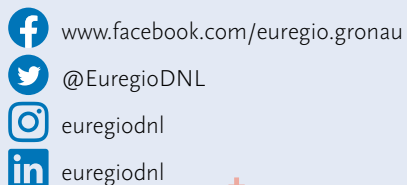




MEER INFORMATIE
WEITERE INFORMATIONEN

www.euregio.eu

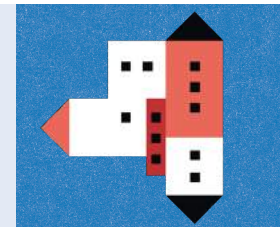


www.facebook.com/euregio.gronau

[@EuregioDNL](https://twitter.com/EuregioDNL)

[euregionl](https://www.instagram.com/euregionl)

[euregionl](https://www.linkedin.com/company/euregionl)



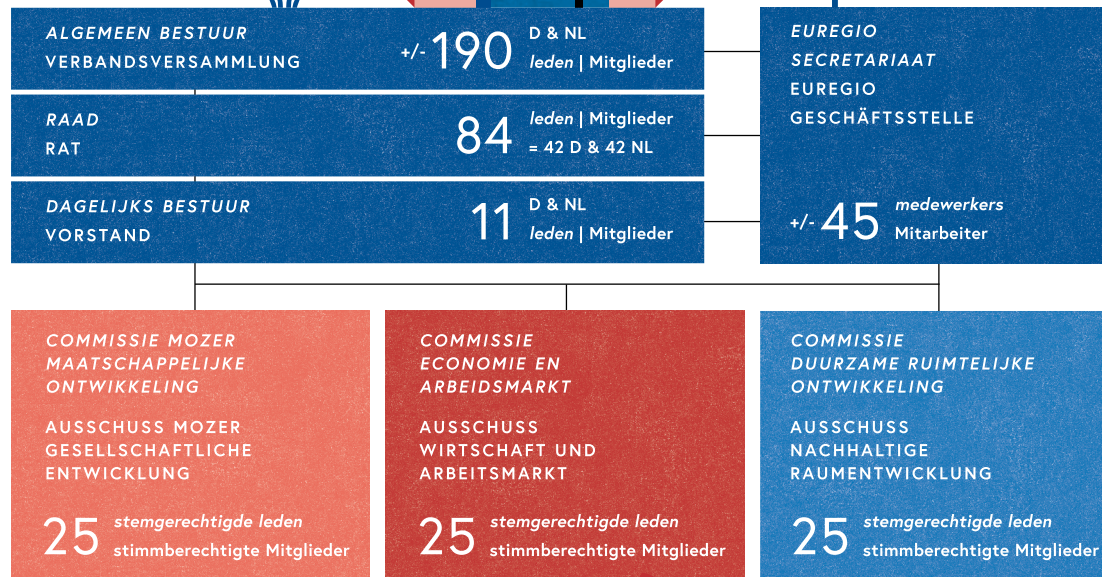
Gronausestraat 1258-1260 | NL-7534 AV Enschede | Tel.: 053 / 460 51 51 | info@euregio.eu

Enscheder Str. 362 | D-48599 Gronau | Tel.: 02562 / 702-0 | info@euregio.eu

OVER DE EUREGIO

De EUREGIO is een samenwerkingsverband van 128 Nederlandse en Duitse gemeenten, Kreise en Waterschappen. Er wonen rond 3,4 miljoen mensen in het gebied van ca. 13.000 km². Aan de Nederlandse kant bestaat het gebied uit de regio's Twente en Achterhoek en delen van Noordoost-Overijssel en Zuidoost-Drenthe, aan de Duitse kant het Münsterland, Landkreis Grafschaft Bentheim, de Stadt en de Landkreis Osnabrück en delen van het zuidelijke Emsland.

De EUREGIO is in 1958 opgericht en daarmee het oudste regionale grensoverschrijdende samenwerkingsverband in Europa. Samen met de leden en partners zet de EUREGIO zich in voor een sterke en grenzeloze samenwerking in het Nederlands-Duitse grensgebied.



ÜBER DIE EUREGIO

Die EUREGIO ist ein Zusammenschluss von 128 deutschen und niederländischen Kommunen, (Land-)Kreisen und Waterschappen. Das Gebiet umfasst rund 13.000 km², auf denen etwa 3,4 Millionen Einwohner leben. Auf niederländischer Seite erstreckt sich das Gebiet über die Regionen Twente und Achterhoek sowie Teile von Noordoost-Overijssel und Zuidoost-Drenthe. Auf deutscher Seite umfasst sie das Münsterland, den Landkreis Grafschaft Bentheim, die Stadt und den Landkreis Osnabrück sowie Teile des südlichen Emslandes.

Die EUREGIO wurde 1958 als erste grenzüberschreitende Organisation in Europa auf regionaler Ebene gegründet. Gemeinsam mit ihren Mitgliedern und Partnern setzt sie sich für eine starke und grenzenlose Zusammenarbeit im deutsch-niederländischen Grenzgebiet ein.

De EUREGIO zet zich in voor ...



... goede infrastructuur en transportverbindingen, veilig en schoon water en duurzame energieconcepten
bijv. treinverbinding Zwolle–Münster, Vechtzomp – Varend klaslokaal



... het versterken van de economie in een regio waar de grensligging een kans is
bijv. advies over werken, ondernemen, wonen en studeren over de grens via het GrensInfoPunt



... de verdere verbetering van de leefbaarheid in een grenzeloze regio
bijv. ontmoetingen tussen mensen uit Nederland en Duitsland op alle niveaus van de samenleving

DE EUREGIO,
DAT ZIJN WIJ SAMEN!

DIE EUREGIO,
DAS SIND WIR ALLE
ZUSAMMEN!



Die EUREGIO setzt sich ein für ...

... gute Infrastruktur und Transportverbindungen, sicheres und sauberes Wasser und nachhaltige Energiekonzepte, z. B. Bahn-verbinding Münster–Zwolle, Vechtezompe – Schwimmendes Klassenzimmer



... die Stärkung der Wirtschaft in einer Region, in der die Grenzlage eine Chance ist, z. B. Beratung über Arbeiten, Unternehmen, Wohnen und Studieren über die Grenze beim GrenzInfoPunkt



... die weitere Verbesserung der Lebensqualität in einer grenzenlosen Region, z. B. Begegnungen zwischen Menschen aus Deutschland und den Niederlanden in allen Bereichen der Gesellschaft



Verklaring - Zeichenerklärung

- Autosnelweg - Autobahn
- Doorgande weg - Durchgangsstraße
- Secundaire weg - Andere Straße
- Spoorlijn - Bahnlinie
- Rijks grens - Staatsgrenze

0 10 20 km



Kontakt Contact

Aalten

Gemeentehuis | Markt 7
7121 CS Aalten

Bocholt

Hotel Europa-Haus | Adenauerallee 59
46399 Bocholt

Dinxperlo

Kulturhus | Maurits Prinsstraat 6
7091 CV Dinxperlo

Glanerbrug

Terhaar sive Droste | Gronausestraat 1258-1260
7534 AV Glanerbrug

Hardenberg

Gemeentehuis | Stephanuspark 1
7772 HZ Hardenberg

Nordhorn

NINO Hochbau | Nino-Allee 11
48529 Nordhorn

Oeding

Feuerwehrhaus | Woorteweg 30
46354 Südlohn-Oeding

Winterswijk

Gemeentehuis | Stationsstraat 25
7101 GH Winterswijk

GrenzInfoPunkt EUREGIO

GrensInfoPunt EUREGIO

EUREGIO
Enscheder Straße 362
D-48599 Gronau
0049 2562 702-0
0031 53 46051-51

grenzinfopunkt@euregio.eu
www.grenzinfopunkt.eu

grensinfopunt@euregio.eu
www.grensinfopunt.eu

Individuelle Information,
kostenlos!

Individueel en
gratis advies!

Weitere Informationen unter
www.gipeuregio.eu

Meer informatie vindt u op
www.gipeuregio.eu



2024

Beratungsangebot &
Sprechstunden

Informatiemogelijkheden &
Spreekuren

Was ist der GrenzInfoPunkt EUREGIO?

Der GIP ist eine Beratungsstelle im Haus der EUREGIO mit einem Team deutscher und niederländischer (EURES-)Berater, die über spezielle Kenntnisse zu grenzübergreifenden Fragen in Bezug auf Arbeit, Ausbildung und Leben in Deutschland und den Niederlanden verfügen.

Wat is het GrensInfoPunt EUREGIO?

Het GIP is een adviespunt in het EUREGIO-gebouw met een team van Duitse en Nederlandse (EURES-)adviseurs met expertise op het gebied van grensoverschrijdende kwesties met betrekking tot werk, opleiding en leven in Duitsland en Nederland.

Notizen notities

Arbeiten, Wohnen, Studieren
im Nachbarland?

Werken, wonen, studeren
in het buurland?



Sie möchten Informationen zu Deutschland und den Niederlanden zu den Themen:

U wilt informatie over Duitsland en Nederland over de volgende onderwerpen:



JANUAR	JANUARI	FEBRUAR	FEBRUARI	MÄRZ	MAART	APRIL	APRIL	MAI	MEI	JUNI	JUNI	JULI	JULI	AUGUST	AUGUSTUS	SEPTEMBER	SEPTEMBER	OKTOBER	OKTOBER	NOVEMBER	NOVEMBER	DEZEMBER	DECEMBER
01 M M	Regen, Neuvelding	01 D D		01 F V		01 M M	Donnerstag, 2. Fasttag	01 M W	Tag der Arbeit	01 S Z		01 M M	Nordhorn	01 D D		01 S Z		01 D D		01 F V	Neuvelding	01 S Z	
02 D D		02 F V		02 S Z		02 D D		02 D D		02 S Z		02 D D		02 F V		02 M M	Winterswijk	02 M W		02 S Z		02 M M	Bocholt
03 M W		03 S Z		03 S Z		03 M W		03 F V		03 M M	Aalten	03 M W		03 S Z		03 D D		03 D D	Tag der Arbeit, 2. Fasttag	03 S Z		03 D D	
04 D D		04 S Z		04 M M	Glanerbrug	04 D D		04 S Z	Donnerstag	04 D D		04 D D		04 S Z		04 M W		04 F V		04 M M	Hardenberg	04 M W	
05 F V		05 M M	Winterswijk	05 D D		05 F V		05 S Z	Bevrijdingsdag	05 M W		05 F V		05 D D		05 D D		05 S Z		05 D D		05 D D	
06 S Z		06 D D		06 M W		06 S Z		06 M M	Hardenberg	06 D D		06 S Z		06 F V		06 D D		06 S Z		06 M W		06 F V	
07 S Z		07 M W		07 D D		07 S Z		07 D D		07 F V		07 S Z		07 M W		07 S Z		07 M M	Aalten	07 D D		07 S Z	
08 M M		08 D D		08 F V		08 M M	Bocholt	08 M W		08 S Z		08 M M		08 D D		08 S Z		08 D D		08 F V		08 S Z	
09 D D		09 F V		09 S Z		09 D D		09 D D	Christi-Himmelfahrt, Fastnacht	09 S Z		09 D D		09 F V		09 M M		09 M W		09 S Z		09 M M	
10 M W		10 S Z		10 S Z		10 M W		10 F V		10 M M		10 M W		10 S Z		10 D D		10 D D		10 S Z		10 D D	
11 D D		11 S Z		11 M M		11 D D		11 S Z		11 D D		11 D D		11 S Z		11 M W		11 F V		11 M M		11 M W	
12 F V		12 M M		12 D D		12 F V		12 S Z		12 M W		12 F V		12 M M		12 D D		12 S Z		12 D D		12 D D	
13 S Z		13 D D	Hardenberg	13 M W		13 S Z		13 M M		13 D D		13 M M		13 F V		13 S Z		13 F V		13 M W		13 F V	
14 S Z		14 M W		14 D D		14 S Z		14 D D	Oeding	14 F V		14 S Z		14 M W		14 S Z		14 M M		14 D D		14 S Z	
15 M M	Nordhorn	15 D D		15 F V		15 M M		15 M W		15 S Z		15 M M		15 D D		15 S Z		15 D D		15 F V		15 S Z	
16 D D	Oeding	16 F V		16 S Z		16 D D	Hardenberg	16 D D		16 S Z		16 D D		16 F V		16 M M		16 M W		16 S Z		16 M M	
17 M W		17 S Z		17 S Z		17 M W		17 F V		17 M M		17 M W		17 S Z		17 D D	Hardenberg	17 D D		17 S Z		17 D D	Nordhorn
18 D D		18 S Z		18 M M		18 D D		18 S Z		18 D D	Hardenberg	18 D D		18 S Z		18 M W		18 F V		18 M M		18 M W	
19 F V		19 M M		19 D D	Oeding	19 F V		19 S Z	Freiheitsfest, 1. Fastnacht	19 M W		19 F V		19 M M		19 D D		19 S Z		19 D D	Oeding	19 D D	
20 S Z		20 D D		20 M W		20 S Z		20 M M	Freiheitsfest, 2. Fastnacht	20 D D		20 S Z		20 F V		20 D D		20 S Z		20 M W		20 F V	
21 S Z		21 M W		21 D D		21 S Z		21 D D		21 F V		21 S Z		21 M W		21 S Z		21 M M		21 D D		21 S Z	
22 M M		22 D D		22 F V		22 M M		22 M W		22 S Z		22 M M		22 D D		22 S Z		22 D D		22 F V		22 S Z	
23 D D		23 F V		23 S Z		23 D D		23 D D		23 S Z		23 D D		23 F V		23 M M		23 M W		23 S Z		23 M M	
24 M W		24 S Z		24 S Z		24 M W		24 F V		24 M M		24 M W		24 S Z		24 D D	Nordhorn	24 D D		24 S Z		24 D D	neigend
25 D D		25 S Z		25 M M		25 D D		25 S Z		25 D D		25 D D		25 S Z		25 M W		25 F V		25 M M		25 M W	1. Weihnachtsfest, 1. Fasttag
26 F V		26 M M		26 D D	Dinxperlo	26 F V		26 S Z		26 M W		26 F V		26 M M		26 D D		26 S Z		26 D D	Dinxperlo	26 D D	2. Weihnachtsfest, 2. Fasttag
27 S Z		27 D D	Nordhorn	27 M W		27 S Z		27 M M		27 S Z		27 D D		27 F V		27 D D		27 S Z		27 M W		27 F V	
28 S Z		28 M W		28 D D		28 S Z		28 D D		28 S Z		28 S Z		28 M W		28 S Z		28 M M		28 D D		28 S Z	
29 M M		29 D D		29 F V		29 M M		29 M W		29 S Z		29 M M		29 D D		29 S Z		29 D D		29 F V		29 S Z	
30 D D	Dinxperlo					30 D D	Nordhorn	30 D D	Freiheitsfest	30 S Z		30 D D		30 F V		30 M M	Glanerbrug	30 M W		30 S Z		30 M M	
31 M W				31 S Z		31 F V						31 M W		31 S Z				31 D D	Informationsdag			31 D D	Steigen, Gedenktag

Der GrenzInfoPunkt EUREGIO ist Teil des deutsch-niederländischen Zweckverbandes EUREGIO. In seiner Arbeit wird er finanziell unterstützt von: Het GrensInfoPunt EUREGIO maakt deel uit van het Duits-Nederlands openbaar lichaam EUREGIO en wordt financieel ondersteund door:

Ferien | vakanties Nordrhein-Westfalen Noordrijn-Westfalen Niedersachsen Niedersachsen Niederlande Nord Nederland Noord Niederlande Mitte Nederland Midden



Das können Sie vom GrenzInfoPunkt EUREGIO erwarten:

→ EUREGIO-Beratungstage: Individuelle Gespräche mit Experten der zuständigen Stellen (z.B. SVB/BDZ, Krankenkasse, Deutsche Rentenversicherung, UUV, Familienkasse (Kinderzuschlagstelle), Belastingdienst und Finanzamt) in Kommunen des EUREGIO-Gebietes.

Die EUREGIO-Beratungstage finden in Aalten, Bocholt, Glanerbrug, Hardenberg und Nordhorn in der Zeit von 10.00 Uhr-14.00 Uhr, in Winterswijk von 14.00 Uhr-18.00 Uhr, statt.

→ EUREGIO-Sprechstunden: Individuelle Gespräche mit Beratern des GrenzInfoPunktes EUREGIO und des Finanzamtes in Kommunen des EUREGIO-Gebietes.

Die EUREGIO-Sprechstunden finden in Dinxperlo, Hardenberg, Oeding und Nordhorn in der Zeit von 16.30 Uhr-18.30 Uhr statt.

Digitaler Thementag Familienleistungen: Individuelle Beratungsgespräche mit den für Familienleistungen zuständigen Stellen (Familienkasse Rheinland-Pfalz, Elterngeldstelle, SVB/BDZ, Kinderzuschlagstelle), gemeinsam mit einem Berater eines GrenzInfoPunktes nach Terminvereinbarung als Videocall (Termine siehe www.gipeuregio.eu).

Digitale GrensWerk-Sprechstunde: Individuelle Beratungsgespräche mit dem GrensWerk-Team (Gemeinde Enschede, Agentur für Arbeit, UUV und GrenzInfoPunkt EUREGIO) bei Fragen rund um Arbeit und Ausbildung im jeweils anderen Land nach Terminvereinbarung als Videocall (Termine siehe www.gipeuregio.eu).

GrenzInfoPunkt: Gespräche in der Geschäftsstelle der EUREGIO nach vorheriger Terminvereinbarung (persönlich, telefonisch oder als Videocall). Schriftliche Antworten auf Fragen, die via Kontaktformular auf www.gipeuregio.eu gestellt werden können.

Präsentationen und Informationsveranstaltungen

Dit is wat u kunt verwachten van het GrensInfoPunt EUREGIO:

EUREGIO-adviesdagen: Individuele gesprekken met deskundigen van verschillende instanties (bijv. SVB/BDZ, zorgverzekeraar, Deutsche Rentenversicherung, UUV, Familienkasse (Kinderzuschlagstelle), Belastingdienst en Finanzamt) Adviesdagen vinden plaats in verschillende gemeentes in het EUREGIO-gebied.

De EUREGIO-adviesdagen vinden plaats in Aalten, Bocholt, Glanerbrug, Hardenberg en Nordhorn van 10.00 uur tot 14.00 uur, in Winterswijk van 14.00 uur tot 18.00 uur.

EUREGIO-sprekuren: Individuele gesprekken met adviseurs van het GrensInfoPunt EUREGIO en het Finanzamt in de gemeentes binnen het EUREGIO-gebied.

De EUREGIO-sprekuren vinden plaats in Dinxperlo, Hardenberg, Oeding en Nordhorn van 16.30 uur tot 18.30 uur.

Digitale themadag over gezinstoeslagen en ouderschapsverlof: Individuele (online) adviesgesprekken met de verschillende instanties (Familienkasse Rheinland-Pfalz, Elterngeldstelle, SVB/BDZ, Kinderzuschlagstelle), samen met een adviseur van het GrensInfoPunt als videocall op afspraak (voor data, zie www.gipeuregio.eu).

Digitale GrensWerk spreekuren: Individuele (online) adviesgesprekken met het GrensWerk-Team (Gemeente Enschede, Agentur für Arbeit, UUV en GrensInfoPunt EUREGIO) over werken in het buurland en studeren in het andere land op afspraak (voor data zie www.gipeuregio.eu).

GrensInfoPunt: Individuele gesprekken (persoonlijk op het kantoor van de EUREGIO, telefonisch of online) op afspraak. Schriftelijke beantwoording van vragen via het contactformulier op www.gipeuregio.eu.

Stand 10/2023. Änderungen vorbehalten. Stand 10/2023. Wijzigingen voorbehouden.

© EUREGIO, 2023

WERKGEVERS, DIE INWONERS VAN DUITSLAND

IN DIENST WILLEN NEMEN

30 VEELGESTELDE VRAGEN



iStock / YinYang

GRENS^ZINFO.



WERKGEVERS, DIE INWONERS VAN DUITSLAND IN DIENST WILLEN NEMEN. 30 VEELGESTELDE VRAGEN

Wonen uw werknemers over de grens? Heeft u Duitse werknemers in dienst? Of wilt u projecten (laten) uitvoeren in het Duitse grensgebied? Dan krijgt u als ondernemer al snel te maken met allerlei regelingen die van toepassing zijn bij grensoverschrijdende activiteiten. Deze folder geeft u een eerste inzicht in alle vragen die kunnen ontstaan op het gebied van fiscaliteit en sociale verzekeringsrecht.

Grensarbeid van uw werknemers staat centraal. Hierbij gaat het om de werknemers die (bijna) dagelijks over de grens pendelen. Daarnaast wordt in deze folder ook ingegaan op vragen waar een werkgever tegenaan kan lopen als hij zijn medewerkers werkzaamheden wil laten verrichten in Duitsland (detachering). Hierbij wordt aandacht besteed aan beide uitgangspunten: de medewerker woont in Nederland of de medewerker woont in Duitsland. Op deze situaties zijn onder andere Verordening (EG) nr. 883/2004, Verordening (EG) nr. 44/2001 en het Nederlands Duits belastingverdrag (DBV) van toepassing. Inmiddels is in 2012 een nieuw DBV overeengekomen, dat met ingang 1 januari 2016 in werking is getreden.

Deze folder biedt u basisinformatie en gaat in op de meest voorkomende situaties. Houd er rekening mee dat er in veel situaties sprake kan zijn van specifieke omstandigheden, waardoor een andere conclusie moet worden getrokken. Ook staan de ontwikkelingen op het gebied van wetgeving en rechtspraak niet stil. Zo zijn er voorstellen tot wijziging van Verordening (EG) nr. 883/2004 betreffende de sociale zekerheid, maar het is nog niet bekend of en in welke vorm de Verordening zal worden gewijzigd. Het is daarom noodzakelijk om de jurisprudentie en de wetswijzigingen te allen tijde in het oog te houden. Heeft u naar aanleiding van deze folder nog vragen, dan adviseren wij u deskundig advies in te winnen. Houd er bovendien rekening mee dat tijdens de coronapandemie, andere regels (kunnen) gelden. Neemt u in geval van twijfel contact op met de verantwoordelijke instanties of de GrensInfoPunten.

Uw GrensInfoPunten

1

IK WIL WERKNEMERS UIT DUITSLAND WERVEN; WAAR KAN IK TERECHT?

Soms is het handig of noodzakelijk om mensen in Duitsland te werven. Dit kan door - net als in Nederland - personeelsadvertenties in de plaatselijke, regionale of landelijke kranten te plaatsen. Maar ook wordt in Duitsland gebruik gemaakt van vacaturesites. Er zijn echter ook instanties die speciaal gericht zijn op de werving van Duitse personeelsleden.

U kunt contact opnemen met Eures medewerkers van het UWV. Zij kunnen u helpen om in contact te komen met de instanties die u kunnen ondersteunen bij het zoeken naar personeel in Duitsland. Ook kunt u rechtstreeks contact opnemen met de Agentur für Arbeit. Ook daar kunt u dan het beste contact opnemen met de Eures medewerkers in uw regio. Binnen verschillende regio's zijn inmiddels samenwerkingsverbanden tussen het UWV en de Arbeitsagentur en het Jobcenter actief. Deze werken vaak samen onder de naam Service Grensoverschrijdende Arbeid (SGA) of Grensarbeid/Grenswerk (www.grensarbeid.eu). Als u personeel over de grens zoekt is het goed om hiernaar te vragen. Meer informatie kunt u vinden op www.werk.nl/werkzoekenden/eures of www.ec.europa.eu/eures.

2

MAG IK ZOMAAR IEMAND UIT DUITSLAND AANNEMEN OF MOET IK DAARVOOR AAN BEPAALDE EISEN EN VOORWAARDEN VOLDOEN?

U mag zonder meer werknemers uit Duitsland aannemen. Waar u op moet letten, is dat zij voor bepaalde beroepen - de zogeheten gereguleerde beroepen - bepaalde diploma's nodig hebben. Als die in Duitsland zijn behaald, zult u eerst moeten nagaan of en hoe deze diploma's in Nederland erkend worden (zie vraag 3). Er zijn geen nadere eisen gesteld met betrekking tot bijvoorbeeld een tewerkstellingsvergunning. Deze is voor EU-onderdanen niet nodig.



iStock / dusanpetkovic

3

HOE KAN IK EEN DUIJS DIPLOMA VERGELIJKEN MET EEN NEDERLANDS DIPLOMA?

Als u als werkgever voor bepaalde functies werknemers met bepaalde diploma's of certificaten nodig heeft, zult u eerst moeten nagaan of degene die u in dienst wilt nemen een Nederlands diploma heeft. Heeft hij of zij een Duits diploma dan betekent dit niet zonder meer dat dit gelijkgesteld is aan het Nederlandse. Sterker nog, soms is het helemaal niet duidelijk wat dit diploma inhoudt. Voor meer duidelijkheid hierover kunt u terecht bij Nuffic en het Informatiecentrum Diplomawaardering (IcDW). De Expertisecentra Internationale diplomawaardering SBB stelt de diplomawaardering op voor het voorbereidend

middelbaar onderwijs (vmbo) en het middelbare beroepsonderwijs (mbo). EP-Nuffic stelt diplomawaarderingen op voor het voortgezet onderwijs en hoger onderwijs. Bij EP-Nuffic vindt u ook een lijst van de gereglementeerde beroepen. Voor de waardering van een diploma worden over het algemeen wel kosten in rekening gebracht. U moet uitgaan van € 148,83 voor een reguliere aanvraag (stand 2022). Voor een spoedaanvraag worden hogere kosten in rekening gebracht. Kijk voor meer informatie op www.nuffic.nl en www.idw.nl.

4

SPEELT DE NATIONALITEIT VAN DE WERKNEMER NOG EEN ROL?

Zolang de werknemer een EU/EER nationaliteit heeft, is er in de meeste gevallen niets aan de hand. Veelal zal het gaan om mensen met een Duitse of Nederlandse nationaliteit. In het kader van de EU-wetgeving mag u deze mensen gewoon tewerkstellen. Is er sprake van een werknemer met een niet EU-nationaliteit, dan moet u doorgaans over een tewerkstellingsvergunning beschikken. Voor nadere informatie kunt u terecht op www.werk.nl/werkgevers/wervingsadvies/werkvergunning/is-werkvergunning-nodig. Ook op de website van de Rijksoverheid vindt u informatie: www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/buitenlandse-werknemers/vergunningen-buitenlandse-werknemers

WAAR VIND IK (OP INTERNET) RELEVANTE INFORMATIE ALS IK MENSEN UIT DUITSLAND IN DIENST WIL NEMEN?

Diverse instanties kunnen u helpen bij uw vragen over grensoverschrijdende arbeid met betrekking tot Duitsland. De verschillende (overheids)instanties beschikken ook over websites waar u meer informatie over dit onderwerp kunt vinden:

Euregio's/GrensInfoPunten

Grensoverschrijdende regio's langs de Duits-Nederlandse grens zijn ook een interessante informatiebron. Een Euregio is een grensoverschrijdend samenwerkingsverband van gebieden die liggen in de Europese Unie. Alle Euregio's beschikken inmiddels over GrensInfoPunten waarbij werkgevers en werknemers in zowel de Duitse als de Nederlandse taal informatie kunnen inwinnen. Langs de Duits-Nederlandse grens zijn dat:

- + Eems Dollard Regio
www.edr.nl
- + EUREGIO, officieus ook wel aangeduid als Euregio Enschede-Gronau
www.euregio.nl
- + Euregio Rijn-Waal
www.euregio.org
- + Euregio Rijn-Maas-Noord
www.euregio-rmn.de
- + Euregio Maas-Rijn
www.euregio-mr.com

Deze euregio's hebben een gemeenschappelijke site voor de GrensInfoPunten ontwikkeld. Deze kunt u bereiken via www.grenzinfo.eu. Op deze pagina kunt u verder doorklikken naar de verschillende regio's.

EURES

www.ec.europa.eu/eures

EURES heeft tot doel informatie, advies en diensten te verlenen op het gebied van werving en arbeidsbemiddeling aan werkzoekenden en werkgevers, alsmede aan iedere burger die wil profiteren van het beginsel van vrij verkeer van personen binnen Europa.

UWV

www.uwv.nl/internationaal

UWV is het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen en zorgt voor uitvoering van de werknemersverzekeringen en voor arbeidsmarkt- en gegevensdienstverlening. Op grensoverschrijdend terrein hebben zij hier ook informatie over.

Bundesagentur für Arbeit

www.arbeitsagentur.de

Deze Duitse instantie is vergelijkbaar met het Nederlandse UWV.

BDZ

www.svb.nl/bdz

Het Bureau voor Duitse Zaken (BDZ) geeft voorlichting en advies op het gebied van sociale verzekeringen aan mensen die in Duitsland wonen of werken en andersom.

Belastingdienst Team GWO

www.belastingdienst.nl

zoekterm Team GWO

Belastingdienst Team Grensoverschrijdend Werken en Ondernemen (GWO) behandelt algemene vragen over de belastingheffing

bij grensoverschrijdende situaties met Duitsland en België. Telefonisch te bereiken via

0800 – 024 12 12 (vanuit Nederland)

0800 – 101 13 52 (vanuit Duitsland).

Grensinfo

www.grensinfo.nl

www.grensinfo.nl is een vraaggestuurde wegwijzer van de Nederlandse overheid voor vragen over wonen, werken en studeren in Nederland, België en Duitsland. Grensinfo.nl is een initiatief van het Ministerie van Financiën, het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, de Belastingdienst, de Sociale Verzekeringsbank, UWV en CAK.

Startpunt grensarbeid

www.startpuntgrensarbeid.nl

Dit is een samenwerkingsverband van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en het Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen en de Federale Overheidsdienst Sociale Zekerheid. Startpuntgrensarbeid.nl is speciaal bedoeld voor alle Nederlandse en Duitse (Belgische) werknemers, die werkgerelateerd tussen Nederland en Duitsland pendelen of van plan zijn dat te gaan doen.

Kamer van Koophandel

www.kvk.nl

De Kamer van Koophandel helpt ondernemers bij zakendoen over de grens.

6

WAAR MOET IK OP LETTEN ALS IK IEMAND DIE IN DUITSLAND WOONT IN DIENST WIL NEMEN?

De belangrijkste punten waar u op moet letten, worden besproken in de verschillende vragen die in deze folder staan. U moet zich vooral bewust zijn van het feit dat op het moment dat uw werknemer in Duitsland woont, mogelijk afwijkende regels op hem en op zijn arbeidsverhouding van toepassing kunnen zijn. U kunt er dan niet zomaar van uitgaan dat wat voor uw in Nederland wonende werknemers ook voor uw werknemers uit Duitsland geldt. Het belangrijkste is dat u zich bewust bent van de iets andere positie die deze werknemers innemen. Zoals ook uit de andere vragen blijkt, kan het gaan om de arbeidsrechtelijke positie. Voor de werknemer gaat het daarnaast vooral om zijn sociale verzekering en fiscale positie.

7

WAT ZIJN DE GEVOLGEN VOOR DE ARBEIDSRECHTELIJKE POSITIE VAN MIJN MEDEWERKER ALS DEZE IN DUITSLAND WOONT OF GAAT WONEN?

Op het moment dat een medewerker die bij u in dienst is in Duitsland gaat wonen, zal er voor hem, maar mogelijk ook voor u het een en ander veranderen. De verzekeringspositie van de werknemer, maar ook van de gezinsleden kan veranderen en waarschijnlijk ook het land waar hij of zij belasting moet betalen. Aan de arbeidsovereenkomst wijzigt op zich niets. Dit geldt ook voor de bruto-netto-loonberekening, indien alleen in Nederland gewerkt wordt. Normaal gesproken blijft op de arbeidsovereenkomst het Nederlandse recht van toepassing, zeker als u dit standaard in uw arbeidsovereenkomsten heeft opgenomen. U kunt dus met uw werknemer afspreken dat op de arbeidsovereenkomst het Nederlandse arbeidsrecht van toepassing is en blijft. Bij de arbeidsrechtelijke positie kan er – in het geval dat er een conflict met uw werknemer ontstaat – wel een wijziging optreden ten aanzien van de plaats waar geprocedeerd moet worden. Als u bijvoorbeeld een procedure tegen uw werknemer wilt opstarten, dan zult u in bepaalde gevallen in Duitsland moeten procederen, waarbij de Duitse rechter het Nederlandse arbeidsrecht moet toepassen. Dit kan gecompliceerde situaties veroorzaken. U mag – in tegenstelling tot het toepasselijke recht – voorafgaand niet kiezen voor de Nederlandse rechter (de zogenaamde forumkeuze). Wel kunt u na het ontstaan van het geding een keuze voor de Nederlandse rechter maken, maar dat moet dan ook door de werknemer worden geaccepteerd. Een en ander dient dan schriftelijk te worden overeengekomen. Let op wanneer arbeidsrecht en sociale zekerheidsrecht verschillen. Dit kan tot conflicten leiden. Laat u in dat geval goed informeren door een specialist arbeidsrecht.





iStock / gorodenkoff

8

WAAR IS DE WERKNEMER VERZEKERD ALS HIJ IN DUITSLAND WOONT EN IN NEDERLAND WERKT? EN WAAR MOET IK ALS WERKGEVER DE PREMIES BETALEN?

