

Boris U. Schlizio / Ute Schürings /  
Alexander Thomas

## **Beruflich in den Niederlanden**

Trainingsprogramm für Manager,  
Fach- und Führungskräfte



HANDLUKSKOMPETENZ IM AUSLAND



Boris Schlizio / Ute Schürings / Alexander Thomas, Beruflich in den Niederlanden

# Handlungskompetenz im Ausland

herausgegeben von  
Alexander Thomas, Universität Regensburg

Vandenhoeck & Ruprecht

Boris Schlizio / Ute Schürings / Alexander Thomas, Beruflich in den Niederlanden

Boris Schlizio  
Ute Schürings  
Alexander Thomas

# **Beruflich in den Niederlanden**

**Trainingsprogramm für Manager,  
Fach- und Führungskräfte**

Mit einer Abbildung

**Vandenhoeck & Ruprecht**

Die 7 Cartoons hat Jörg Plannerer gezeichnet.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-525-49141-6

© 2009, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen / [www.v-r.de](http://www.v-r.de)

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne vorherige schriftliche Einwilligung des Verlages öffentlich zugänglich gemacht werden. Dies gilt auch bei einer entsprechenden Nutzung für Lehr- und Unterrichtszwecke. Printed in Germany.

Satz: Satzspiegel, Nörten-Hardenberg

Druck und Bindung: ⊕ Hubert & Co, Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

## ■ Inhalt

Vorwort . . . . .	7
<b>Einführung in das Training</b> . . . . .	11
Die Niederlande: So nah und doch so fern . . . . .	11
Trainingsziel interkulturelle Handlungskompetenz . . . . .	14
Theoretischer Hintergrund . . . . .	17
Aufbau und Ablauf des Trainings . . . . .	20
Hinweise für die Bearbeitung . . . . .	21
<b>Themenbereich 1: Flache Hierarchie</b> . . . . .	27
Beispiel 1: Der Blocksatz . . . . .	27
Beispiel 2: Die Datenbank . . . . .	32
Beispiel 3: Das dringende Fax . . . . .	37
Beispiel 4: Entscheidungsspielraum . . . . .	42
Kulturhistorische Verankerung von »Flache Hierarchie« . . . . .	47
<b>Themenbereich 2: Calimero – Asymmetrisches Nachbarschaftsverhältnis</b> . . . . .	51
Beispiel 5: Die Broschüre . . . . .	51
Beispiel 6: Fußball . . . . .	56
Beispiel 7: Im Krankenhaus . . . . .	61
Kulturhistorische Verankerung von »Calimero – Asymmetrisches Nachbarschaftsverhältnis« . . . . .	66
<b>Themenbereich 3: Konsenskultur</b> . . . . .	73
Beispiel 8: Ausufernde Besprechung . . . . .	73
Beispiel 9: Eventplanung . . . . .	79
Beispiel 10: Laute Diskussion mit Freunden . . . . .	83
Kulturhistorische Verankerung von »Konsenskultur« . . . . .	89
<b>Themenbereich 4: Beziehungsorientierung</b> . . . . .	93
Beispiel 11: Privatleben . . . . .	93
Beispiel 12: Der befreundete Projektmanager . . . . .	97

Beispiel 13: Lehrvertretung . . . . .	101
Kulturhistorische Verankerung von »Beziehungsorientierung« . . . . .	106
<b>Themenbereich 5: Pragmatismus</b> . . . . .	111
Beispiel 14: Fehlerhafte Lieferung nach Frankreich . . . . .	111
Beispiel 15: Evaluationsgespräch . . . . .	115
Beispiel 16: Hierarchiesprung . . . . .	120
Kulturhistorische Verankerung von »Pragmatismus« . . . . .	125
<b>Themenbereich 6: Informalität</b> . . . . .	129
Beispiel 17: Der verlorene Nachweis . . . . .	129
Beispiel 18: Schwarzer Anzug . . . . .	133
Kulturhistorische Verankerung von »Informalität« . . . . .	138
<b>Themenbereich 7: Calvinistische Bescheidenheit</b> . . . . .	141
Beispiel 19: Geburtstag . . . . .	141
Beispiel 20: Das Haus am Wasser . . . . .	145
Kulturhistorische Verankerung von »Calvinistische Bescheidenheit« . . . . .	149
<b>Kurze Zusammenfassung der Kulturstandards</b> . . . . .	153
<b>Aktuelle gesellschaftliche und politische Entwicklungen in den Niederlanden</b> . . . . .	157
<b>Literatur- und Filmempfehlungen</b> . . . . .	163
<b>Nützliche Internetadressen</b> . . . . .	167

## ■ Vorwort

Kommunikation im Ausland ist kein Selbstläufer. Egal, ob der Aufenthalt von kurzer oder langer Dauer ist, privaten oder geschäftlichen Charakter hat – man muss sich schon anstrengen, wenn man den Gesprächspartner verstehen und selbst verstanden werden will. Letztlich ist es gleich, ob man als Tourist in Sri Lanka die Details einer Rundreise über die Insel bespricht oder als Helfer im Sudan über die Lieferung von Lebensmitteln verhandelt. Effektives Kommunizieren heißt investieren, und zwar in erster Linie in die Sprachkenntnisse. Gute Ideen oder Argumente verlieren ihren Wert, wenn man sie nicht in Worte fassen kann. Wer in einem anderen Land beruflich tätig ist, sei es für eine Behörde oder für ein Unternehmen, für den ist die Beherrschung der Sprache des Gastlandes von wesentlicher Bedeutung, denn sie ist ein entscheidender Faktor für die Zusammenarbeit und die Wahrnehmung der eigenen Interessen. Wer die Sprache seines Gegenübers nicht spricht, ist stets auf andere angewiesen und nimmt von der Sprache ausgehende Signale nicht oder nur zum Teil wahr. Wer sie dagegen beherrscht, hat nicht nur mehr kommunikative Möglichkeiten, sondern kann auch mit mehr Verständnis und Sympathie rechnen. Manchmal scheitern Verhandlungen oder auch ganze Kooperationen nicht zuletzt an mangelnden Sprachkenntnissen.

