

Het Duitse overlegmodel

In ongerede geraakt?

Men hoeft geen econoom te zijn om de samenhang waar te nemen tussen dynamiek en groei, tussen verandering en vooruitgang. Die onderneming, sector of nationale economie die zich het best weet aan te passen aan veranderende omstandigheden of weet in te spelen op nieuwe kansen, verschaft zich daarmee ook de beste groeikansen. Het is in dat perspectief dan ook niet verwonderlijk dat de laatste jaren meer nadruk is gelegd op flexibiliteit. Meer marktwerking, minder overheidsingrijpen, deregulering, meer ondernemerschap, meer shareholder value waren daarbij gebruikelijke accenten. Die heroriëntatie was zeker ook zichtbaar op de arbeidsmarkt.¹ Steeds duidelijker werd dat voortgaan op de oude manier geen oplossing bood. Alleen drastische veranderingen boden uitkomst. De Nederlandse ervaringen vanaf begin jaren tachtig hebben duidelijk gemaakt dat een dergelijk beleid succesvol kan zijn.

Dynamiek en consensus

In Duitsland heeft men lange tijd gedacht dat men deze flexibilitereceptuur aan zich voorbij zou kunnen laten gaan. Tot begin jaren negentig waren de Duitse economische prestaties in vergelijkend perspectief gunstig. Natuurlijk waren er toen ook wel critici die pleitten voor flexibilisering, maar die vonden weinig gehoor. Natuurlijk moest er hier en daar wat worden aangepast, maar over de basiskenmerken van de Duitse economie en zijn economische ordening bestond geen twijfel. Het concept van de *soziale Marktwirtschaft*, waaraan onverbreekelijk de naam van Ludwig Erhard was verbonden, was en bleef onaantastbaar.² Dankzij de *soziale Marktwirtschaft* was het *Wirtschaftswunder* na 1948 zo'n fenomenaal succes geweest, met een zeer sterke groei en ingrijpende veranderingen. Ook in de jaren zeventig en tachtig met hun wereldwijde oliecrises en stagflatie, deed de Duitse economie het nog altijd relatief goed. Vooral voor Angelsaksische commentatoren waren die prestaties van de Duitse economie een haast niet te verklaren fenomeen.³

Hoewel sterk gereguleerd, met een belangrijke rol voor de overheid, met hoge loonkosten, en met een omvangrijke sociale zekerheid, waren de Duitse economische prestaties beter dan in veel andere landen, waren en bleven Duitse bedrijven concurrerend en technologisch vooraanstaand, en was er voldoende flexibiliteit om de *Weltmeisterstatus* te behouden. Er was dan ook lange tijd weinig aanleiding om hierin verandering te brengen.

Ook de Duitse arbeidsmarkt functioneerde lange tijd betrekkelijk goed. Er waren over het algemeen tamelijk soepele loononderhandelingen, er kwamen nauwelijks stakingen voor, er bestonden vergaande vormen van medezeggenschap, de werkloosheid was lange tijd zeer laag, de inkomens ontwikkelden zich gunstig en er was een uitgebreid stelsel van sociale zekerheid. De Duitse economie liet zien dat het zeer wel mogelijk was voldoende flexibiliteit te realiseren in een tamelijk gereguleerde economie.

Sinds een jaar of tien echter, zijn de economi-

* De auteur is hoogleraar economie aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam.

sche resultaten duidelijk verbleekt. Steeds meer wordt ook in Duitsland gesproken over rigiditeiten en overregulering. De Duitse economie is een probleemgeval geworden. Natuurlijk is de invloed van de Duitse hereniging ook belangrijk geweest voor de huidige situatie, maar er zijn voldoende aanwijzingen dat ook de arbeidsmarktregulering een rol speelt. Deze bijdrage, over het Duitse overlegmodel, probeert een antwoord te vinden op de oorzaken van het langdurige succes, en op de factoren die de omslag in de laatste jaren hebben teweeggebracht. Hoe ziet het Duitse overlegmodel eruit? Waarom heeft men voor dat model gekozen? Welke ervaringen heeft men daarmee opgedaan? Wat wordt bedoeld met *Tarifautonomie*, met *Mitbestimmung*, met *Bündnis für Arbeit*? Begonnen wordt met een korte historische schets. Vervolgens komt de huidige stand van zaken aan bod. Ten slotte wordt een vergelijking gemaakt met de Nederlandse ervaringen.

Het Duitse overlegmodel in historisch perspectief⁴

Voor 1945: de tijd vooruit

Duitsland heeft niet alleen in de sociale zekerheid al vrij vroeg wetgeving ontwikkeld om mensen enigszins te beschermen tegen de soms harde gevolgen van een kapitalistische economische ontwikkeling. Dat gold zeker ook de arbeidsmarkt. Al in 1839 was er het zogenaamde *Preussische Regulativ*, waarbij kinderarbeid verboden werd. Na 1848 volgde weliswaar een terugslag – werknemers mochten zich niet organiseren in een vakbond omdat dit de mededinging zou belemmeren, en ze mochten niet staken en geen politieke activiteiten ontwikkelen –, maar vanaf 1869 werden geleidelijk weer initiatieven op dit terrein ontwikkeld. Bismarck, bevreesd voor het ontstaan van revolutionaire situaties, ontwikkelde tal van sociale zekerheidsregelingen, en was daarmee zijn tijd ver vooruit. Tegen heug en meug moest hij ook vakbonden tolereren. Eerste collectieve arbeidsovereenkomsten werden afgesloten en in 1891 werden ook eerste vormen van medezeggenschap, hoe beperkt ook, in Duitse bedrijven geïntroduceerd.