Als de werknemer alleen voor uw bedrijf in Nederland werkt, zal de werknemer in Nederland verzekerd zijn voor de Nederlandse sociale zekerheid. Dit betekent dan ook dat u de premies voor de sociale zekerheid en de aanvullende regelingen (pensioen) gewoon in Nederland moet blijven afdragen. Als de werknemer niet alleen (al dan niet voor uw bedrijf) in Nederland werkt kan dat gevolgen hebben voor de verzekeringspositie. Hierop wordt in vraag 13 nader ingegaan.

9

IS ER EEN VERSCHIL TUSSEN DE VOLKSVERZEKERINGEN EN DE WERKNEMERSVERZEKERINGEN?

Er is een principiële verschil tussen de volksverzekeringen (zoals AOW, Anw, AKW) en de werknemersverzekeringen (zoals WW, WIA). Volksverzekeringen kennen een verzekering op grond van primair ingezetenschap en werknemersverzekeringen kennen in principe enkel een verzekering op grond van het verrichten van werkzaamheden in loondienst. Wat betreft de toepasselijke wetgeving is er geen verschil. Als een werknemer op grond van zijn werkzaamheden onder de sociale zekerheid van Nederland valt, geldt dat voor al deze wetten. De werknemer is dan op grond van de in Nederland verrichte werkzaamheden zowel voor de volksverzekeringen als voor de werknemersverzekeringen verzekerd.

10

IN HOEVERRE MOET IK REKENING HOUDEN MET EEN EVENTUELE PARTNER?

Het kan, bij de voorlichting aan de werknemer, van belang zijn of er sprake is van een partner. De partner die eveneens in Duitsland woont (eventueel na verhuizing vanuit Nederland) heeft een zelfstandige verzekeringspositie. Dit betekent dat de partner en de kinderen geen afgeleide rechten ('medeverzekering') kunnen ontlenen aan de verzekering van degene die bij u in dienst is gekomen. Het voert hier te ver om de positie van de partner uitvoerig te bespreken, maar als de partner zelf geen werkzaamheden verricht zou dit kunnen betekenen dat er geen sprake (meer) is van verzekering. Een verhuizing van Nederland naar Duitsland kan voor deze partner dan ook de beëindiging van de AOW en Anw verzekering betekenen. Bij de voorlichting is het daarom raadzaam om de betrokkene te wijzen op de mogelijkheden van eventuele vrijwillige verzekeringen. Een ander belangrijk punt van aandacht is dat bij een eventueel recht op kinderbijslag, kindgebonden budget en kinderopvangtoeslag, een samenloop van Nederlandse rechten met Duitse rechten kan ontstaan als de partner verzekerd is in Duitsland. Uw werknemer moet dan tijdig contact opnemen met de SVB, de Dienst Toeslagen en de Duitse Familienkasse. Een niet-werkende partner - mits gehuwd - moet zich bij het CAK aanmelden om aanspraak te krijgen op medische zorg in Nederland en Duitsland. Ook dient rekening te worden gehouden

met het feit dat Duitsland een ander partnerbegrip kent dan Nederland. In Duitsland geldt voor de sociale zekerheid en de fiscaliteit alleen de gehuwde partner als partner. Dit in tegenstelling tot Nederland waar de samenwonende partner ook erkend wordt. Dit kan vergaande gevolgen hebben voor aanspraken op uitkeringen. Het geregistreerd partnerschap werd enkel erkend als het gaat om een relatie tussen mensen van hetzelfde geslacht. In dat geval wordt de ander wel erkend als partner. Vanaf 1 oktober 2017 is het afsluiten van een geregistreerd partnerschap tussen twee personen van hetzelfde geslacht in Duitsland niet meer mogelijk. Vanaf dat moment is het ook in Duitsland mogelijk voor twee personen van hetzelfde geslacht om een huwelijk te sluiten. Reeds afgesloten partnerschappen blijven wel bestaan en gelijkgesteld met een huwelijk.

11

WAAR MOET DE WERKNEMER BELASTING BETALEN EN WAAR MOET IK DIE ALS WERKGEVER AFDRAGEN?

De werknemer moet loonbelasting betalen in Nederland, het land waar hij werkt. U moet de loonheffing dus gewoon in Nederland bij de Nederlandse belastingdienst afdragen. Voor enkele beroepen bestaat er een uitzondering op deze regeling. Daarbij moet u denken aan bijvoorbeeld ambtenaren en hoogleraren.

Dit is de hoofdregel in het geval dat de werknemer alleen in Nederland werkzaamheden verricht. Als de werknemer in meerdere landen werkzaamheden verricht, kan dat gevolgen hebben voor de loonheffing. Hiervoor wordt verwezen naar vraag 13. Let op de algemene heffingskorting. Deze kunt u niet altijd meteen in de salarisadministratie verwerken. Kijk hiervoor op de website van de Belastingdienst met zoekwoord: Heffingskortingen Internationaal.

12

LOOPT DE INHOUDING VAN DE SOCIALE PREMIES EN DE LOONBELASTING GELIJK TUSSEN NEDERLAND EN DUITSLAND?

Het kan zijn dat sociale premies en loonbelasting beiden in hetzelfde land worden afgedragen, maar dat hoeft zeker niet het geval te zijn. Er bestaan situaties waarin iemand in Duitsland verzekerd is voor de sociale zekerheid en (deels) belastingplichtig is in Nederland. Dit doet zich vooral voor als een werknemer zowel in Duitsland als in Nederland werkzaam is. Op deze situatie wordt in andere vragen, onder andere in vraag 13 nog ingegaan. In die gevallen betaalt u dus de sociale premies in het ene land (Duitsland) en (een deel van) de belasting in het andere land (Nederland).

MAAKT HET EEN VERSCHIL OF MIJN IN DUITSLAND WOON-ACHTIGE WERKNEMER OOK NOG THUIS-WERKT OF VOOR MIJN ONDERNEMING WERKZAAMHEDEN IN DUITSLAND VERRICHT?

Ja, dit kan inderdaad een verschil maken. Als uw werknemer in Duitsland woont en zowel in Nederland als in Duitsland werkzaamheden verricht, dan kan het zijn dat uw bruto-netto berekening van het salaris wijzigt en dat uw werknemer alsnog in Duitsland verzekerd is voor de sociale zekerheid. Dit is sowieso het geval als hij 25 % of meer van zijn werkzaamheden in zijn woonland (Duitsland) verricht. In dat geval gaat de bevoegdheid ten aanzien van de sociale zekerheid naar Duitsland en raakt hij daar sociaal verzekerd. Voor de belastingheffing heeft dit ook gevolgen. Eerder is al aangegeven dat de belastingheffing plaatsvindt in het land waarin de werkzaamheden worden verricht (vraag 11). Bij volledig werken in Nederland, wordt er dus belasting betaald in Nederland. Als er gedeeltelijk gewerkt wordt in Duitsland gaat de belastingheffing voor dat deel ook naar Duitsland. In dat geval wijzigt er dus wel iets in uw bruto-netto berekening. In die situatie moet u de sociale premies over het volledige inkomen afdragen in Duitsland en de belasting afdragen over het gedeelte van het loon waarvoor in Duitsland wordt gewerkt. Voor de werkzaamheden in Nederland wordt

in Nederland belasting betaald. Bij wonen in Duitsland en werken in meerdere landen - ook als hij voor een andere werkgever of als zelfstandige werkt - moet de werknemer contact opnemen met de Deutsche Verbindungstelle Krankenversicherung Ausland (DVKA), die bevoegd is om vast te stellen waar hij sociaal verzekerd is. Dit gebeurt middels een A1-verklaring werken in meerdere lidstaten. Bezoek de website van de DVKA: www.dvka.de

WELKE GEVOLGEN HEEFT HET ALS MIJN WERKNEMER EEN BIJBAAN IN DUITSLAND NEEMT OF HEEFT?

Als een werknemer een bijbaan neemt in Duitsland en dus voor een andere werkgever in Duitsland werkzaamheden gaat verrichten, dan gaat de bevoegdheid ten aanzien van de sociale zekerheid eveneens naar Duitsland als hij daar voor 25 % of meer van zijn gehele werktijd werkzaamheden verricht. Concreet betekent dit voor u dat u als werkgever, ondanks het feit dat uw werknemer voor u alleen in Nederland werkzaam is, toch de sociale premies in Duitsland moet afdragen. Indien u dat een onwenselijke situatie vindt, doet u er goed aan vooraf vast te leggen dat een medewerker toestemming moet vragen wanneer hij nevenwerkzaamheden wil gaan verrichten. Let op! Onder een bijbaan wordt ook een Duitse Minijob verstaan.

KAN IK EEN WERKNEMER, DIE IN NEDERLAND SOCIAAL VERZEKERD IS, IN DUITSLAND LATEN WERKEN, EN ER TOCH VOOR ZORGEN DAT HIJ VOOR DE SOCIALE ZEKERHEID IN NEDERLAND VERZEKERD BLIJFT?

Een werkgever kan een werknemer in Duitsland laten werken en met een detacheringverklaring deze werknemer onder de Nederlandse (sociale) wetgeving laten vallen. Op grond van de EG-verordening kan dit voor een duur van 2 jaar. Deze termijn kan onder voorwaarden bij uitzondering worden verlengd tot maximaal 5 jaar. De A1-verklaring Detachering wordt geregeld via de SVB. Bij de SVB kunt u ook nadere informatie ontvangen met betrekking tot detachering en de voorwaarden die daarvoor gelden.



16

HOE IS DE LOONHEFFING EN ZIJN DE PREMIES IN DUITSLAND SAMENGESTELD?

TER INDICATIE ENKELE TARIEVEN:

De sociale premies - behalve de Unfallversicherung - worden in Duitsland geïnd door de Krankenkassen. Deze premies moet u als Nederlandse werkgever afdragen als u uw werknemer in Duitsland moet verzekeren (zie vraag 13). In het Duitse systeem worden de sociale premies gedeeld tussen werkgever en werknemer.

	Premieheffingspercentage totaal	Werkgevers	Werknemers	Maximumpremiegrens
Krankenversicherung	14,60 %	7,3 %	7,3 %	€ 4.837,50 per maand
Pflegeversicherung	3,05 %	1,525 %	1,525 %	€ 4.837,50 per maand
Arbeitslosenversicherung	2,40 %	1,2 %	1,2 %	€ 7.050,00 per maand
Rentenversicherung	18,60 %	9,3 %	9,3 %	€ 7.050,00 per maand

Unfallversicherungspremie is afhankelijk van de bedrijfstak.

De loonheffing in Duitsland kent verschillende Steuerklassen.

De indeling in de klasse is mede afhankelijk van de burgerlijke staat van de werknemer. Daarnaast kent Duitsland net als Nederland een progressief systeem in de belastingheffing. Het percentage loopt van 14 tot 42 %. (vanaf een inkomen van € 277.826 per jaar (2022), geldt een toptarief van 45 %.)

17

WAT GEBEURT ER ALS IK MIJN WERKNEMER DIE IN NEDERLAND WOONT, NAAR DUITSLAND DETACHEER EN HIJ IN NEDERLAND NEVENWERKZAAMHEDEN UITVOERT?

Als uw werknemer in Nederland nevenwerkzaamheden uitvoert, heeft dat voor zijn verzekering geen gevolgen. Hij is immers al verzekerd in Nederland voor de sociale zekerheid en daaraan kunnen in Nederland verrichte werkzaamheden niets wijzigen. Hierbij maakt het geen verschil of uw werknemer in Nederland of in Duitsland woont. Gaat uw werknemer echter andere werkzaamheden uitoefenen waar of wat dan ook, dan is het altijd raadzaam om dit aan de SVB te melden. U kunt dan laten toetsen of een en ander gevolgen heeft voor de detachering. Ook als uw werknemer tijdens de detachering gaat verhuizen, moet dat gemeld worden bij de SVB. De SVB zal ook in dat geval beoordelen of deze verhuizing consequenties heeft voor de detachering.

18

WAT GEBEURT ER ALS IK MIJN WERKNEMER NAAR DUITSLAND DETACHEER EN HIJ IN DUITSLAND NEVENWERKZAAMHEDEN UITVOERT?

Dan kan er een wijziging in de verzekering optreden. Indien de werksituatie van uw werknemer wijzigt, wordt het aangeraden dit aan de SVB te melden en een nieuwe detachingsverklaring aan te vragen. Er kunnen dan wederom andere regels van toepassing zijn. Het is in dat geval raadzaam om met uw werknemer

af te spreken dat hij eerst met u contact opneemt wanneer hij nevenwerkzaamheden wil gaan verrichten. Zoals in vraag 17 al is aangegeven, moet ook bij een verhuizing steeds opnieuw contact worden opgenomen met de SVB om de detachering opnieuw te laten beoordelen.



19

KAN EEN ZZP'ER OOK GEDETACHEERD WORDEN?

Ook een zelfstandige kan er met een detacheringsverklaring voor zorgen dat de Nederlandse wetgeving op hem of haar van toepassing blijft. Hiervoor moet deze persoon aan een aantal voorwaarden voldoen. De zelfstandige moet bij de Nederlandse Kamer van Koophandel ingeschreven zijn en daar ook ingeschreven blijven. Vanaf 2017 is de wet DBA (Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties) van toepassing. Het moet duidelijk zijn dat het om een zelfstandige gaat. Er mag geen sprake zijn van schijnzelfstandigheid. Momenteel wordt gewerkt aan aanpassingen. Houd de actualiteit hieromtrent in de gaten.

De zzp'er moet, voordat hij of zij in het buitenland gaat werken, gedurende een periode van ten minste twee maanden als zelfstandige in Nederland hebben gewerkt. Daarnaast moet de zzp'er de nationaliteit hebben van een land waarop de Europese Verordening van toepassing is. De werkzaamheden mogen niet langer duren dan 24 maanden. Ten slotte moeten tijdens de periode van werken in het buitenland in Nederland de premies sociale zekerheid worden betaald. Daar moet de zelfstandige in tegenstelling tot de werknemer zelf voor zorgen. Raadpleeg voor meer informatie de website van SVB.

20

GELDEN ER IN DUITSLAND SPECIALE REGELS ALS IK MIJN WERKNEMERS TIJDELIJK IN DUITSLAND LAAT WERKEN?

Duitsland kent verschillende regels op arbeidsrechtelijk gebied waarvan u op de hoogte moet zijn als u uw mensen in Duitsland wilt laten werken. Dit staat los van de vraag of deze medewerkers ook in Duitsland wonen. Ten eerste moet hierbij aan het Arbeitnehmer-Entsendegesetz gedacht worden. Deze wet is op bepaalde beroepsgroepen van toepassing, waaronder bouwvakkers, maar ook bepaalde vormen van verplegend personeel. In deze wet is onder andere geregeld dat de werkgever minimaal het van toepassing zijnde minimumloon volgens het

Tarifvertrag (de cao) moet betalen. Daarnaast moet de werkgever het minimale aantal vakantiedagen volgens het Tarifvertrag verstrekken (adv-dagen vallen daar niet onder) en moeten mogelijk aanvullingen op het vakantie-geld worden betaald (Bijvoorbeeld in de bouw via SOKA Bau). De werkgever moet zich houden aan bepaalde bepalingen van de Tarifverträge (cao's) die van toepassing zijn. Deze zijn vaak uitgebreider dan de regels in Nederland. Als de regels in Nederland beter zijn voor de werknemer dan is er geen probleem. Houdt u zich niet aan de voorwaarden, dan loopt u kans dat u een boete krijgt. Meer informatie over deze wet kunt u vinden op www.zoll.de, zoekterm: Anmeldung Entsendung. Vooral in de bouw gelden speciale regels. Zo mag u bijvoorbeeld op geen enkele wijze gebruik maken van uitzendkrachten.

Denk er bij tewerkstelling in Duitsland ook aan dat Duitsland voor sommige ambachten speciale vergunningen en regels kent. Voordat uw werknemers op dat gebied werkzaamheden mogen verrichten, moeten zij zich in Duitsland laten registreren. Doen zij dat niet, dan zijn zij in overtreding met de Handwerksordnung en het Schwarzarbeitsgesetz. Ook u als werkgever bent dan in overtreding. Dit heeft onder andere tot gevolg dat door u gesloten contracten nietig kunnen zijn. Om een en ander te regelen dient u een EU-verklaring te overleggen betreffende de vakbekwaamheid. Deze wordt afgegeven door de Nederlandse Kamer van Koophandel: <https://ondernemersplein.kvk.nl/eu-verklaring-aanvragen>

De verklaring wordt op naam van de persoon afgegeven, maar wordt in Duitsland onder de naam van de werkgever geregistreerd. In principe is deze registratie voor onbepaalde duur. Maar één keer per jaar moet deze registratie worden bevestigd.

Als werkgever bent u er eindverantwoordelijk voor dat uw werknemers goed geregistreerd zijn. U zult uw werknemers daar dan ook op moeten wijzen en hierbij moeten begeleiden. Dit is een aandachtspunt dat u altijd als u werkzaamheden in Duitsland gaat (laten) verrichten in de gaten zult moeten houden.

Houdt er ook rekening mee dat het Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) met ingang van 1 april 2017 ingrijpend is gewijzigd. Wanneer u werknemers naar Duitsland wilt uitzenden, laat u zich dan van te voren goed informeren.

21

HEEFT TIJDELIJKE TEWERKSTELLING OOK GEVOLGEN VOOR DE BELASTING DIE MOET WORDEN BETAALD?

Zoals aangegeven in eerdere vragen kunt u de toepassing van de sociale zekerheid voor een deel regelen via de detacheringsverklaring (A1). Echter, met betrekking tot de toepassing van de belastingheffing heeft dat geen gevolgen en/of rechtskracht. Om te voorkomen dat er sprake is van dubbele belastingheffing zijn er belastingverdragen waarin wordt geregeld welk land wanneer belasting mag heffen. Dit geldt ook voor Nederland - Duitsland.

Bij tijdelijke tewerkstelling moet u in ieder geval rekening houden met de 183-dagenregeling in de belastingwetgeving. Dit houdt kort gezegd in dat een werknemer niet meer dan 183 dagen gedurende een periode van 12 maanden in het werkland mag werken, anders gaat de belastingheffing (vanaf de eerste dag) naar dat werkland. De werkgever mag dan ook zelf geen vaste inrichting in dat land (in dit geval Duitsland) hebben. Ook moet de werknemer voor rekening en risico voor u als werkgever blijven werken. Er bestaat voor enkele beroepen een uitzondering op deze regeling, daarbij moet u denken aan bijvoorbeeld ambtenaren en hoogleraren. Een werknemer die in Duitsland woont is, als hij op het Duitse grondgebied werkt, vanaf de eerste dag belastingplichtig in Duitsland. Dit laatste geldt alleen voor dat deel dat in Duitsland gewerkt wordt. Let op! Als de werknemer in Duitsland woont, gaat de 183-dagenregeling niet op en is hij direct belastingplichtig in Duitsland.



22

HOE IS DE ZIEKTEKOSTENVERZEKERING GEREGLD VOOR MIJN WERKNEMERS DIE IN DUITSLAND WONEN?

De werknemer die in Duitsland woont en in Nederland werkt en dus zijn inkomen uit Nederland ontvangt, is voor de Nederlandse Zorgverzekeringswet/Wlz verzekerd. De premies voor de Zorgverzekeringswet moeten in Nederland worden betaald. De werknemer heeft zowel in zijn woonland (Duitsland) als in zijn werkland (Nederland) recht op gezondheidszorg. Hiervoor vraagt de werknemer het zogenaamde S1-formulier op bij zijn Nederlandse zorgverzekeraar en meldt zich daarmee in Duitsland aan bij een Krankenkasse. Er kan recht bestaan op zorgtoeslag. Van belang is ook om de positie van de gezinsleden te laten beoordelen.

23

HOE IS DE ZIEKTEKOSTENVERZEKERING GEREGLD ALS IK MIJN WERKNEMER (TIJDELIJK) IN DUITSLAND LAAT WERKEN?

Zolang de Nederlandse wetgeving van toepassing is, valt de werknemer onder de Nederlandse Zorgverzekeringswet/Wlz. Op het moment dat echter de Duitse wetgeving van toepassing wordt, zal de werknemer in Duitsland verzekerd worden voor de ziektekosten. Daarbij moet dan beoordeeld worden of hij onder de Duitse Krankenkasse valt of dat hij privaat verzekerd moet worden. Dit is afhankelijk van de hoogte van het inkomen.

24

WAT ZIJN DE GEVOLGEN VOOR DE GANG VAN ZAKEN BIJ EEN ZIEKMELDING VAN MIJN WERKNEMER DIE IN DUITSLAND WOONT?

Als u beschikt over een ziekteverzuimreglement zal uw werknemer die in Duitsland woont zich daar ook aan moeten houden. De regels die binnen uw bedrijf hiervoor gelden zijn ook van toepassing op deze werknemer. De controle kan echter iets anders in zijn werk gaan. Op basis van Europese rechtspraak kan een werknemer niet verplicht worden om voor controle naar Nederland te komen. Hij moet zich wel onderwerpen aan de Duitse controle via zijn Krankenkasse. Als een werknemer akkoord gaat, kan de controle wel in Nederland plaatsvinden. In dat geval is het echter raadzaam om van te voren bijvoorbeeld bij indiensttreding of verhuizing van de werknemer daar duidelijke schriftelijke afspraken over te maken. Als de werknemer niet naar Nederland voor controle kan of wil komen, kunt u wel van de werknemer eisen dat hij zich in Duitsland tot een bevoegd (huis)arts wendt en u een verklaring verstrekt waaruit zijn ongeschiktheid tot het verrichten van zijn werk duidelijk blijkt. Voor het overige moet de werknemer zich uitdrukkelijk houden aan de re-integratievoorschriften zoals die gelden in het werkland. Als uw werknemer dus in Nederland sociaal verzekerd is, is de wet Poortwachter hier dus onverkort van toepassing. U mag hem voor een re-integratiegesprek wel oproepen om naar Nederland te komen.

25

HOE ZIT HET MET EEN LEASEAUTO ALS MIJN WERKNEMER IN DUITSLAND WOONT?

Als de werknemer in Nederland is onderworpen aan de loonbelasting dan moet ook de eventuele bijtelling voor het privégebruik in Nederland belast worden. Als uw werknemer slechts voor een deel in Nederland wordt belast, moet ook slechts voor dat deel rekening worden gehouden met de bijtelling. Kan de werknemer aantonen dat hij per kalenderjaar niet meer dan 500 kilometer privé rijdt in een auto van de zaak?

Dan betaalt hij daarover geen belasting; hij heeft dan geen 'bijtelling'. Men kan hiervoor een 'Verklaring geen privégebruik auto' aanvragen. Meer informatie vindt u op www.belastingdienst.nl

U kunt uw werknemer een Nederlandse leaseauto ter beschikking stellen. U kunt als werkgever ook via een Duitse maatschappij een auto leasen. Aangezien voorlichting hierover niet eenduidig is, raden wij u aan altijd contact op te nemen met het Straßenverkehrsamt in de regio van uw werknemer om te controleren of er nog aanvullende voorwaarden zijn. Bij een eventuele bijtelling in Nederland wordt de auto dan wel gewaardeerd naar de Nederlandse nieuwwaarde. Als de werknemer over een deel van zijn inkomen in Duitsland belastingplichtig is, moet ook daar belasting worden betaald over de bijtelling. Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Belastingdienst Team GWO.

26

HOE IS HET GEREGLD MET MIJN LOONDOORBETALINGVERPLICHTING ALS MIJN WERKNEMER IN DUITSLAND WOONT?

De in Duitsland wonende werknemer, die in Nederland sociaal verzekerd is, heeft dezelfde rechten als zijn collega die in Nederland woont. Ook hij heeft recht op de loondoorbetaling gedurende de eerste 104 weken van zijn ziekte. Als een tijdelijk dienstverband eindigt, dan eindigt ook de loondoorbetaling. Dit is hetzelfde als bij een in Nederland wonende werknemer. Bij einde dienstverband kan de werknemer zich melden bij het UWV voor een Ziektewetuitkering: www.uwv.nl/particulieren/internationaal/grensarbeider. Na 104 weken kan de werknemer aanspraak hebben op een WIA-uitkering. Deze is exporteerbaar. Indien de werknemer voorheen in Duitsland gewerkt heeft en naar Duits recht ook arbeidsongeschikt is, dan heeft hij recht op een Duitse Rente en een (gekorte) WIA.

IS DE ONTBINDINGSPROCEDURE ANDERS INDIEN MIJN WERKNEMER IN DUITSLAND WOONT?

Als u de arbeidsovereenkomst met een werknemer die in Duitsland woont, wilt ontbinden dan zult u in het algemeen dezelfde procedure moeten doorlopen als voor de in Nederland wonende werknemer. U kunt dus om een vergunning vragen bij het UWV, een procedure via de rechtbank doorlopen of u kunt met de werknemer een beëindiging met wederzijds goedvinden overeenkomen. Als u de arbeidsovereenkomst moet ontbinden via een verzoek bij de rechter dan zal de procedure wel afwijken. In dat geval zult u op grond van Verordening (EG) nr. 44/2001 het verzoek moeten indienen in het woonland van uw werknemer en dat is in dat geval Duitsland. In onderling overleg kunt u alsnog overeenkomen het geschil voor de Nederlandse rechter aan te brengen. Dit kan pas overeengekomen worden, nadat het geschil ontstaan is en kan niet vooraf in de arbeidsovereenkomst geregeld worden.

MOET IK BIJ EEN EVENTUELE BEËINDIGINGVERGOEDING REKENING HOUDEN MET HET FEIT DAT DE WERKNEMER IN DUITSLAND WOONT?

Begin 2017 heeft de Duitse wetgever bepaald dat ontslagvergoedingen als aanvullende vergoedingen voor vroegere werkzaamheden beschouwd dienen te worden, waardoor het heffingsrecht zodoende bij het voormalige werkland ligt. Hoofregel tussen Nederland en Duitsland is dus dat een dergelijke vergoeding wordt belast in het land waarin de werkzaamheden zijn verricht. Als deze alleen in Nederland zijn verricht betekent dat, dat het heffingsrecht in Nederland ligt. Het is in een dergelijke situatie aan te raden zich goed te laten informeren! Zeker in het geval dat men in meerdere landen gewerkt heeft of men vlak voor zijn pensioen zit. In Duitsland wordt deze vergoeding in mindering gebracht op het Arbeitslosengeld als de opzegtermijn

niet in acht is genomen. Ook zal er op moeten worden gelet dat er in Duitsland mogelijk andere regels zijn ten aanzien van sancties en de wijze waarop een arbeidsovereenkomst is geëindigd. Daarvoor kan contact worden opgenomen met de bevoegde Arbeitsagentur.

HEEFT DE IN DUITSLAND WOONACHTIGE WERKNEMER NA DE CONTRACTBEËINDIGING RECHT OP EEN (NEDERLANDSE) WW-UITKERING?

In principe geldt volgens Verordening (EG) 883/2004 dat het land waar de gerechtigde woont de WW-uitkering uitbetaalt. Als een werknemer werkzaam is geweest in Nederland, dan is hij in die tijd verzekerd geweest voor de Nederlandse WW. De toekenning van een werkloosheidsuitkering zal echter door Duitsland worden bepaald, omdat de werknemer in Duitsland woont. Er is dan sprake van een uitkering op basis van Duits recht, maar op basis van Nederlandse verzekeringstijdvakken. De uitkering wordt toegekend op basis van de Duitse voorwaarden. De werknemer moet bewijzen dat hij in Nederland verzekerd was. Hij moet een PDU1 aanvragen bij het UWV. Er is één uitzondering op deze regel: als het dienstverband in Nederland nog gedeeltelijk wordt voortgezet, dan is Nederland de bevoegde staat voor de WW-uitkering.

MOET IK VOOR MIJN MEDEWERKERS UIT DUITSLAND OOK PENSIOEN-PREMIES BETALEN?

Uw medewerkers uit Duitsland moet u net als uw Nederlandse werknemers aanmelden bij het Nederlandse pensioenfonds en op gelijke wijze laten deelnemen aan de pensioenopbouw. Zij bouwen dus naast hun AOW ook aanvullend Nederlands pensioen op.

Disclaimer:

Alle informatie is met de grootst mogelijke zorgvuldigheid en naar beste eer en geweten voor u samengesteld; ondanks zorgvuldige controle aanvaarden wij geen aansprakelijkheid voor de juistheid van deze informatie.

De gepubliceerde links (links naar andere websites / aanbiedingen / bronnen) zijn met de grootst mogelijke zorgvuldigheid onderzocht en samengesteld. De redactie heeft geen invloed op de huidige en toekomstige vormgeving en inhoud van de gelinkte pagina's en is daarom niet aansprakelijk voor de daaraan gekoppelde inhoud.

IMPRESSUM**Herausgeber:**

Öffentlich-rechtlicher Zweckverband
euregio rhein-maas-nord
Konrad-Zuse-Ring 6, 41179 Mönchengladbach,
Tel.: +49 (0)2161 6985 500

Redaktion:

Maike Hajjoubi
Geschäftsführerin (v.i.S.d.P.)

Die GrenzInfoPunkte haben die vorliegende Broschüre erstellt und geben regelmäßig eine aktualisierte und überarbeitete Version heraus. Die aktuelle Bearbeitung der Broschüre haben die Mitarbeiter des GrenzInfoPunkts rhein-maas-nord übernommen.

Fotos:

Bildnachweise stehen am jeweiligen Bild

Layout und Gestaltung:

andrews:degen

Redaktionsschluss:

15. Februar 2022

Haftungsausschluss:

Alle Informationen wurden für Sie mit größter Sorgfalt nach bestem Wissen und Gewissen zusammengestellt; trotz sorgfältiger Prüfung übernehmen wir für die Richtigkeit dieser Angaben keine Gewähr. Die veröffentlichten Verknüpfungen (Links zu anderen Webseiten / Angeboten / Quellen) werden mit größtmöglicher Sorgfalt recherchiert und zusammengestellt. Die Redaktion hat keinen Einfluss auf die aktuelle und zukünftige Gestaltung und Inhalte der verlinkten Seiten und haftet daher nicht für die verlinkten Inhalte.

GrensInfoPunten langs de Nederlands-Duitse grens

1 GrensInfoPunt Eems Dollard Regio

Bad Nieuweschans

Tel.: +31 (0)597 521 818

www.grenzinfo.eu/edr/nl

2 GrensInfoPunt EUREGIO

Gronau

Tel.: +49 (0)2562 7020 (D)

Tel.: +31 (0)53 460 5151 (NL)

www.grenzinfo.eu/eur/nl

3 GrensInfoPunt Rijn-Waal

Kleve

Tel.: +49 (0)2821 793 079

www.grenzinfo.eu/erw/nl

4 GrensInfoPunt Rijn-Maas-Noord

Mönchengladbach

Tel.: +49 (0)2161 698 5503

www.grenzinfo.eu/rmn/nl

5 GrensInfoPunt Herzogenrath

Herzogenrath

Tel.: +49 (0)2406 987 9292 (D)

Tel.: +31 (0)45 545 6178 (NL)

www.grenzinfo.eu/emra/nl

6 GrensInfoPunt Aken-Eurode

Aachen

Tel.: +49 (0)241 568 610

www.grenzinfo.eu/emra/nl

7 GrensInfoPunt Maastricht

Maastricht

Tel.: +31 (0)43 350 5020

www.grenzinfo.eu/emrm/nl



www.grenzinfopunkt.eu

GRENSINFO.