Gleich nach den Sprachkenntnissen kommt die Landeskunde. Wissen über Kultur und Geschichte ist eine Grundvoraussetzung für eine gut funktionierende internationale Kommunikation. Die Bedeutung einer effektiven interkulturellen Kommunikation wird allgemein anerkannt. An jeder Hochschule, die etwas auf sich hält, ist dies wichtiger Bestandteil des Lehrplans internationaler Studiengänge. Multinationale Unternehmen legen großen



Wert darauf, dass sich ihre Manager in einem anderen Sprach- und Kulturraum behaupten können. In einer rasch kleiner werdenden Welt ist die Fähigkeit, die Anliegen des anderen zu verstehen und die eigenen Anliegen deutlich zu machen, eine fast zwingende Voraussetzung für den Erfolg.

Viele denken bei interkultureller Kommunikation an Kontakte zwischen westlichen und nichtwestlichen Kulturen, an die Zusammenarbeit mit Menschen aus Ländern in Asien, Afrika, Südamerika oder dem Nahen Osten. Dass es auch im Umgang mit Gesprächspartnern aus den USA oder Schweden kulturelle Unterschiede zu überbrücken gilt, wird leicht übersehen. Gewiss, für den Gemüsehändler aus Hessen, der seine Bohnen und seinen Blumenkohl normalerweise aus Niedersachsen bezieht, ist es ein großer Schritt, wenn er zum ersten Mal in Kairo über den Einkauf von Gemüse aus Ägypten verhandelt, und zwar selbst dann, wenn ihm dabei ein Dolmetscher zur Seite steht. Man sollte aber nicht vergessen: Auch wenn er in Holland Rote Beete und Brokkoli ordert, wird er mit Kulturunterschieden konfrontiert, selbst wenn er die Verhandlungen auf Deutsch führen kann.

In dem vorliegenden Buch konzentrieren sich Boris Schlizio, Ute Schürings und Alexander Thomas auf die Kommunikation zwischen Nachbarn; sie zeigen deutschen Spitzenkräften, wie sehr die ernsthafte Beschäftigung mit Kulturstandards zu einem schnelleren und besseren Verständnis ihrer niederländischen Gesprächs- und Geschäftspartner beitragen kann. Anhand von Beispielen aus der Praxis werden dem Leser grundlegende Regeln für den Umgang mit Niederländern vermittelt. Dabei lernt er, sowohl die Haltung seines Gegenübers als auch seine eigene Wirkung richtig einzuschätzen und die Wahrnehmung und Deutung von Signalen in Frage zu stellen. Die Botschaft ist klar: Kommunikation ist keine Einbahnstraße und erfordert eine Auseinandersetzung mit dem Wesen und Denken des anderen.

Das Bild, das Schlizio, Schürings und Thomas von den Niederländern und ihrer Art zeichnen, ist sehr treffend. Mit dieser pragmatischen und alltagstauglichen Trainingsmethode leisten die Autoren einen wertvollen Beitrag dazu, dass gute Nachbarn ihre Zusammenarbeit noch weiter verbessern. Dieses Buch verdient nachdrückliche Empfehlung. Seine Lektüre lohnt sich auch für

Holländer, die ihre deutschen Gesprächspartner besser verstehen möchten. Hier in der Botschaft in Berlin, die in diesem Buch als Beispiel für innovative niederländische Ideen genannt wird, können wir das nur begrüßen. Ich habe mir bereits ein Exemplar bestellt.

Derk Oldenburg  
Gesandter, Niederländische Botschaft



## ■ Einführung in das Training

### ■ Die Niederlande: So nah und doch so fern

Wer aus beruflichen Gründen ins Ausland reist, dort lebt oder arbeitet, macht sich zuvor Gedanken, wie intensiv er sich auf diesen Wechsel vorbereiten muss. Entscheidend ist dabei, wie groß die Unterschiede bezüglich der Arbeits- und Lebensverhältnisse eingeschätzt werden. Bei der Bewertung spielen neben kulturellen Unterschieden vor allem die geographische Lage und die historischen Entwicklungen eine ausschlaggebende Rolle. Das heißt, für Zielländer in Asien, Afrika oder Südamerika wird in der Regel mit bedeutenden Abweichungen gerechnet, für Europa oder Nordamerika weniger.

Die Nachbarländer Deutschlands werden meist als so vertraut beurteilt, dass eine gesonderte kulturelle Vorbereitung nicht erforderlich scheint. Dies gilt insbesondere für die Niederlande. Deutsche fahren zum Einkaufen und in den Urlaub über die Grenze, Niederländer wiederum schätzen deutsche Geschäfte und Urlaubsorte. In den benachbarten deutschen Bundesländern kennt man die Niederlande meist sogar recht gut, Fernsehen, Rundfunk und andere Medien berichten über politische und kulturelle Themen. Die Mehrzahl der Niederländer spricht Deutsch oder versteht zumindest die deutsche Sprache, da Niederländisch den norddeutschen Dialekten sehr ähnelt. Und wenn es mit Deutsch nicht klappt, kann auf das Englische ausgewichen werden, das viele Niederländer gut beherrschen. Angesichts dieser günstigen Umstände liegt der Gedanke nicht fern, dass es auch in der geschäftlichen Kooperation kaum Verständigungsprobleme geben dürfte.