In het begin van de twintigste eeuw raakte dit

alles in een stroomversnelling. Terwijl werkgevers altijd al in een machtspositie hadden verkeerd tegenover individuele werknemers, zorgden vakbonden nu voor voldoende tegenmacht. Het aantal CAO's nam sterk toe. In 1918 werd bij wet geregeld dat CAO-afspraken in een sector als minimumverplichting zou moeten worden opgevat, in 1927 kwamen wettelijke afspraken tot stand voor arbeidsbemiddeling. De achturige werkdag werd ingevoerd. Er ontstonden vormen van centraal overleg. Weliswaar was er bij wet sprake van *Tarifautonomie*, met andere woorden CAO-afspraken waren enkel en alleen de verantwoordelijkheid van werkgeversorganisaties en vakbonden, maar de praktijk liet zien dat vooral vakbonden snel waren geneigd om de regering te vragen als bemiddelaar op te treden als beide partijen er zelf niet uitkwamen. In 1923 kreeg de regering zelfs de bevoegdheid om eventueel op eigen initiatief te interveniëren (*Zwangsschlichtung*).

Aanvankelijk leek die constructie goed te werken. De Duitse economie moest zich eerst herstellen van de gevolgen van de Eerste Wereldoorlog, met name ook van de herstelbetalingsregelingen in het kader van het Verdrag van Versailles en vervolgens van de economisch nog veel ingrijpendere hyperinflatie in 1922/23. In de daaropvolgende jaren leek dat herstel werkelijk gerealiseerd; de Duitse economie ontwikkelde zich voorspoedig. Maar na 1929 bleek hoe broos dat herstel was. De industriële productie stortte ineen, de werkloosheid liep sterk op. In 1930 probeerde de regering de crisis te bestrijden met looncontroleerende wetgeving. Die politiek van inmenging in de loononderhandelingen bleek echter te veel gevraagd. De toch al beperkte macht van de regering erodeerde steeds verder. Aan de rechterkant van het politieke spectrum vond men dat de regering te vaak toegaf aan de in hun ogen overdreven verlangens van de vakbonden, aan de linkerkant was men van mening dat de regering alleen maar naar de wensen van ondernemers had geluisterd. Omdat de extremere rechtse en linkse politieke partijen aanzienlijk in omvang waren, bleef er nauwelijks parlementaire steun over voor de regering, en verzwakte de positie van de regering bij dergelijke bemiddelingspogingen. Na 1945 heeft men hieruit duidelijke lessen getrokken; de overheid moest zich niet meer met loononderhandelingen bemoeien.

Al in 1891 kwam er wetgeving voor fabrieksraden tot stand, maar die werd door de socialisten gewantrouwd. De praktijk bleek echter sterker. Tijdens de eerste wereldoorlog zorgde de vrees voor arbeidsonrust, die tot problemen in de oorlogsleveranties zou kunnen leiden, voor een wettelijke regeling van de inspraak van werknemers. Onder invloed van de revolutionaire bewegingen na 1918 kwam in 1920 een nieuwe wettelijke basis voor de *Betriebsrat* tot stand, die overigens voor de revolutionairen nauwelijks aanvaardbaar was.⁵

Na 1933 werd alles anders. Mede door de eerder aangegeven instabiele politieke verhoudingen, en zeker ook door de zeer omvangrijke werkloosheid, ontstond een politiek klimaat waarin het mogelijk werd dat Hitler in januari 1933 tot Rijkskanselier kon worden benoemd. Door de overheidsuitgaven sterk op te voeren, vooral in de bewapeningsindustrie en het leger, en door tal van andere maatregelen, slaagde hij erin de werkloosheid belangrijk terug te brengen. Tegelijk werden vrije vakbonden (en politieke partijen) verboden, werden vrij gekozen ondernemingsraden afgeschaft, werden stakingen verboden en kwam er een loondictaat. Zoals overal werd ook in bedrijven het *Führerprinzip* ingevoerd. Van de oude sociaal-economische verhoudingen bleef in die jaren weinig over.

Na 1945: Soziale Marktwirtschaft en de Duitse arbeidsmarktverhoudingen

Het was niet verbazingwekkend dat men na de Tweede Wereldoorlog die Nazi-erfenis weer zo snel mogelijk overboord wilde zetten. De grote vraag was wat men daarvoor in de plaats wilde. Bij de geallieerden bestonden zeer onderscheiden opvattingen over de toekomst van Duitsland, over de omvang van de herstelbetalingen, over de wenselijke maximale omvang van de industrie, met name kolen en staal, en over de meest wenselijke economische ordening. Ook tussen de weer opgerichte politieke partijen in Duitsland zelf bestond geen overeenstemming over de meest wenselijke ordening. Hoe ver moest men gaan met het nationaliseren van bedrijfstakken, welke vrijheid moest men bedrijven en markten toestaan, welke sturende rol was voor de overheid weggelegd? Lange tijd bleef men besluiteloos, de geallieerden omdat ze niet verantwoordelijk wilden worden gesteld

voor de opdeling van Duitsland, en de politieke partijen omdat de geallieerden heel terughoudend waren in het overdragen van bevoegdheden aan Duitsland. Eind 1947 was echter duidelijk dat langer uitstel niet wenselijk was.