ARBEITEN IN DEN NIEDERLANDEN

**KULTURUNTERSCHIEDE
IM NACHBARLAND**

WERKEN IN DUITSLAND

**CULTUURVERSCHILLEN
IN HET BUURLAND**

Einleitung	3
Peter Schmidt in Enschede	4
„...zeg maar gewoon Jan“ - Duzen und Siezen	4
Overleg - die niederländische Form der Beratung	4
Konsens	6
Poldermodell – niederländische Arbeitsmarktpolitik	7
Heroverleg	8
Konsens und Gehorsam – niederländische und deutsche Geschichte	9
Flexibilität	10
Flexibilität versus Präzision	11
Andere Herangehensweise: <i>Dat komt wel goed</i>	12
Unsicherheitsvermeidung	13
Kulturunterschiede - Übersicht	14
Kommunikation ist anders	15
Verkleinerungen – Übertreiben – Untertreiben	16
Technik versus Emotion	17
Unterschiede in der Kommunikation - Übersicht	17
POP-Gespräche	18
<i>Borrel und Netwerken</i>	19
Ein Jahr später	20
Häufig verwendete Begriffe	22
Literaturliste	46
 <i>Werken in Duitsland - Cultuurverschillen in het buurland</i>	25

Für viele Arbeitnehmer im Grenzgebiet bietet der Arbeitsmarkt auf der anderen Seite der Grenze Perspektiven. Hier verbirgt sich ein großes Potenzial, sowohl für den Unternehmer, der qualifizierte Arbeitskräfte sucht, als auch für den Arbeitsuchenden, der sich eine attraktive Stelle wünscht. Das Arbeiten im Nachbarland bedeutet auch Arbeiten in einer anderen Unternehmenskultur mit anderen Gebräuchen und Umgangsformen. Aber gerade das macht es auch spannend. Viele Grenzpendler berichten mit Begeisterung von ihren Erfahrungen hinter der Grenze.

Ja, Kulturunterschiede gibt es, und sie führen mitunter auch zu Missverständnissen. Aber sie sind ganz bestimmt nicht als Hürden oder Hemmnisse zu betrachten, sondern allenfalls als Herausforderungen, die den eigenen Horizont erweitern. Und wenn sie einmal gemeistert sind, stellen sie eine Bereicherung dar – und zwar nicht nur für den Einzelnen, sondern auch für den Arbeitsmarkt in der Grenzregion insgesamt. Schließlich können wir als Deutsche und Niederländer viel voneinander lernen.

Mit dieser Broschüre wollen wir Sie mit den wesentlichen Kulturunterschieden vertraut machen. Folgen Sie Peter Schmidt ¹⁾ auf seinem Weg in den niederländischen Arbeitsmarkt. In vielen authentischen Situationen erlebt er, wie sich die Arbeitswelt in den Niederlanden doch deutlich anders gestaltet als er es gewohnt ist. Diese anderen Umgangsformen und Erwartungen kommen natürlich nicht von ungefähr. Mentalitäten sowie gängige Verhaltens- und Denkmuster einer Gesellschaft entstehen nicht im luftleeren Raum, sondern bilden sich im Laufe von Jahrhunderten heraus, geprägt von den historischen

Erfahrungen. Die historischen und soziologischen Hintergründe, die für die Kulturunterschiede verantwortlich sind, werden in separaten Textboxen erläutert. Damit wollen wir Ihnen nicht nur aufzeigen, wie die Niederländer anders sind, sondern auch warum sie so sind, wie sie sind.

An dieser Stelle sei allerdings auch auf ein grundsätzliches Phänomen hingewiesen, mit dem man immer dann konfrontiert wird, wenn man sich mit nationalen Kulturunterschieden und Mentalitäten befasst. Es ist zwangsläufig eine Gratwanderung zwischen dem Aufzeigen kulturell bedingter allgemeiner Attitüden und einer Verallgemeinerung. Wir haben es schließlich mit circa 18 Millionen Niederländern zu tun, das sind auch 18 Millionen Individuen. Genauso ist jedes Unternehmen und jede Organisation auch ein Kosmos für sich. In dem einen sind die hier beschriebenen typisch niederländischen Verhältnisse ausgeprägter als in dem anderen. Und sicher gibt es auch die Ausnahmen, die die Regel bestätigen. Betrachten Sie diese Broschüre daher als eine Hintergrundinformation, die Ihnen vielleicht hilft, bestimmte

Verhaltensweisen, wenn sie Ihnen denn begegnen, besser zu verstehen.

Die Broschüre besteht aus zwei Teilen. In Teil 1 begleiten wir den Deutschen Peter Schmidt auf seinem Weg in den Niederlanden. Dieser Teil ist in deutscher Sprache geschrieben. In Teil 2 ist es umgekehrt, dort begleiten wir den Niederländer Jan Janssen in Deutschland. Dieser Teil ist in niederländischer Sprache verfasst. Somit werden die Kulturunterschiede einmal aus deutscher und einmal aus niederländischer Sicht dargestellt. Beide Teile befassen sich in weiten Teilen zwar mit denselben Themen, wie Umgangsformen, Hierarchien und Entscheidungsprozessen, aber es gibt auch Unterschiede. Schließlich macht Peter Schmidt in den Niederlanden andere Erfahrungen als Jan Janssen in Deutschland. Wenn Sie wissen möchten, wie es einem Niederländer in Deutschland ergehen mag, dann empfehle ich Ihnen, auch mal den niederländischen Teil dieser Broschüre zu lesen. Das ist zugleich eine gute Übung für Ihre niederländische Sprachkompetenz. Die Hintergrundtexte in den Textboxen sind in beiden Abschnitten gleich, nur jeweils in der anderen Sprache. Schließlich sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass wegen der besseren Lesbarkeit des Textes im Allgemeinen lediglich die maskuline Form gewählt worden ist.

1) Peter Schmidt ist zwar eine fiktive Person, aber was er in den Niederlanden erlebt, sind authentische Beispiele aus der Praxis.

PETER SCHMIDT IN ENSCHEDE

Folgen Sie unserem Protagonisten, Herrn Peter Schmidt, Bürokaufmann aus Gronau, der in Enschede in den Niederlanden eine Stelle gefunden hat. Zunächst bleibt er noch wohnhaft in Gronau, möchte aber, wenn es ihm in den Niederlanden gefällt, gerne auch seinen Wohnsitz komplett dorthin verlegen. Erleben Sie, mit welchen Kulturunterschieden er bei seinem neuen Arbeitgeber konfrontiert wird.

Die Broschüre enthält drei Arten von Text: Zum einen die Erfahrungsberichte von Peter Schmidt. Wir lassen ihn persönlich zu Wort kommen, er schildert seine Erfahrungen in dem neuen Betrieb, den Umgang mit den Kolleginnen und Kollegen und mit seinem Chef. Dabei lässt er auch durchblicken, wie er sich fühlt in dieser anderen Geschäftskultur, welche Probleme er hat und was ihm ausgesprochen gut gefällt in den Niederlanden. Die Zitate von Peter Schmidt werden anschließend kommentiert und die Situation wird erläutert. Der Kommentar dient dazu, Ihnen aufzuzeigen, warum die Kolleginnen und Kollegen beziehungsweise sein Chef sich so ‚typisch niederländisch‘ verhalten und er so ‚typisch deutsch‘ darauf reagiert.

Darüber hinaus finden Sie auch Textboxen, in denen die sehr unterschiedlichen, oftmals gegensätzlichen, historischen Entwicklungen der Niederlande und Deutschlands in aller Kürze dargestellt werden. Diese Textboxen dienen dazu, bestimmte Verhaltensweisen und Mentalitäten auf beiden Seiten zu erklären. Außerdem geben wir hier und da ganz konkrete Tipps, wie Sie sich in einer ähnlichen Situation verhalten können.

„... zeg maar gewoon Jan“

„Das erste, was mir sofort auffiel in dem niederländischen Unternehmen, war der informelle, lockere Umgangston, der dort herrscht. Nicht nur, dass sich alle Kolleginnen und Kollegen untereinander duzen, selbst der Chef sagte ganz lapidar „zeg maar gewoon Jan“ (nenn mich einfach Jan) zu mir. Das gefiel mir an sich sehr gut, obwohl es schon ein recht komisches Gefühl war, einfach so „Jan“ zu meinem Chef zu sagen. Und das gleich am ersten Tag!“

Die Kommunikation ist nicht nur auf horizontaler Ebene, zwischen den Mitarbeitern untereinander, sehr informell, sondern auch auf vertikaler Ebene zu den Vorgesetzten, Abteilungsleitern und Chefs. Das empfinden die meisten Deutschen zunächst als sehr angenehm, es birgt aber auch Gefahren in sich. Die hierarchischen Strukturen sind dadurch verdeckt und man braucht ein gewisses Maß an

Fingerspitzengefühl, sie zu erkennen und damit souverän umzugehen. Peter Schmidt wäre nicht der erste Deutsche, der sich plötzlich wundert, dass der nette Jan auch ganz anders sein kann.

Overleg

„Zu meinem großen Erstaunen durfte ich schon am zweiten Tag an einer Dienstbesprechung, einem sogenannten ‚overleg‘ teilnehmen. Bei meinem alten Arbeitgeber in Deutschland waren solche Sitzungen immer sehr stark von unserem Chef dominiert. Hier ganz anders. Jeder hatte etwas zu erzählen und es waren längst nicht immer alle einverstanden mit dem, was unser Chef zum Gespräch beitrug. Auch ich wurde gefragt. Obwohl ich doch erst seit zwei Tagen im Betrieb bin.“

Die informelle und für deutsche Verhältnisse sehr intensive vertikale Kommunikation in niederländischen Unternehmen erleichtert auch eine weitere niederländische Eigenart, die man als *overleg* bezeichnet. Darin steckt das Wort *overleggen*, zu Deutsch: überlegen. Gemeint sind häufig stattfindende



Beratungsgespräche, z.B. zwischen Mitarbeitern und Abteilungsleitern oder Geschäftsführung, aber auch mit Kunden, Kooperationspartnern etc. Diese Gespräche zeichnen sich dadurch aus, dass im Prinzip von jedem, egal ob Praktikant oder Abteilungsleiter, erwartet wird sich einzubringen. Dementsprechend lebhaft geht es dabei oft auch zu. Während man bei deutschen Gesprächsrunden dieser Art relativ

schnell ausmachen kann, wer der Chef in der Runde ist, hätte der Außenstehende in den Niederlanden sicher Probleme, den Chef zu identifizieren. Für den Arbeitnehmer bedeutet dies aber auch, dass er mitdenkt und mitdiskutiert. Eine eher passive Konsumentenhaltung nach dem Motto ‚der Chef ist dafür da, Anweisungen zu geben‘, würde als Desinteresse oder nicht vorhandenes Engagement negativ interpretiert.

Das ist für viele deutsche Arbeitnehmer eine sehr ungewohnte Situation.

Die *overleg*-Kultur hat allerdings auch eine Kehrseite. Nicht selten münden die vielen Besprechungen in endlose und wenig konstruktive Diskussionen. Entscheidungsprozesse und effektives Arbeiten werden dadurch schon mal beeinträchtigt. Das erlebt nicht nur Peter Schmidt so. Jacob Vossestein schreibt in seinem Managementratgeber *Dealing with the Dutch* Folgendes: „Der niederländische Entscheidungsfindungsprozess stellt für Ausländer oftmals eine unüberwindliche Hürde dar. Aus deren Sicht erscheint er unnötig lang, jeder muss mitreden, Kompromisse werden gesucht, und wenn dann endlich eine Entscheidung getroffen wird, erweist sich diese meist als zeitlich begrenzt. Dies brachte unlängst einen Amerikaner dazu, auf den Tisch zu hauen und zu erklären: ‚Um Himmels willen, lasst uns aufhören zu reden und endlich anfangen, etwas zu TUN!‘“²⁾

2) Jacob Vossestein, *Dealing with the Dutch*. Amsterdam 1998, Buchrückseite.

Unser Tipp 💡

Bringen Sie sich ein, reden Sie mit.

Genau das ist die Herausforderung, vor der niederländische Führungskräfte stehen. Sie können nicht, wie ihre deutschen Kollegen, eine Top-down Entscheidung treffen und davon ausgehen, dass alle Mitarbeiter loyal und motiviert daran mitarbeiten. Der niederländische Chef muss dafür sorgen, dass *alle neuzen dezelfde kant opgaan* („alle Nasen in dieselbe Richtung zeigen“).

Das heißt, es wird solange beraten, bis alle mit der Entscheidung einverstanden sind. In den Niederlanden wird zwar auch in den allermeisten Fällen so entschieden, wie es der Chef gerne möchte, aber es muss ihm gelingen, seine Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung mit einzubeziehen. Er muss ihnen zumindest das Gefühl vermitteln, an der Entscheidung beteiligt gewesen zu sein. Schafft er das nicht, kann er nicht davon ausgehen, dass sein Team motiviert mitarbeitet. Darüber hinaus herrscht in den Niederlanden auch eine andere Diskussionskultur. Während die Deutschen meist auf ihren Standpunkten beharren und sehr selbstsicher auftreten, sind Niederländer stets bemüht, einen Kompromiss zu erzielen.

„Inzwischen bin ich schon fast drei Wochen in den Niederlanden und habe schon einige ‚overleggen‘ miterlebt, die übrigens für mein Gefühl ziemlich häufig stattfinden. Da wird wirklich sehr heftig diskutiert, aber eines ist jedes Mal deutlich. Die Gespräche sind eigentlich immer auf Konsens ausgerichtet. Es wird also versucht, eine Lösung zu finden, mit der sich alle Beteiligten arrangieren können.“

Unser Tipp

Zeigen Sie sich kompromissbereit, wenn Sie mit Ihren niederländischen Kollegen oder Kunden sprechen.

Heroverleg

„Heute habe ich wieder etwas dazu gelernt: ‚voortschrijdend inzicht‘. Das ist so etwas wie fortschreitende Erkenntnis und ist im Prinzip nichts anderes, als dass wir alles, was wir beim letzten overleg besprochen haben, wieder über den Haufen werfen! Ich bin manchmal total verunsichert, wenn ich sehe, wie einfach die Kollegen getroffene Vereinbarungen und bestimmte betriebsinterne Regelungen anpassen oder leicht verändern. Natürlich hat das auch viele Vorteile, weil man unheimlich gut auf Veränderungen in der Praxis reagieren kann. Aber mir fehlt das Gefühl, wie weit ich da gehen kann und wann ich Rücksprache mit Jan, unserem Chef, halten muss.“

Während des *overleg* wird nicht selten eine klare Vorgehensweise vereinbart, mit der sich alle einverstanden erklärt haben. Kurz darauf wird trotzdem alles wieder umgeändert und neue Strategien werden angewandt. Ein typisch niederländisches Phänomen. Während Entscheidungen in Deutschland, wenn sie einmal getroffen sind, möglichst lange Bestand haben

Poldermodell - das niederländische Konsensmodell

Die niederländische Gesellschaft des 19. Jahrhunderts war in vier weltanschauliche bzw. religiöse Säulen zersplittert: eine protestantisch-christliche, eine katholische, eine sozialistische und eine liberale. Ab 1878 beherrschten fundamentale Streitfragen die niederländische Innenpolitik, an denen sich diese konfessionellen und weltanschaulichen Säulen verfestigten. Ein Prozess, der dazu führte, dass sich diese Säulen voneinander isolierten: Sie gründeten ihre jeweils eigenen Parteien, Gewerkschaften, Zeitungen und später Rundfunkanstalten, Sportvereine und eigene Schulen und Universitäten. An dieser ‚Versäulung‘ drohte das politische System zu Beginn des 20. Jahrhunderts zu scheitern. Innenpolitische Auseinandersetzungen lähmten die Politik im Lande dermaßen, dass das damalige Kabinett schließlich erklärte, als ehrlicher Vermittler zwischen den Säulen aufzutreten. Die Regierung versuchte nicht mehr nur eigene Interessen durchzusetzen, sondern zu vermitteln und Konsens zwischen den politischen Säulen zu erreichen. Es folgte ein Appell der Regierung an alle Parteien, an einer tragfähigen Lösung mitzuarbeiten. Schließlich konnte der Streit auf eine Weise gelöst werden, die fortan prägend für die politische Kultur der Niederlande sein sollte.

Es wurde eine ‚Befriedungskommission‘ eingesetzt, der Vertreter aller am Konflikt beteiligten Parteien angehörten. Dieser Kommission gelang es, einen für alle Säulen annehmbaren Kompromiss auszuarbeiten. Damit war der Grundstein für eine Konkordanzdemokratie gelegt, die den Niederlanden zu einem stabilen politischen System verhalf. Die verschiedenen Säulen lebten in dieser Demokratie zwar weiterhin sehr getrennt nebeneinander, aber die Bereitschaft zur Kooperation auf höchster Ebene war sehr groß. Die Führungseliten der Säulen waren sich fortan der Tatsache bewusst, dass Staat und Wirtschaft nur florieren konnten, wenn sie zusammenarbeiteten. Nach dieser Maxime handelten sie dann auch.

Betrachtet man die weitere Entwicklung des politischen Systems der Niederlande, so ist festzustellen, dass diese Art der Politik institutionalisiert wurde. Politische Auseinandersetzungen werden versachlicht, indem ungelöste Probleme auf Experten- bzw. wissenschaftliches Niveau übertragen werden. Damit wird eine Entpolitisierung des Problems erreicht. Im heutigen politischen System der Niederlande sind noch immer verschiedene solcher Organe zur Konsensfindung vorhanden, wie z.B. das *Centraal*

Plan Bureau (Zentrale Planungsbüro), der *Sociaal Economische Raad* (Sozialwirtschaftlicher Rat) oder die *Stichting van de Arbeid* (Stiftung der Arbeit). Dieses Streben nach Konsens prägt bis heute die politische Kultur des Landes, obwohl sie derzeit durch das Erstarken rechtspopulistischer Strömungen auf eine harte Probe gestellt wird. Sie war auch Grundlage des sogenannten Poldermodells, einer Arbeitsmarktpolitik, bei der sich Vertreter von Arbeitgebern, Gewerkschaften und Sozialwirtschaftlichem Rat im sog. ‚Abkommen von Wassenaar‘ (1982) untereinander verständigten, um die Arbeitsmarktprobleme im Konsens zu lösen. Anton Westerlaken, der damalige Vorsitzende der christlichen Gewerkschaft CNV, brachte dieses Prinzip mit einer für Niederländer typischen bilderreichen Sprache wie folgt zum Ausdruck: „Einen Polder muss man gemeinsam trocken halten. Die Regulierung des Wasserpegels und die Überprüfung der Deiche muss man gemeinsam machen. In dieser Weise ist in den Niederlanden eine Verwaltungskultur der Gemeinsamkeit entstanden. Sie wird getragen von einer Kultur der Verantwortlichkeit mit einer Vision für die Gesellschaft und mit Priorität für moralische Grundlagen.“³⁾

³⁾ Anton Westerlaken: Änderungen in den wirtschaftlichen Entwicklungen in den Niederlanden und der Effekt davon für den Arbeitsmarkt. Vortrag beim Empfang einer Bundestags- und Landtagsdelegation aus dem Ruhrgebiet am 7. und 8. Juni 1997 in Apeldoorn.

sollen, wird in den Niederlanden sehr schnell auf situative Gegebenheiten reagiert. Vereinbarungen (und das gilt oft auch für Verträge) werden nur so lange als sinnvoll angesehen, wie sie den Anforderungen der Praxis genügen. Ist das nicht mehr der Fall, sollten sie aus niederländischer Sicht geändert werden. Dasselbe gilt für Anweisungen und Direktiven von Vorgesetzten oder der Geschäftsführung. Diese werden in den Niederlanden von Mitarbeitern oftmals kritisch betrachtet und nicht selten hinterfragt. Eine Diskussion mit Vorgesetzten über deren Anweisungen ist durchaus möglich. Für Führungskräfte gilt daher, dass sie ihre Anweisungen an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst auch begründen sollten. Sie verfügen nicht über eine naturgegebene Autorität aufgrund ihres Amtes oder ihrer Funktion. In der Hinsicht haben deutsche Chefs es leichter. In der deutschen Arbeitskultur werden Top-down Entscheidungen eher akzeptiert.

Vielen Deutschen, die in den Niederlanden arbeiten, erscheint diese offene und informelle Unternehmenskultur auf dem ersten Blick oft als sehr sympathisch und angenehm. Manch einer fühlt sich vielleicht im Paradies der Mitbestimmung. Dem folgt jedoch oft eine gewisse Ernüchterung, die nicht selten mit einer Orientierungslosigkeit einhergeht. Auch in den Niederlanden gibt es Hierarchien, diese sind nur subtiler und

nicht so offensichtlich wie in Deutschland. Wer aus Deutschland kommt, einem Land mit sehr klar abgesteckten und erkennbaren Hierarchien, dem fehlt oft das Gefühl, die meist im Verborgenen schlummernden Hierarchien in den Niederlanden zu erkennen. So auch bei Peter Schmidt, der plötzlich erleben muss, dass sein Chef, der nette Jan, auch ganz autoritär sein kann. Peter braucht eine gewisse Zeit, bis er die hierarchischen Strukturen bei seinem neuen Arbeitgeber durchschaut.

Auch die neuen Anforderungen, die an ihn gestellt werden, sind zunächst gewöhnungsbedürftig. Es dauert eine Weile, bis er sich soweit eingearbeitet hat und die Sprache auch entsprechend beherrscht, dass er sich wie seine Kollegen genauso aktiv einbringen und mitreden kann. Aber hier angekommen weiß er dieses neue Gefühl sehr zu schätzen. Er empfindet es nunmehr auch als sehr motivierend, dass seine Meinung gefragt ist.



Konsens versus Gehorsam

Wie kann es sein, dass Deutsche und Niederländer so unterschiedlich sind? Dazu lohnt sich ein Blick in die Geschichte. Es sind die historischen Erfahrungen und Lebensumstände, die Mentalitäten prägen. So sind die niederländischen lockeren Umgangsformen und das Streben nach Konsens unter anderem auf ein Phänomen zurückzuführen, das als ‚Egalitarismus‘ bezeichnet wird. Diese Maxime, dass alle Menschen gleich sind, findet ihren Ursprung bereits in den *Waterschappen*. Diese Wasserschaften, die sich ab dem 13. Jahrhundert in den Niederlanden gebildet haben, zählen zu den ältesten demokratischen Organisationen überhaupt. Seit Urzeiten haben sie die Aufgabe, die Bewohner vor dem Wasser zu schützen. In einem Land, das zu einem Großteil unter dem Meeresspiegel liegt, bedeutet das einen ständigen Kampf. Diese naturgewaltige Gefahr bedrohte jede und jeden gleichermaßen, gleich welcher sozialen Herkunft. So entstand ein Zusammengehörigkeitsgefühl, das in den Wasserschaften zum Ausdruck kam. Der Deichgraf war kein Oberbefehlshaber, sondern ein *primus inter pares* (Erster unter Gleichen), der dafür zu sorgen hatte, dass der gemeinsame Kampf aller gegen das Wasser organisiert wurde. Diese Kultur bot in den darauffolgenden Jahrhunderten schließlich auch einen idealen Nährboden für die Verbreitung des Calvinismus. Einer der Grundsätze der Lehre Calvins bestand darin, dass alle Menschen vor Gott gleich seien. Wiederum also eine Bestätigung des Egalitarismus in der niederländischen Gesellschaft.

Im Vergleich dazu war die Situation auf deutscher Seite komplett anders. Hier verfügte der Adel über viel mehr Einfluss. In dem Gebiet des heutigen Deutschlands gab es Hunderte von kleinen Fürstentümern und aristokratischen Herrschern, die ihre Untertanen mit strenger Hand regierten. Von Egalitarismus konnte hier keine Rede sein, die Bevölkerung war gezwungenermaßen eher obrigkeitshörig. Nach dem Grundsatz *Cuius regio, eius religio* (wessen Gebiet, dessen Religion) bestimmten die lokalen Fürsten auch die Religion ihrer Untertanen. In den Niederlanden spielte hingegen der Adel eine weniger prägende Rolle. Das Land war aufgrund seiner vielen Gewässer und Sümpfe äußerst ungeeignet, um zu Pferde übers Land zu ziehen und die Untertanen zu unterdrücken. So entstand in dieser frühen Zeit bereits eine Kultur mit geringerem Machtabstand auf niederländischer und größerem Machtabstand auf deutscher Seite. Der Begriff ‚Machtabstand‘ wurde von dem niederländischen Sozialwissenschaftler Geert Hofstede als kulturelle Dimension eingeführt. Er wird definiert als „das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen eines Landes erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist.“

Identifikation gegen staatliche Obrigkeit

Bei der späteren Entstehung der Nationalstaaten setzte sich diese Entwicklung fort. In den Niederlanden wurde der zunehmende Calvinismus zur treibenden Kraft im Befreiungskampf gegen das katholische

Spanien. Willem van Oranien, der die Niederländer im 80jährigen Krieg (1568 - 1648) gegen Spanien anführte, war im Grunde der Anführer von Aufständischen. Somit stand die Identifikation mit dem Widerstand *gegen* die Obrigkeit (Spanien) an der Wiege der Entstehung der Niederlande, die mit dem Westfälischen Frieden 1648 in Münster besiegelt wurde. Die Niederländer sprechen in diesem Zusammenhang im Übrigen vom *Vrede van Münster*.

Identifikation mit staatlicher Obrigkeit

Die Entstehung Deutschlands als Nationalstaat ist nicht nur sehr viel später von statten gegangen, sondern auch unter umgekehrten Vorzeichen. Hier stand nicht die Identifikation mit dem Widerstand, sondern die Identifikation mit staatlicher Obrigkeit an der Wiege der nationalen Entstehungsgeschichte. Die deutsche Reichsgründung von 1871 war auch Ausdruck eines Verlangens nach Einheit und zentralistischer Führung. Es entstand ein Kaiserreich, das sehr stark von preußischem Militarismus und Obrigkeitshörigkeit geprägt war. Zu den preußischen Tugenden zählte vor allem auch der Gehorsam – gegenüber dem Befehlshaber beim Militär, aber auch gegenüber dem Vorgesetzten im zivilen Leben. So entstand eine hierarchisch geprägte Gesellschaft mit den entsprechenden formalen Umgangsformen. Auch die ur-deutschen Tugenden wie Ordnung und Gründlichkeit finden hier ihren Ursprung.

Wenn es eines gibt, das die niederländische Wirtschaft auszeichnet, dann ist das Flexibilität. Während in Deutschland vor allem Attribute wie Korrektheit und Präzision im Vordergrund stehen, ist der Niederländer viel eher geneigt, kreativ mit Regeln und Bestimmungen umzugehen. Das gilt auch und ganz besonders für den Arbeitsmarkt.

„Der Umgang mit Kunden ist ebenfalls anders, als ich es aus Deutschland gewohnt bin. Auch hier herrscht ein informeller Umgangston. Auffallend ist, dass viele Bestellungen von unseren Kunden nachträglich noch geändert werden. Hier gilt scheinbar dasselbe Prinzip wie in unserer Firma: Vereinbarungen sind so lange gut, wie sie nützlich sind. Sobald das nicht mehr der Fall ist, werden sie geändert. Mich erstaunt es immer wieder, wie gelassen und flexibel meine niederländischen Kollegen damit umgehen. Es wird ein unglaublich hohes Maß an Flexibilität von uns erwartet, und zwar sowohl von Seiten unserer Kunden als auch von unseren Vorgesetzten.“

So ist es für Peter Schmidt durchaus ungewohnt, wenn er erlebt, dass seine Kollegen sich mitunter – wenn es Sinn macht (!) – über Regelungen hinwegsetzen und auch mal Fünfe gerade sein lassen können.

Unser Tipp 💡

Bestehen Sie nicht auf bedingungslose Einhaltung von Vorschriften und Abmachungen. Orientieren Sie sich an Ihre niederländischen Kolleginnen und Kollegen und lassen Sie Fingerspitzengefühl walten.

Flexibilität versus Präzision

Nicht nur in der Arbeitswelt, auch in Politik und Verwaltung verfolgen die Niederländer eher einen pragmatisch flexiblen Ansatz, während es in Deutschland vor allem um Korrektheit geht. Wenn man bedenkt, wie beide Länder sich entwickelt haben, ist das nicht verwunderlich. Ordnung und Gründlichkeit wurden in Deutschland immer schon als Tugenden betrachtet. Daher war der Weg zur technischen Nation vorgezeichnet. Deutschland ist groß geworden durch die Industrialisierung, durch Maschinenbau, Automobilindustrie und Handwerk. Das sind die tragenden Säulen der deutschen Wirtschaft, bis heute. Bei der Konstruktion von Maschinen geht es um Präzision, es kommt auf den letzten tausendstel Millimeter an. Vor diesem Hintergrund erscheinen die Vorliebe für das technische Detail und das Verlangen nach Exaktheit der Deutschen nicht verwunderlich.

Und die Niederländer? Die niederländische Wirtschaft ist vor allem durch den internationalen Handel groß geworden. Die geographische Lage an der Nordsee bot ideale Voraussetzungen dazu. Die im 17. Jahrhundert gegründete Vereinigte Ost-Indische Compagnie (VOC) hat schließlich maßgeblich zum Aufschwung der Niederlande zur See- und Kolonialmacht von Weltrang beigetragen. Waren und Güter am einen Ende der Welt einkaufen

und mit Profit wieder verkaufen. Und wer Handel treibt, der muss flexibel sein, der muss in der Lage sein, sich schnell auf unterschiedlichste und sich verändernde Umstände einzustellen.

Wie sehr diese unterschiedlichen Gene die deutsche und niederländische Gesellschaft prägen, kommt auch in den Rechtssystemen zum Ausdruck. Viele Deutsche glauben, weiche Drogen seien in den Niederlanden erlaubt. Das sind sie eigentlich nicht, sie werden lediglich ‚geduldet‘. Es herrscht das Opportunitätsprinzip, das heißt wenn es sinnlos erscheint, eine Straftat zu verfolgen, kann die niederländische Polizei oder Staatsanwaltschaft von der Strafverfolgung absehen. In Deutschland hingegen herrscht das Legalitätsprinzip. Das heißt eine Straftat muss verfolgt werden, weil es das Gesetz verlangt. Die Freiheit, die Niederländer sich herausnehmen, wenn sie Regelungen und Vorschriften großzügig interpretieren, gibt es in Deutschland nicht. Regeln sind da, um eingehalten zu werden.

ANDERE HERANGEHENSWEISE: *DAT KOMT WEL GOED*

Arbeitsweisen unterscheiden sich in Deutschland und den Niederlanden in einem grundlegenden Punkt. In der deutschen Kultur werden Projekte sehr planmäßig angegangen und es wird eine sorgfältige Strategie ausgearbeitet. Nicht umsonst gibt es in Deutschland den Ausdruck „Plan B“.

Deutsche verfolgen im Allgemeinen einen planmäßigen Ansatz, der möglichst alle Risiken und Eventualitäten ausschließen soll. Um dem nachzukommen ist es gut, Regelungen, Prinzipien und Pläne zu haben. Was Peter Schmidt nun aber bei seinen

niederländischen Kollegen feststellt, geht in eine ganz andere Richtung. Hier wird pragmatisch gearbeitet und es kommt vor, dass Projekte gestartet werden, bevor diese durchgeplant sind. Peter Schmidt fühlt sich bei dieser Arbeitsweise sehr unwohl.

Wenn er seine Kollegen darauf anspricht, erntet er ein lapidares „Dat komt wel goed“. „Das wird schon gut gehen“, so lautet die niederländische Devise. Niederländer können im Allgemeinen problemlos mit Unwägbarkeiten umgehen, sie fangen erst mal an und vertrauen darauf, dass Probleme im Laufe des Projekts gelöst werden (können). Diese Arbeitsweise ergänzt sich auch vortrefflich mit der oben beschriebenen *voortschrijdend inzicht*, der kontinuierlichen Anpassung der Arbeitsweise an den Realitäten und aktuellen Erfordernissen. Demgegenüber bevorzugen Deutsche es, alles möglichst weit durchzuplanen.

„Die Zusammenarbeit mit den niederländischen Kollegen gefällt mir an sich sehr gut. Obwohl es ein paar Dinge gibt, an die ich mich immer noch nicht gewöhnt habe. Ich mag es nicht, Projekte anzufangen, wenn ich noch nicht absehen kann, wie sie zu Ende geführt werden können. Meine Kollegen legen dann oft schon los und ich denke, das sollte erst besser geplant werden. Es ist schon erstaunlich, mit welcher Zuversicht die Niederländer davon ausgehen, dass sich das alles unterwegs schon regeln wird. Dieses unerschütterliche Vertrauen in die Zukunft würde ich mir auch für mich wünschen.“



Unsicherheitsvermeidung

Diese grundsätzlich unterschiedlichen Denk- und Arbeitsweisen sorgen oft auch für Probleme, wenn deutsche und niederländische Unternehmen oder Organisationen zusammenarbeiten.

