. Duitsers moeten meer ontspannen en Nederlanders moeten iets formeler worden als ze samen zaken willen doen, dan is de samenwerking zeker de moeite waard.

Als met al deze aanbevelingen rekening wordt gehouden door Duitse en Nederlandse collega's op dezelfde werkvloer, kan een goede samenwerking zonder misverstanden worden gewaarborgd.
Cultuur is altijd anders maar nooit verkeerd.

6. Bibliografie

- Beniers, C. J. (2006). *Managerwissen kompakt - Interkulturelle Kommunikation*. Carl Hanser Verlag .
- bpb. (2019). *Bundeszentrale für politische Bildung*. Opgeroepen op Mei 2019, van <https://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/52841/deutschland-und-die-weltwirtschaft>
- CBS. (2016, September 15). *Meer Duitsers pendelen naar Nederland dan andersom* . Opgeroepen op Mei 2019, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/37/meer-duitsers-pendelen-naar-nederland-dan-andersom>
- CBS. (2018, Mei 14). Opgeroepen op Mei 2019, van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/37325/table?ts=1556904332189>
- Destatis. (2019, April 17). *Statistisches Bundesamt* . Opgeroepen op Mei 2019, van <https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Aussenhandel/handelspartner-jahr.html>
- Dingemanse, K. (sd). *Scribbr*. Opgeroepen op mei 2019, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/coderen-interview/>
- Dingemanse, K. (sd). *Scribbr*. Opgeroepen op Juni 2019 , van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/hoeveel-mensen-moet-je-interviewen/>
- DNHK. (sd). Opgeroepen op Mei 2019, van <https://www.dnhk.org/nl/advies/marktinformatie/cultuurverschillen-tussen-duitsland-en-nederland/>
- DNHK. (sd). Opgeroepen op Mei 2019, van <https://www.dnhk.org/nl/advies/marktinformatie/handelspartner-duitsland/>
- DNHK. (sd). *Deutsch Niederländische Handelskammer*. Opgeroepen op february 2019, van Kulturunterschiede zwischen Deutschland und den Niederlanden : <https://www.dnhk.org/beratung/marktinformationen/kulturunterschiede/>
- Drobnič, S. (2010, November 1). *Greeni*. Opgeroepen op Mei 2019, van http://ge6kh5kt5s.search.serialssolutions.com.aeres.idm.oclc.org/?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rft_id=info%3Aasid%2Fsummon.serialssolutions.com&rft_val_fmt=info%3Aofi%2Ffmt%3Akev%3Amtx%3Ajournal&rft.genre=article&rft.atitle=Good+J
- Hall, E. T. (1977). *Beyond Cultures*. United States of America: Anchor Books Verlag.
- hallo. (sd). Opgehaald van xyz.de
- Hofstede Insights. (sd). Opgeroepen op mei 2019, van <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany,the-netherlands/>
- Hofstede Insights. (sd). Opgeroepen op mei 2019, van <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany,the-netherlands/>
- Hofstede Insights. (sd). Opgeroepen op Mei 2019, van <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany,the-netherlands/>
- Hofstede, G. G. (2005). *Hofstede & Hofstede, Lokales Denken, globales Handeln - Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Lokales Denken, globales Handeln - Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. Deutschland: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Lokales Denken, globales Handeln - Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. Deutschland : Deutscher Taschenbuch Verlag .
- Hulleman, W., & Ad, M. (2017). *Algemene economie en bedrijfsomgeving*. Noordhoff Uitgevers.
- Kavalchuk, A. (2012, february). *Cross -Cultural Management: How to Do Business with Germans*. Opgeroepen op Mei 2019, van http://www.asprea.org/imagenes/GIZ-How_to_do_business_with_Germans_Kavalchuk-angles-1359942678515.pdf