Deutsche, die schon lange in den Niederlanden leben und ar-

beiten, sehen das allerdings ganz anders. Ihre Erfahrungen spiegelt der Satz wieder: »So nah und doch so fern.« Sie schätzen die kulturellen Unterschiede als erheblich ein und raten ihren Landsleuten, sich vor einem Arbeitsaufenthalt im Nachbarland eingehend mit den niederländischen Gepflogenheiten zu beschäftigen.

Wie kommt es zu einer solchen Diskrepanz in der Einschätzung? Wenn die Begegnung und das kurzzeitige Zusammenleben offenkundig unproblematisch sind, so stecken die interkulturellen Probleme wohl im Detail. Die Verschiedenheit wird nach Angabe von Experten nicht nur in der berufsbedingten Zusammenarbeit deutlich, sondern auch im Privatleben. In beiden Bereichen macht sich bemerkbar, dass die Niederlande über Jahrhunderte hinweg einer vollkommen anderen Prägung unterlagen als das heutige Deutschland. So spielen für eine Kaufmannsrepublik wie die Niederlande, die auf eine lange Tradition von Handel und Seefahrt zurückblicken kann, bis heute Werte wie Freiheit und Unabhängigkeit eine große Rolle. Die früh entwickelte Demokratie gründete sich auf den stets wieder mühsam errungenen Konsens verschiedener gesellschaftlicher Gruppen, auf Mitspracherechte und den Grundgedanken der Gleichheit aller Bürger. Im Gegensatz dazu war Deutschland lange durch den Obrigkeitsstaat geprägt, durch Werte wie Disziplin, Respekt und klare Rangunterschiede.

Diese unterschiedlichen Traditionen und Werte haben zur Folge, dass deutsche Fach- und Führungskräfte, die unvorbereitet in die Niederlande gehen, sich oftmals über ihre Mitarbeiter wundern werden. Denn die niederländischen Mitarbeiter erwarten ganz selbstverständlich, dass man sie an Entscheidungen beteiligt. Wenn etwa ein deutscher Chef von einer klaren Rollenverteilung zwischen ihm und seiner Sekretärin ausgeht, die darin besteht, dass er Anweisungen gibt und sie die Arbeit ausführt – so wird er in den Niederlanden erfahren, dass Sekretärinnen oftmals Gegenvorschläge präsentieren. Und zwar mit der Erwartung, dass diese nicht nur ernst genommen, sondern auch eingehend erörtert werden. Die Art und Weise, wie Arbeitsanweisungen an Mitarbeiter erfolgen und welche Etikette dabei zu beachten ist, unterscheidet sich grundlegend. Zudem ist das Verhältnis der Kollegen untereinander in den Niederlanden durch einen sehr persönlichen Um-

gangston geprägt. Man interessiert sich für das persönliche Wohl des anderen, Hierarchien spielen dabei keine Rolle. Für einen deutschen Mitarbeiter, der eine klare Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben gewohnt ist, ist dies irritierend. Er wird sich womöglich fragen, was denn die niederländischen Kollegen sein privates Umfeld angeht.

An solche Verhaltensregeln kann man sich mehr oder weniger schnell gewöhnen und anpassen. Wichtiger ist es jedoch, wirklich zu verstehen, warum Niederländer bestimmte Verhaltensweisen erwarten und andere ablehnen. Denn erst wenn man nachvollziehen kann, warum andere Formen und Regelsysteme gelten und auch alltägliche Vorgänge unter Umständen ganz anders bewertet werden als in Deutschland, wird aus bloßer Anpassung ein selbstverständliches Zusammenspiel. Darüber hinaus führt ein besseres Verständnis meist zu einer größeren Akzeptanz und Wertschätzung des spezifisch niederländischen »way of life«. Die Kenntnis einer fremden Unternehmenskultur, die sich auf das bloße Erlernen von Verhaltensregeln beschränkt, wird immer dann ihren Dienst versagen, wenn unbekannte Situationen auftreten. Ein tieferes Verständnis hingegen ermöglicht es, auch eine neue, nicht »erlernte« Lage einschätzen und adäquat reagieren zu können. Dies gilt allgemein im Ausland, aber eben auch für ein Land wie die Niederlande, das sich trotz der geographischen Nähe grundlegend von deutschen Normen und Regeln unterscheidet. Es ist daher sinnvoll, eine auf die niederländische Kultur zugeschnittene interkulturelle Handlungskompetenz aufzubauen.

Leben und arbeiten in den Niederlanden – das betrifft immerhin eine ganze Reihe von Deutschen persönlich. Insgesamt leben etwa 57.000 Deutsche im westlichen Nachbarland, circa 27.000 von ihnen sind berufstätig. Hinzu kommen 16.000 Grenzgänger, die ihren Wohnsitz in Deutschland haben, aber in den Niederlanden arbeiten. Das in diesem Buch präsentierte Training ermöglicht es deutschen Fach- und Führungskräften, praxisrelevante und handlungswirksame Qualifikationen zu erwerben. Gerade in Bezug auf den so unterschiedlichen Führungsstil wird hier das nötige Werkzeug geboten, um zu einem produktiven und für beide Seiten zufrieden stellenden Umgang mit den niederländischen Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten zu gelangen.