Met name bij de Amerikanen brak het besef door dat alleen via een structureel herstel van de Duitse economie én Duitsland én Europa weer een perspectief op verbetering zouden kunnen krijgen. Dat zou het communistische gevaar kunnen beteugelen. Vanaf dat moment werd de Duitse economie financieel veel meer gesteund, bijvoorbeeld via het Marshallplan, en nog belangrijker, werden voorbereidingen getroffen om de markteconomie weer te doen functioneren. Zo besloten de Amerikanen om de D-mark in omloop te brengen. Tegelijkertijd was ook in Duitsland zelf het pleit beslecht. Op voorstel van Erhard koos de *Wirtschaftsrat* – een voorlopig parlement voor economische vragen – voor het concept van de *Soziale Marktwirtschaft*. Midden juni 1948 ging met de invoering van de DM en met de opheffing van de meeste rantsoeneringsmaatregelen de *soziale Marktwirtschaft* van start. Dat betekende het begin van het Duitse *Wirtschaftswunder*.

Direct al in 1945 hadden de drie westelijke geallieerden de heroprichting van vakbonden toegestaan. Uiteindelijk resulteerde dat in 1949 in de oprichting van de *Deutscher Gewerkschaftsbund* (DGB), een eenheidsvakbeweging waarin alle vroegere op confessie of ideologie gebaseerde organisaties tot één vakbond waren samengevoegd, en waarin niet meer het beroep maar de sector het onderscheidend criterium was. Naast de DGB bestaan er nog een paar kleinere organisaties. Bij de werkgeversorganisaties verliep de heroprichting moeilijker, doordat ze eerst gezuiverd moesten worden van nazi-invloeden. Uiteindelijk werd in 1949 de *Bundesverband der Deutsche Arbeitgeberverbände* (BDA) opgericht, waarin 42 sectorale werkgeversorganisaties verenigd zijn. De BDA is verantwoordelijk voor alle sociaal-economische vraagstukken.⁶ Voor de verschillende werkgevers- en werknemersorganisaties gold dat ze op deelstaat- (of *Länder*-)niveau waren georganiseerd.

In 1949 werd door de *Wirtschaftsrat* een nieuwe

wet aangaande de *Tarifautonomie* aangenomen. Met in het achterhoofd de eerder beschreven ervaringen uit de Weimar- en Nazi-periode, werden nu duidelijke afspraken gemaakt dat de regering zich in het geheel niet zou bemoeien met CAO-onderhandelingen of CAO-afspraken. Alleen vakbeweging en werkgeversorganisaties dan wel individuele bedrijven zijn bij loononderhandelingen betrokken. Men wilde daarmee voorkomen dat de politiek verzwakt zou worden als ze zich aan bepaalde loonafspraken zou committeren, maar ook dat belangengroepen op deze wijze invloed zouden kunnen uitoefenen op de politiek. Deze afspraken zijn tot op de dag van vandaag van kracht. Publieke uitspraken van ministers of van de Bondskanselier over een wenselijke loonontwikkeling worden door de sociale partners, met name door de vakbeweging, niet getoleerd. Dat is de competentie van de sociale partners, niet die van de regering, zo wordt dan gesteld. Daarmee wijkt Duitsland sterk af van de Nederlandse context, waar loonmaatregelen dan wel pleidooien voor loonmatiging in de hele naoorlogse periode gangbaar waren.

Met de op- en uitbouw van de sociale zekerheid had de Bondsregering meer bemoeienis. Ook hier leken de geallieerden aanvankelijk hun eigen opvattingen te willen doordrukken. Mede in aansluiting op opvattingen uit het Beveridge-rapport werden vanuit die hoek onder andere voorstellen ontwikkeld om ook niet-arbeidsgerelateerde regelingen te ontwerpen, om het onderscheid in de sociale zekerheid tussen *Arbeiter* en *Angestellte* (werknemers in hogere schalen) op te heffen, om verschillende ziekteverzekeringen samen te voegen en om een algemeen minimumpensioen in te voeren. Al deze maatregelen vonden bij de eerder genoemde *Wirtschaftsrat* noch bij het nieuw-gekozen parlement voldoende steun. Men greep daarbij terug op regelingen en bijbehorende structuren, die voor 1933 hun waarde al hadden bewezen.