-
- Kavalchuk, A. (2012, february). *Cross -Cultural Management: How to Do Business with Germans*. Opgeroepen op Mei 2019, van http://www.asprea.org/imagenes/GIZ-How_to_do_business_with_Germans_Kavalchuk-angles-1359942678515.pdf
- Kavalchuk, A. (2012, Februari). *Cross -Cultural Management: How to Do Business with Germans*. Opgeroepen op Juni 2019, van http://www.asprea.org/imagenes/GIZ-How_to_do_business_with_Germans_Kavalchuk-angles-1359942678515.pdf
- Koentopp, D. (2003). *Gruppenarbeit im interkulturellen Kontext: Deutschland - Niederlande* (Vol. 2). Osnabrück : Verlag Dirk Koentopp .
- Koentopp, D. (2003). *Gruppenarbeit im interkulturellen Kontext: Deutschland -Niederlande* (Vol. 2). Osnabrück : Verlag Dirk Koentopp.
- Krockow, N. (2016 , November). *IHK Mittlerer Niederrhein*. Opgeroepen op Mei 2019 , van <https://www.ihk-krefeld.de/de/media/pdf/international/interkulturell-kompetent-unterwegs-in-den-niederlanden.pdf>
- Läufer, T. (2007, April). *WWU Münster*. Opgeroepen op Mei 2019, van <https://www.uni-muenster.de/NiederlandeNet/nl-wissen/politik/vertiefung/diplomatie.html>
- Lexikon, G. (sd). *Gruenderszene*. Opgeroepen op march 2019, van <https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/work-life-balance?interstitial>
- Linthout, D. (2010). *Frau Antje und Herr Mustermann - Niederlande für Deutsche*. Berlin , Deutschland : Ch. Links .
- Meenink, L. (2013, Maart). *Koninklijke Vereniging MKB-Nederland*. (M. Servicedesk, Red.) Opgeroepen op Mei 2019 , van <https://www.cbm.nl/wp-content/uploads/2014/06/business-guide-duitsland.pdf.pdf>
- OECD. (sd). *OECD Better Life Index*. Opgehaald van <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/germany/>
- OECD. (sd). *OECD Better Life Index* . Opgehaald van <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/netherlands/>
- Orlowski, C. (2019 , Januari). *Les Intercultural Communication* . Leipzig .
- Pekelder, J. (2013). *Neue Nachbarschaft: Deutschland und die Niederlande, Bildformung und Beziehungen seit 1990*. (F. Wielenga, Red.) Deutschland: agenda Münster.
- Rauen, C. (2005). *Handbuch Coaching*. (P. D. Greif, Red.) Deutschland: Hogrefe.
- Rob. (sd). *Tallsay*. Opgeroepen op Mei 2019, van <https://tallsay.com/c/60/rob-s-business>
- Schürings, D. U. (sd). *Schürings - Kommunikation interkulturell*. Opgeroepen op Mei 2019, van <https://www.ifv.nl/kennisplein/Documents/20170913-Ute-Schürings-Unterschiede-Kommunikation-Zusammenarbeit.pdf>
- Sorrells, K. (1998). *On The Past and Future of Intercultural Relations Study Gifts of Wisdom: An Interview with Dr. Edward T. Hall*. Opgeroepen op february 2019, van <http://people.umass.edu/~leda/comm494r/The%20Edge%20Interview%20Hall.htm>
- Statista. (sd). Opgeroepen op Mei 2019, van <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1221/umfrage/anzahl-der-auslaender-in-deutschland-nach-herkunftsland/>
- Thesing, C. (2016). *Intercultural communication in German-Dutch business context*. (F. W. Lut Missinne, Red.) Waxmann Verlag GmbH. Opgehaald van [http://christopherthesing.de/onewebmedia/Thesing%20\(2\).pdf](http://christopherthesing.de/onewebmedia/Thesing%20(2).pdf)
- Thomas, A. (2007). *Leben und arbeiten in den Niederlanden - Was Sie über Land und Leute wissen sollten*. (B. Schlizio, Red.) Göttingen, Deutschland: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Thomas, A. (2007). *Leben und arbeiten in den Niederlanden - Was Sie über Land und Leute wissen sollten*. (B. Schlizio, Red.) Göttingen, Deutschland: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Thomas, A. (2007). *Leben und arbeiten in den Niederlanden - Was Sie über Land und Leute wissen sollten*. (B. Schlizio, Red.) Göttingen , Deutschland : Vandenhoeck & Ruprecht .
- Thomas, A. (2007). *Leben und arbeiten in den Niederlanden - Was Sie über Land und Leute wissen sollten*. (B. Schlizio, Red.) Göttingen, Deutschland: Vandenhoeck & Ruprecht.

-
- Thomas, A. (2007). *Leben und arbeiten in den Niederlanden - Was Sie über Land und Leute wissen sollten*. (B. Schlizio, Red.) Göttingen, Deutschland: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Thomas, A. (2007). *Leben und arbeiten in den Niederlanden - Was Sie über Land und Leute wissen sollten*. (B. Schlizio, Red.) Göttingen, Deutschland: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Tubbing, L. (2014, 8 16). *De afstudeerconsultant*. Opgeroepen op mei 2019, van <https://deafstudeerconsultant.nl/afstudeertips/onderzoeksmethoden/validiteit-en-betrouwbaarheid/>
- UNDP, U. N. (2018). *Human Development Report* . Opgehaald van <http://hdr.undp.org/en/2018-update>
- UNDP, U. N. (2018). *Human development reports*. Opgehaald van <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/NLD>
- Vrolijk, H., & Vissers, G. (2012, Maart). *Economic Exchanfe between the Netherlands and Germany*. (Trendbureau Overijssel) Opgeroepen op April 2019, van https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjykp_d4oHiAhWBblAKHcJABY0QjRx6BAGBEAU&url=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Ffigure%2FFiguur-C1-Buitenlandse-investeringen-Nederland-Duitsland-volgens-De-Nederla
- Weigang, S. (2016). *Projekt Magazin - Das Fachportal für Projektmanagement* . Opgehaald van http://silke-weigang.com/wp-content/uploads/2017/06/Weigang-Silke_Führung-international_So_loesen_Sie_interkulturelle_Konflikte.pdf

Figuren

Figuur 2 opgehaald van <https://de.statista.com/infografik/15064/deutschlands-wichtigste-handelspartner-nach-importen-und-exporten/>

Figuur 3 opgehaald van

https://longreads.cbs.nl/trends18/economie/cijfers/internationale_handel/

Figuur 4 opgehaald van <https://www.rvo.nl/onderwerpen/internationaal-ondernemen/landenoverzicht/duitsland/handel-nederland-duitsland>

Figuur 5 opgehaald van Investeringsrelatie Duitsland – Nederland

<https://www.rvo.nl/sites/default/files/2018/06/Handels-en-investeringscijfers-Duitsland-Nederland-juni-2018.pdf>

Figuur 6 opgehaald van <https://gototalbranding.nl/bedrijfscultuur/>

Figuur 7 opgehaald van <https://www.morgens.nl/magazine/gastcollege-vu-van-meten-naar-bewegen>

Figuur 8 opgehaald van <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany,the-netherlands/>

Bijlage 1 - Interview

1. Gegevens

Geslacht:

Man

☐

Vrouw

☐

Leeftijd:

18 – 25 jaar

☐

26 – 35 jaar

☐

36 – 45 jaar

☐

46 – 55 jaar

☐

56 – 65 jaar

☐

Nationaliteit:

Duits

☐

Nederlands

☐

2. Kenmerken van de arbeidssituatie

Ik werk:

Voltijds

☐

Deeltijds

☐

Zelfstandig

☐

Student / stage

☐

Andere

☐

Waar werk je op dit moment:

Duitsland

☐

Nederland

☐

3. Culturele waarden en normen

Hoe belangrijk vind je volgende waarden op je werkplek?