## ■ **Trainingsziel interkulturelle Handlungskompetenz**

Mit der Internationalisierung von immer mehr Lebens- und Arbeitsbereichen verändern sich die Anforderungen an Fach- und Führungskräfte in Wirtschaft, Politik, Verwaltungen, Bildung und Ausbildung. Dies gilt auf Bundes- und Landesebene ebenso wie für die Kommunen. Von guten Mitarbeitern wird heutzutage erwartet, dass sie neben berufs- und fachspezifischen Kenntnissen auch überfachliche Qualifikationen mitbringen, etwa Kompetenzen im Kommunikations-, Organisations-, Führungs-, Team- und Konfliktmanagement. Wenn sie diese Qualifikationen nicht in ausreichendem Maße vorweisen können, sind der beruflichen Fortentwicklung schnell Grenzen gesetzt.

Der interkulturellen Kompetenz kommt durch die zunehmende Globalisierung eine immer größere Bedeutung zu. Offenheit für Menschen aus anderen Kulturen, Toleranz und Freundlichkeit im Umgang miteinander – fast schon selbstverständliche Qualitäten einer modernen Führungskraft – sind inzwischen nicht mehr ausreichend für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit. Wenn sich das berufliche Tätigkeitsfeld auf das In- und Ausland und damit auch auf Personen aus anderen Kulturen (Kollegen, Mitarbeiter, Vorgesetzte, Kunden, Zulieferer etc.) erstreckt, ist Erfolg nur dann gewährleistet, wenn beide Seiten ihre Ziele erreichen können, und zwar auf einem Wege, der ein Mindestmaß an Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit im interkulturellen Spannungsfeld sicherstellt. Nur so sind dauerhafte Kooperationen zu verwirklichen. Damit stellt sich jedoch die Frage, wie divergent oder konvergent die angestrebten Ziele, die Verhaltensmerkmale und die jeweilige Eigen- und Fremdwahrnehmung sind. Wie erkennt man, ob der Partner mit der Kooperation und den erzielten Ergebnissen zufrieden ist? Auf welchem Wege kann eine beiderseitige Vertrauensbasis hergestellt werden, die Voraussetzung jedweder zielorientierten Zusammenarbeit?

Internationale Forschungen über Merkmale erfolgreicher Auslandstätigkeit haben gezeigt, dass Eigenschaften und Fähigkeiten wie Neugierde, Aufgeschlossenheit, Fähigkeit zum Perspektivenwechsel, Flexibilität im Denken und Handeln, Toleranz

gegenüber anderen Meinungen und fremden Verhaltensweisen (Ambiguitätstoleranz) sowie ein gewisses Maß an psychophysischer Belastbarkeit einen deutlich positiven Einfluss auf einen Wechsel ins Ausland haben. Diese personenspezifischen Merkmale bieten jedoch noch keine Gewähr für eine ausreichende interkulturelle Handlungskompetenz. Eine solche Kompetenz lässt sich erst in einem Lern- und Erfahrungsprozess erwerben, der durch bestimmte Merkmale gekennzeichnet ist.

Inzwischen herrscht weitgehende Übereinstimmung darin, dass interkulturelle Handlungskompetenz als die Fähigkeit definiert werden kann, kulturelle Bedingungen und Einflussfaktoren in der Wahrnehmung, im Denken, im Urteilen, im Empfinden und im Handeln zunächst einmal bei sich selbst zu erfassen, um sie dann in einem zweiten Schritt auch bei den kulturellen Partnern zu erkennen, zu respektieren und proaktiv nutzen zu können. Von entscheidender Bedeutung sind hierbei ein wechselseitiges interkulturelles Verstehen und eine sich hieraus ergebende Fähigkeit zum kulturadäquaten Umgang mit den jeweiligen Eigenheiten des Partners und der Lebensverhältnisse im Gastland.

Ein weiterer Faktor für eine erfolgreiche Zusammenarbeit liegt in der Entwicklung eines hohen Maßes an Toleranz gegenüber kulturell bedingten Verhaltensweisen, die mit den eigenen Handlungsmaßstäben und Erfahrungen nicht ohne weiteres in Übereinstimmung zu bringen sind. In diesem Zusammenhang ist die Entwicklung synergetischer Formen des Zusammenlebens und einer gemeinsamen Wert-, Norm- und Verhaltensorientierung von großer Bedeutung. Wissenschaftliche Untersuchungen über Rahmenbedingungen, Verlaufsprozesse und Wirkungen internationalen Managements belegen, übereinstimmend mit Erfahrungen aus der internationalen Praxis, dass Menschen im Rahmen interkultureller Kommunikation und Kooperation zunächst einmal davon ausgehen, dass ihr eigenes Orientierungssystem und die darauf basierenden Werte, Normen und Regeln richtig und angemessen sind. Alle den eigenen Erwartungen widersprechenden Formen der Wahrnehmung, Beurteilung und Beeinflussung von Situationen werden in der Regel als nicht ganz richtig, wenn nicht sogar als falsch, lückenhaft oder nutzlos angesehen. Dies beruht darauf, dass zentrale Merkmale des eigenen Orientie-



nungssysteme über lange Zeit hinweg verinnerlicht und somit zu Gewohnheit und Routine wurden. Sie unterliegen nicht mehr der bewussten Kontrolle und Reflexion. Genau dies aber erschwert nicht nur das Wahrnehmen, Erkennen und Analysieren fremdkultureller Orientierungssysteme, sondern verhindert auch ihre Akzeptanz und Wertschätzung als eine ebenso berechnigte Art der Welterfassung und -beurteilung.