Geert Hofstede hat dieses Phänomen der „Unsicherheitsvermeidung“ als kulturelle Dimension festgestellt. „Unsicherheitsvermeidung lässt sich daher definieren als der Grad, in dem die Mitglieder einer Kultur sich durch ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlen. Dieses Gefühl drückt sich u.a. in nervösem Stress und einem Bedürfnis nach Vorhersehbarkeit aus: ein Bedürfnis nach geschriebenen und ungeschriebenen Regeln.“⁵⁾

Die Deutschen haben in ihrer Geschichte bereits mehrmals den kompletten Zusammenbruch der bestehenden Ordnung erlebt. Der 30jährige Krieg (1618-1648) war auf deutschem Territorium eine Phase völliger Rechtsunsicherheit. Horden von Armeen zogen plündernd und mordend durch die Lande. Hinzu kamen Seuchen und Hungersnöte, sodass in Teilen des Landes zwei Drittel der Bevölkerung umkam. Es gibt aber auch Ereignisse aus der jüngeren Vergangenheit, die zu einem Bedürfnis nach Unsicherheitsvermeidung beigetragen haben. Denkt man zum Beispiel an die beiden Weltkriege,

dann hat ganz besonders der zweite alles bisher Gewesene nicht nur abrupt beendet, sondern auch als Irrweg entlarvt. So ist es nicht verwunderlich, dass sich die Unsicherheitsvermeidung und die damit verbundene Angst vor der Zukunft in das nationale Gedächtnis eingebrannt haben.

Bei den Niederländern ist es umgekehrt. Eine Seefahrernation, die in der ganzen Welt unterwegs ist und mit fremden Kulturen Handel treibt, muss auf alles gefasst sein. Viele Unwägbarkeiten und ständig wechselnde Umstände prägten den Handel, insbesondere im 17., 18. und 19. Jahrhundert. Die permanente Konfrontation damit hat die niederländische Mentalität geprägt, entstanden ist eine Kultur, die mit Unsicherheiten umgehen kann. Im Gegensatz dazu entstand auf deutscher Seite eine Kultur, die darauf ausgerichtet ist, Risiken und Unsicherheiten möglichst auszuschließen.

5) Geert Hofstede: *Lokales Denken, globales Handeln*, München 1997, S. 156.

In der folgenden Grafik sind die wesentlichen Kulturunterschiede nochmal stichwortartig aufgeführt.

KULTURUNTERSCHIEDE	DEUTSCHLAND	NIEDERLANDE
Umgangsformen	Förmlich <i>Sie</i> .	Informell, locker <i>Du</i> Übergang vom <i>Sie/u</i> zum <i>Du/je</i> ist fließend.
Entscheidungen	Top-down. Anweisungen vom Vorgesetzten werden selbstverständlich befolgt.	<i>Overlegeconomie</i> Sehr viele Gespräche auf allen Ebenen, vertikal und horizontal. Anweisungen vom Vorgesetzten werden auch schon mal hinterfragt.
Hierarchien	Deutlich abgegrenzt.	Implizit schwerer zu durchschauen.
Vereinbarungen	Stehen definitiv fest.	<i>Heroverleg</i> Vereinbarungen haben oft temporären Charakter, können jederzeit korrigiert werden. Fortschreitende Erkenntnisse.
Regeln und Vorschriften	Werden eingehalten und nicht hinterfragt.	Können schon mal außer Acht gelassen werden. Es besteht Raum zur Interpretation. Pragmatischer Umgang mit Regeln.
Arbeitsweisen	Sehr planmäßiges Vorgehen. Unsicherheitsvermeidung: Bedürfnis nach Vorhersehbarkeit und damit nach geschriebenen und ungeschriebenen Regeln.	Sehr pragmatisches Vorgehen. Können gut mit Unvorhersehbarkeiten umgehen.
Flexibilität	Technische Nation, Industriestaat, Maschinenbau: Korrektheit und Präzision	Handelsnation: flexible und schnelle Anpassung an äußere Umstände.

Nun ist es sicher nicht so, dass die Deutschen so humorlos sind, wie sie vom Ausland oft dargestellt werden, aber sie haben einen anderen Humor als die Niederländer und nutzen ihn auch in einem anderen Kontext. Niederländer machen schon mal gerne Witze über sich selbst oder die eigene Organisation.

„Dass der Umgangston im niederländischen Unternehmen informeller ist, hatte ich ja bereits am ersten Tag festgestellt. Im Laufe der Zeit habe ich dann gemerkt, dass es noch mehr Unterschiede gibt. So scheint der Small-talk wichtiger zu sein. Im Gespräch, egal ob mit Kunden oder mit dem Chef, geht es zunächst darum, eine gute Atmosphäre zu schaffen, in der alle Gesprächspartner sich wohlfühlen. Dazu gehört die obligatorische Tasse Kaffee, auch wenn es oft, wie bei uns im Betrieb, nur ein Plastikbecher ist. Der Talk über Belanglosigkeiten dient zum ‚Warmwerden‘. Dann erst steigt man in die ‚Verhandlung‘ über das eigentliche Thema ein. Diese wird dann allerdings sehr sachlich und nüchtern geführt, wie in Deutschland auch. Nur – in den Niederlanden kommt oft noch eine Prise Humor hinein, und zwar auch an kritischen Stellen des Gesprächs, wo man gar nicht damit rechnet.“

Wie zum Beispiel der Geschäftsführer eines elektrotechnischen Konzerns im Osten der Niederlande, der sich bei der Führung einer Delegation deutscher Geschäftsleute durch seinen Betrieb über die angebliche Inkompetenz eines Elektrikers lustig machte mit dem lapidaren Nachsatz: „Ach ja, das war der Leiter unserer Entwicklungsabteilung.“ Den deutschen Gästen stand das Entsetzen im Gesicht geschrieben, nur wenige hatten begriffen, dass dies ein Scherz war. Diese Art von Humor war wahrscheinlich auch einer der Gründe, weshalb Rudi Carell so erfolgreich war, das kannte man bis dato in Deutschland kaum.

Was zudem jedem auffällt, der sich mit der niederländischen Sprache beschäftigt, sind die zahlreichen Verkleinerungsformen wie *mapje, winkeltje* oder *kroketje*, statt *map, winkel* oder *kroket*. Also zu Deutsch ‚Mäppchen‘, ‚Lädchen‘ oder ‚Krokettchen‘ statt ‚Mappe‘, ‚Laden‘ oder ‚Krokette‘. Es gibt kaum ein Wort in der niederländischen Sprache, das vor diesen Verkleinerungen gefeit ist.

Sprache bringt aber auch Kultur zum Ausdruck. Und in der niederländischen (Geschäfts-)Kultur neigt man eher zum Understatement als zum Übertreiben. So kann es durchaus passieren, dass Sie vom Niederländer in dessen *vakantiehuisje* (Ferienhäuschen) eingeladen werden, das sich dann als 12-Zimmer-Villa entpuppt, und das *autootje* davor ist eine S-Klasse. Dieses Grundverständnis, eher bescheiden aufzutreten, lehrte schon der früher sehr einflussreiche Calvinismus: ‚Mehre deinen Reichtum, aber zeige ihn nicht nach außen‘. Umgekehrt führt das dazu, dass sehr selbstbewusste, von sich und ihren Fähigkeiten überzeugte Menschen leichter als *opschepper*, also Angeber, abgestempelt werden. Darin liegt auch die Gefahr für Peter Schmidt. In Deutschland ist es nämlich eher umgekehrt. Gerade im Berufsleben will man sich keine Blöße geben. Hier werden die eigenen Fähigkeiten ausdrücklich betont. Eine Gewohnheit, die in Deutschland normal ist, kann also in den Niederlanden schon mal als großspurig oder arrogant interpretiert werden. Auch die Nutzung komplizierter Fachsprachen ist in den Niederlanden viel weniger üblich als in Deutschland. Was in Deutschland vielleicht

als Fachkompetenz interpretiert wird, kann in den Niederlanden möglicherweise als affektiert oder angeberisch überkommen.

Unser Tipp💡

Halten Sie sich zunächst etwas zurück und übertreiben Sie nicht unnötig.

Das Untertreiben beziehungsweise die Zurückhaltung macht sich auch sonst im Sprachgebrauch bemerkbar. So ist es in den Niederlanden üblich, Anweisungen eher als Frage zu formulieren. Das klingt dann in etwa so: *Hans, kun je nog even een overzicht van de kosten en baten voor mij opstellen?* („Hans, kannst du noch schnell eine Übersicht der Einnahmen und Kosten für mich erstellen?“) Das klingt sehr freundlich und längst nicht so dringlich wie ein deutsches: „Herr Mustermann, erstellen Sie mir bitte eine Übersicht der Einnahmen und Kosten!“ Und darin liegt auch die Krux.

Die freundliche Frage im Niederländischen ist genauso dringlich und auffordernd gemeint wie der deutsche Befehl. Ein immer wieder vorkommender Fehler von Deutschen in den Niederlanden ist aber, dass sie die niederländische freundliche Frage falsch interpretieren. Genauso verhält es sich mit Unmutsäußerungen. Die niederländische Redewendung *Daar word ik echt niet vrolijk van* (wörtlich übersetzt: ‚Das macht mich nicht fröhlich‘) klingt zwar recht harmlos, wenn das aber aus dem Munde Ihres Chefs kommt, sollten Sie sich in Acht nehmen.

Ein weiterer wesentlicher Unterschied in der Kommunikation besteht darin, dass in den Niederlanden mehr die emotionalen Sinne angesprochen werden. Das gilt insbesondere für Verkaufsgespräche. In Deutschland muss der Außendienstler oder Verkäufer mit sachlichen Argumenten und Fakten überzeugen.

In Verkaufsgesprächen geht es vor allem um die Qualität des Produktes, die technischen Details und handwerklichen Fertigkeiten. In dem Zusammenhang

spielt die Expertise von Fachleuten eine ganz wichtige Rolle. Schauen Sie sich mal bewusst deutsche Werbespots oder Printwerbung an. Hier kommen oft

Sachverständige zu Wort, nicht selten Doktoren in weißen Kitteln, die auf die Qualität des Produkts hinweisen. Im Gegensatz dazu funktioniert niederländische Werbung oft über Emotionen.

Hier werden Wohnzimmermöbel nicht über technische Details und Qualität verkauft, sondern es wird ein *Wohngefühl* verkauft.

In der folgenden Grafik sind die wesentlichen Unterschiede in der Kommunikation nochmal stichwortartig aufgeführt.

UNTERSCHIEDE IN DER KOMMUNIKATION	
DEUTSCHLAND	NIEDERLANDE
Technisch Im Allgemeinen ein hohes Sicherheitsbedürfnis und Verlangen nach einer klaren Struktur und logischer Argumentation. Produktvorteile stehen im Vordergrund: • Sachlichkeit, Fakten • Qualität • handwerkliches Können	Emotional Ansprache über Emotionen <i>kopje koffie</i> <i>sfeer creëren</i> (Atmosphäre schaffen) Ansprache nur über Professionalität, Technik und Qualität würde nicht funktionieren. Zu viele technische Details würden stören.
Deutliche Benennung der eigenen Fähigkeiten	Understatement <i>Huisje, autootje</i>
Einstehen für den eigenen Standpunkt Kompromiss wird nicht unbedingt als die beste Lösung angesehen: „fauler Kompromiss“	Suche nach Kompromiss und Konsens „Poldermodell“ Besprechungen (<i>overleg</i>) sind öfter erforderlich
Formell	Informell
Wenig Humor in geschäftlichem Kontext	Humor, Satire ‚Lachen über sich selbst‘

POP-GESPRÄCHE

Nach etwa drei Monaten bei seinem neuen Arbeitgeber bekam Peter Schmidt von seinem Vorgesetzten eine Einladung zu einem POP-Gespräch. Dafür wurde eigens ein Termin vereinbart, womit dieses Gespräch einen ‚offiziellen‘ Charakter bekam. POP bedeutet *Persoonlijk Ontwikkelings Plan*, zu Deutsch: ‚Persönlicher Entwicklungs Plan‘.

Diese Karrieregespräche, die mitunter auch als *ontwikkelingsgesprek* oder *loopbaan-evaluatiegesprek* bezeichnet werden, sind in den meisten niederländischen Unternehmen und Organisationen fester Bestandteil der Personalpolitik. Sie werden meist ein- oder zweimal im Jahr von dem Vorgesetzten mit seinem (bzw. mit jedem seiner) Mitarbeiter geführt. In dem POP-Gespräch geht es um die persönliche Entwicklung des Arbeitnehmers und um die Arbeit innerhalb der Firma bzw. Organisation. Der Vorgesetzte und der Mitarbeiter evaluieren gemeinsam, wie die Wünsche und Potenziale des Arbeitnehmers auf die Bedarfe und Möglichkeiten in der Firma abgestimmt werden können. Auf dieser Basis werden (Ziel-)Vereinbarungen getroffen, die meist in einem Persönlichen-Entwicklungs-Plan (POP) ausformuliert werden.

Daneben gibt es noch das *functionerings-gesprek*, zu Deutsch: Funktionsgespräch. POP- und Funktionsgespräche sind sich in vielerlei Hinsicht sehr ähnlich, in beiden geht es um die Wünsche und das Potenzial des Mitarbeiters, und zwar im Hinblick auf die Zukunft. Es gibt aber einen wesentlichen Unterschied: Im Funktionsgespräch wird auch zurückgeschaut auf die Vergangenheit, wohingegen sich das POP-Gespräch ausschließlich auf eventuelle Veränderungen und Aufgaben in der Zukunft konzentriert. Während es in Deutschland Standard ist, ein Arbeitszeugnis zu bekommen, ist das in den Niederlanden nicht unbedingt selbstverständlich. Der Arbeitgeber stellt meist nur dann ein Arbeitszeugnis aus, wenn er vom Arbeitnehmer danach gefragt wird. Auch Empfehlungsschreiben sind weniger üblich, können aber durchaus erbeten werden.

BORREL UND NETWERKEN

In der niederländischen Geschäftswelt läuft viel über Netzwerke, sowohl innerbetrieblich als auch außerbetrieblich.

In der niederländischen Geschäftswelt läuft viel über Netzwerke, sowohl innerbetrieblich als auch außerbetrieblich. Der niederländische Unternehmer geht auch zu einer Vortragsveranstaltung des Branchenverbandes, wenn ihn das Thema nicht interessiert. Ihm geht es in erster Linie um die Kontakte, die er nach der Veranstaltung beim *borrel* knüpfen kann. Der deutsche

Unternehmer geht meist nur dann zu einer Veranstaltung, wenn ihn das Thema interessiert. Deshalb gibt es auch so viele Businessclubs in den Niederlanden, hier werden Geschäftskontakte gepflegt und hergestellt. Diese in den angelsächsischen Ländern populäre Methode ist auch bei unseren Nachbarn sehr beliebt und von nicht zu unterschätzender Bedeutung.

Unser Tipp 💡

Wenn Sie ihr Unternehmen als Außendienstmitarbeiter repräsentieren müssen, besuchen Sie diese Veranstaltungen und planen Sie mindestens noch eine Stunde für den ‚*borrel*‘ nach Abschluss der Veranstaltung ein!

„Heute habe ich meinen ersten *borrel* erlebt! Das ist eine Art Umtrunk, den es zu den verschiedensten Gelegenheiten gibt. Unter Kolleginnen und Kollegen im Büro nach getaner Arbeit, als Abschluss von Veranstaltungen und Seminaren und so weiter. Ich habe festgestellt, dass das sogenannte ‚Netzwerken‘ hier in den Niederlanden eine ganz wichtige Rolle spielt, und dazu sind die *borrels* wie geschaffen. Dort knüpft man seine Kontakte und kommt über den Small-talk zum Geschäftlichen. Zu essen gibt es bei den Gelegenheiten meist *hapjes*. Das heißt, ein Kellner geht mit einem Tablett durch den Saal, und man nimmt sich auf der Serviette ein Häppchen (ein Stückchen Hering auf Schwarzbrot, Käse mit Gurke und Weintraube oder ähnliches). Das ist weniger zum satt werden, sondern eher als eine Geste zu verstehen, scheint mir.“

EIN JAHR SPÄTER



„Nun bin ich schon ein ganzes Jahr in den Niederlanden und fühle mich hier sehr wohl. Das Niederländische geht mir schon ziemlich gut von den Lippen. Sogar der ein oder andere Witz gelingt mir bereits in der neuen Sprache. Meinen Wohnsitz habe ich inzwischen auch hierher verlegt. An die Eigenheiten des niederländischen Geschäftslebens habe ich mich gewöhnt. Vieles ist anders als bei uns in Deutschland, aber eigentlich passen Deutsche und Niederländer recht gut zusammen. Ich glaube, wenn wir die Vorteile beider Kulturen miteinander kombinieren, wie zum Beispiel die niederländische Flexibilität mit der deutschen Gründlichkeit oder das niederländische Konsensstreben mit deutschem Führungsstil, dann sind wir zusammen unschlagbar.“

HÄUFIG VERWENDETE BEGRIFFE

NIEDERLÄNDISCH	DEUTSCH
aanbesteding	Ausschreibung
aanvraag	Antrag
administratie	Verwaltung; Administration
Algemene Wet Gelijke Behandeling	Gleichbehandlungsgesetz
arbeidsomstandigheden	Arbeitsbedingungen
arbeidsovereenkomst; arbeidcontract	Arbeitsvertrag
arbeidsvereisten, bekwaamheidsvereisten	Arbeitsanforderungen
arbo-wet	Arbeitsschutzgesetz
baas	Chef
belasting	Steuer
bestuur	Vorstand; Verwaltung
bevestiging	Bestätigung
bewijs van arbeidsongeschiktheid; ziekmelding	Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung; gelber Schein; Krankschreibung
bijbaantje	Nebenbeschäftigung
bijverdienste	Nebenverdienst
bloktijd	Kernarbeitszeit
borrel	Umtrunk
BTW (belasting op de toegevoegde waarde)	MwSt. (Mehrwertsteuer)
burgerservicenummer	Sozialversicherungs- und Steuernummer

NIEDERLÄNDISCH	DEUTSCH
certificaat; getuigschrift	Zeugnis
Collectieve Arbeidsovereenkomst (CAO)	Tarifvertrag
collega	Kollege; Kollegin
contactpersoon	Ansprechpartner
contract; verdrag	Vertrag
dagvoorzitter	Moderator
dienstverband; dienstbetrekking	Arbeitsverhältnis
einde van de werktijd	Feierabend
fte (full-time equivalent)	Vollzeitstelle
functiebeschrijving	Tätigkeitsbeschreibung
functie-eisen	Tätigkeitsanforderung
functioneringsgesprek	Mitarbeitergespräch
inschrijven	anmelden
jaaropgave	Jahresendabrechnung
lunch	Mittagsimbiss
loonstrook	Lohnzettel; Gehaltsabrechnung
minimumloon	Mindestlohn
ondernemings-overeenkomst	Betriebsvereinbarung
onkostenvergoeding	Unkostenerstattung
ontslagbescherming	Kündigungsschutz
opzegtermijn	Kündigungsfrist

NIEDERLÄNDISCH	DEUTSCH
overeenkomst; akkoord ; covenant	Vereinbarung
overleg	Beratung; Sondierungsprozess; Sitzung
overspannen	überarbeitet; gestresst
parttime werk	Teilzeitarbeit
pensioen	Rente; Ruhestand
ploegendienst	Schichtarbeit
receptie	Empfang
recht op vakantiedagen; recht op verlof	Urlaubsanspruch
reiskostenvergoeding	Reisekostenvergütung
salarisopgave	Gehaltsbescheinigung
sociale voorzieningen	Sozialleistungen
sociale wetgeving	Sozialgesetze
sollicitatieprocedure	Bewerbungsverfahren
taakomschrijving	Stellenbeschreibung
uitzendbureau	Leiharbeitsfirma
uurloon	Stundenlohn
vacature	Stellenangebot
verblijfskosten	Kosten für Unterkunft und Verpflegung
vergadering	Sitzung; Tagung
vergoeding	Vergütung
vergunning	Genehmigung

NIEDERLÄNDISCH	DEUTSCH
verzekeringspremie	Versicherungsbeitrag
voltijdbaan	Vollzeitstelle
werkgever	Arbeitgeber
werkgeversverklaring	Arbeitgeberbescheinigung
werknemer	Arbeitnehmer
werkoverleg	Dienstbesprechung; Arbeitsbesprechung
werkvergunning	Arbeiterlaubnis
zorgverzekering	gesetzliche Krankenversicherung
ziekmelding	Krankmeldung
ziekteverzuim	krankheitsbedingtes Fehlen



WERKEN IN DUITSLAND

**CULTUURVERSCHILLEN
IN HET BUURLAND**

Inleiding	27
Jan Janssen uit Enschede	28
<i>Guten Tag, Herr Janssen</i>	28
Privé en werk	30
Hiërarchieën en overleg	31
Consensus versus gehoorzaamheid	32
<i>Deutsche Gründlichkeit und Ordnung</i>	33
Vaste structuren	34
Correctheid	35
Flexibiliteit versus precisie	35
Andere aanpak: Voor de zekerheid <i>plan B</i>	36
Onzekerheidsvermijding	36
Communicatie is anders	38
Kwaliteiten benoemen versus understatement	39
Humor	40
<i>Mitarbeitergespräch</i> en getuigschrift	42
Een jaar later	43
Woordenlijst	44
Literatuurlijst	46
 <i>Arbeiten in den Niederlanden - Kulturunterschiede im Nachbarland</i>	3

Wonen in een grensregio biedt allerlei voordelen. Er is sprake van een groot aantal mogelijkheden: zowel voor ondernemers op zoek naar gekwalificeerd personeel als voor werkzoekenden op zoek naar een aantrekkelijke baan. Die mogelijkheden worden nog niet altijd ten volle benut. Werken in het buurland betekent ook werken in een andere bedrijfscultuur met andere gebruiken en manieren. Dat maakt het natuurlijk spannend. Veel grenspendelaars vertellen enthousiast over hun ervaringen aan de andere kant van de grens. Ja, er zijn cultuurverschillen en soms leiden ze ook tot verwarring. Het zijn echter zeker geen onneembare hindernissen, eerder uitdagingen die de eigen blik verruimen. En wanneer men eraan gewend is, zijn ze zelfs een verrijking – niet alleen voor het individu, maar ook voor de arbeidsmarkt in de grensregio als geheel. Zo kunnen Duitsers en Nederlanders veel van elkaar leren.

Met behulp van deze brochure willen we de lezer vertrouwd maken met de belangrijkste cultuurverschillen. Dit doen we aan de hand van de ervaringen van de Nederlander Jan Janssen¹⁾ op de Duitse arbeidsmarkt. Hij ondervindt aan de hand van vele authentieke situaties hoe de Duitse bedrijfscultuur toch duidelijk anders is dan hij gewend is. Deze andere omgangsvormen en verwachtingen zijn er natuurlijk niet zomaar. Mentaliteiten, gebruikelijke denk- en gedragspatronen, zijn niet in het luchtledige ontstaan, maar in de loop der eeuwen door de historische ervaringen van een land of natie gevormd. De historische en sociologische achtergronden die de cultuurverschillen verklaren, worden in aparte kaders toegelicht. We willen u namelijk niet alleen laten zien hoe anders Duitsers zijn, maar ook waarom ze anders zijn.

Op deze plaats willen we u wijzen op een belangrijk punt dat altijd geldt wanneer we het over cultuurverschillen en mentaliteiten hebben. Natuurlijk leidt een dergelijk onderwerp tot een noodzakelijke veralgemenisering en generalisering van de werkelijkheid. We hebben immers te maken met ongeveer 80 miljoen Duitse individuen. Hetzelfde geldt voor bedrijven en organisaties: ieder bedrijf is een wereldje op zich. In sommige bedrijven zullen de in deze brochure genoemde voorbeelden sterker spelen dan in andere bedrijven. Er zijn zeker ook uitzonderingen die de regel bevestigen. Het is daarom verstandig deze brochure vooral als nuttige achtergrondinformatie te zien, die helpt om een bepaald gedrag beter te begrijpen waardoor men zich sneller op zijn of haar gemak kan voelen.

De brochure bestaat uit twee delen. Deel 1 is in het Duits geschreven en bedoeld voor Duitsers die in Nederland (willen) werken. We kijken daarbij naar de ervaringen van de Duitser Peter Schmidt in Nederland. In deel 2 is sprake van de omgekeerde situatie. Dit deel is Nederlandstalig en bedoeld voor Nederlanders die in Duitsland (willen) werken. Hierbij staan de ervaringen van de Nederlander Jan Janssen centraal. Op deze manier komen de cultuurverschillen vanuit zowel het Duitse als het Nederlandse perspectief aan bod. Beide delen behandelen voornamelijk dezelfde thema's als omgangsvormen, hiërarchie en het nemen van beslissingen en juist de verschillen tussen beide landen komen daarbij goed naar voren. Peter Schmidt doet immers in Nederland andere ervaringen op met het onbekende dan Jan Janssen in Duitsland. Wanneer u als Nederlandse lezer geïnteresseerd bent in de vraag hoe een Duitser tegen een Nederlands bedrijf aankijkt, dan raden we u aan om ook het Duitse deel van deze brochure te lezen. Dat is tegelijk een goede oefening voor uw taalvaardigheid Duits. De achtergrondinformatie in de kaders is overigens grotendeels dezelfde, alleen dan in de andere taal. Ten slotte wijzen we u erop dat we in deze brochure vanwege de leesbaarheid gekozen hebben voor de mannelijke vorm.

1) Jan Janssen is weliswaar een fictieve persoon, maar zijn ervaringen in een Duits bedrijf zijn authentiek en op de werkelijkheid gebaseerd.

Hieronder maken we kennis met Jan Janssen, een commercieel medewerker uit Enschede, die in het Duitse Gronau – net aan de andere kant van de grens – een nieuwe baan gevonden heeft. Vooralsnog blijft hij in Enschede wonen, maar als het werk in Duitsland hem bevalt, wil hij graag ook in de toekomst in Duitsland wonen. We zien met welke cultuurverschillen hij bij zijn nieuwe werkgever te maken krijgt.

De brochure bestaat uit drie soorten tekst. Ten eerste is er het verhaal van Jan Janssen. We laten hem persoonlijk aan het woord komen, hij vertelt over zijn ervaringen in het nieuwe bedrijf, de omgang met de collega's en met zijn chef. Daarbij laat hij ook weten waarmee hij problemen heeft en wat hem juist heel goed bevalt in en aan Duitsland. De citaten van Jan Janssen worden vervolgens van commentaar voorzien en toegelicht. Het commentaar dient om duidelijk te maken waarom de collega's en zijn chef zich zo *typisch Duits* opstellen en waarom hij zo *typisch Nederlands* reageert. Verder zijn er ook kaders waarin de zo verschillende en vaak tegengestelde historische ontwikkelingen in Duitsland en Nederland kort toegelicht worden. Deze kaders dragen bij aan een verklaring van bepaalde gedragingen en mentaliteiten. Bovendien geven we heel concrete tips hoe u het beste met dergelijke situaties kunt omgaan.

Guten Tag, Herr Janssen...

"Het eerste dat mij meteen opviel bij mijn nieuwe werkgever in Duitsland was dat de omgang veel formeler is. Niet alleen dat ik mijn baas met *Sie* en achternaam moest aanspreken, nee zelfs de collega's hebben zich alleen met hun achternaam voorgesteld en spraken mij eveneens met *Sie*, dus 'u' aan. Dat was echt even wennen, maar toch heb ik al gauw gemerkt, dat de sfeer zeer aangenaam en vertrouwelijk was, ondanks het formele *Sie*."

In Duitsland komt het inderdaad soms voor dat collega's jarenlang op dezelfde gang werken en elkaar nog steeds *siezen*. Dat heeft echter niets te maken met hoe collegiaal zij met elkaar omgaan. Het is *Du* voor privé en *Sie* voor de zaak. Nederlanders onderschatten vaak de betekenis van het tutoyeren, of *duzen*, zoals het op z'n Duits heet. Een te snel overschakelen van *Herr Schmitz* naar

Thomas kan wel eens zeer brutaal overkomen bij Duitse collega's en zeker bij de chef. Het *Sie* is een uitdrukking van respect tegenover de andere. En het overstappen van *Sie* naar *Du* is zelfs een formele procedure: het *Du* aanbieten. Dat betekent dat de in rang of hiërarchie hoger staande persoon aan de andere persoon voorstelt om het *Du* en de voornaam te gebruiken. Dat gebeurt dus niet zoals in Nederland waar men vaak na een tijdje geruisloos naar de jij-vorm overschakelt en waar men meestal intuïtief aanvoelt of dit ongeleefd overkomt of niet. In Duitsland is het een formeel moment dat wordt bezegeld met een handdruk waarbij beiden nogmaals hun voornaam uitspreken. Dit terwijl men elkaar soms al maanden of zelfs jaren kent!

Ook in de privé sfeer wordt soms *Sie* gebruikt, bijvoorbeeld met de burens of in een vereniging. Hier is het dan de oudere die het *Du* aanbiedt aan de jongere. Mensen die een titel hebben, zoals dr. of professor, worden in sommige organisaties en branches nog steeds met hun titel aangesproken, bij voorbeeld: *Guten Tag Herr Doktor Schmidt*. Dit is bijvoorbeeld in de banken- en verzekeringswereld, bij overheidsinstanties en ook wel in ziekenhuizen het geval.

Toch zijn er ook verschillen. Het is afhankelijk van de branche hoe formeel de omgang is. Veel grote bedrijven die internationaal opereren hebben zich

aangepast en gebruiken doorgaans het *Du*. Ook in de creatieve sector en in ambachtelijke bedrijven gaat het er meestal informeler aan toe. In productiebedrijven en fabrieken is op de werkvloer onder de collega's het *Du* gebruikelijk, maar niet tegenover de leidinggevende.

Veel Nederlanders die in Duitsland werken weten de omgangsvormen overigens na een tijdje te waarderen. De hiërarchische structuren zijn zeer snel zichtbaar en iedereen weet precies waar hij aan toe is. Dat heeft zeker ook voordelen.

Onze tip ?

Wees in de beginfase voorzichtig met het gebruik van *Du* en kijk hoe je collega's daarmee omgaan. Zeker de leidinggevende niet zomaar tutoyeren.



In Duitsland houdt men privé en werk vaak gescheiden. In veel Duitse bedrijven worden privé telefoongesprekken en internetgebruik niet of in zeer beperkte mate getolereerd. Onder collega's in Duitse bedrijven of organisaties komt het voor dat mensen jaren op hun werk samenwerken, zonder veel van elkaars privé leven te weten. Toch kunnen zij een zeer collegiale relatie met elkaar hebben.

Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps (werk is werk en borrel is borrel) zegt een Duits spreekwoord. Het maakt duidelijk dat privéleven en werk sterk van elkaar gescheiden zijn. In Nederland is de overlap tussen werk en privé groter.

Collega's die na werktijd nog even wat met elkaar gaan drinken, die wel eens samen naar de film of het theater gaan,

bij elkaar op verjaarsvisite komen of bevriend blijven al werkt men niet meer bij hetzelfde bedrijf: ook in Duitsland komt dit voor, maar wel in mindere mate dan in Nederland. Ook het in Nederland populaire 'nieuwe werken' met veel flexibiliteit qua werktijden - en daardoor ook een minder duidelijk onderscheid tussen werk en privé - is in Duitsland nog niet zo ingeburgerd.

Duitsers hebben over het algemeen een grotere behoefte aan regelmatige (en voor Nederlandse begrippen vroege) werktijden, vaste structuren en duidelijke werkwijzen. Zo zijn ook de meeste Duitse bedrijven ingericht. De hiërarchische structuren zijn in Duitse bedrijven en organisaties over het algemeen helder en duidelijk afgebakend en ook naar buiten toe zichtbaar.

Voor nieuwe medewerkers is het daarom meestal eenvoudig hun plaats in deze structuur te herkennen. De chef bepaalt meestal wat er gedaan moet worden en delegeert de taken naar zijn medewerkers. Hij wint weliswaar ook advies in bij zijn medewerkers, zeker wanneer zij over bepaalde kennis of competentie beschikken, maar de beslissing neemt hij uiteindelijk zelf. Dat wordt ook zo geaccepteerd. Medewerkers verwachten dat de leidinggevende beslissingen neemt en knopen doorhakt. Nederlandse leidinggevendenden moeten vaak hun medewerkers ten minste het gevoel geven dat ze mee kunnen beslissen. Duitse leidinggevendenden kunnen makkelijker top-down beslissingen nemen. Van werknemers wordt verwacht dat ze die beslissingen loyaal volgen en niet overal over in discussie gaan. Hij is immers de chef en verantwoordelijk voor de besluiten. Hij wordt daarvoor (beter) betaald en draagt dan ook de risico's.

Deze besluitvormingsprocessen zijn meestal heel effectief, eerlijk en transparant. In Nederland vindt er vaak heel veel overleg plaats, terwijl uiteindelijk toch meestal de wil van de leidinggevende wordt gevolgd. Over de voor- en nadelen van deze verschillende soorten leiderschapsstijlen kan men van mening verschillen. Nederlanders vinden hun op communicatie en consensus gerichte leiderschapsstijl meestal impliciet beter. Veel Nederlanders hebben meestal weinig besef of er begrip voor dat andere culturen – niet alleen de Duitse – duidelijke machtsverhoudingen op prijs stellen. Dat leidt ertoe dat andere culturen gauw als autoritair worden beschouwd. Desondanks hoort men vaak van Nederlanders die in Duitsland werken of gewerkt hebben dat ze de hiërarchie ook kunnen waarderen. Het leidt tot duidelijke verhoudingen en maakt een effectieve organisatie van de werkzaamheden mogelijk.