	Zeer belangrijk	Belangrijk	Neutraal	Een beetje belangrijk	Helemaal onbelangrijk
Plezier hebben					
Betere loopbaan perspectieven					
Doelen bereiken					
Waardering van werk					
Goede relatie met medewerkers					
Goede relatie met de werkgever					
Respect					
Salaris					
Punctualiteit					

Hoe zou je de relatie met je werkgever en je collega's beschrijven? (bv. Spreken jullie ook af in je vrije tijd, eten jullie samen 's middags, gaan jullie samen borrelen na het werken, vertel je dingen over je privé leven of hou je privé en werk gescheiden, noem je iedereen bij de voornaam of achternaam...)

Vergelijk daarbij je ervaringen met het werk in Nederland en Duitsland

Vind je het verstandig ook een keer langer op werk te blijven om je opdrachten af te maken of vind je het niet erg als je de deadline niet haalt?

Ik zou liever:

Langer blijven en de opdracht afmaken

☐

De opdracht een dag te laat afmaken en inleveren

☐

4. Zakelijke communicatie

Welke collega's communiceren meer open? (bv. Wie zegt altijd zijn mening, spreekt zijn gevoelens uit, is open om met iedereen te praten...)

Duitsers

☐

Nederlanders

☐

Bevordert een open communicatie een positievere werkklimaat voor je?

Ja

☐

Nee

☐

Is het op je werkplek normaal om in projectgroepen te werken?

Ja

☐

Nee

☐

Vind je de communicatie met de andere cultuur lastig en waarom of waarom niet?

Hoe ga je met kritiek om, denk je de reactie van de andere cultuur is anders?

5. Cultuurverschillen in het management

Hoe worden medewerkers gemotiveerd in Duitsland en Nederland? Zie je daar verschillen?

Werk je liever op een bedrijf waar de hiërarchie hoog of laag is?

- | | |
|------|--------------------------|
| Hoog | ☐ |
| Laag | ☐ |

Is je mening relevant in business meetings?

In Duitsland:

- | | |
|-----|--------------------------|
| Ja | ☐ |
| Nee | ☐ |

In Nederland:

- | | |
|-----|--------------------------|
| Ja | ☐ |
| Nee | ☐ |

Als er een groot project wordt gestart, hebben Nederlanders en Duitsers een andere instelling?
(denk bv aan gestructureerd werken, tijdsplanning, etc.)

6. Misverstanden oplossen

Bent u ook al misverstanden tegenkomen die door cultuurverschillen veroorzaakt waren? Of loopt u soms tegen problemen aan tijdens verhandelen met de andere cultuur van andere bedrijf?

Welke mogelijkheden zijn er om medewerkers bewust te maken van de cultuurverschillen en ze te informeren?

Denk je het is noodzakelijk om een coaching te krijgen over de cultuur van het andere land voordat men daar gaat werken?

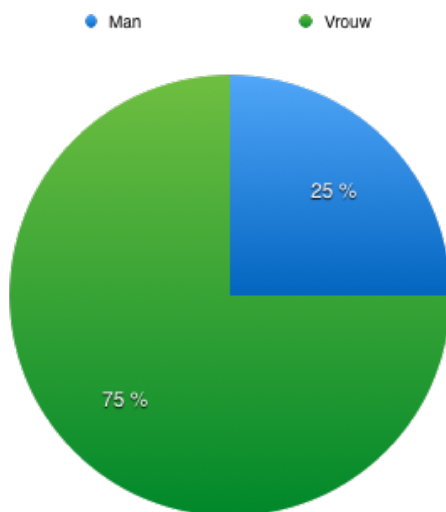
Ja
Nee

☐
☐

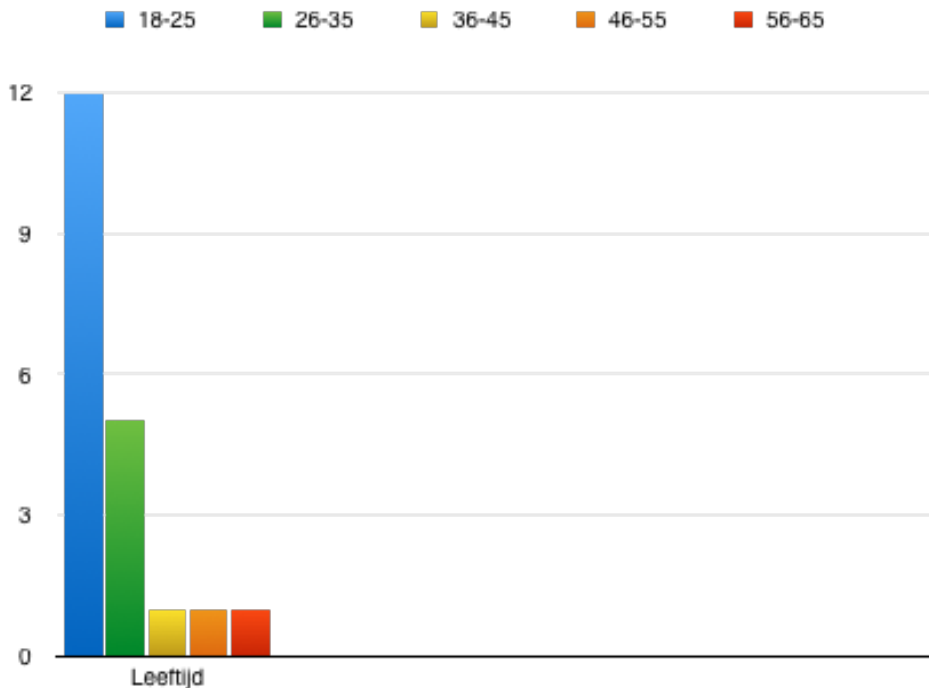
Bijlage 2 - Kenmerken respondenten

Algemene kenmerken respondenten

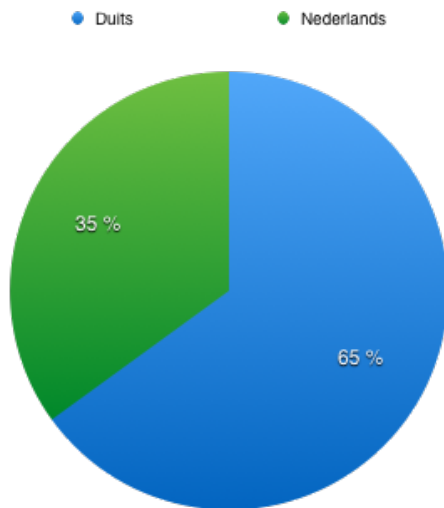
De respondenten willen anoniem blijven en ze willen niet dat het onderzoek gepubliceerd wordt als de bedrijfsnaam genoemd wordt. Daarom is ervoor gekozen de bedrijven niet op te noemen. De meerderheid van de respondenten was vrouwelijk, namelijk 75%.