Ook op het terrein van de medezeggenschap werd teruggegrepen op bewezen structuren. Al in 1946 accepteerden de geallieerden in grote lijnen het herstel van de *Betriebsrat*. In 1952 kwam nieuwe wetgeving tot stand die nadien nog ettelijke malen is aangepast. Ook recentelijk zijn weer aanpassingen doorgevoerd die de inspraakmogelijkheden verder vergroten. In

deze wetgeving werden de installatie en de bevoegdheden van ondernemingsraden geregeld. Die bevoegdheden liggen allereerst op het sociale vlak. Bij zaken als werktijden, loonbetaling, vakantie en veiligheid heeft de *Betriebsrat* volledige medezeggenschap, althans voorzover deze zaken niet in een overkoepelende CAO geregeld waren. De *Betriebsrat* heeft daarbij ook initiatiefrecht. In de praktijk heeft dit geleid tot het ontstaan van meerdere CAO's, meestal met onderscheiden looptijden.

Aan de ene kant zijn er de eerdergenoemde CAO-afspraken over loonontwikkeling, die meestal per deelstaat op sectorniveau worden gevoerd. Soms worden daarin ook globale afspraken gemaakt over andere zaken, maar de feitelijke invulling (*Betriebsvereinbarung*) daarvan vindt plaats binnen iedere onderneming afzonderlijk, met de *Betriebsrat* als onderhandelende partij. Daarnaast heeft de *Betriebsrat* uitgebreide bevoegdheden op het personele vlak. Aanstelling, inschaling en overplaatsing van iedere werknemer behoeft de toestemming van de *Betriebsrat*. Als de *Betriebsrat* niet instemt met die voorstellen, kan de onderneming proberen die toestemming via het *Arbeitsgericht* te regelen. De mogelijkheden van de *Betriebsrat* om zich met economische beslissingen – investeringsprogramma's, inkrimpingen, sluitingen, fusies en dergelijke – bezig te houden, zijn veel beperkter. Op deze terreinen heeft men slechts informatie- en adviesrecht.

Dat laatste heeft te maken met het gegeven dat er in Duitsland meer mogelijkheden voor inspraak van werknemers zijn in de top van ondernemingen, via de *Mitbestimmung*. Deze regelingen zijn in de eerste naoorlogse jaren ontstaan. De geallieerden wilden voorkomen dat er in Duitsland opnieuw ongecontroleerde machtsposities zouden kunnen ontstaan. Daarbij ging de aandacht vooral uit naar de belangrijke kolen-, ijzer- en staalindustrie. Als onderdeel van de daarvoor benodigde *checks and balances* kregen werknemersvertegenwoordigers de mogelijkheid om in de *Aufsichtsrat* zitting te nemen, die paritair werd samengesteld. In 1951 werden deze afspraken bevestigd in de zogenaamde *Montanmitbestimmungsgesetz*. In deze *Aufsichtsrat* of Raad van Toezicht, in de Nederlandse context te omschrijven als de Raad van Commissarissen, werden de econo-

mische beslissingen van ondernemingen besproken en al dan niet goedgekeurd. Deze wet stimuleerde de vakbeweging om te proberen om een vergelijkbare regeling ook in andere sectoren te introduceren. Ondanks aanzienlijke strijd is dat niet gelukt. In 1952 kwam de *Betriebsverfassungsgesetz* tot stand, waarbij werd bepaald dat de *Aufsichtsrat* in het merendeel van de ondernemingen voor eenderde bestaat uit gekozen vertegenwoordigers van de werknemers. In grote ondernemingen (vanaf 2000 werknemers, ongeveer 500 ondernemingen) mocht dat aandeel de helft bedragen, maar daarbij kreeg de voorzitter, door de aandeelhouders voorgedragen, de doorslaggevende stem als de stemmen zouden staken.

Deze afspraken op het terrein van *Betriebsrat* en *Mitbestimmung* zijn in die zin een wezenlijk onderdeel van de *soziale Marktwirtschaft*, omdat daarin het belang van alle *stakeholders* duidelijk tot uitdrukking komt. In de *Aufsichtsrat* waren lange tijd ook banken en andere financieel betrokkenen vertegenwoordigd, alsmede de voornaamste toeleveranciers. Op die wijze werd gepoogd bij belangrijke strategische beslissingen alle belangen te laten meewegen. Meer in het algemeen gold dat er nauwe betrekkingen bestonden tussen een onderneming en een specifieke bank, de 'huisbank'. Daardoor was het voor veel ondernemingen minder noodzakelijk om risicodragend kapitaal te verwerven via de beurs (Edwards & Fischer, 1994). Het belang van de *shareholders* heeft daarom lange tijd veel minder aandacht gekregen dan in bijvoorbeeld de Angelsaksische landen. Pas recentelijk zijn hierin belang-

rijke veranderingen opgetreden.

Al met al is er na 1945 een heel raamwerk van afspraken, regelingen en instituties ontstaan, waarin werkgevers en werknemers met elkaar afspraken kunnen en vaak ook moeten maken over zeer veel aspecten van het ondernemingsbeleid. Daarbij zijn drie niveaus te onderscheiden. Op de eerste plaats, en prominent aanwezig in het publieke debat, zijn er de onderhandelingen tussen werkgevers en werknemers over de loonontwikkeling. Op de tweede plaats is er de rol van de ondernemingsraad, die zich vooral richt op het personeelsbeleid en op de arbeidsomstandigheden in brede zin in de onderneming. Ten slotte is er het derde niveau, waarbij vertegenwoordigers van werknemers in de *Aufsichtsrat* invloed, soms zelfs beslissende invloed, hebben op strategische ondernemingsbeslissingen. Hoe werkte dit driedelige overlegmodel in de praktijk nu uit, meer specifiek in welke mate droeg dit overlegmodel bij, of deed juist afbreuk, aan de noodzakelijke flexibiliteit?