"Bij mijn oude werkgever in Nederland hadden we zeer veel overleg met elkaar. Het leek wel eens op 'Nederland vergaderland', tenminste als ik het vergelijk met de situatie in Duitsland. Hier hebben wij veel minder overleg of op z'n Duits: Dienstbesprechungen. Deze zijn echter veel gestructureerder dan in Nederland. Meestal wordt een vaste agenda gevolgd, met daarop de zogenaamde Tagesordnungspunkte of "TOPs". Het gaat meer om luisteren dan om meepraten in een vergadering. De chef legt zijn visie en strategie uit. Daarnaast komen vaak alleen maar de deskundigen aan het woord. Zij hebben de nodige vakkennis en geven advies. Aan het einde worden vaste afspraken gemaakt of geeft de chef instructies wat te doen is. Dat lijkt weliswaar een stukje hiërarchischer dan in Nederland, maar eindeloze vergaderingen met onduidelijke uitkomsten zijn op die manier uitgesloten. De Duitse Dienstbesprechungen zijn over het algemeen zeer efficiënt. Daarna weet iedereen precies wat hij moet doen."

Hoe komt het toch dat Duitsers en Nederlanders soms zo verschillend zijn? Een lesje geschiedenis kan daarbij behulpzaam zijn. Het zijn namelijk historische ervaringen en levensomstandigheden die de mentaliteit van een volk en/of land vormen. Zo zijn de lossere omgangsvormen in Nederland, de platte organisatiestructuren en het streven naar consensus te verklaren door een fenomeen dat 'egalitarisme' genoemd wordt. Het uitgangspunt dat alle mensen gelijk zijn vindt zijn oorsprong al in de *Waterschappen*. Waterschappen behoren tot de oudste democratische organisaties ter wereld. Sinds hun ontstaan hebben ze de taak om bewoners tegen het water te beschermen. In een land dat voor een groot deel onder zeeniveau ligt, betekent dit een continue strijd tegen het water. Deze natuurlijke vijand bedreigde iedereen in gelijke mate, ongeacht de sociale afkomst. Zo ontstond er een saamhorigheidsgevoel dat bij waterschappen tot uitdrukking kwam. De dijkgraaf was geen opperbevelhebber, maar veel meer een *primus inter pares* (eerste onder gelijken) die ervoor moest zorgen dat de gemeenschappelijke strijd tegen het water werd georganiseerd. Deze cultuur vormde in de daarop volgende eeuwen ook een ideale voedingsbodem voor de verspreiding van het calvinisme. Eén van de grondideeën van deze leer was en is dat alle mensen voor God gelijk zijn. De snelle verspreiding van deze stroming in de Noordelijke Nederlanden betekende opnieuw een versterking van het egalitarisme in de maatschappij.

De situatie aan Duitse kant was heel anders. Hier had de adel veel meer invloed. Op het grondgebied van het huidige Duitsland waren er honderden kleine vorstendommen en aristocratische heersers die meestal met strenge hand over hun onderdanen regeerden. Er was geen sprake van egalitarisme, de bevolking was noodgedwongen gezagstrouw. Volgens het principe *Cuius regio, eius religio* ("wiens gebied, diens religie") bepaalden de plaatselijke vorsten ook de godsdienst van hun onderdanen. In Nederland speelde de adel een minder prominente rol. Het land was door het vele water en moerassen ongeschikt om te paard over het land te trekken om zo de bevolking te onderdrukken. Zo ontstond al vroeg een cultuur met een geringe machtafstand aan Nederlandse kant en met een relatief grote machtafstand aan Duitse kant. Het begrip "machtafstand" is door de sociaalwetenschapper Geert Hofstede als culturele dimensie ingevoerd en wordt omschreven als "de mate waarin de minder machtige leden van instituties of organisaties in een land verwachten en accepteren dat de macht ongelijk verdeeld is."²⁾

Identificatie tegen het nationale gezag
Tijdens het latere ontstaan van de nationale staten werd deze ontwikkeling voortgezet. In Nederland werd het steeds sterker wordende calvinisme een drijvende kracht in de oorlog tegen Spanje. Willem van Oranje die de Nederlanders in de Tachtigjarige Oorlog (1568-1648) tegen

Spanje aanvoerde was de aanvoerder van opstandelingen. Zo stond de identificatie met het verzet tegen de machthebbers (Spanje) aan de wieg van de nationale staat, die door het verdrag van de *Vrede van Münster* vastgelegd werd.

Identificatie met het nationale gezag
De geboorte van de Duitse staat vond niet alleen zeer veel later plaats, ook de omstandigheden waren geheel anders. Niet een opstand tegen het nationale gezag, maar juist een identificatie met het nationale gezag stond aan de wieg van de nationale ontstaansgeschiedenis. De Duitse eenwording van 1871 was ook het uitdrukken van een verlangen naar eenheid en centraal gezag. Er ontstond een keizerrijk dat sterk door het Pruisische militarisme en gehoorzaamheid gekleurd was. Gehoorzaamheid werd gezien als een Pruisische deugd – tegenover de bevelhebber bij de militairen, maar ook tegenover hoger geplaatsten in het burgerlijke leven. Zo ontstond een hiërarchische maatschappij met daarbij horende formele omgangsvormen. Ook oer-Duitse deugden zoals de behoefte aan orde en gedegenheid vinden hier hun oorsprong.

²⁾ Geert Hofstede/Gert Jan Hofstede/
Michael Minkov: *Allemaal andersdenkenden.
Omgaan met cultuurverschillen,
Amsterdam/Antwerpen 2013, p. 72.*

Deutsche Gründlichkeit und Ordnung

"De Duitse gedegenheid is echt spreekwoordelijk. Alles wordt netjes opgeschreven en gearchiveerd. Daar wordt veel meer tijd aan besteed dan in Nederland. Ook gaan Duitsers altijd zeer goed voorbereid gesprekken in. Ik was zeer verbaasd bij mijn eerste interne overleg in Duitsland hoe goed voorbereid alle collega's waren. Zij hadden alle stukken nauwkeurig doorgenomen. Als ik dat vergelijk met mijn vroegere werksituatie in Nederland is dat een hemelsbreed verschil. Een goede voorbereiding kost wel tijd, maar daardoor wordt het overleg ook wel zeer effectief."

Inderdaad speelt gedegenheid in het Duitse zakenleven (maar ook daar buiten) een zeer belangrijke rol. Dingen worden grondig aangepakt of überhaupt niet. Een halfslachtige, open of experimentele aanpak is voor een Duitser geen alternatief. *Ganz oder gar nicht* ('helemaal of helemaal niet') is dan ook een vaak gebruikt gezegde in Duitsland. In het bedrijfsleven wordt verwacht dat men altijd goed voorbereid naar een overleg, vergadering of gesprek gaat.

Een vergadering bijwonen en de stukken niet of nauwelijks gelezen hebben? Dat kan écht niet. Ook presentaties en mededelingen zijn meestal tot in de puntjes uitgewerkt en overal staan bronvermeldingen aangegeven. Het gebruiken van (ludieke) filmpjes en cartoons in PowerPoint-presentaties komt beduidend minder vaak voor dan in Nederland.

De Duitsers blijken daarnaast een grote behoefte aan orde te hebben. Welke taal kent meer spreekwoorden die op orde gericht zijn dan de Duitse? "Lerne Ordnung, liebe sie", „Ordnung ist das halbe Leben“, „sei hübsch ordentlich und fromm“, „Zucht und Ordnung“, „Ruhe und Ordnung“. Duitsland heeft een *Ordnungsamt*, *Ordnungshüter*, *Ordnungsstrafen* enzovoorts.

Natuurlijk komt deze voorkeur voor orde ook in het bedrijfsleven voor. Zo hechten vele Duitse bedrijven en organisaties veel waarde aan een goede documentatie en archivering. Nederlanders mogen dat soms overbodig of overdreven vinden, maar het kan heel handig zijn wanneer bijvoorbeeld collega's ziek worden of een andere functie krijgen.

Onze tip ?

Zorg dat je altijd goed voorbereid meetings, vergaderingen en gesprekken in gaat. En – vanzelfsprekend – wees stipt op tijd (maar kom ook niet té vroeg... want dan is er nog niemand!)

ASTE STRUCTUREN

Voor Nederlanders is het ook gebruikelijk om ook eens naar het werk van de collega's te kijken en daarop feedback te geven of bij te sturen. Wat in Nederland als collegiale consultatie vaak wordt gestimuleerd en soms zelfs wordt verplicht, wordt in Duitsland niet altijd gewaardeerd.

"Intussen werk ik al bijna twee weken in Duitsland en heb mijn zogenoemde Einstand achter de rug. Het is in Duitsland gebruikelijk dat je als nieuwkomer na een aantal dagen gebak meebrengt voor je collega's of voor een lunch zorgt. Bij die gelegenheid kreeg ik trouwens ook het Du aangeboden door mijn collega's, maar mijn baas is nog steeds "Herr Müller". Ik moet wel zeggen dat er toch behoorlijke verschillen zijn. Meteen de eerste dag werd mij duidelijk uitgelegd wat mijn taken zijn en wat van mij en mijn werk wordt verwacht. In onze afdeling en in de arbeidsprocessen is een duidelijke structuur aanwezig. Iedereen heeft zijn taken en die zijn ook duidelijk van elkaar afgebakend. Dus iedereen weet precies wat hij moet doen. En daar houdt men zich ook strikt aan. Het valt op dat iedereen in eerste instantie op zijn eigen werk geconcentreerd is en zich weinig met de zaken van de collega's bemoeit. Soms lijkt het wel zo'n beetje alsof wij langs elkaar heen werken. Die dichte deuren overal versterken dat gevoel."

"Voor mij was het inderdaad verrassend hoe strikt zich iedereen in mijn afdeling aan interne afspraken en regels hield. Er was weinig begrip voor mijn suggestie om een volgens mij overbodige regel te omzeilen of een rare afspraak te schrappen. Het heeft een tijdje geduurd om te begrijpen dat afspraken in Duitsland vaststaan als een huis en strikt moeten worden nageleefd. Dit gaat zeker wel eens af en toe ten koste van het pragmatisch en flexibel werken, maar aan de andere kant heeft het ook zijn voordelen. Je weet precies wat je van je collega's en klanten krijgt en dat geeft je een bepaalde zekerheid. Bovendien kun je op die manier werkprocessen veel beter plannen. Planmatig werken en organiseren, dat kunnen de Duitsers dus erg goed. En intussen hou ik daar ook van!"

Zolang het niet expliciet gevraagd wordt, mag je je niet bemoeien met het werk van je collega's. Met name wanneer het gaat om het nemen van beslissingen is het handig erop te letten of dit ook daadwerkelijk binnen de eigen verantwoordelijkheid valt.



Onze tip 💡

Let erop om niet je eigen competenties te overschrijden. Geef je collega's en leidinggevenden geen ongevroegd advies.

CORRECTHEID

Duitse producten staan in de hele wereld bekend om hun kwaliteit. Dat geldt helemaal voor technische producten. "Made in Germany" staat symbool voor correctheid en precisie. Dat geldt ook voor het werk. Alles moet precies volgens plan verlopen.

Zo vindt Jan Janssen het aanvankelijk vreemd dat zijn collega's zich precies aan

regels en voorschriften houden, terwijl er soms ook veel praktischer oplossingen

zijn. Het flexibel omgaan met regels en voorschriften, zoals dat vaak in Nederland het geval is, kent men in Duitsland niet op deze manier. Het strookt niet met de behoefte aan exacte planningen en het zich aan de regels houden.

Flexibiliteit versus precisie

Niet alleen in het bedrijfsleven, ook in de politiek en het bestuur gaan Nederlanders meestal pragmatisch en flexibel te werk, terwijl het in Duitsland vooral om precisie gaat. Voor wie bedenkt hoe beide landen zich ontwikkeld hebben is dat geen verrassing. In Duitsland werd de voorliefde voor orde en degelijkheid van oudsher als deugd beschouwd. Vandaar ook dat Duitsland als een technisch land groot geworden is door de industrialisatie, bouw van machines, de auto-industrie en ambachten. Dat zijn tot op de dag van vandaag de economische pijlers van Duitsland. Bij de bouw van machines gaat het om precisie, het komt op millimeters aan. Tegen deze achtergrond is de voorliefde voor technische details en het verlangen naar exactheid niet verwonderlijk.

En de Nederlanders? De Nederlandse economie is vooral door de internationale handel tot bloei gekomen. De ligging van Nederland aan de zee bood daarvoor perfecte voorwaarden. De in de 17e eeuw opgerichte Verenigde Oostindische Compagnie (VOC) heeft in grote mate aan de ontwikkeling van Nederland als zeevarende natie en koloniale macht op wereldniveau bijgedragen. Goederen en producten aan de ene kant van de wereld inkopen en met winst aan de andere kant van de wereld verkopen. Wie handel drijft moet flexibel opereren en in staat zijn om snel op andere omstandigheden in te spelen.

Ook in het rechtssysteem komen dit soort Duitse en Nederlandse verschillen naar voren. Vele Duitsers denken dat soft drugs in Nederland zijn toegestaan. Dat is eigenlijk niet het geval, ze worden 'gedoogd'. Hierbij is sprake van het zogenaamde opportuniteitsbeginsel. Wanneer het geen zin heeft een strafbaar feit te vervolgen of vervolging is niet in het algemeen belang, kan de Nederlandse politie of officier van justitie afzien van strafvervolging. In Duitsland daarentegen is sprake van het legaliteitsbeginsel. Dat betekent dat een strafbaar feit vervolgd moet worden, omdat de wet dat voorschrijft. De vrijheid die Nederlanders nemen om regels en voorschriften ruim te interpreteren bestaat in Duitsland niet. Aan regels moet je je houden.

Werkwijzen verschillen in Duitsland en Nederland op nog een belangrijk punt. In de Duitse bedrijfscultuur worden projecten zeer planmatig opgezet. Er wordt een duidelijke strategie uitgewerkt die alle mogelijke opties verkent. Niet voor niets bestaat in Duitsland de uitdrukking *Plan B*.

Dat betekent een plan te hebben voor het geval het oorspronkelijke plan niet lukt. Duitsers hebben over het algemeen een grote behoefte aan zekerheid. Om daaraan te voldoen is het goed om regels, principes en plannen te hebben. In Nederland is dat heel anders. Hier wordt pragmatisch gewerkt en komt het vaak voor dat men projecten begint voordat ze tot in de kleinste details zijn uitgewerkt.

Onzekerheidsvermijding

Deze principieel verschillende denk- en werkwijze zorgt vaak voor problemen wanneer Duitse en Nederlandse bedrijven of organisaties moeten samenwerken. Dit verschil heeft de sociale wetenschapper Geert Hofstede als de culturele dimensie “onzekerheidsvermijding” benoemd. “Onzekerheidsvermijding is de mate waarin dragers van een cultuur zich bedreigd voelen door onzekere of onbekende situaties; dit gevoel wordt onder andere uitgedrukt in stress en in een behoefte aan voorspelbaarheid: aan formele en informele regels.”³⁾

Duitsers hebben in hun geschiedenis al een aantal keer de totale ineenstorting van een bestaande orde meegemaakt.

De 30-jarige oorlog (1618-1648) was in het Duitse gebied een tijdperk van volledige rechteloosheid. Legers trokken al plunderend en moordend door het land. Ook waren er veel epidemieën en was er veel hongersnood, zodat in sommige gebieden twee derde van de bevolking om het leven kwam. Er zijn ook meer recente voorbeelden van rampspoed die aan de behoefte aan onzekerheidsvermijding hebben bijgedragen. Daarbij kunnen we bijv. denken aan de twee wereldoorlogen. Met name de Tweede Wereldoorlog heeft heel veel dingen die men tot dan toe klakkeloos aannam als compleet dwaalspoor ontmaskerd. Daarom is het niet vreemd dat onzekerheidsvermijding en de daarmee samenhangende angst

Men vertrouwt erop dat problemen tijdens de rit kunnen worden opgelost en neemt ook momenten op om een plan bij te kunnen sturen. Nederlanders hebben niet zoveel last van onzekerheden als Duitsers. Zij kunnen goed omgaan met risico’s. Door *voortschrijdend inzicht* kunnen zij hun werkwijze aanpassen aan de realiteit en actuele omstandigheden. Duitsers proberen daarentegen vanaf het begin de risico’s in te schatten en zo mogelijk uit te sluiten.

voor de toekomst in het nationale geheugen van de Duitser is opgeslagen.

Bij de Nederlanders is het omgekeerde het geval. Een zeevarende natie die in de hele wereld onderweg is en met andere culturen handelt, moet op alles voorbereid zijn. De handel van vooral de 17e, 18e en 19e eeuw werd gekenmerkt door veel risico’s en continu andere omstandigheden. Deze permanente confrontatie met ‘de ander’ heeft de Nederlandse mentaliteit gevormd. Er is in de loop der eeuwen een cultuur ontstaan die goed met onzekerheden kan omgaan.

3) Geert Hofstede/Gert Jan Hofstede/Michael Minkov: *Allemaal andersdenkenden. Omgaan met cultuurverschillen*, Amsterdam/Antwerpen 2013, p. 196.

In onderstaande figuur zijn de belangrijkste cultuurverschillen nogmaals in trefwoorden weergegeven:

CULTUURVERSCHILLEN	DUITSLAND	NEDERLAND
Omgangsvormen	Formeel/ <i>Sie</i> Overgang van u naar jij is duidelijk moment.	Informeel <i>Du</i> Overgang van u naar je is vloeiend.
Beslissingen	Top-down Opdrachten van leidinggevende worden vanzelfsprekend aangenomen en uitgevoerd.	<i>Overlegeconomie</i> Zeer veel gesprekken op alle niveaus, verticaal en horizontaal. Over opdrachten van leidinggevende kan naar het waarom worden gevraagd.
Hiërarchie	Duidelijk en helder.	Onduidelijk en impliciet, lastiger te doorgronden.
Afspraken	Afspraken staan vast en worden strikt uitgevoerd.	<i>Heroverleg</i> Afspraken hebben vaak een tijdelijk karakter en kunnen worden bijgestuurd <i>Voortschrijdend inzicht</i> .
Regels en voorschriften	Worden strikt nageleefd, Zin/onzin worden niet ter discussie gesteld .	Kunnen indien gewenst ook buiten beschouwing worden gelaten. Pragmatische omgang met de regels. Ruimte voor interpretatie.
Werkwijze	Zeer planmatige processen; onzekerheidsvermijding: Behoefte aan voorspelbaarheid en daarmee aan geschreven en ongeschreven regels.	Zeer pragmatische processen. Inspelen op onvoorziene zaken.
Flexibiliteit	Technisch land industriestaat met veel machinebouw leidt tot behoefte aan exactheid en precisie.	Handelsland met behoefte aan flexibele en snelle aanpassing aan externe omstandigheden.

COMMUNICATIE IS ANDERS

In Nederland functioneert communicatie voor een groot deel via emoties. Dit is in Duitsland volstrekt anders. Duitsland is een technisch denkende natie. Overtuigen doe je met zakelijke argumenten en een logische argumentatie. In verkoopgesprekken staan de kwaliteit van het product, de technische details en ambachtelijke vaardigheden voorop.

Deze Duitse communicatiestijl komt duidelijk naar voren in de reclame. Kijk maar eens goed naar Duitse reclames op de televisie of in de krant. Hierbij komen vaak experts en deskundigen - het liefst dokters in witte jassen – aan het woord die op de kwaliteit van het product wijzen. Het aantal reclames voor een vrij saai product als geneesmiddelen is eindeloos en wordt steevast besloten met de disclaimer “voor risico’s en bijwerkingen moet u uw dokter of apotheker raadplegen”.

“Als Nederlander probeer ik altijd eerst een goede sfeer voor het gesprek te creëren. Ik moet echter vaststellen dat dit in Duitsland zo niet werkt. Zeker, een beetje smalltalk kan hier ook wel, maar de zakelijke belangen staan altijd voorop. Je merkt gewoon dat de mensen zo snel mogelijk ter zake willen komen. En de Duitsers hebben zeer veel meer belangstelling voor de details. Vooral wanneer het om technische details gaat, dan bloeien ze echt op.”

In Nederlandse reclames verkoopt men een gevoel en minder een concreet product. Ook het gebruik van vaktaal

in Duitse reclames is zeer gebruikelijk. Wat in Nederland vaak als onnatuurlijke en overbodige informatie wordt gezien, wordt in Duitsland als deskundigheid geïnterpreteerd. Ook de discussiecultuur in Duitsland is anders. Terwijl Nederlanders meestal naar compromis en consensus streven, blijven Duitsers bij hun standpunt. Een compromis wordt in Duitsland wel eens als nederlaag beschouwd.



KWALITEITEN BENOEMEN VERSUS UNDERSTATEMENT

In Nederland worden veel verkleinwoorden gebruikt. Die kent de Duitse taal weliswaar ook, maar ze zijn zeer ongebruikelijk – zeker in de zakelijke wereld. Wanneer er in het Duits sprake is van een *Häuschen*, dan is het ook echt een heel klein huis. Nederlanders hebben de neiging om iets geringer voor te stellen dan het is (*untertreiben*). In Duitsland is het juist omgekeerd.

Hier worden kwaliteiten bij de naam genoemd, vooral in het bedrijfsleven wanneer het gaat om de eigen producten, de eigen firma of de eigen persoonlijke vaardigheden. Hier mag men zijn gezicht niet verliezen. Een te bescheiden optreden kan ertoe leiden dat men niet serieus wordt genomen. Een mooi voorbeeld is de vertegenwoordiger van een Nederlands bedrijf dat gespecialiseerd was in het uitgraven van havenbekkens. Het bedrijf werd uitgenodigd door een Noord-Duitse gemeente omdat het als wereldleider baggeren werd gezien. In het gesprek bij de gemeente zei de Nederlander quasi

onverschillig: “Haven baggeren, daar hebben we wel *een beetje* verstand van.” De Duitse burgemeester viel bijna van zijn stoel toen hij dat hoorde. Wantrouwend keek hij naar zijn wethouder die gezegd had dat hij de marktleider op het gebied van baggeren had uitgenodigd. En nu kwam er iemand die daar schijnbaar nauwelijks verstand van had. Natuurlijk bedoelde de Nederlander met zijn opmerking dat het bedrijf juist heel gespecialiseerd en bekwaam was. Het was alleen maar een Nederlands understatement gepaard met een beetje humor.

Onze tip 💡

Gebruik niet dat soort understatement in Duitsland. De kans is groot dat je niet serieus wordt genomen en dat de Duitse gesprekspartner het totaal verkeerd begrijpt. Ook is het in Duitsland minder gebruikelijk om tegen een meerdere of tegen een klant te zeggen dat men een opgelegde taak niet aankan. In sommige bedrijven kan dit als persoonlijke zwakte worden uitgelegd.

De Duitsers zijn weliswaar niet zo humorloos als vaak beweerd wordt, maar toch wordt humor in bepaalde zakelijke situaties niet gewaardeerd. In Nederland maakt de informele omgang met elkaar met ‘je’ en ‘jij’ het mogelijk om humor en ironie te gebruiken. Nederlanders vinden dat het dan makkelijker is om met mensen om te gaan.

Het zakelijke taalgebruik in Duitsland, veelal met Sie en met meer respect en eerbied tegenover de ander, geeft deze mogelijkheden niet. Vandaar ook dat men grappige of zelfs ironische opmerkingen in serieuze zakelijke onderhandelingen niet vaak aantreft in Duitsland.

De kans is dus zeer groot dat dat soort humor op serieuze momenten totaal niet gewaardeerd wordt door de Duitse gesprekspartners. Dik Linthout vertelde ooit daarover een leuke anekdote: “Een Nederlandse student werd in Aken aangehouden door een politieagent, omdat hij toeterde in de bebouwde kom. ‘Excuus, ik zag mijn vriendin daar op straat lopen,’ zei de student. ‘Dat is niet toegestaan, ik moet u helaas een boete van 5 euro opleggen,’ zei de agent. De student gaf hem een biljet van 10 euro en de agent zei, ‘het spijt me, ik kan niet wisselen, heeft u het misschien klein?’ De student zei niets en toeterde nog een keer: ‘Laat maar zitten, zo is het goed.’



Dat leverde hem uiteindelijk een boete van 250 euro op bij de rechter vanwege belediging van een ambtenaar.”⁴⁾
4) Vrij geciteerd volgens: Taal & Cultuur. Duitsland en de Duitsers. Kleef 2008

Onze tip

Wees voorzichtig met het gebruik van humor of satirische opmerkingen in serieuze situaties. De kans dat dit helemaal niet gewaardeerd wordt is bij Duitse gesprekspartners altijd aanwezig.

VERSCHILLEN BIJ DE COMMUNICATIE

DUITSLAND

Technisch:
een grotere behoefte aan zekerheid en in de communicatie verlangen naar een duidelijke structuur en logische argumentatie

Het benadrukken van de voordelen van een product:

- feiten, zakelijk
- kwaliteit
- technische en ambachtelijke vaardigheden

Benoemen van kwaliteiten
Dingen niet kleiner maken dan ze zijn

Verdedigen van eigen standpunt
Compromis moet niet per se de beste oplossing zijn
‘fauler Kompromiss’

Formeel

Weinig humor in zakelijke context

NERDERLAND

Emotioneel: door het creëren van een prettige sfeer de toon zetten voor een goed gesprek

Kopje koffie

Het benadrukken van het gevoel en de beleving die bij het product horen
Teveel technische details irriteren

Understatement, door verkleinwoorden een sympathieke en bescheiden indruk wekken

Huisje, autootje

Zoeken naar consensus en compromis
‘Poldermodel’

Vaker een overleg nodig

Informeel

Humor, satire
‘Lachen over zichzelf’

MITARBEITERGESPRÄCH EN GETUIGSCHRIFT

Net zoals er in Nederland POP gesprekken bestaan, zijn er in Duitsland - althans in grotere bedrijven en organisaties - zogenaamde Mitarbeitergespräche. Daarbij gaat het om een gesprek tussen de leidinggevende en de medewerker, dat normaal gesproken een keer per jaar gehouden wordt om werkgerelateerde zaken te bespreken.

We kunnen daarbij denken aan afspraken over de te behalen doelen, beoordeling van de prestaties, de behoefte aan bijscholing, persoonlijke omstandigheden, ontwikkelingsmogelijkheden etc. Ook deze gesprekken zijn in veel gevallen duidelijk en helder gestructureerd. Veel bedrijven hebben daarvoor speciale personeelsvragenlijsten, leidraden, checklijsten of formulieren ontwikkeld. Hierop is het gesprek gebaseerd. Een heel belangrijk punt is dat de inhoud van het gesprek en de bijbehorende afspraken in een gespreksverslag worden genoteerd. Dat is in Nederland weliswaar ook het geval, maar voor Duitse werknemers weegt dit verslag aanzienlijk zwaarder. Vooral wanneer er iets negatiefs of niet zo positief op papier wordt gezet. Daarvoor zijn Duitsers zeer gevoelig. Als er eenmaal iets zwart op wit staat, is dat van belang! Ook al is het gesprek vertrouwelijk en vanzelfsprekend dat de leidinggevende de inhoud niet openbaar zal maken.

Beoordeling van medewerkers door de leidinggevende is in Duitsland sowieso een heikel onderwerp. Dat merkt men bijvoorbeeld aan getuigschriften. Iedere werknemer heeft in Duitsland recht op een getuigschrift wanneer hij uit dienst gaat. De werkgever mag echter niets negatiefs in het getuigschrift vermelden. Door deze wettelijke bepaling zijn in Duitsland speciale codes ontstaan, die in getuigschriften van de medewerkers gebruikt worden. Daarbij worden er vaste uitdrukkingen gehanteerd, zoals: "...hat alle ihm aufgetragenen Arbeiten stets *zu unserer vollsten Zufriedenheit* erledigt" betekent zeer goed. "... *zu unserer vollen Zufriedenheit*..." betekent goed en "*zu unserer Zufriedenheit*..." betekent voldoende. De formulering "*hat sich bemüht*" betekent zoiets als hij heeft het geprobeerd, maar kon de werkzaamheden niet naar behoren uitvoeren.

Onze tip ?

Zorg ervoor dat je van je Duitse werkgever een getuigschrift krijgt. Dat is in Duitsland standaard. Als je op internet naar "Arbeitszeugnis Noten" zoekt, krijg je inzicht in de betekenis van de formuleringen in het getuigschrift.

EEN JAAR LATER

"Ik ben nu al een jaar in Duitsland en voel me hier heel goed. Duits praten gaat me al aardig goed af. Ook een grapje zo nu en dan lukt in het Duits. Inmiddels woon ik ook al in Duitsland. Aan de bijzonderheden van het zakendoen in Duitsland ben ik al gewend. Veel dingen zijn wel anders dan bij ons in Nederland, maar als je het goed bekijkt passen Nederlanders en Duitsers best goed bij elkaar. Ik denk dat wanneer we de voordelen van beide culturen combineren, bijvoorbeeld de Nederlandse flexibiliteit met de Duitse „Gründlichkeit“, of het Nederlandse streven naar een consensus met de Duitse manier van leidinggeven, dan zijn we samen onverslaanbaar."

DUITS	NEDERLANDS
anmelden	inschrijven
Ansprechpartner	contactpersoon
Antrag	aanvraag
Arbeitsanforderungen	arbeidsvereisten, bekwaamheidsvereisten
Arbeitsbedingungen	arbeidsomstandigheden
Arbeitsschutzgesetz	arbo-wet
Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung; gelber Schein; krankschreibung	bewijs van arbeidsongeschiktheid; ziekmelding
Arbeitsverhältnis	dienstverband; dienstbetrekking
Arbeitsvertrag	arbeidsovereenkomst; arbeidscontract
Ausschreibung	aanbesteding
Beratung; Sondierungsprozess; Sitzung	overleg
Betriebsvereinbarung	ondernemingsovereenkomst
Bewerbungsverfahren	sollicitatieprocedure
Chef	baas
Empfang	receptie

DUITS	NEDERLANDS
Feierabend	einde van de werktijd
Gehaltsbescheinigung	salarisopgave
Genehmigung	vergunning
gesetzliche Krankenversicherung	zorgverzekering
Gleichbehandlungsgesetz	Algemene Wet Gelijke Behandeling
Jahresendabrechnung	jaaropgave
Kernarbeitszeit	bloktijd
Kollege; Kollegin	collega
Kündigungsfrist	opzegtermijn
Kündigungsschutz	ontslagbescherming
Leiharbeitsfirma	uitzendbureau
Lohnzettel, Gehaltsabrechnung	loonstrook
Mindestlohn	minimumloon
Mitarbeitergespräch	functioneringsgesprek
Mittagsimbiss	lunch
Moderator	dagvoorzitter

DUITS	NEDERLANDS
MwSt. (Mehrwertsteuer)	BTW (belasting op de toegevoegde waarde)
Nebenbeschäftigung	bijbaantje
Nebenverdienst	bijverdienste
Reisekostenvergütung	reiskostenvergoeding
Rente; Ruhestand	pensioen
Bestätigung	bevestiging
Schichtarbeit	ploegendienst
Sitzung; Tagung	vergadering
Sozialgesetze	sociale wetgeving
Sozialleistungen	sociale voorzieningen
Sozialversicherungs- und Steuernummer	burgerservicenummer
Stellenangebot	vacature
Stellenbeschreibung	taakomschrijving
Steuer	belasting
Stundenlohn	uurloon
Tarifvertrag	Collectieve Arbeidsovereenkomst (CAO)

DUITS	NEDERLANDS
Tätigkeitsanforderung	functie-eisen
Tätigkeitsbeschreibung	functiebeschrijving
Teilzeitarbeit	parttime werk
überarbeitet; gestresst	overspannen
Umtrunk	borrel
Unkostenerstattung	onkostenvergoeding
Kosten für Unterkunft und Verpflegung	verblijfskosten
Urlaubsanspruch	recht op vakantiedagen; recht op verlof
Vereinbarung	overeenkomst; akkoord ; covenant
Vergütung	vergoeding
Vertrag	contract; verdrag
Verwaltung; Administration	administratie
Vollzeitstelle	fte (full-time equivalent)
Vorstand; Verwaltung	bestuur
Zeugnis	certificaat; getuigschrift

Idhuna Barelds, Wolfgang Barelds:
Oh, diese Niederländer!
Aufschlussreiches über unsere
niederländische Nachbarn
Welter, Conrad Stein, 2011.