De meeste respondenten waren tussen de 18 en 25 jaar, namelijk 12 van de 20 bevraagd. 5 respondenten zijn tussen 26 en 35 jaar en telkens 1 persoon is tussen 36 en 45, 46 en 55, 56 en 65 jaar.



Meer dan de helft van de respondenten is Duits, namelijk 13 van de 20 respondenten.



Van de 7 Nederlandse respondenten, werken er drie in Duitsland en vier in Nederland. Van de Duitse ondervraagden werken 6 in Duitsland en 7 in Nederland.

Bijlage 3 - Interviews Deelvraag 1

	Belangrijkste culturele waarden en normen	Relatie met de werkgever en de collega's	Verstandig om over te werken?
Interview 1	- Plezier hebben, waardering van werk, goede relatie met medewerkers en werkgever, respect heel belangrijk - Punctualiteit neutraal	In NL houden we privé en werk niet gescheiden, we spreken soms samen na het werk af. In DE wel gescheiden houden, niet bij voornaam noemen, niet afspreken	Nee
Interview 2	- Betere loopbaanperspectieven, Doelen bereiken, waardering van werk, respect, salaris, punctualiteit heel belangrijk - Plezier hebben, goede relatie met medewerkers en werkgever neutraal	Wil privé niet met werk mengen. In DE meer anoniem dan in NL (in een Duitse familiebedrijf ook wel familiair, krijg je ook wel invitaties voor verjaardagen)	Ja
Interview 3	- Plezier, waardering van werk, goede relatie met medewerkers en werkgever, salaris heel belangrijk - betere loopbaanperspectieven, doelen bereiken, punctualiteit neutraal	Goede relatie met iedereen, lunchen samen, koffie tussendoor. In DE minder goede relatie, medewerkers snel gestrest, als je tussen het werk wilt praten. Na het werk ontmoeten ze liever hun vrienden thuis	Ja
Interview 4	- Doelen bereiken, Goede relatie met de werkgever, salaris heel belangrijk - betere loopbaanperspectieven neutraal, wegens economie	- Bv after work dinner door de werkgever georganiseerd in DE - Met sommige medewerkers zelfstandig afspreken in DE en NL	Ja
Interview 5	- Plezier, goede relatie met medewerkers, respect heel belangrijk - Rest belangrijk	- Goede relatie in DE en NL, samen afspreken na het werk, samen middageten (in familiebedrijf). Ook met werkgever middageten, maar hem nog bij zijn achternaam noemen	Ja
Interview 6	- Plezier, betere loopbaanperspectieven, Doelen bereiken, Waardering van werk, Goede relatie met medewerkers, Respect, Salaris heel belangrijk	Tijdens werktijden afspreken, maar niet in vrije tijd omdat ik alleen stagiair ben. Anders zou ik ook in mijn vrije tijd afspreken	Ja

Interview 7	Alle belangrijk, alleen punctualiteit neutraal	In DE lunchen we samen, maar spreken niet af in de vrije tijd, praten niet over details uit het leven, meer over algemene gebeurtenissen. Noemen wel iedereen bij de voornaam	Ja
Interview 8	- Plezier, betere loopbaanperspectieven, Doelen bereiken, Waardering van werk, Goede relatie met medewerkers, Respect, punctualiteit heel belangrijk - Relatie met werkgever belangrijk en salaris neutraal	Met de collega's had ik wel een band, de werkgever noemde ik bij zijn achternaam als ik in DE was werken. In NL vind ik het wat comfortabeler, er hangt een beter sfeer onder collega's	Ja
Interview 9	- Respect heel belangrijk - Goede relatie met de werkgever, punctualiteit neutraal - Rest belangrijk	- In NL mocht ik iedereen bij de voornaam noemen en we hebben over privéleven gepraat - In DE in een klein startup bedrijf goede relatie, ook iedereen bij voornaam genoemd en samen geluncht. - In een groot bedrijf in DE, alleen de medewerkers bij voornaam, niet de werkgever. Soms samen middag gegeten, niet over privé gepraat.	Ja
Interview 10	Betere loopbaanperspectieven, Doelen bereiken, Waardering van werk, goede relatie met werknemers en werkgever, respect, punctualiteit heel belangrijk	-	Ja
Interview 11	Alles belangrijk	- Goede relatie in NL, spreken in vrije tijd af, bv. Voor een BBQ, een festival, borrel na het werk... Noem iedereen bij de voornaam, ook de baas - In DE ben ik alleen een persoon met een achternaam of een personeelsnummer. Maar dit is ook afhankelijk van groot bedrijf of familiebedrijf	Ja