Konkret bedeutet dies, dass ein Deutscher, der in den Niederlanden mit Abweichungen von Gewohntem und Vertrautem konfrontiert wird, dies nicht etwa als Resultat eines spezifischen kulturellen Wert-, Norm- und Regelsystems erkennt, sondern es als Schwäche, Desinteresse oder Versagen seiner niederländischen Partner auslegt, eventuell sogar als hinterhältiges oder strategisches Handeln. Die Folge sind Enttäuschung, Ablehnung, Aufbau von Vorurteilen, Rückzug und Aggressivität.

Nun geht es aber in der interkulturellen Zusammenarbeit nicht nur um die Wahrnehmung von Fremdartigkeit oder gar das Erdulden wiederholt erfahrener, erwartungswidriger Verhaltensweisen des fremdkulturell geprägten Partners, sondern um ein gesichertes, dauerhaftes, möglichst vertrauensvolles und produktives Zusammenwirken. Das vorliegende Training wurde entwickelt, um dem Leser die Möglichkeit zu geben, eine hinreichende interkulturelle Handlungskompetenz für den beruflichen Einsatz und das Leben in den Niederlanden zu entwickeln. Das Training zielt darauf ab, deutsche Fach- und Führungskräfte in die Lage zu versetzen, verständnisvoll und effektiv mit Niederländern zu kommunizieren, vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen sowie das Verhalten der niederländischen Partnerkultur adäquat zu antizipieren und zu interpretieren. Es soll den Leser befähigen, vorurteilsbehaftete oder vorschnelle Beurteilungen zu vermeiden und sich selbst als verlässlichen Kommunikations- und Kooperationspartner zu präsentieren.

Das Trainingsmaterial basiert auf einer Fülle von Interviews mit deutschen Managern, Fach- und Führungskräften, die über ihre Erfahrungen im Umgang mit Niederländern befragt wurden. Die Interviews wurden in den Niederlanden geführt, die Auswertung erfolgte durch ein deutsch-niederländisches Expertenteam, das die jeweiligen Erfahrungen beurteilte und kommentierte. Auf

dieser Basis wurden die hier vorgestellten Kulturstandards entwickelt, unter besonderer Beachtung der kulturell bedingten kritischen, das heißt unerwarteten Interaktionssituationen. Kulturell kritische Interaktionssituationen sind solche immer wieder auftretenden Begegnungssituationen im Alltagsleben und am Arbeitsplatz, die anders verlaufen, als der oder die Deutsche es erwartet hätte. Im Arbeits- und Lebensalltag führt dieses erwartungswidrige Verhalten zu Irritationen und bedroht die Orientierungssicherheit. Die Konsequenzen sind Unverständnis, ein hohes Maß an Unsicherheit, Ängstlichkeit, Misstrauen und – wenn solche Situationen gehäuft auftreten – psychischer Stress. Die Entstehung all dieser für eine gedeihliche Zusammenarbeit negativen Einflussfaktoren lässt sich vermeiden, wenn zumindest einer der beiden Partner in der Lage ist, das Verhalten des Anderen aus dessen kulturspezifischem Orientierungssystem heraus zu verstehen. Die Voraussetzung dafür ist allerdings, dass er oder sie für die kulturspezifische Ausprägung der eigenen Verhaltensgrundlagen (Wahrnehmung, Denken, Urteilen, Empfinden und Handeln) ausreichend sensibilisiert ist.

Neben dieser Sensibilisierung ist es Ziel des Trainings, dem deutschen Leser anhand typischer Interaktionssituationen aus dem beruflichen und privaten Lebensalltag zu vermitteln, wie das eigene kulturspezifische Orientierungssystem auf niederländische Partner wirkt und wie das entsprechende Verhalten aus Sicht der Niederländer interpretiert wird. Der Leser lernt die Handlungswirksamkeit niederländischer Kulturstandards kennen und erfährt, wie positiv sich die interkulturelle Begegnungssituationen zwischen Deutschen und Niederländern gestalten lässt, wenn man auf eine grundsätzliche kulturelle Wertschätzung bauen kann.

## ■ Theoretischer Hintergrund

Das vorliegende Trainingsmaterial wurde nicht themenabstrakt theoretisch abgeleitet, sondern orientiert sich an den Ergebnissen einer Vielzahl von Interviews: Im Umgang mit Niederländern erfahrene und erfolgreiche deutsche Manager, Fach- und Füh-

runungskräfte wurden gebeten, konkrete im Arbeits- und Lebensalltag immer wieder auftretende unerwartete Begegnungssituationen so genau wie möglich zu schildern. Niederländer mit Deutschland-Erfahrung und Deutsche mit Niederlande-Erfahrung, die häufig auch kulturvergleichend wissenschaftlich tätig sind, wurden anschließend gebeten, diese Situationen im Hinblick darauf zu beurteilen, welche kulturspezifischen Einflussfaktoren das unterschiedliche Denken und Verhalten der beteiligten Personen bestimmt hat. Aufgrund dieser Expertenurteile konnten schließlich sieben niederländische Kulturstandards ermittelt werden.