Annette Birschel:
Mordsgouda
als Deutsche unter Holländern
Berlin, Ullstein, 2011.

Gerd Busse:
Typisch niederländisch
Die Niederlande von A bis Z
Münster, agenda, 2012.

Reinildis van Ditzhuyzen:
Der Ditz
Alles was man über
Niederländer wissen sollte
Münster, Aschendorff, 2011.

Katja Frehland-Wildeboer:
Fettnäpfchenführer Niederlande
Holland niet in Not
Meerbusch, Conbook-Medien, 2013.

Stefanie Geissen:
Leben in den Niederlanden
Wohnen, Arbeiten und Studieren
Freiburg, Interconnections, 2015.

Geert Hofstede/Gert Jan Hofstede/
Michael Minkov:
Allemaal andersdenkenden
Omgaan met cultuurverschillen
Amsterdam/Antwerpen 2013.

Geert Hofstede:
Lokales Denken, globales Handeln
München 1997.

Han van der Horst:
Der Himmel so tief
Niederlande und die
Niederländer verstehen.
Münster, agenda, 2000.

Manuela Klumpjan:
Von Huren und gekochten Eieren
Deutsch-niederländische
(Miss-) Verständnisse
Hattingen, Ed. Paashaas-Verlag, 2011.

Horst Lademacher:
Geschichte der Niederlande
Politik – Verfassung – Wirtschaft
Darmstadt, Wissenschaftliche
Buchgesellschaft, 1983.

Dik Linthout: Niederlande
Ein Länderporträt
Berlin, Ch.Links, 2002.

Dik Linthout:
Frau Antje und Herr Mustermann
Niederlande für Deutsche
Berlin, Ch. Links, 2006 (4. Aufl.).

Dik Linthout:
Onbekende burens
Amsterdam, Atlas, 2000.

Jolanda Luimes, Jan Temmink:
Starten in Duitsland
Vermijd de grootste valkuilen bij
de entree op de duitse markt
Amersfoort, De Vrije Uitgevers, 2015.

Gebhard Moldenhauer u. Jan Vis (Hrsg.):
Nederland en Duitsland
Elkaar kennen en begrijpen
Assen, Van Gorcum, 2000.

Gebhard Moldenhauer u. Jan Vis (Hrsg.):
Die Niederlande und Deutschland
Einander kennen und verstehen
Münster [u.a.], Waxmann, 2001.

Bernd Müller (Hrsg.):
Vorbild Niederlande?
Tips und Informationen zu Alltagsleben,
Politik und Wirtschaft
Münster, agenda, 1998.

Jan Pieter Van Oudenhove:
Nederlanders over Duitsers
Enkele empirische gegevens
Groningen, Rijksuniversiteit, 1997.

Ute Schürings:
Zwischen Pommes und Praline
Mentalitätsunterschiede,
Verhandlungs- und Gesprächskulturen
in den Niederlanden, Belgien,
Luxemburg und Nordrhein-Westfalen
Münster, agenda, 2003.

Petra Rösger (Red.):
Deutschland-Niederlande
Heiter bis wolzig
Bonn, Bouvier, 2000.

Kerstin Schweighöfer:
Auf Heineken können wir uns eineten
Mein fabelhaftes Leben zwischen
Kiffen und Calvinisten
München [u.a.], Piper, 2012.

Boris Schlizio, Ute Schüring,
Alexander Thomas:
Beruflich in den Niederlanden
Trainingsprogramm für Manager,
Fach- und Führungskräfte
Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht, 2008.

Taal & cultuur – Duitsland en de Duitsers!
Sprache & Kultur – Die Niederlande und
die Niederländer!
Hrsg.: Euregio Rhein-Waal, 2008.

Alexander Thomas (Hrsg.):
Leben und arbeiten in den Niederlanden
Was Sie über Land und Leute wissen sollten
Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht, 2007.

Ad Vaessen:
Deutsche unter Niederländern
Erfahrungen in der neuen Heimat
Münster, agenda, 2009.

Jacob Vossestein:
Dealing with the Dutch
Amsterdam, 1998.

Koos Van Weringh:
Van de kip en de gans
Aantekening over Nederlandse
en Duitse complexen
Amsterdam, Mets, 1999.

Friso Wielenga, Illona Taute (Hrsg.):
Länderbericht Niederlande
Geschichte, Wirtschaft, Gesellschaft
Münster, agenda, 2004.

Friso Wielenga, Markus Wilp (Hrsg.):
Nachbar Niederlande
eine landeskundliche Einführung
Münster, Aschendorff, 2007.

Annette Zimmer (Hrsg.):
Jenseits von Bier und Tulpen
Sport, Kultur und Soziales in den
Niederlanden und Deutschland
Münster [u.a.], Waxmann, 2011.

Irina Zuboff:
Leben und Arbeiten in den Niederlanden
Bonn, Verlag-interna, 2012.

IMPRESSUM

Autor: DNL Contact GmbH & Co KG, Dr. Johannes Reef und Dr. Peter Gramberg (Steinfurt) in Zusammenarbeit mit Mitarbeiter des INTERREG IVA Projektes Bürgerberatung (Gronau)

Layout: Team Nijhuis, Borne

Druck: van Marle, Hengelo

Ausgabe: EUREGIO, Gronau

Verantwortlich: Dr. Elisabeth Schwenzow, Geschäftsführerin EUREGIO, Gronau

COLOFON

Auteur: DNL Contact GmbH & Co KG, dr. Johannes Reef en dr. Peter Gramberg (Steinfurt) in samenwerking met medewerkers van het INTERREG IVA Project Burgeradvisering (Gronau)

Lay-out: Team Nijhuis, Borne

Druk: van Marle, Hengelo

Uitgave: EUREGIO, Gronau

Verantwoordelijk: Dr. Elisabeth Schwenzow, Directeur-bestuurder EUREGIO, Gronau

KONTAKT

EUREGIO
Postfach 1164
48599 Gronau
www.euregio.eu
T 02562 / 702-0

CONTACT

EUREGIO
Postbus 6008
7503 GA Enschede
www.euregio.eu
T 053 – 460 51 51

Nichts aus dieser Ausgabe darf ohne die schriftliche Zustimmung der EUREGIO vervielfältigt und/oder veröffentlicht werden, auf welche Art und Weise auch immer.

Dies ist eine Ausgabe des Projektes Bürgerberatung und wurde mit Mitteln aus dem INTERREG IV A Programm (www.deutschland-nederland.eu) finanziert.

© EUREGIO, Gronau, 2015

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt, op welke wijze ook, zonder schriftelijke toestemming van de EUREGIO.

Dit is een uitgave van het project Burgeradvisering en gefinancierd vanuit het INTERREG IV A Programma (www.deutschland-nederland.eu).

© EUREGIO, Gronau, 2015

ARBEITEN IN DEN NIEDERLANDEN

**KULTURUNTERSCHIEDE
IM NACHBARLAND**

WERKEN IN DUITSLAND

**CULTUURVERSCHILLEN
IN HET BUURLAND**



Het beroepsonderwijs van de buren

Een gids voor samenwerking
in de Nederlands-Duitse grensregio

Lambert Teerling



Unterstützt durch / mede mogelijk gemaakt door:

Ministerium für Wirtschaft,
Mittelstand und Energie
des Landes Nordrhein-Westfalen



provincie
Gelderland



**Niedersächsische
Staatskanzlei**



INTERREG - Grenzregionen gestalten Europa
Europäischer Fonds für Regionale Entwicklung der Europäischen Union

INTERREG - Grensregio's bouwen aan Europa
Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling van de Europese Unie



Kreis Borken. Kreis Steinfurt. Landkreis Grafschaft Bentheim.

www.deutschland-nederland.eu

Colofon

Auteur: Lambert Teerling
Lay-out: Monique Teeuwen
Druk: De Grafische Werkplaats ROC Nijmegen
Uitgave: EUREGIO e.V., Gronau
Verantwoordelijk: Dr. Elisabeth Schwenzow, directeur-bestuurder Euregio e.V.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt op welke wijze dan ook, zonder schriftelijke toestemming van de EUREGIO. Dit is een uitgave gefinancierd vanuit het INTERREG IV A Project "Burgeradvisering".

Voorwoord

“Though this be madness, yet there is method in it”, zegt Polonius over Hamlet¹. Hoe merkwaardig de systemen van anderen mogen zijn, het verdient altijd aanbeveling te zoeken naar de inherente logica. Dat geldt ook voor de aanpak van deze gids, die bedoeld is voor Nederlanders en Duitsers die te maken krijgen met elkaars beroepsonderwijs. Juist nu het belang van grensoverschrijdende samenwerking in het beroepsonderwijs en op de arbeidsmarkt steeds meer erkend wordt, is het belangrijk dat men elkaar ook op dit terrein begrijpt. Deze gids heeft niet de pretentie een diepgaande beschrijving te geven van de beide systemen van beroepsonderwijs. Wie echt wil studeren op het systeem bij de buren vindt bij de Europese kennisinstelling Cedefop² uitstekende wetenschappelijk onderbouwde beschrijvingen van de systemen van elk Europees land. Deze gids probeert de lezer houvast te geven bij het verkennen van het systeem van de buren in de praktijk, zodat men in contacten met collega’s uit het buurland hopelijk eerder begrijpt vanuit welke achtergrond deze denkt en handelt. Er wordt getracht een verklaring te geven voor aspecten van het andere systeem die opmerkelijk anders en zelfs onverklaarbaar schijnen. In de inleiding wordt beschreven hoe de beide systemen in de afgelopen decennia op fundamentele punten uit elkaar zijn gegroeid. Vervolgens worden rond acht thema’s de belangrijke verschillen én overeenkomsten uiteengezet en toegelicht.

Deze gids is geen vergelijking van de beide systemen. Aangezien de beide systemen zeer verschillend van opbouw en structuur zijn, is een cijfermatige vergelijking al snel een vergelijking tussen appels en peren. Evenmin is dit een kwalitatieve vergelijking. In deze optiek is geen van beide systemen “beter” te noemen. Wel schuilen achter beide systemen deels andere ambities, zoals bij het thema over het fundamentele dilemma in het beroepsonderwijs duidelijk wordt gemaakt. De uitdaging was om de kenmerken van het Nederlandse systeem te beschrijven vanuit een Duitse optiek en omgekeerd.

¹ Shakespeare. Hamlet, Act 2, Scene 2.

² Kijk op de website van Cedefop onder: country reports



Inhoudsopgave

1.	Een korte geschiedenis als inleiding	4
2.	Complexiteit van de beide systemen van beroepsonderwijs	7
3.	Stromen in het beroepsonderwijs	14
4.	De overgang van algemeen vormend onderwijs naar beroepsonderwijs	20
5.	Wie regelt het beroepsonderwijs?	24
6.	Wie betaalt?	26
7.	Opleiden in het bedrijfsleven	29
8.	Kwaliteitsborging in het beroepsonderwijs	31
9.	Wat zijn diploma's over de grens waard?	34
10.	Tot slot	36

I. Een korte geschiedenis als inleiding

De systemen van beroepsonderwijs van Duitsland en Nederland zijn nu - anno 2015 - fundamenteel verschillend. Het fundament van beroepsonderwijs bestaat uit twee elementen: het opleiden in het bedrijf (of de instelling) én het onderwijs in de school voor beroepsonderwijs. Weet je hoe die twee elementen zich in een bepaald land tot elkaar verhouden dan zijn ook veel verschillen die men in de dagelijkse praktijk van dat beroepsonderwijs ziet te verklaren. Welnu, de systemen van beroepsonderwijs van Nederland en Duitsland waren in de 50er jaren van de vorige eeuw ongeveer hetzelfde. In beide landen ging de grote meerderheid van de bevolking rond het 14e levensjaar werken. Veel werk was ongeschoold en wie een beroep leerde deed dat meestal in duaal verband: het werkend leren. Deze klassieke manier van leren in het “leerlingwezen” werd gedomineerd door het leren op de werkplek onder toezicht van het bedrijf. In de 50er jaren was sprake van een toenemende industrialisering zodat naast vakvaardigheden ook onderbouwende theoretische kennis steeds belangrijker werd. Als reactie op deze vraag ontstond in beide landen het aanvullende schoolonderwijs. Dat onderwijs was in handen van de overheid. Beide landen hadden in die periode dus een sterke duale traditie. Maar naarmate de leerplicht verlengd werd en de deelname van het “gewone volk” aan het onderwijs toenam, zien we dat in Nederland niet het leerlingwezen maar vooral het beroepsonderwijs in de schoolse variant groeide tot een zeer omvangrijke onderwijsvorm. Dat had als resultaat dat in 1980 het Nederlandse beroepsonderwijs overwegend schoolgebaseerd was en het Duitse systeem overwegend duaal.

I.1 De koers van het Duitse beroepsonderwijs: de wet van 1969

De industriële ontwikkeling en de innovatie van het bedrijfsleven in Duitsland in de 60er jaren vereiste dat het beroepsonderwijs werd vernieuwd. In 1969 trad in Duitsland een nieuwe wet op het beroepsonderwijs in werking: het Berufsbildungsgesetz.

In deze wet worden alle fundamentele kenmerken van het nieuwe beroepsonderwijs geschetst. Er worden keuzes gemaakt die bepalend zullen zijn voor de ontwikkeling van het beroepsonderwijs. Als eerste: het beroepsonderwijs is duaal en de uitvoering van het beroepsonderwijs wordt overwegend in handen gelegd van de bedrijven. De overheid en de sociale partners geven de kaders voor het opleiden. Opleiden door bedrijven voor beroepen die door de overheid erkend worden is aan strenge regels gebonden. De inhoud, organisatie en examinering van deze opleidingen wordt aan zeer gedetailleerde regels gebonden. De rechten van de jongere in opleiding worden nauwkeurig vastgelegd. De overheid moet het aanvullende theorieonderwijs verzorgen. Dat onderwijs moet afgestemd zijn op de opleiding in het bedrijf. De kosten van de opleiding in het bedrijf worden door de bedrijven zelf gedragen. Met deze uitgangspunten is het bedrijf – weliswaar onder streng toezicht van de overheid – de regisseur en de spil van het Duitse beroepsonderwijs.

Tegelijk stimuleerde de Bondsregering vanaf 1969 het experimenteren met nieuwe innovatieve opleidingsmethodieken in de bedrijfsinterne opleidingen. Dit gaf een sterke impuls aan de onderwijskundige vernieuwing van het duale systeem. De wet van 1969 werd aan het begin van deze eeuw geëvalueerd en in 2005 werd de wet aangepast: de “Novellierung” van het Berufsbildungsgesetz. De aanpassingen zijn echter zeer beperkt en tasten de kern van de wet geenszins aan. We mogen ervan uitgaan dat de “novellierte” wet de komende decennia van kracht blijft.

Naast de duale leerweg kent het Duitse systeem ook een hele reeks schoolse opleidingsvormen met een beroepsopleidend karakter. Die zijn getalsmatig veel kleiner dan het duale systeem en worden per deelstaat geregeld. De meeste opleidingen voor de sector Zorg en Welzijn worden Bundesweit geregeld, anderen per deelstaat door de ministeries van volksgezondheid. Het zijn schoolgebaseerde opleidingen, vaak gekoppeld aan een ziekenhuis of instelling, met veel praktijk en een gereguleerde opleidingsvergoeding.

1.2 De koers van het Nederlandse beroepsonderwijs: de wet van 1995

Het Nederlandse beroepsonderwijs was in de vorige eeuw georganiseerd als een lappendeken op basis van verschillende wetten³. Het trok tot aan de 80er jaren weinig maatschappelijke belangstelling. Dat is achteraf bezien merkwaardig omdat het Middelbaar beroepsonderwijs tot aan de 80er jaren getalsmatig enorm was gegroeid. De 80er jaren werden gekenmerkt door een grote jeugdwerkloosheid als gevolg van opeenvolgende recessies. Tegelijkertijd kwam er vanuit het bedrijfsleven steeds meer kritiek op de kwaliteit van het beroepsonderwijs: de inhoud was onvoldoende afgestemd op de eisen vanuit de economie.

Vanaf de 80er jaren staat het beroepsonderwijs in Nederland volop in de aandacht. Van alle kanten is nu behoefte aan een hervorming: de overheid moet zorgen voor een duidelijke structuur waarin de verhoudingen tussen de partijen die belang hebben bij het beroepsonderwijs goed zijn weergegeven. In nauw overleg met het bedrijfsleven komt in 1995 een wet tot stand: de Wet Educatie en Beroep (WEB). Deze wet legt de uitvoering van het beroepsonderwijs in handen van het bevoegd gezag van nieuwe organisaties: de regionale opleidingscentra. Deze ROC's hebben de taak het beroepsonderwijs in een regio te organiseren en uit te voeren. De wet is typerend voor het politieke klimaat van die tijd: schaalvergroting en minder regels door de landelijke overheid. Het Ministerie van Onderwijs stimuleert het fuseren van de vaak kleine scholen voor beroepsonderwijs tot grote conglomeraten. Het bestuur van die grote onderwijsinstellingen krijgt een grote mate van autonomie.

³ Tot aan 1995 werd het beroepsonderwijs geregeld door de wet op het Nijverheidsonderwijs van 1919, de wet op het leerlingwezen van 1948 en de Mammoetwet (gericht op het algemeen voortgezet onderwijs) van 1968

Er wordt dus eind 90er jaren definitief gekozen voor een diametraal ander uitgangspunt dan in Duitsland: de partij die dominant is in de organisatie en uitvoering van het beroepsonderwijs is niet het bedrijfsleven maar een schoolbestuur dat in een regio de verantwoordelijkheid krijgt voor de organisatie en uitvoering van het beroepsonderwijs. Deze onderwijsinstellingen – de ROC's – worden gefinancierd door de overheid.

I.3 Het fundamentele dilemma in het beroepsonderwijs.

Het middelbaar beroepsonderwijs heeft een dubbelfunctie. Enerzijds moet het vanuit het economische belang voorzien in de vraag naar gekwalificeerde vakkrachten waaraan behoefte is. Vanuit dit belang gezien heeft het beroepsonderwijs een belangrijke selecterende functie: het moet de mensen selecteren die geschikt zijn om na een opleiding in een bepaalde bedrijfstak te functioneren. In een moderne maatschappij gaat het daarbij niet alleen om de eisen van een specifieke functie: het gaat om een breed scala aan competenties die er voor zorgen dat de arbeidskracht inzetbaar blijft in een bepaalde sector of bedrijfstak. Anderzijds heeft het beroepsonderwijs een maatschappelijke functie: het dient ervoor een grote groep jongeren de kans te geven hun beroepswens te realiseren waardoor ze zelfstandig kunnen functioneren in de maatschappij.

Dit dilemma doet zich voor aan de toegangspoort tot het beroepsonderwijs. Bij een eerste beschouwing ziet het eruit alsof de keuze in beide landen geheel verschillend is. Het Duitse systeem is in sterke mate dual: de werkgever beslist of hij een jongere in dienst neemt. Wie geen leer-arbeidsovereenkomst heeft zal zijn beroepswens dus niet kunnen vervullen. Het Nederlandse systeem heeft een diametraal ander uitgangspunt: de overheid geeft de ROC's de opdracht iedereen tot een beroepsopleiding toe te laten, tenzij bewezen is dat het individu niet voldoet aan minimale eisen om toegelaten te worden.

Anders gezegd: het wezenskenmerk van het Duitse duale systeem is dat het vanuit het economische belang sterk selectief is, terwijl het Nederlandse door de overheid gestuurde systeem maatschappelijk bepaald en daardoor weinig selectief is. Maar in werkelijkheid is de tegenstelling kleiner dan het lijkt: beide systemen hebben aanpassingsmechanismen ontwikkeld, zoals we in het volgende hoofdstuk zullen zien.

2. Complexiteit van de beide systemen van beroepsonderwijs

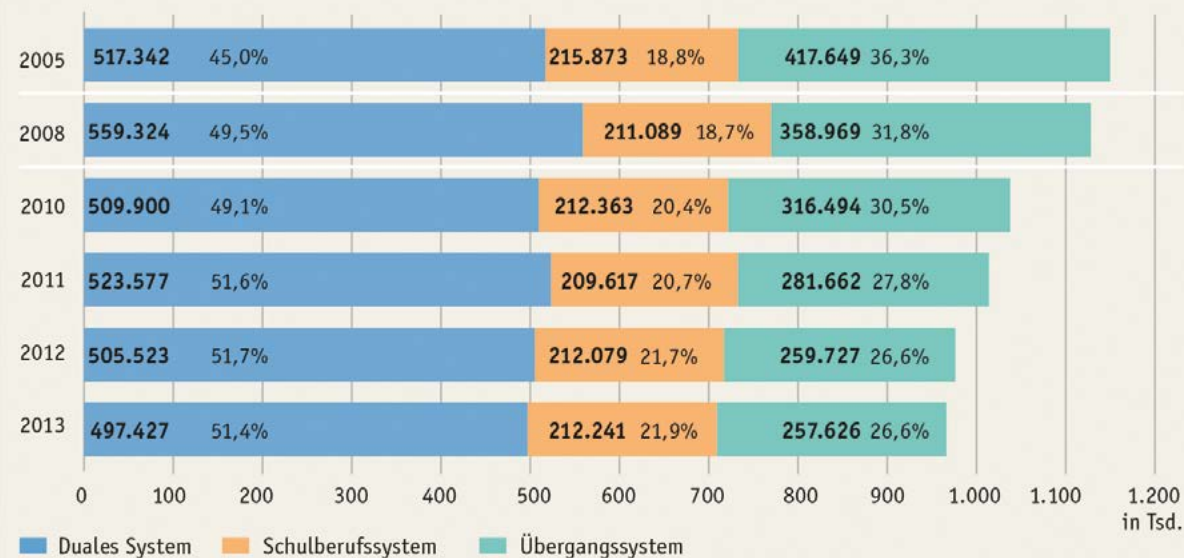
2.1. Het Duitse beroepsonderwijs ontwikkelt parallelle systemen

In de afgelopen decennia waren er lange periodes waarin de bedrijven onvoldoende leerplaatsen boden, omdat de economische vooruitzichten slecht waren. Terugblikkend heeft de Duitse economie – zeker in de deelstaten Noord Rijn Westfalen en Nedersachsen – het in de periode 1990 tot 2010 veel slechter gedaan dan de Nederlandse. Het is vanuit een Nederlands perspectief dan ook verwonderlijk dat het duale systeem in Duitsland in die periode nooit serieus ter discussie is gesteld. Er ontstond een groot tekort aan geschikte opleidingsplaatsen. De overheid begon al vanaf de 80er jaren met het aanbieden van aanvullende voorzieningen voor jongeren die geen toegang kregen tot het duale systeem. Er ontstonden voorbereidingscursussen en basisopleidingen in schoolverband. De bekendste varianten zijn het Berufsvorbereitungsjahr(BVJ) en het Berufsgrundbildungsjahr (BGJ) De bedoeling was dat daardoor de kans om alsnog in het duale systeem binnen te komen zou worden vergroot.

In de loop der jaren moesten deze aanvullende onderwijsvoorzieningen steeds meer jongeren opvangen. Dat kwam omdat de bedrijven gedurende langere periodes onvoldoende leerplaatsen boden, maar vooral omdat een groeiende groep jongeren niet voldeed aan de eisen die werkgevers stelden. De voorzieningen die jongeren opvangen die bij het duale systeem buiten de boot vallen worden samengevat onder de noemer Übergangssystem: een systeem om de overstap naar het duale systeem mogelijk te maken. Er is al lang veel kritiek op dit systeem: het lijkt een oerwoud aan initiatieven dat uiteindelijk alleen een enorme wachtrij voor de deur van het duale systeem oplevert⁴. In de praktijk zijn het vooral leerlingen met een Hauptschule - achtergrond (vergelijkbaar met VMBO basis of kader) die de tijd tot het einde van de leerplicht uitzitten in het Übergangssystem om daarna zonder diploma op de arbeidsmarkt te komen. Al met al blijft het Duitse systeem gefocust op het duale systeem: je zit erin óf je wordt opgeleid voor een kans om er alsnog in te kunnen komen. In de tabel op pag. 8 is aangegeven welke leerlingen in het duale systeem instromen en welke in het Übergangssystem. In het midden de aantallen van het Schulberufsystem: beroepsopleidingen die geen pendant hebben in het duale system, in het bijzonder de door de deelstaten ontwikkelde *staatlich geprüfte Assistentenberufe* (zie pag. 19)

⁴ Ulrich, Jugendliche im Übergangssystem – eine Bestandsaufnahme. BIBB 2008

Abb. E1-1: Verteilung der Neuzugänge auf die drei Sektoren des beruflichen Ausbildungssystems 2005 bis 2013*



* Vgl. Erläuterungen zu **E1** und zu **Tab. E1-2A**.

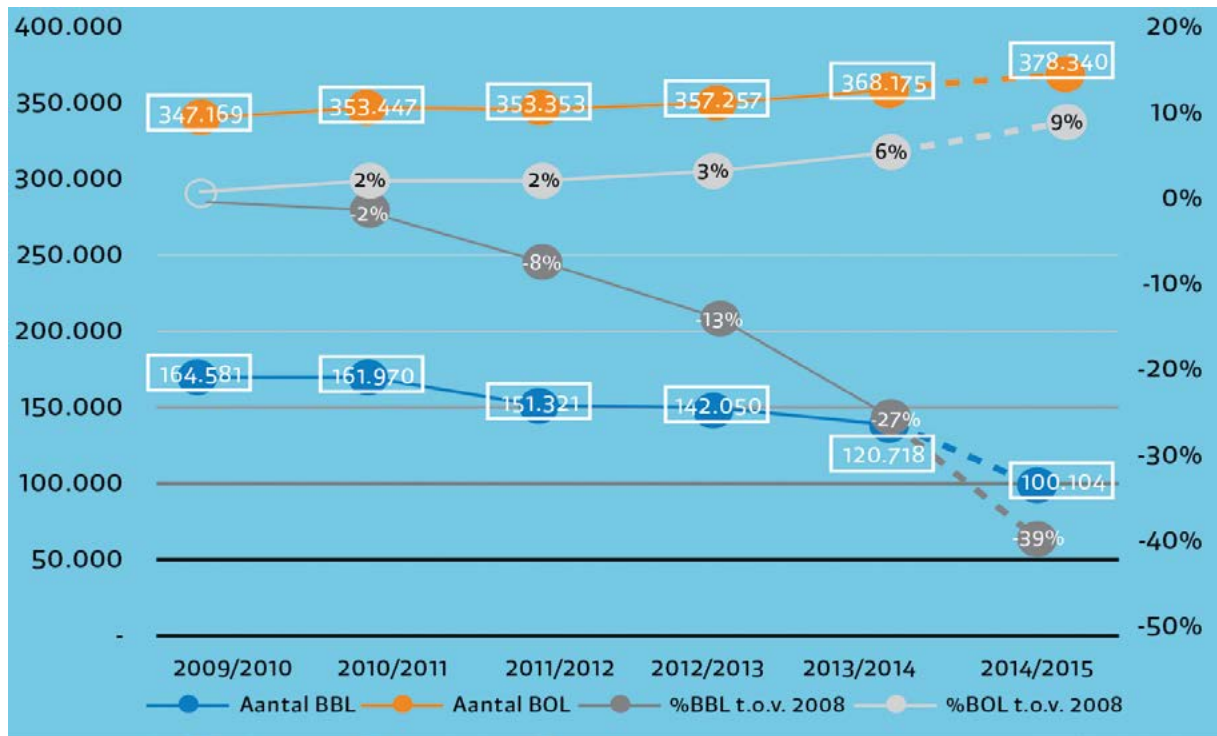
Quelle: Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Integrierte Ausbildungsberichterstattung (Schulstatistik, Hochschulstatistik, Personalstandstatistik – für Beamtenausbildung im mittleren Dienst), Bundesagentur für Arbeit, Bestand von Teilnehmern in ausgewählten Maßnahmen der Arbeitsmarktpolitik mit SGB-Trägerschaft des Teilnehmers → **Tab. E1-2A**

Bron: Bundesbildungsbericht 2014

2.2 Het Nederlandse systeem ontwikkelt flexibele opleidingswegen

In de wet van 1995 is geregeld dat er in Nederland twee gelijkwaardige leerwegen zijn: de BOL (beroep opleidende leerweg) ofwel de schoolgebaseerde vorm en de BBL (beroepsbegeleidende leerweg) ofwel de duale vorm. Onafhankelijk van de leerweg wordt opgeleid voor hetzelfde diploma. Bij de BOL volgt de leerling ten minste 20% maar maximaal 60% van het onderwijs in de beroepspraktijk in de vorm van een stage. Bij de BBL krijgt de leerling minimaal 60 % van het onderwijs in de beroepspraktijk (maximaal 80%) Hier heeft de leerling een werknemersstatus en krijgt loon. Er is voortdurend een fluctuatie tussen de beide systemen: in een periode van hoogconjunctuur stijgt het aandeel van de duale opleidingen omdat de bedrijven zo snel mogelijk geschoolde jonge werknemers nodig hebben. Bij een recessie daalt het aantal duale opleidingsplaatsen dan weer. Die golfbeweging is in de recessie die in Nederland vanaf 2009 heeft toegeslagen weer duidelijk zichtbaar, zoals we in de grafiek op pag. 9 kunnen zien. Er is opnieuw sprake van een sterke daling van de deelname aan het duale systeem. Jongeren in technische en ambachtelijke beroepen die veelal kiezen voor de duale leerweg stromen nu binnen in de schoolgebaseerde leerweg om uiteindelijk toch het gewenste diploma te kunnen bereiken. Naar verwachting zal het aantal duale opleidingsplaatsen weer toenemen wanneer de economie aantrekt. Deze flexibiliteit, die door de sociale partners sterk is bepleit⁵ moet ervoor zorgen dat de voorziening van arbeidskrachten duurzaam op peil blijft.

⁵ Flexibiliteit in leerwegen, Sociaal economische Raad 1999



Bron: SBB Barometer oktober 2014

Er is in Nederland getalsmatig een sterke dominantie van het schoolgebaseerde onderwijs. Veel opleidingstijd wordt dus op school doorgebracht. De consequentie hiervan is dat veel vaardigheden die in het Duitse systeem in het bedrijf worden aangeleerd in Nederland op school worden aangeleerd. Dat is duidelijk zichtbaar in de toerusting van de scholen. De ROC's hebben in vergelijking met de Duitse scholen voor beroepsonderwijs in de meeste gevallen een veel betere en professionelere uitrusting die vergelijkbaar is met de gereedschappen, machines en installaties die de Duitse bedrijven bij de opleiding inzetten. De bijdrage van bedrijven aan het onderwijsproces mag echter niet onderschat worden. Meer dan de helft van alle bedrijven in Nederland zijn erkende leerbedrijven. De wet verplicht dat ten minste 20% van de opleidingstijd van BOL opleidingen in het bedrijf plaatsvindt. Vaak is dat aandeel beduidend hoger dan 20%. De bijdrage van de bedrijven aan het onderwijsproces vindt dus vooral plaats in de vorm van het aanbieden van stageplaatsen en het begeleiden van de leerling op de werkplek.

Het Nederlandse systeem is ook op een andere wijze flexibel: er zijn binnen de opleidingsstructuur vier niveaus aangebracht.

- Niveau 1, *de Entreeopleiding* is bedoeld voor jongeren zonder een diploma van een vooropleiding. Deze entreeopleiding bereidt jongeren voor op de arbeidsmarkt of op doorstroming naar een mbo-2-opleiding. De opleiding duurt 1 jaar.
- Niveau 2, *de basisberoepsopleiding* duurt 1 tot 2 jaar. Het bereidt leerlingen voor om uitvoerende werkzaamheden te doen. Vooropleiding: minimaal de basisberoepsgerichte leerweg van het VMBO (zie het schema op pag. 12)
- Niveau 3, *de vakopleiding* duurt 2 tot 3 jaar. Leerlingen leren hier werkzaamheden zelfstandig uit te voeren. Vooropleiding: de theoretische, gemengde en kaderberoepsgerichte leerwegen aan het vmbo, of havo dan wel een verwant diploma op niveau 2
- Niveau 4, *de middenkaderopleiding* duurt 3 of 4 jaar. Leerlingen leren hier werkzaamheden volledig zelfstandig uit te voeren. Vooropleiding: de theoretische, gemengde en kadergerichte leerwegen aan het vmbo, of havo.
- Niveau 4, *de specialistenopleiding* duurt 1-2 jaar en is bedoeld voor leerlingen die al een vakopleiding (niveau 3) hebben gevolgd.

Deze niveau-indeling sluit aan bij het European Qualifications Framework (EQF).