Interview 12	- Doelen bereiken, waardering van werk, goede relatie met medewerkers, respect, punctualiteit heel belangrijk - Rest is belangrijk	- In DE formeler dan in NL, aan het begin iedereen bij de achternaam noemen - In NL word ik ook uitgenodigd voor verjaardagen en heb ook met een collega die zwangerschapsverlof heeft nog contact - In NL meer over persoonlijke gevoelens en omstandigheden praten	Ja
Interview 13	- Doelen bereiken, waardering van werk heel belangrijk - Plezier, Goede relatie met werkgever, respect, salaris neutraal - rest belangrijk	- In DE meer formeel, iedereen bij de achternaam noemen - In NL weet je soms niet meer hoe de achternaam van de collega's is omdat je alleen de voornaam kent. Soms voelt het zoals of de Nederlanders respectloos zijn tegenover de baas en ook op school tegenover de leraren, omdat ze altijd praten en iedereen zijn mening uit. Er wordt veel meer naar de behoeften en wensen van medewerkers/scholieren geluisterd.	Ja
Interview 14	- Betere loopbaanperspectieven, doelen bereiken, respect, punctualiteit heel belangrijk - Rest belangrijk	Goede relatie met de collega's in NL. Spreken over onze privé situatie, spreken ons met de voornaam aan, ook de leidinggevende. In DE heb je vaker meer hiërarchie. In NL helpen we elkaar veel als er problemen zijn.	Ja
Interview 15	- Goede relatie met medewerkers en werkgever, respect, punctualiteit heel belangrijk - rest belangrijk	- In NL samen borrelen na het werken, samen lunchen, vertel dingen over privéleven	Ja

Interview 16	- Waardering van werk, goede relatie met medewerkers, respect, punctualiteit heel belangrijk - Beter loopbaanperspectieven, goede relatie met werkgever neutraal - Plezier, doelen bereiken, salaris belangrijk	Werk in DE: wij gaan zeer informeel met elkaar om. Als baas probeer ik een evenwicht te houden tussen autoriteit en deel van het team zijn. Doen gezamenlijk ondernemingen buiten het werk.	Ja
Interview 17	- Plezier hebben, Goede relatie met medewerkers en werkgever, respect heel belangrijk - betere loopbaanperspectieven, doelen bereiken heel belangrijk - waardering van werk, punctualiteit neutraal - salaris beetje belangrijk	- In NL zit je met medewerkers en de baas op een lijn. Iedereen noemt elkaar bij de voornaam en er wordt veel waarde aan gehecht aan een goede samenwerking en gezellige sfeer. Veel over privéleven gesproken en ook buiten van het werk samen afspreken. Borrels en teamdagen worden van werk georganiseerd. Iedereen met voornaam aanspreken. - In DE hangt het van grote of kleine bedrijf af. In grote bedrijf veel respect aan de baas tonen, in kleine bedrijven is het gezelliger. Wie hoger in de hiërarchie ziet wordt met achternaam aangesproken.	Ja
Interview 18	- Plezier hebben, goede relaties met medewerkers, respect heel belangrijk - doelen bereiken, punctualiteit neutraal - rest belangrijk	Zoals in Duitsland als ook in Nederland heb ik een goede relatie met mijn collega's /oude collega's en ik noem iedereen bij zijn voornaam. In Duitsland heb ik langer gewerkt, met de oude collega's ga ik nog steeds soms borrelen.	Ja

Interview 19	- Betere loopbaan perspectieven, Doelen bereiken heel belangrijk - Goede relatie met medewerkers, Punctualiteit neutraal - Plezier, Waardering van werk, goede relatie met de werkgever, respect, salaris belangrijk	De relatie tussen mijn collega's is best goed. In Nederland noem ik iedereen met voornaam en is het allemaal een stuk relaxter als in Duitsland. Hier en daar wordt er weleens over privé dingen gepraat en heeft alles een fijne en familiere sfeer. De hiërarchie die men uit Duitsland kent is in Nederland gelukkig niet zo present.	Ja
Interview 20	- Plezier hebben, Doelen bereiken, salaris belangrijk - Waardering van werk, goede relatie met medewerkers en werkgever, respect, punctualiteit heel belangrijk - Betere loopbaan perspectieven, Neutraal	Op dit moment werk ik in een startup onderneming, waar het normaal is iedereen bij de voornaam te noemen. Wij spreken niet af in onze vrije tijd, maar lunchen wel samen en er is een zomerfeest ieder jaar. In een groter bedrijf hebben me de jongere medewerkers bij de achternaam genoemd en hebben we ook niet afgesproken maar er was wel ook een zomer- en kerstfeest.	Ja

Bijlage 4 Interviews Deelvraag 2

	Wie communiceert meer open?	Normaal om in projectgroepen te werken?	Communicatie met de andere cultuur soms lastig?	Gaan Duitsers en Nederlanders verschillend met kritiek om?
Interview 1	-Nederlanders - Betere werkklimaat door open communicatie	Ja	- Lastig als je medewerkers niet bij voornaam mag noemen, - Lastig als baas beslissingen alleen neemt - Stemming serieus, mag geen grapje maken	- In NL krijg je meer een feedback hoe het volgend keer beter kan, je verstaat het niet echt als kritiek. - In DE werd de kritiek minder aardig geuit.
Interview 2	Nederlanders - geen beter werkklimaat	Nee	Ja, Nederlanders meer relaxed. Ze zeggen in een project vaak "komt goed", alsnog niks gepland is, dan heb je het gevoel alles alleen te doen	Je krijgt meer lof in NL. In DE is het al een lof als niet gescheld wordt.
Interview 3	Nederlanders - betere werkklimaat	Ja	Ja, Duitsers snel gestrest	Kritiek verschillend geformuleerd in DE en NL. - In NL kan je van fouten leren, terwijl werkgever in DE sneller boos wordt
Interview 4	Nederlanders - betere werkklimaat	Ja	Nee	Nee, kritiek niet van cultuur afhankelijk, meer van persoon
Interview 5	Nederlanders - betere werkklimaat	Ja	Lastig om met nieuwe manier om te gaan, maar belangrijk om aan te passen en elkaar te respecteren	Nee, kritiek niet van cultuur afhankelijk. Over kritiek na denken en houding aanpassen
Interview 6	Duitsers - betere werkklimaat	Nee, ik werk in DE hier hebben we op dit moment geen projectgroepen	Hangt daarvan af of je de taal spreekt. Je moet je aan ieder cultuur wennen.	- In DE wordt duidelijker gecommuniceerd, daardoor lijken ze streng te zijn - In NL wordt niet altijd duidelijk wat beter moet.
Interview 7	Duitsers - betere werkklimaat	Nee (in DE niet)	Ja, soms begrijp je de andere niet hoewel men dezelfde taal spreekt	Afhankelijk van de mens, niet van de cultuur
Interview 8	Nederlanders	Ja	Af en toe miscommunicatie	Ja er is sowieso een verschil in reactie tussen culturen ik