Für die Erstellung des Trainingsmaterials wurde aus den kritischen Interaktionssituationen eine Auswahl an Beispielen getroffen, bei denen die niederländischen und deutschen Kulturstandards besonders handlungswirksam wurden und entsprechend auf beiden Seiten zu Missverständnissen führten. Kulturstandards sind Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns, die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich und andere als normal, typisch und verbindlich angesehen werden. Da eigenes und fremdes Verhalten unter anderem durch Kulturstandards gesteuert und beurteilt wird, besitzen sie eine entscheidende Regulationsfunktion für die Situationsbewältigung beim Umgang mit Personen aus unterschiedlichen Kulturen. Die individuelle und gruppentypische Art des Umgangs mit Kulturstandards zur Verhaltensregulation kann innerhalb eines gewissen Toleranzbereichs variieren. Das folgende Training nimmt zwar Bezug auf sieben niederländische Kulturstandards, die aus dem Befragungsmaterial ermittelt wurden, doch beschreiben diese keineswegs die niederländische Kultur als Ganzes. Zu berücksichtigen ist, dass die für dieses Training verwandten Kulturstandards aus dem Blickwinkel deutscher Manager, Fach- und Führungskräfte entwickelt wurden und zunächst einmal auf deren Interaktionsbereiche im Umgang mit Niederländern bezogen sind. In diesem Sinne sind Kulturstandards Orientierungshilfen, mit deren Unterstützung ein Verständnis für das Partnerverhalten aufgebaut und das eigene kulturspezifische Orientierungssystem relativiert und reflektiert werden kann.

Zu beachten ist weiterhin, dass sich Kulturstandards über einen mehr oder weniger langen kulturhistorischen Zeitraum hinweg bis zur gegenwärtigen handlungswirksamen Ausprägung hin entwickelt haben. Es handelt sich also nicht um statische Größen, sondern um handlungswirksame Bestandteile einer Kultur, die sich mit den gesellschaftlichen, ökonomischen und politischen Bedingungen und Entwicklungen verändern. Zudem ist es wichtig, darauf hinzuweisen, dass sich die Kulturstandards in vielen Situationen überlappen. Bei der Erläuterung der einzelnen Kulturstandards wird daher darauf hingewiesen, wenn eine Begründung für mehrere Bereiche gültig ist.

Der Ablauf des vorliegenden Trainings gründet im Wesentlichen auf dem Format des so genannten kulturspezifischen »Culture Assimilator« oder auch »Culture Sensitizer«, das in den 1960er Jahren entwickelt wurde und in der wissenschaftlichen Literatur große Beachtung gefunden hat. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Sensibilisierung für die kulturspezifischen Ausprägungen von Wahrnehmungs-, Denk-, Urteils-, Empfindungs- und Handlungsprozessen und dem Aufbau eines entsprechenden Wissens. Damit zählt es zu den kognitiv-zentrierten und verstandensorientierten Trainings. Diese ermöglichen es dem Lernenden, mit Hilfe der zur Verfügung gestellten Lerninhalte und einer daran angepassten Lerndidaktik das ihm fremd erscheinende Verhalten in der niederländischen Kultur adäquat zu beurteilen und einzuschätzen.

Die niederländischen Kulturstandards sind selbstverständlich nicht immer zwingend in allen Bereichen der Gesellschaft vorzufinden. Befinden sich aber ein Deutscher und ein Niederländer in einer kritischen Interaktionssituation, besteht eine erhöhte Wahrscheinlichkeit, dass das Verhalten durch einen der nachfolgend beschriebenen Aspekte und seine kulturhistorische Verankerung interpretierbar und dadurch besser verstehbar wird. Natürlich können auch in den Niederlanden zahlreiche individuelle, regionale und branchenabhängige Unterschiede auftauchen, auf die man jederzeit gefasst sein sollte. So herrscht auch in den Niederlanden im Bank- und Finanzbereich eine formellere Arbeitsatmosphäre als beispielsweise in der Werbebranche. Auch die regionalen Unterschiede können zum Teil erheblich sein, etwa

zwischen dem calvinistisch geprägten Norden und dem katholischen Süden. Die Kulturstandards beschreiben vor allem die niederländische Kultur im Gebiet der »Randstad« im Westen des Landes (des seeseitigen »Rands«). Die Region umfasst die Städte Amsterdam, Den Haag, Rotterdam und Utrecht, hier leben 50 % der niederländischen Bevölkerung. Die Randstad ist das wirtschaftliche Zentrum des Landes, hier sind die größten Unternehmen angesiedelt. Schon seit Jahrhunderten bestimmt dieses Gebiet die niederländische Wirtschaft, die hier herrschenden Regeln haben daher die gesamten Niederlande stark geprägt. Der Text enthält jedoch auch Hinweise auf mögliche regionale Abweichungen. Da die vorgegebenen kritischen Interaktionssituationen aus einer großen Anzahl ähnlicher Erfahrungen ausgesucht wurden, stehen sie gleichsam prototypisch für eine in der deutsch-niederländischen Zusammenarbeit immer wieder zu beobachtende Art und Weise der interkulturell beeinflussten Kommunikation und Kooperation.

## ■ Aufbau und Ablauf des Trainings

Zunächst wird eine Beispielsituation geschildert, die in die Frage an den deutschen Leser mündet, warum der Niederländer oder die Niederländerin sich so unerwartet verhalten hat. Im nächsten Schritt werden dem Lernenden vier unterschiedliche Deutungen für dieses Verhalten vorgegeben, die unter kulturspezifischen Aspekten alle mehr oder weniger zutreffende Erklärungen bereithalten. Nach der vergleichenden Betrachtung dieser Deutungsalternativen hat der Lernende die Aufgabe, jede der vier Möglichkeiten auf einer Skala von »sehr zutreffend« bis »nicht zutreffend« zu bewerten.