Soziale Marktwirtschaft in de praktijk⁷

Het antwoord op deze vraag is niet direct te geven. Er bestaan geen indicatoren voor flexibiliteit, niet op nationaal niveau, maar ook niet op sectoraal of bedrijfsniveau. Wel kan worden gekeken naar afgeleide indicatoren, naar de mate waarin landen, sectoren of bedrijven mede dankzij die flexibiliteit in staat zijn geweest bepaalde economische doelstellingen te realiseren. Daarbij kan men op nationaal niveau denken aan de bekende doelstellingen van economisch beleid: voldoende groei, lage werk-

Tabel 1 Economische ontwikkeling voor Duitsland* en de Europese Unie⁺, 1960-2003, aan de hand van de voornaamste economische doelstellingen.

	Groei BNP per hoofd		Werkloosheid		Inflatie		Saldo betalingsbalans		Saldo begroting	
	D	EU	D	EU	D	EU	D	EU	D	EU
1961-1970	3.5	4.0	0.7	2.2	2.7	3.8	0.7	0.4		
1971-1980	2.5	2.4	2.2	4.0	5.0	10.0	0.7	-0.1	-2.0	-2.2
1981-1990	1.9	2.1	6.0	8.8	2.5	6.2	2.6	-0.3	-2.0	-4.1
1991-2000	1.6	1.8	8.6	10.0	2.3	2.9	-0.7	0.3	-2.3	-3.4
2001-2003	1.6	1.6	8.0	7.6	1.7	2.1	1.1	0.9	-2.6	-0.9

* Tot 1990 de vroegere Bondsrepubliek, vanaf 1991 het herenigde Duitsland

+ De 15 lidstaten van de Europese Unie.

Bron: Europese Commissie (2002), 'Statistische Bijlage', in: European Economy 72.

loosheid, evenwichtige betalingsbalans, evenwichtige begroting, en lage inflatie. Zoals al eerder vermeld, heeft de Duitse economie op dat niveau tot begin jaren negentig in vergelijking met andere ontwikkelde economieën over het algemeen bovengemiddeld gepresteerd. Tabel 1 geeft voor een aantal kerndoelstellingen de uitkomsten voor Duitsland en de Europese Unie weer. Na 1990 is die positie beduidend verslechterd, maar ook daarvoor al valt een zekere terugval voor Duitsland waar te nemen. Natuurlijk heeft de hereniging een belangrijke rol gespeeld, maar niet voor niets was al in de jaren tachtig de *Standortdiskussion* begonnen over de problemen waar de Duitse economie mee worstelde.

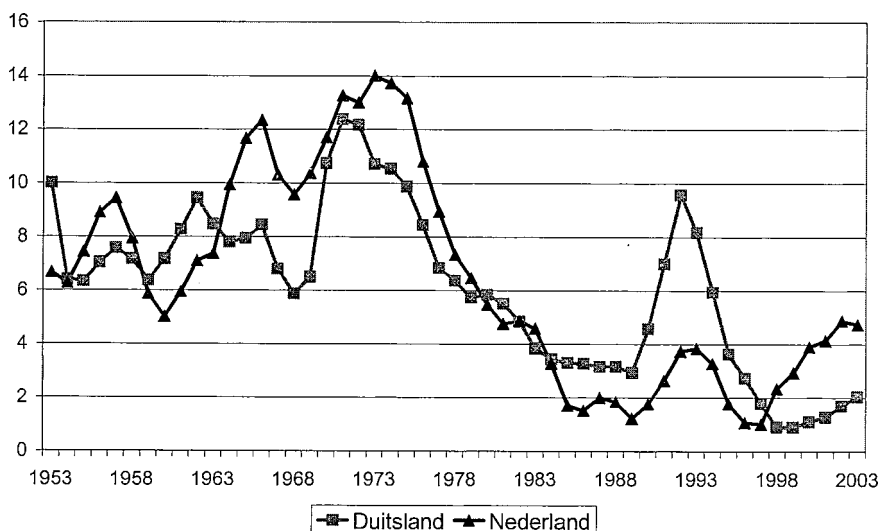
De uitkomsten op nationaal niveau zijn de geaggregeerde resultaten van ontwikkelingen op sectoraal niveau en daaronder weer van afzonderlijke bedrijven. Zeker voor industriële sectoren en bedrijven in de meer traditionele sectoren als chemie, machinebouw en auto's gold dat Duitse ondernemingen lange tijd uitstekend hebben geopereerd. Ze werden gekenmerkt door een sterke groei, een hoge mate van R&D-activiteiten en een haast onaantastbaar marktaandeel op de wereldmarkt. Tegelijk zijn er ook voldoende aanwijzingen dat Duitse ondernemingen in nieuwe sectoren en in de diensten minder sterk voor de dag komen.