	- betere werkklimaat		door spreekwoorden, maar dat kan makkelijk opgehelderd worden	moest als Nederlander behoorlijk op passen met mijn woord gebruik omdat ik af en toe te direct was naar de baas die dat op zijn plaats niet kon waarderen
Interview 9	Nederlanders - betere werkklimaat	Ja in DE wel	Ja, als de andere cultuur andere opvattingen heeft, bv. M.b.t. de tijdsplanning	Nederlanders staan opener voor kritiek, gaan opener daarmee om maar geven ook vaker kritiek
Interview 10	Nederlanders - beter werkklimaat	Nee in DE niet	Ja, omdat Duitsers en Nederlanders verschillende meningen hebben hoe het werk moet gedaan worden	Nederlanders gaan niet goed met kritiek om, als het niet positief geformuleerd wordt. Duitsers gaan goed om met constructief kritiek.
Interview 11	Nederlanders - Beter werkklimaat	Ja	Ja aan het begin maar nu niet meer, gewend om met mensen van verschillende culturen te werken. Hier moet je op ingaan dat ieder persoon vanuit een ander land een ander manier heeft van werken.	Ik neem kritiek aan en probeer het aan te passen of een compromis te vinden. Ik denk bij de manier van de kritiek te vertellen aan iemand is per cultuur verschillend.
Interview 12	Nederlanders - beter werkklimaat	Nee	Ik vind het soms lastig dat Nederlanders meteen vertellen waarom ze te laat zijn/ dingen niet op tijd hebben afgerond. Ik weet soms niet hoe ik moet reageren als iemand iets uit zijn privé leven verteld.	Nederlandse manier van kritiek geven prettiger. Denken meer oplossingsgericht (hoe gaan we het probleem oplossen) en Duitsers meer probleemgericht (hoe en waarom is het gebeurd en door wie)
Interview 13	Nederlanders - geen beter werkklimaat	Ja	Ja, omdat ik graag dingen echt op tijd af heb. Als ik daarover communiceer ben ik heel direct en soms komt dat een beetje bos over.	Ik probeer altijd alles bij te houden en dan te verbeteren. In NL soms moeilijk duidelijk kritiek te krijgen. Er wordt soms veel omheen gepraat.
Interview 14	Nederlanders	Ja	Al mijn collega's hebben een andere	Met kritiek kan ik wel goed omgaan. Ik heb het liever dat

	- beter werkklimaat		achtergrond. Ik vind het juist leuk om met zoveel verschillende culturen samen te kunnen werken. Je leert veel van elkaar.	collega's eerlijk tegen mij zijn in plaats van dat ze niet zeggen wat hun stoort of wat ik verkeerd heb gedaan. Je leer er altijd weer van. Maar ik merk wel dat sommige collega's hier meer last van hebben. Het zou aan de cultuur/karakter kunnen liggen. Vooral de collega's uit het zuiden kunnen vaak vrij heftig reageren.
Interview 15	Nederlanders - beter werkklimaat	Nee	Als mensen dezelfde instelling hebben om te werken is de cultuur niet belangrijk	Ik ga met kritiek goed om als ze terecht geformuleerd is
Interview 16	Nederlanders - beter werkklimaat	Nee	Ja, moet eerst wennen en de taal leren	De omgang met kritiek is soms moeilijk omdat die van Nederlanders vaak snel persoonlijk genomen wordt en niet beroeps betrekking
Interview 17	Nederlanders - beter werkklimaat	Ja	Communicatie met Nederlanders niet meer lastig sinds ik de taal goed beheers. Nederlanders formuleren vaak eenvoudige zinnen, terwijl wij Duitsers van onze vaktaal houden.	Kritiek in NL is vaak constructief en meer een motivatie om het volgende keer beter te doen. In DE persoonlijk beledigd worden omdat ik een taak niet goed heb uitgevoerd. Minder respect en begrip. Minder fijne taken aan jouw overgelaten als je lager in de hiërarchie zit. In NL meer respect, wordt bedankt voor mijn werk en werkgever verontschuldigt zich.
Interview 18	Nederlanders - beter werkklimaat	Ja	Het werken in Nederland is op zich leuker dan in Duitsland omdat iedereen gewild is je te helpen en de mensen vriendelijk met je omgaan. Alleen zijn Nederland vaak chaotischer en laten je meer ruimte in wat je doet, waardoor	Kritiek neem ik vaak veel te persoonlijk. In Nederland zijn de mensen minder snel boos op je als je fouten maakt en geven vaak kritiek met die je dan ook echt iets kan. In Duitsland zijn de mensen vaak gestrest en zijn al bij kleine fouten boos op je.

		soms ook onzekerheid ontstaat en de werk niet optimaal wordt uitgevoerd. Dus lastig als ik niet weet wat ik precies moet doen of wat van mij verwacht wordt.	
Interview 19	Nederlanders - beter werkklimaat	Ja	Nee Kritiek probeer ik altijd als motivatie op te pakken, om iets nog beter te kunnen doen. De oudere generatie van de Duitse cultuur is soms iets lastiger met kritiek. Vooral als het van jongere af komt. Nederlanders zijn een stuk opener.
Interview 20	Duitsers - Nee, Duitsers zijn te direct	Ja, zowel in DE als ook in NL. Maar in DE blijf je toch liever aan je eigen bureau zitten en verdeeld de opdrachten.	Ja, want wij Duitsers zijn te nauwkeurig, wij willen alles op tijd af hebben en helemaal perfect. Bij problemen zijn we direct en kunnen onvriendelijk worden. Nederlanders kennen dat niet. Eigenlijk moeten wij ons aanpassen als wij met de Nederlanders willen handelen. In Duitsland wordt kritiek persoonlijk geuit, wat geen goed eigenschap is en beledigend kan zijn. Maar daarvan kan je leren en wordt beter in je opdrachten. Daardoor willen we alles beter maken, dit ligt in onze cultuur. In Nederland wordt kritiek niet persoonlijk geuit.