2.3 Consequenties van de systemen

We hebben gezien dat het Nederlandse systeem flexibel is doordat er kan worden omgeschakeld van de ene naar de andere leerweg. Het Duitse systeem heeft die mogelijkheid niet: er is geen alternatief voor een duale opleiding om te komen tot een door het bedrijfsleven gelegitimeerd diploma. De certificaten van het Übergangssystem hebben in de meeste gevallen weinig waarde wanneer er geen duale opleiding op volgt. Ook kent de Duitse opleidingsstructuur geen vergelijkbare niveau-indeling. De meeste opleidingen in het duale systeem zijn driejarig. Een beperkt aantal opleidingen is tweejarig. Veel technisch industriële opleidingen hebben een duur van 3,5 jaar. Daarnaast kennen enkele opleidingsdomeinen varianten van 2 jaar naast die van 3 jaar, zoals in de detailhandel en in de bouw.⁶ De Duitse werkgevers- en werknemersorganisaties hebben zich tot nu toe verzet tegen het opknippen van de duale opleidingen in niveaus. Een belangrijk argument is dat men niet toe wil naar smalle functietrainingen. Uitgangspunt is: “Vollqualifikation”: men wil geen systeem dat leerlingen halve diploma’s geeft. Het Duitse overwegend duale systeem is dus minder flexibel en oogt dus op het eerste gezicht minder leerling-vriendelijk.

⁶ Hier bestaat wél de mogelijkheid om na de tweejarige Verkäuferopleiding in 1 jaar de hogere opleiding Kaufmann/frau im Einzelhandel af te sluiten.

2.4 De onderwijsstructuren naast elkaar

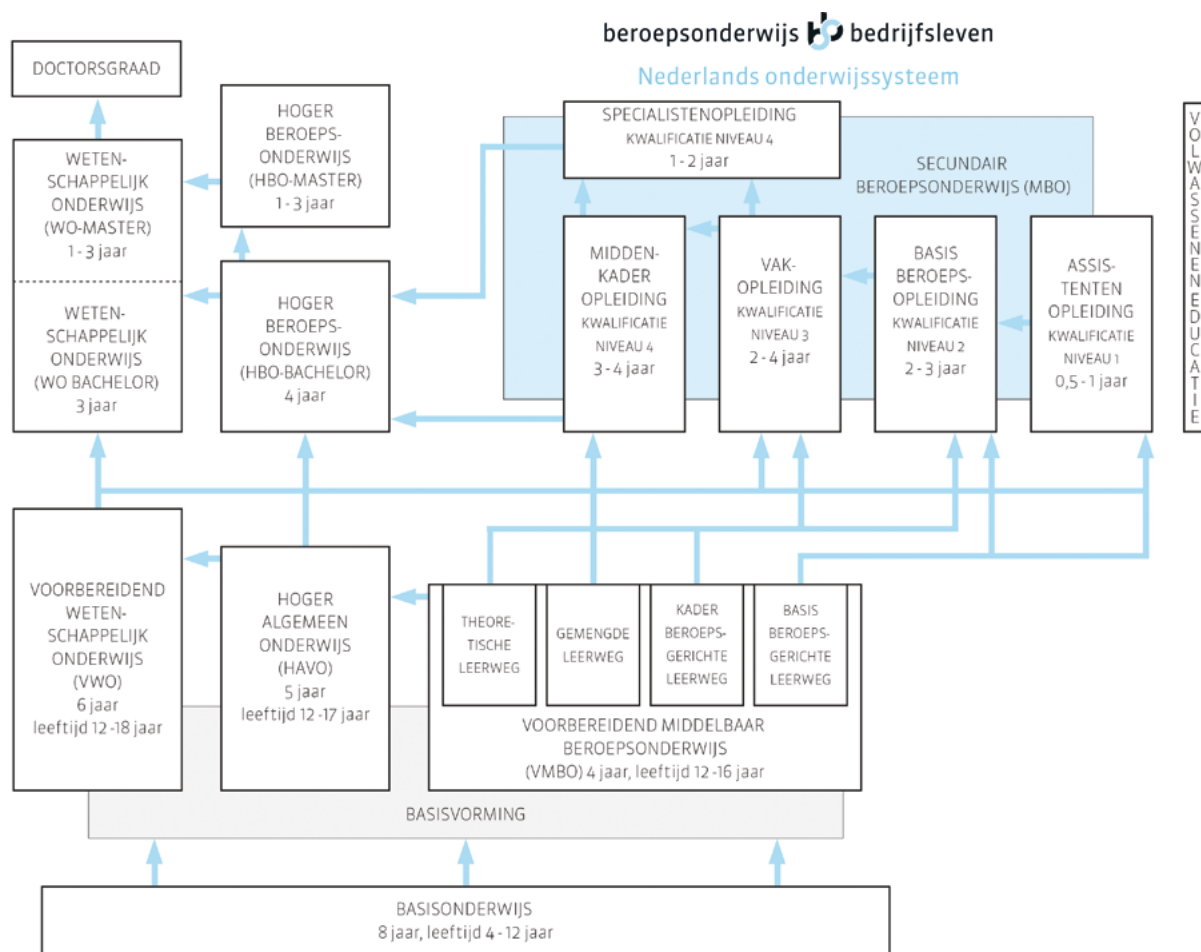
Nederland en Duitsland hebben beiden een onderwijssysteem dat functioneert als een tweestromenland: een groot deel – tegenwoordig ruim de helft – van de jongeren wordt voorgesorteerd voor het middelbaar beroepsonderwijs, gericht op uitvoerende en middenkaderfuncties, de andere – kleinere – helft wordt voorbereid op het hoger onderwijs. In Nederland wordt die functie waargenomen door het Voorbereidend Middelbaar Beroepsonderwijs (VMBO), zoals de naam al zegt. In Duitsland zijn de belangrijkste toeleveranciers vooral de Hauptschule en de Realschule. Wij zijn aan zo'n tweestromenland gewend maar Angelsaksische landen (de VS en Groot-Brittannië) hebben andere sorteersystemen waarbij leerlingen langer in brede algemene systemen bij elkaar blijven zitten.

Bij een vergelijking van de opleidingssystemen valt op dat er in Nederland één schoolsoort van voorbereidend beroepsonderwijs is, het VMBO, en één schoolsoort voor het middelbaar beroepsonderwijs, het MBO. Bij het Duitse schema valt meteen op dat er tal van scholen zijn die allen een vorm van middelbaar beroepsonderwijs verzorgen. Er zijn zelfs meer schoolsoorten dan in het schema op pag. 13 genoemd worden. Maar eenvoudig is het Nederlandse systeem evenmin: VMBO en MBO zijn schoolsoorten die intern sorteren en positioneren. De pijlen in het schema op pag. 12 geven duidelijk aan dat de vier vormen van VMBO verschillende kansen bieden om door te stromen naar vervolgopleidingen. Hetzelfde geldt voor de opleidingssoorten (niveaus) in het MBO. De functies van het beroepsonderwijs: instroom, kwalificeren en doorstroom probeert het Nederlandse systeem uit te voeren door differentiatie binnen één schoolsoort, terwijl het Duitse systeem blijkbaar geneigd is steeds nieuwe schoolsoorten creëren.

In het overzicht van het Nederlands systeem ontbreekt het agrarisch onderwijs. Dit onderwijs is georganiseerd in Agrarische Opleidingscentra (AOC's). De AOC's zijn qua structuur vergelijkbaar met de ROC's. Voorts bestaan er in Nederland specialistische Vakscholen die zich op een ambachtelijk beroepenveld richten. (o.a. fijnmechanische beroepen en grafische vormgeving). Van alle leerlingen in het MBO wordt meer dan 90% opgeleid in ROC's⁷.

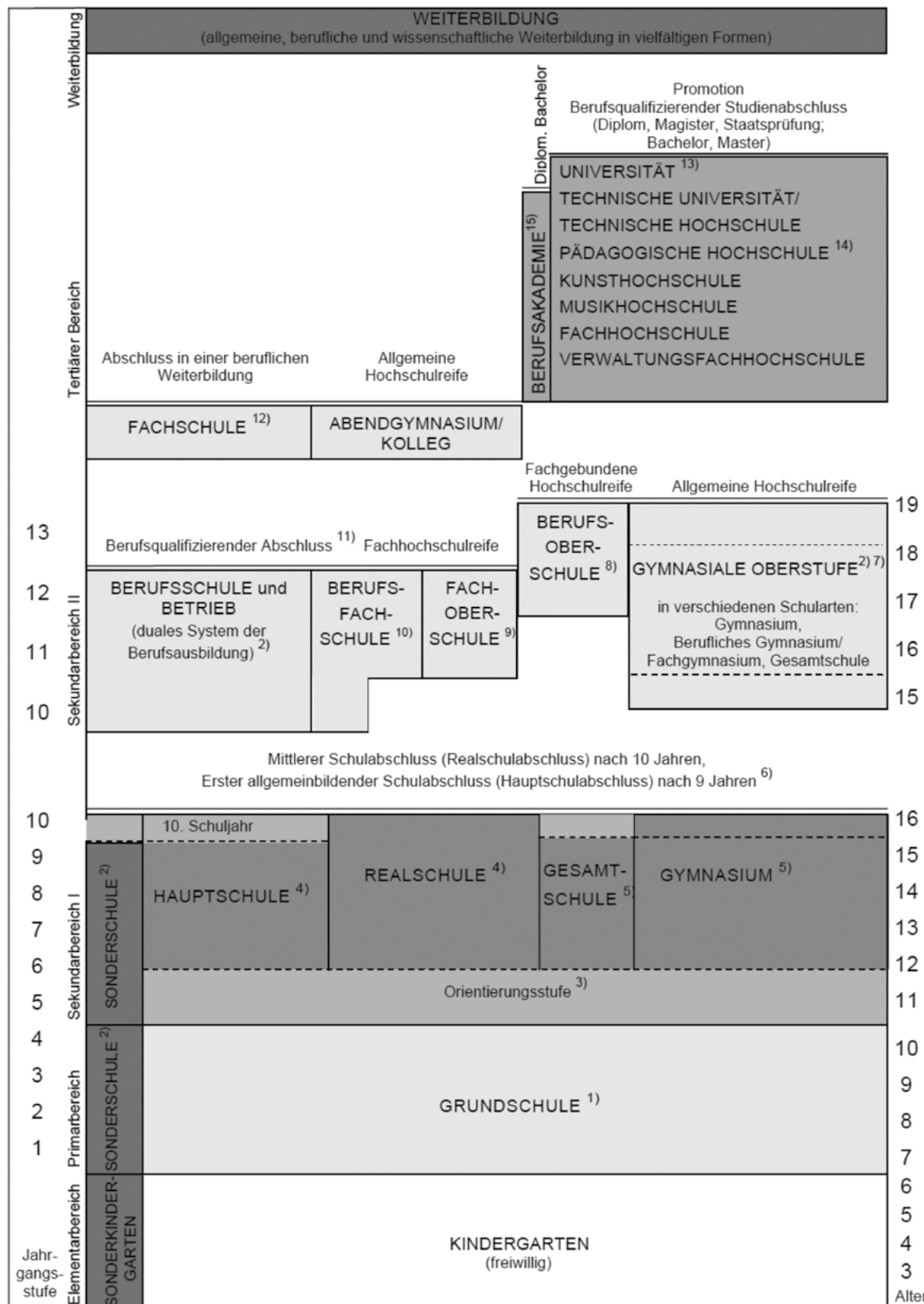
⁷ Cijfers van MBO raad 2015

Het Nederlandse onderwijssysteem



Bron: S-BB 2014

Grundstruktur des Bildungswesens in der Bundesrepublik Deutschland

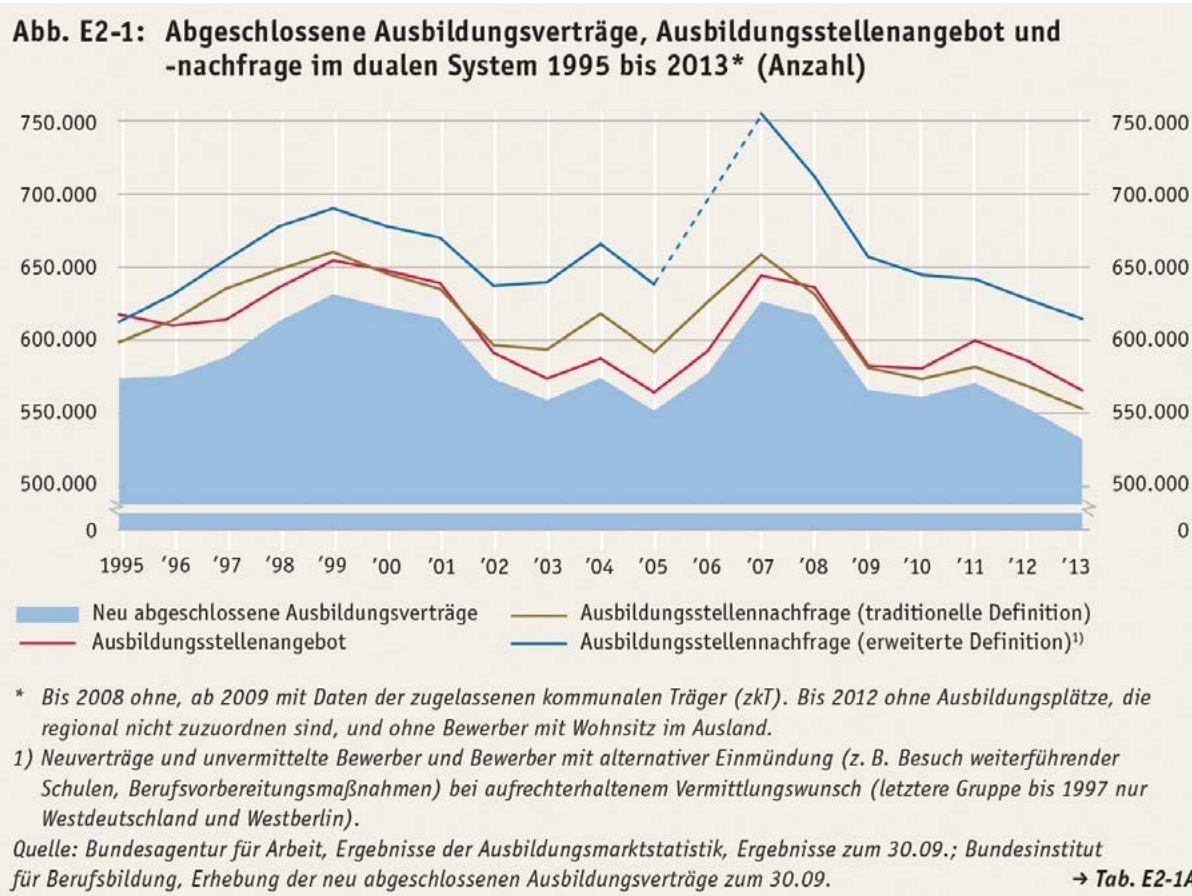


Herausgeber: Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland, Dokumentations- und Bildungsinformationsdienst, Graurheindorfer Str. 157, 53117 Bonn, Tel.: 0228 501-0.
© KMK 2012

3. Stromen in het beroepsonderwijs

3.1 Instroom in het duale systeem: de wetten van de markt

In de Haupt- en Realschule⁸ worden leerlingen intensief voorbereid op hun voorland, het duale systeem. Al ruim voor de examentijd begint het solliciteren bij leerbedrijven. Opvallend is dat in heel Duitsland steeds minder leerlingen uit de Hauptschule in de leerbedrijven worden aangenomen. Er is een steeds grotere discrepantie tussen de eisen die de bedrijven stellen en het niveau van de Hauptschule-leerlingen. De helft van alle jongeren met Hauptschule of zonder diploma van de jaargang 2013 had na anderhalf jaar nog geen leerplaats⁹. Vooral Hauptschule-leerlingen zijn daardoor aangewezen op het Übergangssystem. In de periodes dat de Duitse economie sterk groeit, is er meer vraag naar jongeren. Bedrijven klagen dan dat het aanbod van jongeren die solliciteren kwalitatief onvoldoende is. Veel jongeren blijven vaak zonder leerwerplek of moeten kiezen voor een opleiding in een beroep dat niet hun voorkeur heeft. In de grafiek op deze pagina is te zien dat in economische goede tijden een grote groep jongeren toch niet opgenomen wordt in het duale systeem (de blauwe lijn).



Bron: Bildung in Deutschland 2014

⁸ In NRW werden Hauptschulen und Realschulen stets vaker gebundeld tot „Sekundarschulen“

⁹ Spiegel online Fakten zur Azubimarkt 06-09-2014

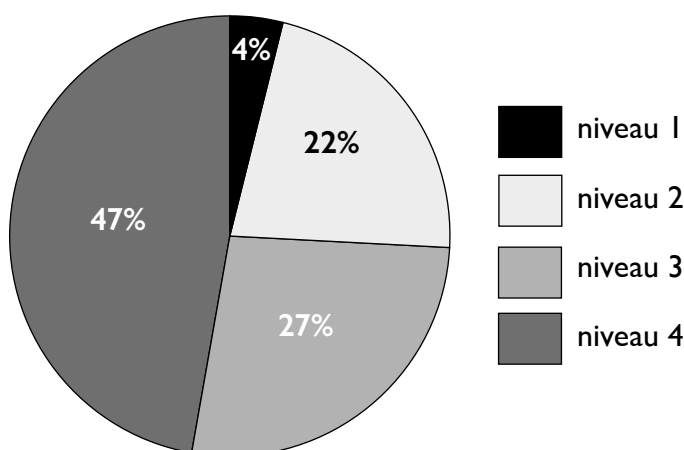
Jongeren en ouders weten meestal goed welke bedrijven perspectiefrijke Lehrstellen te bieden hebben. Er zijn grote verschillen in beloning: het cao-loon voor een leerling in het eerste opleidingsjaar was in 2013 bij de kappers € 214 c.q. 374¹⁰ en bij elektrotechnici €860 c.q. 877. In sommige bedrijfstakken, zoals de banken en de automobiellndustrie, solliciteren soms honderden jongeren op één Lehrstelle. Zowel bij de vragende als bij de aanbiedende partij op deze markt zijn er elk jaar weer veel verliezers.

Het duale systeem is ook voor gymnasiasten aantrekkelijk: meer dan 20 % van alle jongeren die een duale opleiding volgen hebben een diploma dat hen toegang verleent tot het hoger onderwijs (Abitur of Fachhochschulreife). Het gaat dan vaak om de meest begeerde opleidingsplaatsen: die in de commerciële en creatieve sector.

3.2 Instroom in het ROC: beroepsonderwijs voor iedereen?

De instroom in de ROC's is homogener dan die in het duale systeem. 96 % heeft een VMBO-diploma of is ongediplomeerd. Minder dan 4% heeft een HAVO of VWO-diploma . We hebben gezien dat de ROC's een opvang dienen te bieden voor alle jongeren die niet naar het hoger onderwijs gaan. Dit past in de uitgangspunten van de overheid, die vanaf 2007 nastreeft dat iedereen in Nederland gekwalificeerd zou moeten worden op ten minste niveau 2. De WEB van 1995 hanteerde het beginsel dat de toegang tot de ROC's drempelloos moet zijn: iedereen moet worden toegelaten op minstens niveau I. Het is een belangrijke taak van de ROC's om te zorgen dat de leerlingen op het juiste opleidingsniveau instromen. Leerlingen kunnen, wanneer ze een diploma hebben behaald, instromen in het hogere niveau. Weliswaar zijn daaraan soms restricties verbonden: de overgang van niveau 3 naar de middenkaderopleiding vereist een bepaald niveau van beheersing van algemeen vormende vakken (o.a. Engels). De grafiek en tabel op pag. 15 en 16 geven de verdeling aan tussen de leerlingen in de verschillende opleidingsniveaus in 2013.

Aantal leerlingen per niveau 2013



¹⁰ Lonen voor Oost- en West-Duitsland in 2013

Aantal leerlingen per niveau (2013)

Niveau	Aantal
niveau 1	21.000
niveau 2	113.500
niveau 3	140.000
niveau 4	240.000
Totaal	514.500

Grafiek en tabel: MBO raad 2015

Drempelloosheid met beperkingen

Al snel bleek dat het beginsel van drempelloosheid een problematisch uitgangspunt was dat op gespannen voet stond met de bekostigingssystematiek¹² van het beroepsonderwijs. De ROC's moesten enerzijds iedereen toelaten en tot een diploma opleiden en werden anderzijds afgerekend op hun resultaten. Toen de Nederlandse economie in 2010 stagneerde werd duidelijk dat er een pragmatische oplossing gekozen moest worden voor dit dilemma.

De entreeopleidingen die met ingang van 2014 werden ingevoerd moeten een oplossing bieden. De ROC's hebben afdelingen met professionele medewerkers waar de intake, het testen en waar nodig de diagnose op onder meer leerstoornissen plaatsvindt. Leerlingen die na deze intakeprocedure niet toelaatbaar zijn tot de niveau 2 opleidingen komen in een Entree-opleiding. Deze opleiding duurt meestal een jaar en is gericht op het verwerven van de vaardigheden in de Nederlandse taal en rekenen die minimaal nodig zijn om toegelaten te worden tot een niveau 2 opleiding. Daarnaast verwerven de leerlingen vaardigheden om redzaam te worden op de arbeidsmarkt en veelal een oriëntatie op verschillende beroepen. Na dit jaar begint de leerling aan een niveau 2 opleiding of zoekt werk. Binnen het geheel van de ROC's gaat het om een beperkt aantal leerlingen (minder dan 5%).

¹² Zie voor de toelichting op de bekostigingssystematiek het hoofdstuk "Wie betaalt?"

Doorstroomfunctie van het ROC

Zoals uit de tabel op deze pagina kan worden afgelezen is de bevolking van het ROC zeer heterogeen. Opvallend is het relatief hoge aantal leerlingen dat ouder is dan 30. In de Duitse scholen voor beroepsonderwijs vindt men bijna uitsluitend jongeren (een uitzondering zijn de leerlingen van de Fachschule, zie pag. 19). De opleidingen in de vier niveaus sluiten op elkaar aan. Het komt zeer vaak voor dat leerlingen na het afronden van een opleiding meteen doorgaan naar de hogere opleiding. Het hoogste niveau 4 geeft toegang tot het HBO. Ongeveer 50% van de niveau 4 leerlingen stroomt door naar een verwante HBO opleiding.¹³

Voor een vergelijking met het Duitse systeem is het belangrijk vast te houden dat het Nederlandse onderwijs een grote mate van interne samenhang kent. De elementen zijn onderling in sterke mate compatibel wat de doorstroom naar hogere opleidingsniveaus vereenvoudigt.

Instroom van 1-10-2009 t/m 1-10-2012 naar leeftijdsklasse MBO in Nederland

	2009		2010		2011		2012	
	aantal	%	aantal	%	aantal	%	aantal	%
<i>Leeftijdsklasse</i>								
jonger dan 18 jaar	97.741	53	95.919	50	94.215	52	93.263	52
18-22 jaar	33.176	18	33.996	18	35.164	19	35.861	20
23-30 jaar	18.660	10	20.764	11	19.992	11	20.162	11
31-40 jaar	13.598	7	14.501	8	12.110	7	11.383	6
ouder dan 40 jaar	20.516	11	27.058	14	19.746	11	18.759	10
Totaal	179.428	100	192.238	100	181.227	100	179.428	100

Tabel: MBO raad 2015

¹³ Cijfers MBO raad 2014

3.3 Instroom in de Duitse scholen voor beroepsonderwijs: verwarrende veelvoud.

Onderwijs is Länderhoheit: een bevoegdheid van de deelstaat

Voor we in kunnen gaan op instroom en doorstroom in Duitsland moeten we eerst enkele zaken verhelderen. Het Duitse onderwijssysteem laat zich moeilijk beschrijven omdat elke deelstaat een eigen onderwijssysteem heeft. Alle onderwijs, met uitzondering van het duale systeem, wordt in eigen wetten geregeld (Länderhoheit). Er zijn verschillen in de onderwijstypes voor voortgezet onderwijs, beroepsonderwijs en hoger onderwijs. Ook de leerplichtige leeftijd verschilt per land. Er zijn enkele maatstaven gevonden om toch te zorgen voor een zekere uniformiteit. Het beleidsorgaan om deze uniformiteit te bereiken is de zogenaamde „Kultusministerkonferenz der Länder“. De belangrijkste maatstaven zijn de *mittlere Reife*, de *allgemeine Hochschulreife* of Abitur, die toegang geeft tot de Universiteit, en de *Fachhochschulreife*, die toegang geeft tot het Duitse HBO.

De zehnte Klasse of mittlere Reife

Wie nooit is blijven zitten, bevindt zich na 10 jaar in de zehnte Klasse. Wie dan het diploma haalt van de Realschule of overgaat naar de Oberstufe van het Gymnasium heeft zijn *mittlere Reife*: de succesvolle afronding van de eerste fase van het voortgezet onderwijs (Sekundarstufe I mit Qualifikation, of Sek I plus Q). De Hauptschule gaat maar tot de 9^e klas maar biedt de leerlingen facultatief een 10^e jaar waardoor men ook daar de *mittlere Reife* kan behalen. In Duitsland is voor de instroom in bijna alle vervolgonderwijs de *mittlere Reife* een toelatingsvoorwaarde.

Berufsbildende Schulen (BbS) Niedersachsen en Berufskollegs (BK's) NRW: scholengemeenschappen voor beroepsonderwijs.

Voor buitenstaanders zijn de vele vormen van beroepsonderwijs, die in deze scholen worden aangeboden, nauwelijks uit elkaar te houden, alleen al door de naamgeving. Er is een enorme variëteit aan benamingen, structuren en programma's. Hieronder een poging de belangrijkste vormen in beeld te brengen. Er is gekozen voor een beperking tot de belangrijkste vormen in de deelstaten die grenzen aan Nederland.

De belangrijkste onderwijsvormen:

- **Berufsschule.** Dit is de belangrijkste en grootste onderwijsvorm. Hier wordt in de zogenaamde Fachklassen het aanvullende onderwijs verzorgd voor de duale opleidingen.
- *Klassen für Schüler ohne Berufsausbildungsverhältnis (KSoB)* zijn bedoeld voor jongeren uit de Hauptschule die geen leerbaan hebben gevonden. Hier worden aangeboden:
 - *het Berufsorientierungsjahr* gericht op oriëntatie, het verwerven van eerste praktische vaardigheden en een aanvulling van de tekorten aan theoretische vakkennis, met het doel alsnog een *mittlere Reife* te behalen.

- *het Berufsgrundbildungsjahr* dat praktische en theoretische kennis biedt die in de duale opleiding in het eerste jaar aan bod komt. Deze leerlingen kiezen dus voor een vakrichting.
- *Berufsfachschulen, höhere Berufsfachschulen en Fachoberschulen zijn in NRW*¹⁴ de namen van beroepsopleidingen met meerdere doelen:
 - Ze bieden jongeren meer kans van slagen om de duale opleidingsplaats van hun keuze te verwerven door een intensieve theoretische voorbereiding op het beroep.
 - De hogere vormen (de laatste twee genoemde) bieden een door de deelstaat erkend diploma, de staatlich geprüfter Assistent; (vergelijkbaar met niveau 4). Dit is een belangrijke leerroute voor een aantal beroepen die niet in het duale systeem zijn opgenomen. Dat geldt in het bijzonder voor een aantal beroepen in de welzijnssector en specialistische technische beroepen.
 - Daarnaast geven de laatste twee genoemde vormen de Fachhochschulreife.
- De **Fachschule** leidt jongeren en volwassenen met een duaal diploma met ruime beroepservaring op voor leidinggevende functies. Bekend is de titel van Meister die bij de Handwerksberoepen met deze opleiding kan worden verworven.
- Het **berufliche Gymnasium**. Deze onderwijsvorm is vrij nieuw en biedt een dubbelkwalificatie. Het zijn driejarige opleidingen die toegang bieden tot de universiteit (Abitur) en een beroepsdiploma opleveren.
- De **Technikeropleidingen**. Dit zijn technische middenkaderfuncties met een sterk theoretisch karakter. Toegangsvoorwaarde is een diploma van een duale opleiding in de betreffende techniek. Het niveau is vergelijkbaar met HBO.

Kijken we nu naar het schema op pag. 8 dan rijst de vraag: welke opleidingen horen bij het Übergangssystem, en welke horen bij het Schulberufssystem, de beroepsopleidingen met een eigen status? In het algemeen rekent men de hier cursief geschreven schoolvormen tot het Übergangssystem, omdat men ervan uitgaat dat de leerlingen in overgrote meerderheid de voorkeur hadden gegeven aan een duale opleiding wanneer ze die keuze zouden hebben gehad¹⁵.

¹⁴ In Niedersachsen heten deze opleidingen respectievelijk: Berufsfachschule, Fachoberschule en Berufsoberschule

¹⁵ Kutscha, Berufsbildungssystem und Berufsbildungspolitik. 2008

4. De overgang van Algemeen vormend onderwijs naar Beroepsonderwijs

Nederland: kennismaken met de beroepenwereld

In het VMBO maken veel leerlingen al rond hun 14^e levensjaar een voorlopige keuze voor de sector waarbinnen ze zullen gaan werken. Behalve in de theoretische leerweg, die tot het einde algemeen blijft (VMBO-t zie het schema op pag. 12), kiezen de leerlingen na de tweede klas voor één van de vier sectoren: economie, zorg & welzijn, techniek of landbouw. Veel VMBO-scholen bieden in de laatste twee jaar al veel praktische beroepsvorming aan die op een bedrijfstak gericht is. Een grote groep jongeren heeft in het VMBO dus al een duidelijke keuze moeten maken voor een beroep. Veel jongeren volgen in de laatste twee jaar van het VMBO een deel van de inhoud van de niveau 2 MBO-opleidingen. Die trend is de laatste jaren toegenomen. Veel VMBO-scholen zijn omgevormd tot “Vakcollege”: een schooltype met de uitdrukkelijke bedoeling de beroepsopleiding vanaf 14 te laten beginnen¹⁶. Dat wil niet zeggen dat alle VMBO-leerlingen met 16 al een beroepskeuze hebben gemaakt. De praktijk laat zien dat veel leerlingen alleen een voorlopige keuze hebben gemaakt, met als gevolg dat leerlingen in het eerste jaar in het ROC nog regelmatig van opleidingsrichting veranderen.

Duitsland: voorbereiden op leren én werken

De meeste jongeren in Haupt- en Realschule oriënteren zich rond de examentijd op het duale systeem. In het laatste schooljaar bezoeken ze bedrijven en leren ze solliciteren. Een belangrijke rol daarbij speelt de Agentur für Arbeit, de Duitse tegenhanger van het UWV. De Agentur is een orgaan van de Bondsregering. Er werken beroepsadviseurs die een specialistische opleiding hebben gehad. Zij behoren alles te weten van de mogelijkheden en voorwaarden voor instroom in studies en opleidingen en ze hebben zicht op de aangeboden leerwerkplekken in de regio. Elke stad heeft een Berufsinformationszentrum (BiZ), een uitgebreid documentatiecentrum over studie- en beroepsmogelijkheden. In de landelijke gebieden zijn er ambulante informatiecentra die rondreizen.

Tegen het Nederlandse systeem afgezet kan men zeggen dat de Duitse jongeren tot hun examen nauwelijks in aanraking komen met de praktijk van het beroep. De voorlichting op de wereld van de beroepen is daarentegen veel intensiever.

¹⁶ Er zijn in Nederland 55 Vakcolleges voor Techniek en 43 Vakcolleges Mens en dienstverlening

Voortijdig schoolverlaten in Nederland: aanval op de uitval

De overheid voert sinds 2012 een zeer actief beleid om voortijdig schoolverlaten te voorkomen. De overheid heeft middelen om de VMBO-scholen en de ROC's te dwingen tot samenwerking en tot nauwkeurige registratie van de jongeren die de overstap maken van het voortgezet onderwijs naar het MBO. Jongeren worden daarnaast tot hun 23e geregistreerd zolang ze nog geen kwalificatie bezitten op niveau 2. Iets dat in Duitsland met de strenge wetgeving op persoonsgegevens (Datenschutz) onmogelijk zou zijn. De overheid heeft de volgende instrumenten ingezet:

- VMBO-scholen moeten registreren waar hun leerlingen gebleven zijn nadat ze de school verlaten hebben.
- ROC's moeten een nauwkeurige verantwoording afleggen van de routes die de leerlingen door hun instelling hebben gevolgd.
- Samen met de gemeente moet het ROC zorg dragen voor de registratie van alle jongeren tot 23 die geen diploma op niveau 2 hebben behaald.
- Schooluitval is een factor bij de berekening van de bekostiging van het ROC: een leerling die in een ROC wordt ingeschreven in een opleiding en geen diploma haalt kost het ROC veel geld (dit geldt niet voor de Entree- opleidingen).