In het overleg tussen werkgevers en werknemers, al dan niet met de overheid, is de loonontwikkeling de belangrijkste variabele. De ontwikkelingen in Duitsland vertonen een opmerkelijke parallelie met die in Nederland.⁸ Grafiek 1 laat de nominale loonontwikkeling zien in de laatste 50 jaar.⁹

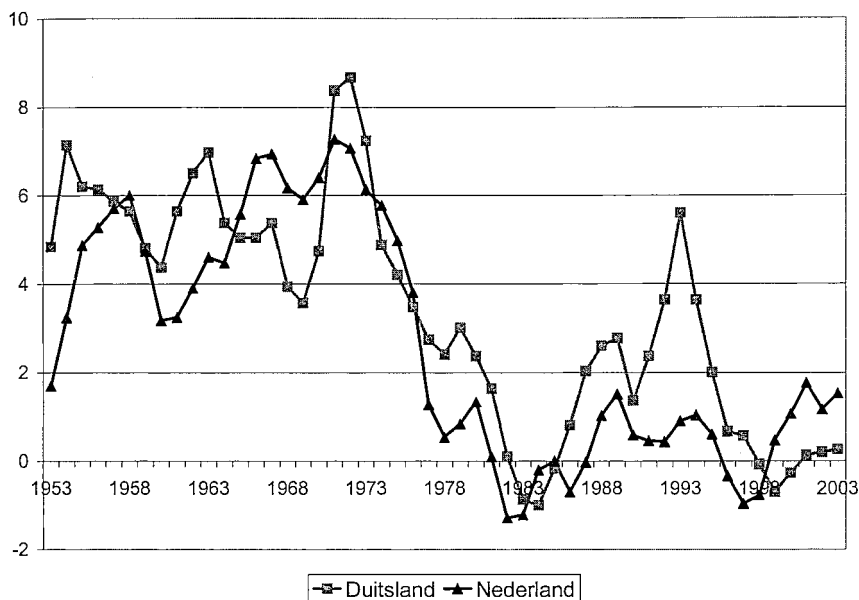
De loonstijging was in de jaren vijftig en zeker in de jaren zestig hoger dan in latere perioden. Tegelijk moet worden benadrukt dat zeker in de jaren vijftig beide landen in Europees perspectief een zeer gematigde loonontwikkeling kenden. Vanaf midden jaren zeventig, in Duitsland iets eerder dan in Nederland, worden de loonstijgingen steeds geringer. Vanaf het midden van de jaren tachtig worden vrij stabiele niveaus bereikt. In Duitsland is begin jaren negentig de invloed van de hereniging duidelijk zichtbaar. Na 1997 wordt in Nederland de invloed van de toenemende krapte op de arbeidsmarkt merkbaar.

In grafiek 2 wordt de reële loonontwikkeling weergegeven. Dankzij de lagere inflatie komt Duitsland hier iets hoger uit.

Grafiek 3 laat de productiviteitsontwikkeling over dezelfde periode zien. Ook hier laten Duitsland en Nederland een vergelijkbare ontwikkeling zien, met een sterke productiviteitsgroei in de *Wirtschaftswunder*-jaren en een veel lagere groei in de jaren tachtig en negen-