Bijlage 5 Interviews Deelvraag 3

	Hoe worden medewerkers gemotiveerd? Verschillen?	Hiërarchie hoog of laag?	Mening relevant in business meetings?	Instelling van de culturen bij het starten van een nieuw project
Interview 1	- In DE door hoger salaris, meer verantwoording - In NL meer zeggenschap, meebeslissen en verantwoording	Laag	- In DE nee - In NL ja	- In DE meer gestructureerd - In NL wordt ook een planning gemaakt, maar de planning kan gedurende het project nog veranderen
Interview 2	- In DE door meer verantwoording, carrière maken - In NL door meer zelfstandig mogen werken, geen bewaking	Hoog	- In DE ja - In NL ja	- In DE moet helemaal door gepland zijn, Duitsers vragen veel
Interview 3	Door salaris en verantwoordelijkheden overnemen	Laag	- In DE nee - In NL ja	- In DE moet alles perfect zijn, plannen worden achteraf niet meer veranderd, in NL wel
Interview 4	Geen verschillen	Laag	- In DE nee - In NL ja	- In DE meer tijdsplanning en structuur - In NL meer "komt goed" en elkaar helpen
Interview 5	In NL persoonlijker motivatie	Laag	- In DE ja - In NL ja	Duitsers meer gestructureerd en hebben en betere planning
Interview 6	Geen verschillen, Motivatie hangt van bedrijf af niet van cultuur	Laag	- In DE ja - In NL ja	Nederlanders bereid om nieuwe dingen te proberen, terwijl Duitsers over alles 10 keer nadenken
Interview 7	Geen verschillen	Laag	- In DE nee - In NL nee	Duitsers zijn meestal negatiever dan Nederlanders. Ze denken nooit dat ze iets kunnen redden en daarom hebben ze een ruime tijdsplanning
Interview 8	Baas houdt in DE afstand van de werknemers, zoals de gewone werknemer niet interessant is voor hem. Dat is in mijn	Hoog	- In DE nee - In NL ja	Ja in Duitsland wordt er heel erg gestampt op wat de baas wil en daar moet jij als werknemer om heen werken.

	opinie een slechte houding.			
Interview 9	Door loof gemotiveerd. In NL ben ik vaker geloofd worden en mijn werk werd meer gewaardeerd. Ik heb het gevoel dat in DE minder motivatie nodig is omdat Duitsers bereid zijn meer en harder te werken	Laag	- In DE ja - In NL ja	Ja, Nederlanders hebben een andere tijdsplanning, deadline is geen deadline en ze hebben lagere eisen aan een project.
Interview 10	Geen verschillen	Hoog	- In DE ja - In NL ja	Duitsers plannen eerst en Nederlanders starten direct
Interview 11	Nieuwe uitdaging in NL, bv. Aan een nieuw project zelfstandig werken	Laag	- In DE nee - In NL ja	De Duitsers hebben altijd een strakke tijdsplanning, houden zich aan afspraken en iedereen doet zijn taken voor een mooi resultaat. De Nederlanders houden zich niet echt aan een tijdsplanning.
Interview 12	Geen verschillen, afhankelijk van soort bedrijf	Hoog	- In DE nee - In NL ja	Het is echt geen vooroordeel dat Duitsers proberen altijd de planning in de gaten te houden en op tijd klaar te zijn en Nederlanders niet eens gestrest raken als de deadline al voorbij is of ze qua schema achterlopen.
Interview 13	- In NL door groepswerk, persoonlijke waardering - In DE door geld, bonus, voordelen zoals extra vakantie	Laag	- In DE nee - In NL ja	Nederlanders zijn meer van het doen en starten en Duitsers meer van het plannen en vooruitzien.
Interview 14	Geen verschillen	Laag	- In DE ja - In NL ja	Ik denk dat Duitsers vaak meer erop gericht zijn om een project of andere werkzaamheden gestructureerd af te handelen en vooral ook alles op tijd voor elkaar te hebben. Nederlanders

				kunnen af en toe nog een beetje trager zijn wat dit betreft. Vooral goedkeuringen of het aanvragen van bepaalde papieren bij andere afdelingen of personen duren vaak heel erg lang, zodat het hele proces weer vertraging kan op lopen.
Interview 15	Geen verschillen	Laag	- In DE ja - In NL ja	Gestructureerd werken en duidelijke tijdsplanning en afspraken zijn in DE beter te maken en er wordt meer aandacht aan besteed.
Interview 16	Goede werkomstandigheden, ondersteuning opleiding/ cursussen, flexibele werktijden, salaris (in NL en DE)	Laag	Geen toepassing, eigen praktijk in DE. Maar als ik niet de baas zou zijn: - In DE nee - In NL ja	Denk eerder niet
Interview 17	In NL goed feedback voor het werk. Bv op een warme zomerdag wordt bedankt door iets te drinken of een ijsje. Met de collega's kletsen of een kopje koffie drinken. Op een warme dag door de bos wandelen met de collega's om toch nog van de dag te genieten.	Laag	- In DE ja - In NL ja	In NL problemen in de tijdsplanning. Deadlines worden vaak niet gehaald of mensen zijn niet bereikbaar. Nederlanders hebben een relaxtere houding tegenover projecten. Dit verschil is al in de studententijd te zien. Duitsers krijgen hun assessment meestal op tijd af terwijl Nederlandse studenten het vaak opschuiven. Ook op werk leidt dit tot vertraging.
Interview 18	In NL gemotiveerd doordat men hun het gevoel geeft een deel van het team te zijn en belangrijk voor het bedrijf. In DE is dat juist niet zo.	Laag	- In DE nee - In NL ja	Ik denk dat Nederlanders dingen rustiger aangaan en daarom aan het eind van het project pas gestrest raken omdat er nog veel dingen zijn die moeten worden gedaan. In Duitsland zijn dingen beter gepland en begint men eerder met de organisatie.