Anschließend erhält er zu jeder Antwortalternative eine ausführliche Erläuterung, die es ihm ermöglicht zu beurteilen, mit welcher Präzision er die vorgegebene kritische Interaktionssituation eingeschätzt hat. Es wird erklärt, warum einige der vorgeschlagenen Deutungen den Kern des Problems treffen, andere hingegen weniger. Gleichzeitig wird der Leser gebeten, in Ruhe zu überlegen, wie er selbst in einer vergleichbaren Situation rea-

gieren würde. Die Aufgabe besteht darin, aufgrund der Erläuterungen eine problemlösende, den kulturellen Besonderheiten angemessene Strategie zu entwickeln. In einem weiteren Abschnitt findet er dann unter der Überschrift »Lösungsstrategie« einen von Experten erstellten Problemlöseverlauf vor, aus dem er ersehen kann, wie er sich in einer vergleichbaren Interaktionssituation verhalten sollte, um Missverständnisse und Irritationen zu vermeiden. Diese begründete Problemlösestrategie kann er dann mit seinen eigenen Vorstellungen vergleichen.

Das Training besteht also aus vier Schritten: Situation, verschiedene Erklärungsvorschläge, Erläuterung der Vorschläge, Lösungsstrategie. Es ist in sieben große Themenbereiche gegliedert, die die einzelnen Kulturstandards jeweils anhand mehrerer Beispiele illustrieren. Abgeschlossen wird jeder Themenbereich mit einer kulturhistorischen Verankerung. Hier wird erklärt, wie sich ein Kulturstandard im Verlaufe der niederländischen Kulturgeschichte entwickelt hat und welche Bedeutung ihm über die jeweilige Fallsituationen hinaus für die Zusammenarbeit zwischen Niederländern und Deutschen zukommt. Zum Abschluss des Trainings sind die Kulturstandards stichwortartig nochmals im Überblick zusammengefasst, ergänzt durch eine Liste mit Literaturhinweisen zum Thema Leben und Arbeiten in den Niederlanden.

## ■ Hinweise für die Bearbeitung

Eine Vielzahl von Studien belegen, dass ein Trainingsmaterial dieser Art sowohl für das Selbststudium als auch für Gruppentrainings geeignet ist. Wird das vorliegende Material zum Selbststudium genutzt, so ist eine optimale Trainingswirkung jedoch erst durch die Einhaltung des im Folgenden näher beschriebenen Bearbeitungsprozesses gewährleistet.

Die Situationsschilderungen sind bewusst kurz gehalten und nicht durch weitschweifige Detailschilderungen ausgeschmückt. So bieten sie dem Leser die Chance, sich in die Situation des deutschen Protagonisten hineinzusetzen und seine Reaktion auf das erwartungswidrige Verhalten des niederländischen Partners nach-

zuvollziehen. Erst nach einem intensiven Durchdenken der kritischen Interaktionssituation ist es sinnvoll, die vier Deutungen zu lesen. Jede dieser Deutungen ist auf der vorgegebenen Skala in Bezug auf ihre kulturspezifische Stimmigkeit einzuordnen.

Erst wenn diese Arbeit abgeschlossen ist, sollte der Leser oder die Leserin sich mit den Erläuterungen zu den vier verschiedenen Deutungen beschäftigen und diese mit der eigenen Lösung vergleichen. Der mit diesem Analyseschritt verbundene Lerneffekt wird nicht dadurch erreicht, dass man so schnell wie möglich versucht, die einzig richtige respektive kulturadäquate Deutung zu finden und dann festzustellen, inwieweit die eigene Beurteilungszuschreibung mit der im Text präsentierten übereinstimmt. Vielmehr kommt es darauf an, differenziert und mit Bedacht die verschiedenen perspektivischen Betrachtungen zu vergleichen, die durch die vorgegebenen Deutungen angeregt werden. Auch die als nicht kulturadäquat zu betrachtenden Möglichkeiten enthalten eine gewisse Plausibilität im Zusammenhang der kritischen Interaktionssituation. Somit fördert das vergleichende Betrachten und Analysieren der verschiedenen Antwortalternativen im Zusammenhang mit den vorgegebenen Erläuterungen eine für das interkulturelle Verstehen wichtige Fähigkeit, nämlich den Perspektivenwechsel.

Diese Fähigkeit ist gerade in unbekanntem Situationen im Umgang mit niederländischen Partnern von großem Nutzen, wenn es darum geht, eine Erklärung für ein zunächst fremd erscheinendes Verhalten zu finden. Die interkulturelle Kompetenz zeigt sich dann darin, dass der deutsche Mitarbeiter in der Lage ist, selbstständig unterschiedliche Deutungen zu entwickeln und diese dann auf ihre kulturelle Stimmigkeit hin zu prüfen. Nur so kann Verständnis für das Verhalten des niederländischen Partners aufgebaut werden. Ähnlich verhält es sich mit der selbst entwickelten Lösungsstrategie und der für jede Interaktionssituation vorgegebenen expertenbasierten Lösungsstrategie. Die erwünschte interkulturelle Handlungskompetenz bedeutet nicht, schnell irgendeine Lösungsstrategie anzuwenden – das Ziel liegt vielmehr darin, verschiedene passende Lösungsstrategien verfügbar zu haben, um im Einzelfall flexibel und kulturadäquat reagieren zu können.

Die weiteren kritischen Interaktionssituationen, die alle auf die Handlungswirksamkeit eines niederländischen Kulturstandards zurückzuführen sind, sollten in gleicher Weise und mit Bedacht bearbeitet werden, um so ein Gespür für die kulturelle Bedingtheit unterschiedlicher Begegnungssituationen durch ein und denselben Kulturstandard zu schulen. Ein großes Interpretationsspektrum erleichtert dabei den Transfer des Gelernten in die interkulturelle Begegnungspraxis.