Grafiek 1 Nominale loonontwikkeling

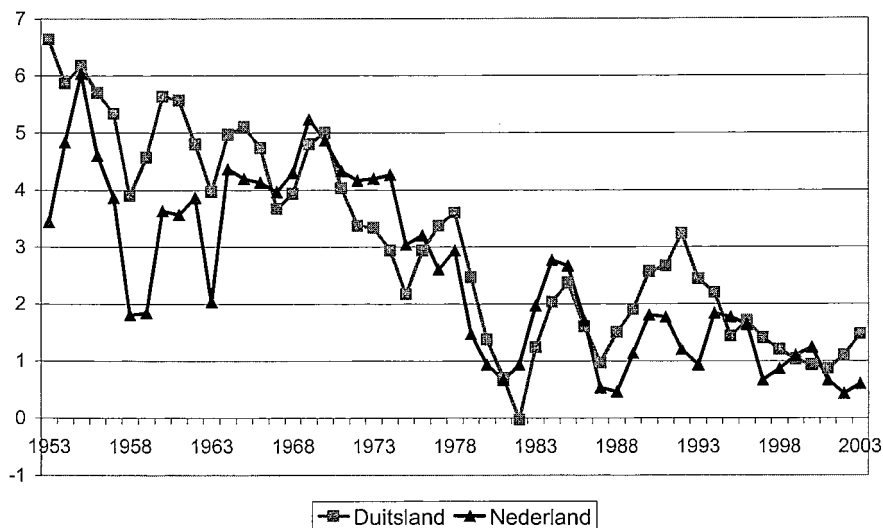


Grafiek 2 Reële loonontwikkeling

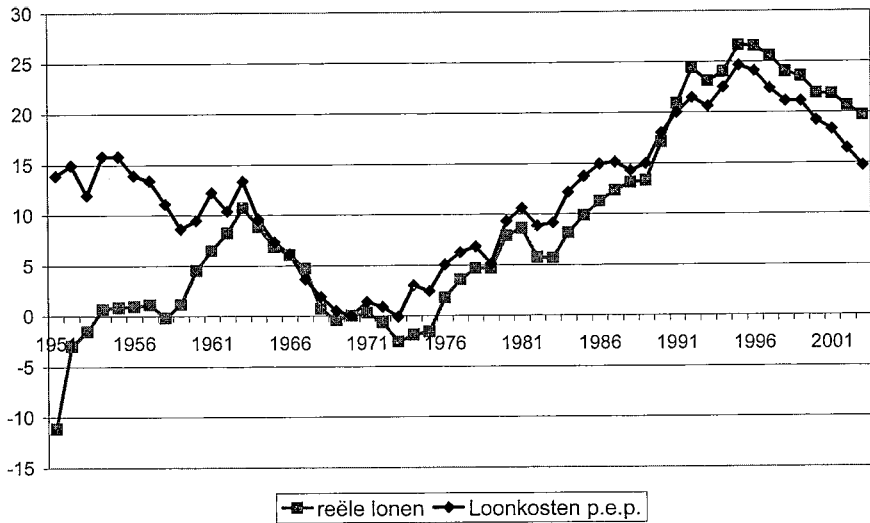
tig. De verschillen tussen beide landen zijn over het algemeen beperkt te noemen.

In grafiek 4 ten slotte worden de verschillen in de gecumuleerde ontwikkeling van beide landen wat betreft de reële lonen en de loonkosten per eenheid product weergegeven, met 1970=100.¹⁰ Uit de grafiek komt naar voren

dat in de jaren 1963-1973 de lonen in Nederland sneller stegen dan in Duitsland, en dat na 1996 opnieuw Nederland vooroploopt bij Duitsland. In de tussenliggende periode waren de loonstijgingen in Duitsland over het algemeen hoger dan in Nederland. Dat was voor én na 1983 het geval. Voor Duitsland is de snelle



Grafiek 3 Productiviteitsontwikkeling



Grafiek 4 Gecumuleerd ontwikkelingsverschil tussen Nederland en Duitsland (1970=100)

stijging in het begin van de jaren negentig duidelijk zichtbaar.

Overleg op ondernemingsniveau

Kan er nu iets worden gezegd van de betekenis van *Mitbestimmung*, via de ondernemingsraad dan wel de Raad van Toezicht, op het functioneren van ondernemingen? Vanuit theoretisch perspectief zou dat kunnen worden verklaard doordat dergelijke gremia een verbeterde informatie-uitwisseling tussen bedrijfsleiding en werknemers mogelijk maken, waardoor mogelijke inefficiënties in een onderneming kunnen worden verminderd en sneller aanpassingen kunnen worden gerealiseerd, een betere arbeidsmoraal kan worden bereikt en daardoor ook een hogere arbeidsproductiviteit. In die zin verwachten bijvoorbeeld Freeman en Lazear hiervan positieve welvaartseffecten.¹¹ Daarbij moet ook nog worden opgemerkt dat de voordelen van een dergelijke informatie-uitwisseling sterker uitwerken naarmate een onderneming groter en gelaagder is.¹² Daartegenover staat dat een dergelijke besluitvorming tijd kost, dat daardoor besluiten vertraagd worden genomen en dat mogelijk-kerwijs op grond van deelbelangen verkeerde beslissingen worden genomen. Op theoretische gronden is niet aan te geven of het saldo positief of negatief is. Empirische analyses zijn zeldzaam, met name wat betreft de betekenis

van de *Aufsichtsrat*.

Voor de *Betriebsrat* is iets meer bekend. Op basis van een analyse van 1000 ondernemingen in Niedersachsen kwamen Addison, Schnabel en Wagner tot de conclusie dat bij grotere ondernemingen de voor- en nadelen elkaar ongeveer in evenwicht hielden, maar dat bij kleinere ondernemingen de aanwezigheid van een ondernemingsraad voor de ondernemingsprestaties negatief uitpakte (Addison, Schnabel & Wagner, 2000: 363). Bij de voorstellen die de Bondsregering eind 2000 presenteerde voor een aanpassing van het *Betriebsverfassungsgesetz*, waarin ook kleinere bedrijven een ondernemingsraad zouden moeten instellen, stelden de werkgevers dat juist voor deze groep ondernemingen de kosten de baten verre zouden overtreffen.¹³ De vakbeweging kon zich juist zeer wel vinden in de voorstellen van de regering (Wassermann, 2002). Daarbij baseerden zij zich op onderzoek waaruit naar voren kwam dat de verhoudingen tussen werkgevers en werknemers binnen ondernemingen met een ondernemingsraad over het algemeen als bevredigend werden ervaren (Schäfer, 2001). Aan de hand van een analyse van het vraagstuk van de variabilisering van de arbeidstijden lieten Ahlers en Schäfer zien dat de *Betriebsrat* een positieve bijdrage had geleverd bij het doen realiseren van deze nieuwe vor-

men van flexibiliteit (Ahlers & Schäfer, 2001). Het regeringsvoorstel is in 2001 geaccepteerd.