Interview 19	- In NL zijn de collega's en het werkklimaat heel belangrijk - In DE wordt men eerder met een goed salaris gemotiveerd.	Laag	- In DE nee - In NL ja	Duitsers zijn een stuk conservatiever dan Nederlanders.
Interview 20	- In NL door waardering van werk. - In DE zijn medewerkers soms nog bang voor de baas, werk wordt niet gewaardeerd. Soms helemaal niet gemotiveerd, alleen salaris. Maar dat is in grote bedrijven zo, in kleine bedrijven is het weer anders en is iedereen gemotiveerd en waardeert de baas ook het werk.	Laag	- In DE: Ja (maar als ik niet de baas ben nee) - In NL: Ja	In DE wordt alles gepland, maar het wordt ook veel gejammerd, want iedereen zegt dit is niet mogelijk in de tijd. Nederlanders zeggen komt goed, plannen niet maar starten direct. Het wordt niet gejammerd, maar de deadline wordt dan ook niet altijd gehaald. Als handelspartner moet je altijd lang op een antwoord wachten.

Bijlage 6 Interviews Deelvraag 4

	Welke misverstanden al tegengekomen?	Mogelijkheden om van cultuurverschillen bewust te maken?	Coaching noodzakelijk?
Interview 1	Ja, Duitsers willen altijd snel een antwoord hebben, wachten niet lang op een reactie	Coaching (meer over waarden leren, hoe interpreteert de andere cultuur mijn gedrag, wat verwachten ze om in een project goed samen te werken, communicatie direct of indirect)	Ja
Interview 2	Ja, als Nederlanders zeggen "komt goed" en nog niks goed is	Schriftelijk onderzoek over der verschillen laten zien	Ja
Interview 3	Nee	Coaching	Ja
Interview 4	Nee	Cultuurtrainingen in het bedrijf waar ik nu werk (zoals "Knigge training", "Arbeiten in Asien", "der Umgang mit verschiedenen Kulturen")	Ja, maar alleen als het een heel andere cultuur is. Bij DE – NL overdreven
Interview 5	Ja, door taalbarrières. Nederlanders denken soms dat we boos op hen zijn omdat Duitsers een boos taal hebben.	Lezingen over ervaringen in het buitenland	Ja
Interview 6	Soms zeggen werkgevers dat Duitsers meer netjes werken	Training die over interculturele verschillen informeren. Op mijn werkplek in DE zijn er alleen training voor China-Duitsland	Ja
Interview 7	Nee	Medewerkers moeten zelf erachter komen "learning by doing"	Ja
Interview 8	Ja communicatie is essentieel. Het is vaak voor gekomen dat er miscommunicatie was maar dat werd voorkomen door extra vragen te stellen om zeker te weten dat alles klopt.	De beste manier is om het ze te laten ervaren. Misschien een kleine voorlichting	Nee
Interview 9	M.b.t. tot de tijdsplanning en deadline misverstanden tegengekomen, omdat de Duitsers tot de Deadline het project willen inleveren of het liefst een week voor de deadline. Duitsers wilden in het project een beter prestatie	Presentatie met een persoon die al in beide culturen geleefd heeft	Ja

	opleveren dan de Nederlanders		
Interview 10	Ja op grond van werkinstelling en tijdsplanning	Workshop om te laten zien hoe verschillend andere culturen werken	Ja
Interview 11	Taalproblemen, kunnen opgelost worden door na een duidelijke uitleg te vragen	Met elkaar praten, teamspellen, borrels om elkaar uit te wisselen	Ja
Interview 12	Taalproblemen, omdat ik me in het Nederlands soms nog niet 100% goed kan verwoorden	Een dag waar samen wordt gewerkt aan het team, bijvoorbeeld door te kijken hoe beter gecommuniceerd kan worden en wat belangrijk is voor elke medewerker (op tijd zijn, gezelligheid, samen werken, enz.).	Ja
Interview 13	Nee nog niet	Uitwisseling met het andere land en begeleiding erbij.	Ja
Interview 14	Nee nog niet	Iedereen met elkaar laten werken, zodat iedereen met iedereen moet communiceren. Teamuitje, waarin de medewerkers verschillende soorten opdrachten moeten uitvoeren (bv. City Experience)	Weet niet
Interview 15	Nederlanders hebben vaak een andere mening over gestructureerd en gedisciplineerd werken en dan kan onderhandelen lastig zijn	Coaching, training, boeken of flyer met informatie lezen, meetings waarbij verschillen uitgelegd worden	Ja
Interview 16	Geen verschillen	-	Ja
Interview 17	Nee, alleen als er een taalbarrière is	Door meer samen te werken met internationale collega's. Tijdens mijn stage in een Nederlands bedrijf kreeg ik ook veel vragen over de verschillen tussen de Duitse en Nederlandse cultuur. Dit vind ik erg leuk omdat het laat zien dat er interesse is in mijn cultuur.	Ja
Interview 18	Alleen door de taal	In vorm van een meeting de belangrijkste verschillen noemen en uitleggen hoe men daarmee kan omgaan. Workshops met beide culturen waarin groepswerk samen moeten doen en zelf de	Ja

		verschillen analyseren en daarna erover praten hoe men problemen kan oplossen	
Interview 19	Tot nu toe geen misverstanden.	Brochures of face to face meetings	Nee
Interview 20	Wegens de taal helemaal niet. Iedereen praat Engels. Als er een probleem is, wordt het van de Nederlanders niet direct verteld. Ze houden je aan het lijntje, proberen het probleem op te lossen en een half jaar later vertellen ze dat het niet gelukt is. Je weet nooit tot wanneer ze klaar zijn.	Belangrijk met iemand te praten wie in het bedrijf al langer werkt.	Ja (maar niet typisch training, waar ze je alleen clichés vertellen)