Im Rahmen gruppenbezogener Trainings besteht die Möglichkeit, die kulturell bedingt kritischen Interaktionssituationen im Rollenspiel darzustellen und verschiedene Deutungsalternativen in der Gruppe zu präsentieren, vergleichend zu analysieren und zu diskutieren. Unterschiedliche Möglichkeiten kulturadäquater Verhaltensreaktionen können auch aus der Gruppe heraus entwickelt, diskutiert und im Rollenspiel erprobt werden. Darüber hinaus bietet ein Gruppentraining den Vorteil, nicht nur die kulturspezifischen Verhaltensreaktionen der niederländischen Partner zu diskutieren, sondern auch die kulturspezifischen Wahrnehmungen, Urteilsprozesse, Emotionen und Reaktionen auf deutscher Seite im wechselseitigen Dialog zu erörtern.

Gerade das Entwickeln unterschiedlicher perspektivischer Betrachtungen kulturspezifischer Verhaltensreaktionen sowie ihrer Grundlagen und Wirkungen auf kognitiver, emotionaler und verhaltensbezogener Ebene fördert eine wichtige Komponente interkultureller Kompetenz: die Fähigkeit zum kulturspezifischen Relativieren. Im Gruppentraining führen gerade die Diskussionen innerhalb der Gruppe zu unterschiedlichen, divergenten Betrachtungen, die alle ein gewisses Maß an Plausibilität aufweisen, so dass die Teilnehmer erfahren, dass interkulturelle Begegnungssituationen ebenso wie ihre Bedingungskonstellationen, Verlaufsprozesse und Wirkungen von oft unausweichlichen Widersprüchen bestimmt sind. Dies fördert eine weitere wichtige Komponente interkultureller Handlungskompetenz, die Ambiguitätstoleranz. Dies meint die Fähigkeit, Widersprüchlichkeiten und Uneindeutigkeiten zu tolerieren und mit ihnen umgehen zu können.

Als besonders lernwirksam hat sich erwiesen, die kritischen Interaktionssituationen zusätzlich in Form einer kurzen Video-



sequenz zu präsentieren, die durch ihre konkrete Darstellung besser im Gedächtnis haften bleibt. Darüber hinaus ist es im Rahmen von Gruppentrainings sinnvoll, Videofeedbackverfahren einzusetzen, besonders im Zusammenhang mit Rollenspielen. Wahlweise kann ein gruppenbezogenes Training von einem deutsch-niederländischen Trainerteam moderiert werden, zudem könnte auch die Trainingsgruppe aus deutschen und niederländischen Teilnehmern bestehen. Durch den Einsatz erlebnisorientierter Methodenbausteine werden neben der kognitiven Ebene auch in verstärktem Maße die emotionale und die handlungsbezogene Ebene aktiviert.

Ein gruppenbasiertes Training bietet außerdem den Vorteil, dass in der gemeinsamen Diskussion über die Gründe für das Entstehen kulturell bedingt kritischer Interaktionssituationen und der unerwarteten Verhaltensreaktionen niederländischer Partner auch die eigenkulturelle deutsche Orientierung verstärkt in den Mittelpunkt der Analyse und Reflexion rückt. Die unerwarteten Verhaltensreaktionen sind ja nur deshalb fremd, weil der deutsche Beobachter ein spezifisches, seinem eigenen kulturellen Orientierungssystem entsprechendes Verhalten erwartet, das der Partner aber nicht präsentiert. Daher finden sich in den Erklärungen zu den Deutungsalternativen, in den Lösungsstrategien und den Texten zur kulturhistorischen Verankerung der Kulturstandards auch Erläuterungen zu den jeweils aktivierten Charakteristiken des deutschen kulturellen Orientierungssystems.

Die kulturhistorischen Abschnitte zu den Kulturstandards und die Darstellung der geschichtlichen Entwicklung der niederländischen Gesellschaft geben dem Leser die Möglichkeit, die an Einzelbeispielen detaillierter Verhaltens- und Interaktionsanalysen gewonnenen Einsichten und Erkenntnisse in einen übergreifenden Kontext einzuordnen. Kulturspezifische Erkenntnisse sowie durch die Bearbeitung von Beispielfällen gewonnene Einsichten werden so zu einem Netzwerk von Referenzstrukturen, auf dessen Grundlage der Leser in der konkreten Zusammenarbeit mit Niederländern selbstständig kulturadäquate Entscheidungen treffen, Handlungsinitiativen starten sowie Personen- und Situationsbewertungen vornehmen kann. Genau darin liegt

die komplexe interkulturelle Kompetenz auf hohem Niveau, die in diesem Trainingsprogramm angestrebt wird.

Wir wünschen Ihnen viel Freude bei der Beschäftigung mit einem vielfältigen Land, das Tradition mit Moderne verbindet, wissenschaftliche Forschung auf höchstem Niveau bietet, wirtschaftlich floriert und durch die Jahrhunderte hinweg immer wieder mit großen Leistungen auf dem Gebiet der Kunst und Kultur hervortrat. Ein inzwischen berühmtes Beispiel für die niederländische Architektur der Moderne ist das 2004 eröffnete Botschaftsgebäude mitten in Berlin – ein von Rem Koolhaas entworfener gläserner Kubus, der direkt am Wasser gelegen ist und nicht nur Architekturliebhaber begeistert.

Auffallend für Deutsche ist jedoch vor allem die Art und Weise, wie Niederländer am Arbeitsplatz und im Alltagsleben miteinander umgehen, aufeinander zugehen, miteinander kommunizieren und kooperieren. Diese Vielfalt kennen zu lernen und zu ergründen, sie wertzuschätzen und sie als Bereicherung zu empfinden – dies schafft genau den Freiraum und die Kompetenz, die jemand braucht, um sich in den Niederlanden wohl zu fühlen.