Vooraf deze laatste maatregel heeft ertoe geleid dat de ROC's uiterste inspanningen doen om schooluitval te reduceren. Elk ROC heeft programma's ontwikkeld gericht op remediëring, heroriëntatie en studieondersteuning. Het beleid is succesvol: de schooluitval in Nederland is in 5 jaar tijd sterk gedaald. Ijkpunt is het behalen van een startkwalificatie op niveau 2 (grafiek op pag. 22).



Bron: Ministerie van O, C & W 2104

Daarnaast heeft de overheid ook een stok achter de deur om jongeren te dwingen op school te blijven. Jongeren die nog geen 27 zijn en niet op niveau 2 zijn gekwalificeerd hebben geen recht op uitkering. Ouders van jongeren onder 18 die verzuimen krijgen hoge boetes.

Voortijdig schoolverlaten in Duitsland: kein Abschluss ohne Anschluss

Voortijdig schoolverlaten is ook in Duitsland een fenomeen dat serieus wordt genomen. In NRW is vanaf 2012 een aanpak tot stand gekomen met de naam: *geen diploma zonder aansluiting*. Het is de bedoeling dat de leerlingen vanaf Klasse 8 (dus met 14 jaar) intensief worden voorbereid op hun beroepskeuze. De regie ligt bij de gemeentes, die nauw samenwerken met de Haupt- en Realschulen, met de Berufskollegs, de Arbeitsagentur, de Vakbeweging, de Industrie- en Handelskammer en de Handwerkskammer. Met geld van de deelstaat worden instrumenten ontwikkeld die daarbij worden ingezet.

De belangrijkste zijn:

- Een “Potenzialanalyse”: een analyse om de talenten en kwaliteiten van elke individuele jongere vast te stellen
- Individuele adviestrajecten voor elke jongere
- Oriënterende stages vanaf klas 8
- Ontwikkelen van een eigen portfolio waardoor er meer kans is op een succesvolle sollicitatie voor een leerbaan
- Bureaus voor beroepsoriëntatie binnen de scholen

Een vergelijkbaar initiatief bestaat in Niedersachsen onder de naam *Bündnis duale Berufsausbildung Niedersachsen*. Deze initiatieven zijn gekoppeld aan een fenomeen dat in alle deelstaten bestaat: de *Ausbildungskonsens*. Dit is een intentieverklaring van de sociale partners, de instanties voor de arbeidsvoorziening, de Kamers en de gemeentes in een bepaalde regio. In deze Konsens worden gezamenlijk afspraken gemaakt om te komen tot méér kwalitatief goede leerwerkplekken in het duale systeem.

Prestatieverplichting versus inspanningsverplichting

In het Nederlandse systeem kan de centrale overheid bij partijen – in dit geval bij ROC's – een prestatie afdwingen. In het Duitse systeem kunnen de overheden de partijen bijeen brengen en met hen inspanningsverplichtingen overeen komen. Men zou hieruit de conclusie kunnen trekken dat het Nederlandse systeem centralistischer is georganiseerd dan het Duitse. In het volgende hoofdstuk zullen we zien dat het omgekeerde het geval is.

5. Wie regelt het beroepsonderwijs?

5.1 Het Duitse systeem: eenduidigheid en strikte regels van boven naar beneden.

De taken van Duitse leerbedrijven en scholen zijn nauwkeurig bij wet geregeld. Ze zijn gebonden aan voorgeschreven opleidings- en leerplannen.

Voor de scholen is het *“Rahmenlehrplan für den Ausbildungsberuf”* het enge kader waarbinnen moet worden geopereerd. Het is een leerplan dat een gedetailleerde beschrijving geeft van de verplichte inhoud van de opleiding. In grote lijnen krijgen leerlingen in een bepaald opleidingsjaar in heel Duitsland op het zelfde moment dezelfde inhoud aangeboden.

Voor het leerbedrijf is het *“Ausbildungsrahmenplan”* leidend. De bedrijven moeten in een bepaald leerjaar bepaalde vaardigheden oefenen; daarbij is aangegeven in hoeveel uur ze dat moeten doen, maar ze hebben tenminste nog enige ruimte bij het bepalen van de volgorde.

Voor de examens gelden eveneens strikte Bundesweit vastgestelde voorschriften. Examens vinden halverwege en aan het eind van de opleiding plaats. Het Duitse beroepsonderwijs kent centrale schriftelijke examens naast praktijkexamens. De praktijkexamens vinden plaats onder regie van de kamers (Handwerkskammer en IHK). Ook hier is weinig aan het toeval overgelaten. Hoe die examens moeten plaatsvinden en hoeveel tijd op welke wijze aan bepaalde onderdelen moet worden besteed ligt gedetailleerd vast in de betreffende *“Verordnung über die Berufsausbildung”*

5.2 Het Nederlandse systeem: gedetailleerde verantwoordingssystemen van onder naar boven

Hoe anders is de situatie op de Nederlandse ROC's. De kaders voor de opleidingen liggen vast in kwalificatiedossiers. Daarin staat wat de leerling aan het einde van de opleiding moet kennen en kunnen. Hoe er opgeleid wordt is een zaak van het ROC. Er is een verregaande vrijheid bij de vormgeving van het leerplan. Die vrijheid is een lastige en veeleisende opdracht. Elk ROC moet zelf bepalen welke onderwijskundige uitgangspunten er worden gekozen. Het leerplan, het onderwijsaanbod, de organisatie en de manier van toetsing worden door de school zelf bepaald. Het resultaat is dat jongeren die worden opgeleid voor een en hetzelfde beroep in verschillende ROC's totaal verschillende manieren van onderwijs krijgen aangeboden. Veelal wordt er binnen een ROC voor één gemeenschappelijke visie op onderwijs gekozen. Maar niet altijd: de aanpak kan binnen een ROC ook zeer verschillend zijn. Voor buitenlandse bezoekers is het Nederlandse beroepsonderwijs daardoor een interessante proeftuin: voortdurend vinden er nieuwe onderwijsexperimenten plaats. Het ROC bepaalt ook op welke plek - in school of op het leerbedrijf - de leerling bepaalde vaardigheden zal verwerven. Want ook het leerbedrijf kent geen vast opleidingskader zoals dat in

Duitsland is voorgegeven. Wat in de ogen van Duitse bezoekers misschien het meest opvallende verschil is: de ROC's zijn verantwoordelijk voor het maken van hun eigen examens én voor de afname ervan. Vanuit een Duits gezichtspunt komt meteen de vraag op: "Wie garandeert bij zulke verschillen de kwaliteit van de opleiding en de diploma's?"

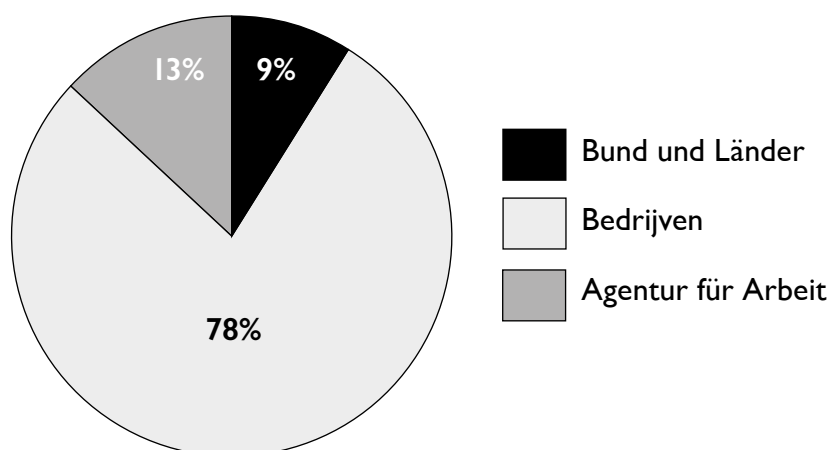
De ROC's hebben een zeer uitvoerige verantwoordingsplicht. Het bevoegd gezag van een ROC moet zich naar het Ministerie en de inspectie voor het onderwijs op een groot aantal terreinen verantwoorden door het leveren van gegevens en door het opstellen van een uitvoerig jaarverslag. De geleverde gegevens worden minutieus gecontroleerd. Wanneer een ROC niet aan de gestelde eisen voldoet, kan dit leiden tot het intrekken van licenties of tot aanzienlijke boetes. Er is een heel belangrijke reden waarom de ROC's hun administratieve verantwoording op orde moeten hebben: het systeem wordt gekenmerkt door rendementsbekostiging.

6. Wie betaalt?

6.1. Financiering van het beroepsonderwijs in Duitsland.

De bedrijven betalen voor de opleiding die bij hen in huis plaatsvindt. Ongeveer 80% van de opleidingstijd vindt daar plaats. Zoals uit onderstaande figuur blijkt liggen die kosten dus grotendeels bij de bedrijven.

Verdeling van kosten voor het beroepsonderwijs in Duitsland 2005



Bron: Bildungsexperten Netzwerk 2015

De financiering van het schoolse deel wordt gedragen door de deelstaten zoals we in de tabel op pag. 27 zien weergegeven. Deze tabel geeft de verhoudingen weer tussen de omvang van de verschillende schoolvormen: het Berufsschule-onderwijs, gekoppeld aan het duale systeem, is verreweg het omvangrijkste wanneer we er rekening mee houden dat alle andere onderwijsvormen voltijds zijn en de Berufsschule wordt begroot voor gemiddeld 1 dag per week.

De wanhoop van de Schulleiter

De tabel op pag. 27 verhult de complexe werkelijkheid die zich aan het management van de Duitse scholen – de Schulleiter – voordoet. Het geld komt langs verschillende wegen bij de scholen binnen. Alle personeelskosten voor docenten worden betaald door het ministerie van Onderwijs (Schulministerium). De docenten zijn niet in dienst van de school maar van het Ministerie: een belangrijk onderscheid met de ROC's. Voor Nederlandse begrippen heeft de Schulleiter weinig over zijn personeel te zeggen. Het Ministerie beslist wie bij een school werkzaam zal zijn: de Schulleiter kan hoogstens proberen het beleid van het Ministerie te beïnvloeden. De andere belangrijke kostenposten, de gebouwen, het niet-onderwijzend personeel en de uitrusting, worden betaald door de gemeente. Ook daarop heeft de Schulleiter betrekkelijk weinig invloed. Hij kan aanvragen doen in de hoop dat de gemeente voor bepaalde voorzieningen zal betalen.

Wanneer de gemeente armlastig is (meestal omdat naar verhouding veel inwoners van een sociale uitkering afhankelijk zijn) heeft dat vaak ernstige gevolgen voor de hoogte van het budget voor de scholen.

Een eigen budget heeft de Schulleiter niet, sterker nog: het is de school verboden eigen middelen te genereren. Een goede Schulleiter in Duitsland wordt gekenmerkt door zijn vermogen een effectief relatienetwerk te ontwikkelen met de instanties.

Uitgaven voor onderwijs door de overheid (x1000) 2006	
Berufsschule im Dualen System	2.860
Berufsvorbereitungsjahr	293
Berufsgrundbildungsjahr	216
Berufsaufbauschulen	3
Berufsfachschulen	2.355
Fachoberschule	450
Fachgymnasium	523
Berufsoberschule	77
Fachakademie (nur Bayern)	32
Summe	6.810

Bron: Bildungsexpertennetzwerk 2015

6.2 Financiering van het beroepsonderwijs in Nederland

Het onderwijs in de scholen voor beroepsonderwijs wordt gefinancierd door het Ministerie van Onderwijs. De financiering heeft twee kenmerken die het Duitse systeem niet kent:

- De financiering gebeurt voor een belangrijk deel op basis van het lump sum principe: de school bepaalt zelf welk deel van de middelen wordt ingezet voor personele, voor materiële- of voor huisvestingskosten.
- De bekostiging is voor een belangrijk deel afhankelijk van rendement. Dit principe heet outputfinanciering. Het rendement wordt bepaald aan de hand van een formule met als belangrijkste factoren: het leerlingenaantal, de snelheid waarmee ze studeren, het verschil in niveau van elke leerling bij in- en uitstroom en de mate van succes, afgemeten aan het aantal diploma's. Men kan zich voorstellen dat dit een zeer verfijnde registratie van leerlingloopbanen door de school vereist.

Er zijn dus belangrijke financiële argumenten om veel leerlingen te werven en de opleidingen sterk te richten op schoolsucces.

Professionalisering en groei van het management van de ROC's

ROC's worden bestuurd door een college van bestuur en een raad van toezicht. Het college van bestuur heeft vergelijkbare complexe verantwoordelijkheden als het management van een groot bedrijf, zeker wanneer we kijken naar de omvang van de ROC's. Een MBO school heeft gemiddeld 7.500 leerlingen en ongeveer 750 medewerkers. Het grootste ROC is dat van Amsterdam met 25.000 leerlingen. Het is niet verwonderlijk dat de leden van de colleges van bestuur steeds vaker economen, juristen en voormalige politici zijn. De scholen hebben een eigen beleid ten aanzien van PR en marketing, huisvesting en personele ontwikkeling. Het meeste werk gaat echter zitten in de zeer gedetailleerde verantwoording die aan het ministerie en de inspectie moet worden afgelegd. Duitse bezoekers aan een ROC valt op dat er heel veel mensen werken die geen les geven. In 2014 bestond 80% van het personeel uit docenten en direct ondersteunend personeel. De overige 20% bestond uit management en personeel voor beheerstaken.¹⁷ Het verschil met de Duitse scholen is groot. Daar bestaat het management uit een Schulleiter, een adjunct en enkele secretariële medewerkers. Men zou echter kunnen zeggen dat het meeste niet-onderwijzende personeel dat we in Nederland in de ROC's aantreffen in Duitsland in de ministeries zit.

Het gaat niet altijd goed bij de ROC's

De geschiedenis leert dat niet alle schoolmanagement goed met deze vrijheid omgaat. Sinds de invoering van de WEB zijn er drie ROC's door financiële problemen ten onder gegaan¹⁸. Dat is een ramp voor de getroffen leerlingen en docenten. Het Ministerie en de omliggende ROC's moeten dan proberen zoveel mogelijk van de voorzieningen overeind te houden. Het komt vaker voor dat ROC's in de gevarenszone komen door slecht financieel beheer. Wijs geworden door de ervaringen gaat de overheid er dan toe over om deze scholen onder verscherpt financieel toezicht te stellen. Een van de belangrijkste oorzaken van de financiële problemen met ROC's is falend vastgoedbeleid van het management. De schoolgebouwen zijn eigendom van de ROC's. In de bekostiging is een factor opgenomen voor onderhoud en nieuwbouw. Dit heeft geleid tot een bouwexplosie in het Middelbaar Beroepsonderwijs. Veel scholen zijn gevestigd in nieuwe gebouwen die gekenmerkt zijn door grootschaligheid en in het oog springende architectuur. Vaak mooi, maar soms onbetaalbaar.

Schoolgeld in het beroepsonderwijs

In de Duitse scholen voor beroepsonderwijs zijn bijna alle schoolvormen voor de leerlingen gratis of tegen geringe materiaalkosten toegankelijk. In Nederland niet. Voor een voltijdsopleiding moeten leerlingen die ouder zijn dan 18 jaar in 2015 ruim 1100 euro per jaar lesgeld betalen. Daar staat tegenover dat de leerlingen studiefinanciering krijgen. Voor niveau 1 en 2 is die studiefinanciering een gift. Voor niveau 3 en 4 is het anders: wanneer ze geen diploma halen moeten ze de studiefinanciering terugbetalen. Om geen schulden te maken is het dus raadzaam je diploma te halen.

¹⁷ Brief van de Minister van onderwijs aan het parlement van 29-10-2014

¹⁸ Dudok, Amarantis en ROC Leiden

7. Opleiden in het bedrijfsleven

Innovatie van de bedrijfsinterne opleidingen in Duitsland

De kern van het Duitse systeem is het opleiden in het bedrijf. Veel MKB-bedrijven, maar zeker de grote bedrijven, hebben eigen opleidingsafdelingen. Binnen deze afdelingen werken naast vaktechnische ook onderwijskundige specialisten. Het bedrijfsleven ziet zich als de eigenaar van het duale systeem en investeert er in. Innovatief opleiden is een belangrijke factor voor het concurrentievermogen van de Duitse industrie. Maar ook de overheid investeert. De samenwerking tussen de Bondsregering en het bedrijfsleven bij de innovatie van het beroepsonderwijs is in het Berufsbildungsgesetz verankerd.¹⁹ In de Nationale Raad voor de Ontwikkeling van het Beroepsonderwijs (Hauptausschuss des Bundesinstituts für Berufsbildung) worden jaarlijks door de Bondsregering, de regeringen van de deelstaten en de sociale partners prioriteiten vastgesteld voor de ontwikkeling van het beroepsonderwijs. Op grond hiervan worden de aandachtsgebieden (Förderbereiche) waarop vernieuwing gericht zal worden vastgesteld. Bedrijven kunnen vervolgens gesubsidieerde pilotprojecten starten, op aanvraag bij het Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), dat als coördinerende instantie optreedt. De pilotprojecten (Modellversuche) moeten praktische oplossingen bieden die overdraagbaar zijn naar een veelvoud van bedrijven en opleidingsinstellingen (dus geen theoretisch onderzoek). In 2015 zijn de Förderbereiche: heterogeniteit, kwaliteit en duurzaamheid²⁰. Deze Modellversuche hebben veel bijgedragen aan het moderniseren van de bedrijfsinterne opleidingen. Zo is in Duitsland een sterke traditie ontstaan van beroepspedagogiek: een eigen discipline binnen de onderwijswetenschappen speciaal gericht op het beroepsonderwijs.

Bundeling van krachten van MKB-leerbedrijven in Duitsland en Nederland.

Kleine bedrijven zijn vaak niet toegerust om zelf innovatieve opleidingen gestalte te geven. Het komt ook vaak voor dat niet alle technische vaardigheden die het beroep vereist in het bedrijf kunnen worden geoefend. De Duitse MKB-bedrijven hebben daarom een structuur ontwikkeld waarbij er gezamenlijk wordt opgeleid in überbetriebliche Ausbildungsstätten. Hier krijgen de jongeren in de duale opleidingen een deel van hun opleiding die het bedrijf niet kan aanbieden. Het leerbedrijf blijft echter de werkgever van de leerling. Deze instellingen lijken in veel opzichten op de samenwerkingsverbanden (of opleidingsbedrijven) in bouw en installatietechniek zoals die in Nederland bestaan. Ook hier gaat het om initiatieven die georganiseerd en betaald worden door het bedrijfsleven. De werkgever is in de Nederlandse constructie veelal het samenwerkingsverband en niet het bedrijf. Deze samenwerkingsverbanden hebben altijd een relatie met een ROC, omdat het ROC als enige bevoegd is de examens af te nemen.

¹⁹ Berufsbildungsgesetz par 90. Absatz 3

²⁰ www.bibb/modellversuche

Spanningsveld tussen bedrijven en scholen in Nederland

Het Nederlandse en het Duitse beroepsonderwijs hebben beide in de afgelopen decennia een intensief vernieuwingsproces doorgemaakt. Zoals te verwachten was werd die innovatie in Nederland vooral gestuurd vanuit de scholen en in Duitsland vooral vanuit de bedrijven. Men kan dus met recht zeggen dat in Nederland het ROC de regisseur én de spil is het beroepsonderwijs; in Duitsland is dat zonder twijfel het bedrijfsleven. Veel Nederlandse bedrijven hebben kritiek op het beroepsonderwijs. Men vindt vaak dat de ROC's te weinig rekening houden met de belangen van bedrijven. Doordat de ROC's vooral rekenschap af moeten leggen aan de overheid komt de relatie met bedrijven in het gedrang. Een aantal grote bedrijven heeft daarom besloten weer eigen bedrijfsscholen te starten; een voorbeeld is het onderhoudsbedrijf van de spoorwegen²¹. In deze constructies sluit het bedrijf een overeenkomst met één ROC om te garanderen dat volgens hun wensen wordt opgeleid.

²¹ WWW.NS.nl 04-04-2012. Nedtrain blaast bedrijfsschool nieuw leven in

8. Kwaliteitsborging in het beroepsonderwijs

In beide landen zijn organisaties die belangrijke functies vervullen om de kwaliteit van het beroepsonderwijs te garanderen. De sleutels tot het garanderen van de kwaliteit zijn de examens, de leerplaatsen en de opleidingsinhouden.

De examens

Sinds 1995 zijn in Nederland de scholen zelf verantwoordelijk voor het maken en afnemen van de examens. De kwaliteit daarvan kan natuurlijk alleen gegarandeerd worden wanneer er streng extern toezicht op is. Aanvankelijk werd het toezicht toevertrouwd aan externe partijen die de scholen moesten controleren²². Dat heeft nooit optimaal gefunctioneerd. Er bleef een stroom van kritiek op het systeem bestaan. Deze aanpak betekende voor de scholen een enorme administratieve last. De bedrijven merkten dat er verschillen waren in de kwaliteit van de examens. In 2008 werd besloten om de onderwijsinspectie verantwoordelijk te maken voor de controle. De kritiek is blijven bestaan. Het ministerie heeft besloten dat er voor de algemene onderdelen (Nederlands, Engels en rekenen) centrale examens worden ingevoerd. Uit het bedrijfsleven komt de roep om ook andere examenonderdelen centraal te organiseren.

Er is nog een belangrijk verschil met de Duitse situatie: het Nederlandse systeem is veel flexibeler. Er zijn geen vaste examenmomenten. Dat maakt het mogelijk dat leerlingen op verschillende momenten in het jaar aan een opleiding beginnen en afsluiten. Daarnaast is de examendruk gespreid: leerlingen doen een reeks van deeltolsten met examenkarakter verspreid over de opleiding. In de ogen van Duitsers is de examendruk op de leerling in Nederland in stukjes geknipt. Men moet wel bedenken dat elk van deze deeltolsten onderwerp is van de strenge externe controle. Ook centrale landelijke examens worden flexibel afgenomen door ze te digitaliseren: leerlingen loggen wanneer ze aan bepaalde voorwaarden voldoen in op een grote landelijke digitale bank met examenvragen.

Het Duitse systeem ziet er veel eenvoudiger uit. Het kent een opdeling in een examen halverwege: de “Zwischenprüfung”, en een examen aan het eind: de “Abschlussprüfung”. In het Handwerk heet dit laatste de „Gesellenprüfung“. Beide examens bestaan uit een theoretisch examen dat afgenomen wordt op een en hetzelfde moment voor alle leerlingen in de hele Bondsrepubliek²³. De Abschlussprüfung omvat ook een individueel praktijkexamen. Dit praktijkdeel wordt afgenomen onder de regie van de Kamers: de Industrie- und Handelskammer, de Handwerkskammer of de Landwirtschaftskammer. Het praktijkexamen is voor alle beroepen gedetailleerd omschreven. Voor sommige beroepen is het alleen een mondeling examen, voor sommige ambachtelijke beroepen is het maken van werkstukken het belangrijkste onderdeel.

²² Historische schets examinering in het MBO, IVA 2012

²³ Alleen Baden-Württemberg maakt haar eigen examens

Voor een aantal industrieel-technische beroepen bestaat het praktijkexamen uit een project dat in een aantal weken moet worden uitgevoerd en dat men in een examengesprek moet toelichten.

De leerplaatsen

Beide landen kennen een systeem van accrediteren van leerbedrijven. De aanpak is vergelijkbaar. De accreditatie richt zich op de volgende vragen: heeft het bedrijf de juiste uitrusting en worden de werkzaamheden verricht die nodig zijn om de competenties die bij het beroep horen te kunnen verwerven? Is de begeleiding gegarandeerd? Is er een gekwalificeerde opleider? In Duitsland is het ook een vereiste dat er voor elke leerling een bedrijfsopleidingsplan is. In Nederland geldt die eis niet. In Duitsland gebeurt de accreditering door de Kamers, in Nederland door de Stichting Samenwerking Bedrijfsleven Beroepsonderwijs: de SBB.

Inhoud van de opleidingen

In Nederland wordt de inhoud van de opleidingen vastgelegd in kwalificatiedossiers. Dit gebeurt in een overleg tussen bedrijfsleven en scholen in de paritaire commissies per beroepenveld. De regie op dit proces voert de SBB.

In Duitsland vindt een vergelijkbaar proces plaats. De Ausbildungsverordnungen voor de opleiding in het bedrijf worden op Bundesniveau vastgesteld in overleg tussen de sociale partners. Hierbij zijn ook de ministeries van economische zaken en onderwijs betrokken. De regie op dit proces ligt bij het Bundesinstitut für Berufliche Bildung (BIBB). Het BIBB is verantwoordelijk voor het transformatieproces dat vervolgens bij de opleidingen in de bedrijven plaats moet vinden. Wanneer de Ausbildungsverordnung is vastgesteld wordt het leerplan voor het schoolonderwijs (Rahmenlehrplan) door de deelstaten in hun gemeenschappelijk overleg vastgesteld (Ständiger Konferenz der Kultusminister der Länder: KMK).

Industrie en Handwerk

In Duitsland worden enkele belangrijke functies, de organisatie van de praktijkexamens en het accrediteren van de leerplaatsen, waargenomen door de Kamers. Deze Kamers voeren een bedrijvenregister, net zoals de Nederlandse Kamers van Koophandel en Fabrieken. Verder gaat de vergelijking mank: de Nederlandse Kamers spelen geen enkele rol bij het beroepsonderwijs, in het Duitse beroepsonderwijs is de rol van de Industrie en Handelskammer (IHK) en de Handwerkskammer cruciaal. Het onderscheid tussen industrie en ambacht kent Nederland ook, maar is daar institutioneel nauwelijks vastgelegd.

Handwerk of ambacht heeft een sterke associatie met kleinbedrijf en het accent op vakmanschap en handmatig werk en weinig machinale productie. Toch is het onderscheid diffuus. Veel beroepen zijn in Duitsland ingedeeld bij zowel de industrie als bij het Handwerk: er zijn Handwerksberoepen én industrieberoepen onder meer in de bouw, de metaal en de detailhandel.

Het Handwerk in Duitsland kent een sterke regionale organisatie in Innungen: regionale belangenverenigingen van de beroepsgroep, bijvoorbeeld in bouw, metaal of installatie.

De Innungen worden bestuurd door Meister. De Innung bewaakt ook de kwaliteit van de opleidingen en van de examens tot gezet en meester. Alle Innungen in een streek (Kreis) zijn samen vertegenwoordigd in de Kreishandwerkerschaft: de belangenorganisatie van alle ambachtelijke ondernemers in de regio. De titel Meister is in Nederland onbekend. In Duitsland kun je Meister worden nadat je je gezellendiploma hebt behaald en de Meisterprüfung heb afgelegd. In veel gevallen is het Meisterdiploma voorwaarde om een eigen bedrijf te beginnen.

SBB: Stichting Samenwerking Beroepsonderwijs Bedrijfsleven

Een aantal belangrijke taken die in Duitsland worden waargenomen door de Kammer en door het BIBB werden tot vorig jaar uitgevoerd door de Kenniscentra Beroepsonderwijs Bedrijfsleven. De kenniscentra hadden als belangrijkste taak het certificeren van de leerbedrijven, het werven van opleidingsplaatsen bij leerbedrijven en het onderhouden en vernieuwen van de kwalificatiedossiers. Deze kenniscentra waren georganiseerd per bedrijfstak. In 2015 worden de kenniscentra opgeheven. Hun taken worden overgenomen door SBB. Het bestuur van SBB bestaat uit vertegenwoordigers van het onderwijs en het bedrijfsleven. SBB is een nationale organisatie die het best te vergelijken is met het BIBB, met daaraan toegevoegd regionale functies.

9. Wat zijn diploma's over de grens waard?

Vaak wordt beweerd dat een van de grootste barrières voor de grensoverschrijdende arbeidsmarkt is gelegen in het ontbreken van wederzijdse erkenning van MBO-diploma's tussen Nederland en Duitsland. Het klopt dat de Nederlandse en Duitse overheid geen verdrag hebben om elkaars MBO-diploma's te erkennen. Zo'n verdrag bestaat wel voor de ambachtelijke beroepen tussen Duitsland en enkele andere landen²⁴. Nederland heeft geen enkel erkenningsverdrag voor MBO-beroepen met een buurland.

Maar hoe belangrijk is erkenning? Erkenning geeft een houder van een diploma dezelfde rechten in het buurland als een inwoner van dat land aan het vergelijkbare diploma kan ontlenen. We moeten dan vooral denken aan rechten om door te stromen in vervolgoopleidingen en het recht om een onderneming te beginnen. Wanneer we ons beperken tot het recht om in het buurland in loondienst te werken zijn er betrekkelijk weinig beperkingen. Belangrijk is te weten of een bepaald beroep een referentberoep in het buurland kent: een beroep dat kwalificeert voor de activiteiten die met dit beroep verbonden zijn. De meeste beroepen in het MBO in onze beide landen hebben zo'n referent beroep: bakker, installateur, verpleegkundige²⁵. Dat betekent dat voor het overgrote deel van de MBO-beroepen die we in Nederland kennen geen beperkingen zijn om in Duitsland in loondienst te werken en omgekeerd. Het is voor de partijen op de arbeidsmarkt wel heel belangrijk om te weten wat de inhoud is van een bepaald beroep. In de praktijk blijkt dat bedrijven niet bekend zijn met de inhoud van beroepen uit het buurland en ook niet weten of de opleiding in het buurland van dezelfde kwaliteit is als die in het eigen land. Het gebrek aan transparantie en acceptatie ten aanzien van diploma's uit het buurland is een veel groter probleem dan de erkenning.

Om de acceptatie en transparantie van diploma's in het MBO te vergroten worden er in het grensgebied sinds 2010 geautoriseerde vergelijkende beschrijvingen gemaakt van beroepen die belangrijk zijn voor de grensoverschrijdende economie. Deze beschrijvingen worden door de bevoegde instellingen geautoriseerd. Het netwerk *de Ler(n)ende Euregio* heeft in samenwerking met de Niederrheinische IHK en de betreffende Nederlandse Kenniscentra vergelijkingen gemaakt van referentberoepen in Nederland en Duitsland. Dat wil zeggen van beroepen die wat de opleidingsinhouden en wat het beroepsprofiel betreft aan Nederlandse en Duitse kant min of meer gelijk zijn. Daarbij was de vraagstelling: "wat kan de beroepsbeoefenaar, welke activiteiten voert deze regelmatig uit en welke bijzondere bevoegdheden heeft deze?" De kernvraag was ten slotte steeds weer: "Is deze beroepsbeoefenaar aan de andere kant van de grens goed inzetbaar?" Voor 45 beroepen in de bedrijfstakken detailhandel, logistiek, horeca, en industriële technieken werden geautoriseerde beschrijvingen opgesteld. Het bleek dat bij in bijna alle gevallen de beroepsbeoefenaar heel goed aan de andere kant van de grens is in te zetten. Voor een enkel beroepen werd duidelijk dat er sprake is van verschil in het opleidingsprofiel. Als voorbeeld kan het

²⁴ Het Duitse Handwerk heeft erkenningsverdragen met Frankrijk, Zwitserland en Oostenrijk.

²⁵ Wie in Duitsland in een referentberoep in de sector Zorg en Welzijn wil werken moet een "Gleichstellungserklärung" aanvragen. Voor andere MBO-beroepen is dat niet nodig.

beroep van Industriemechaniker in vergelijking met de Allround machinebouwer dienen. De Duitse Industriemechaniker bouwt installaties en is tevens onderhoudsmonteur. De Nederlandse Allround machinebouwer kan even goed installaties bouwen maar is niet opgeleid voor onderhoud. Dit is cruciale informatie voor een werkgever.²⁶

²⁶ Zie voor een geautoriseerde vergelijkende beschrijving van een groot aantal beroepen: www.lerende-euregio.com Publicaties, geautoriseerde beschrijvingen.

10. Tot slot

Mijn opzet is geslaagd wanneer de lezer met verwondering is gaan kijken naar de eigenaardigheden van het eigen systeem van beroepsonderwijs. Bij de buren leer je vooral veel over jezelf.

Belangstelling en nieuwsgierigheid is de basis om over grenzen heen te stappen. Nederlanders en Duitsers die veel over de grens komen in verband met hun werk of studie merken dat er eigenlijk heel weinig beperkingen en obstakels zijn voor eigen ontplooiing of voor het opzetten van nieuwe activiteiten: in ieder geval veel minder beperkingen dan in de hoofden leven van degenen die die stap niet hebben gezet.

Ik bedank de Euregio voor de gelegenheid die ze me hebben geboden om in het kader van het Interreg IV project Burgeradvisering de ervaringen die ik de afgelopen twintig jaar in het grensgebied heb opgedaan met de beide systemen van beroepsonderwijs nu eindelijk eens te ordenen.

Ik dank Gerd Busse voor zijn voortreffelijke vertaling.

Lambert Teerling, onafhankelijk adviseur voor beroepsopleidingen.