Overleg op sectoraal niveau

Hoe belangrijk het functioneren van ondernemingen en daarmee de mogelijke betrokkenheid van *Aufsichtsrat* en *Betriebsrat* ook is, toch wordt bij de term overlegmodel in het algemeen vooral gedacht aan de wijze waarop werkgevers en werknemers tot afspraken komen over de loonontwikkeling. Zoals al eerder aangegeven, gebeurt dat in Duitsland op basis van *Tarifautonomie*, een bij wet geregelde strikte afscherming van de politiek ten opzichte van de loononderhandelingen. In de naoorlogse praktijk is dat ook gerealiseerd, met een drietal uitzonderingen waarop later wordt teruggekomen. Daarbij moet overigens nog wel worden opgemerkt dat andere actoren, zoals de *Sachverständigenrat* (onafhankelijk adviesorgaan van de regering voor de economische politiek) en de president van de *Bundesbank* zich wel degelijk uitlaten over deze materie, en desnoods bereid waren (*Bundesbank*) om via het monetair beleid de eventueel nadelige gevolgen van loonafspraken zo goed mogelijk te bestrijden.

Per sector en meestal ook per deelstaat worden afspraken gemaakt over de loonontwikkeling. Daarbij geldt aan werkgeverskant dat via het lidmaatschap van een werkgeversorganisatie een individuele onderneming is gebonden aan de afspraken bij de CAO-onderhandelingen. Als een onderneming van mening is dat men niet aan die voorwaarden kan voldoen, bestaat de mogelijkheid om het lidmaatschap op te zeggen. Vervolgens kan men dan aangepaste afspraken maken met de vakbond, of, als dat niet mogelijk is, met de werknemers in het bedrijf, al dan niet via de *Betriebsrat*. Met name Oost-Duitse bedrijven, maar vervolgens ook veel West-Duitse bedrijven hebben deze stap gezet; hun standpunt was dat het nakomen van de CAO-verplichtingen tot ontslagen of zelfs faillissementen zou kunnen leiden. Met lagere lonen zou dat kunnen worden voorkomen.

Deze ontwikkeling heeft de discussie over het zogenaamde *Flächentariff*, de Duitse variant van algemeen verbindendverklaring, weer doen opleven. Berthold bijvoorbeeld betoogt dat opheffing van dat *Flächentariff* meer mogelijkheden geeft om in te spelen op specifieke bedrijfsomstandigheden terwijl handhaving

vooral de insiders en nauwelijks de outsiders ten goede komt. Anderen stellen dat afschaffing zou leiden tot een neerwaartse loondruk die niet alleen ongunstig is voor de individuele inkomensontwikkeling, maar ook via afnemende vraag de macro-economische ontwikkeling nadelig zou beïnvloeden.

De praktijk laat zien dat de onderhandelingen meestal beginnen in een sterke sector in een deelstaat die er relatief gunstig voorstaat. Daar is de onderhandelingsmacht van de vakbeweging het grootst. Het daar bereikte resultaat is dan vervolgens weer richtinggevend voor andere sectoren, binnen en buiten de betreffende deelstaat. Weliswaar probeert de overkoepelende DGB enige invloed uit te oefenen maar in de praktijk is die invloed gering.

Als er in eerste instantie geen overeenstemming wordt bereikt tussen werkgevers en vakbonden, kunnen er stakingen volgen. Daarvoor geldt wel een aantal spelregels. De oude CAO moet afgelopen zijn en ook officieel niet verlengd zijn door de vakbonden. Er moet een afkoelingsperiode in acht worden genomen, een aangekondigde staking moet in verhouding staan tot het doel en 'fair' zijn, en vaak geldt dat eerst een bemiddelingspoging moet zijn ondernomen. In bepaalde gevallen zijn waarschuwingsstakingen mogelijk voordat de bemiddelingsprocedure in gang moet worden gezet. In de meeste CAO's zijn procedures afgesproken, waarbij geziene personen van buiten worden gevraagd de standpunten van werkgevers en bonden te beoordelen en met een bemiddelingsvoorstel te komen. Wordt dat geaccepteerd door de betrokkenen, dan heeft dat de status van een CAO. Als dit ook geen oplossing biedt, moeten alle vakbondsleden individueel stemmen over het wel of niet doorgaan van een staking.¹⁴ Als er dan wordt gestaakt, kan de werkgever stoppen met loonbetaling, en kunnen ook werknemers worden uitgesloten. De vakbeweging zal proberen om strategisch te staken – slechts bepaalde bedrijven of bepaalde kernonderdelen van een bedrijf –, maar ook daarvoor moet zij zich aan richtlijnen houden.

Het zal niet verbazen dat er in Duitsland weinig gestaakt wordt. Duitsland neemt in vergelijking met andere OECD-landen een middenpo-

sitie in.¹⁵ De ingrijpende ervaringen rond 1930 hebben ertoe geleid dat het gebruik van het stakingswapen alleen als ultieme mogelijkheid wordt gezien, en dat om enige ontsporing te voorkomen de wetgeving en de daarop gebaseerde uitspraken van het *Bundesarbeitsgericht* de kaders heel nauw hebben getrokken.¹⁵

Overleg op federaal niveau

De uitkomsten van al die onderhandelingen hebben een macro-economische betekenis. Afspraken over loonontwikkeling zijn via de loonkosten van invloed op de concurrentiepositie van bedrijven en op de mate van urgentie om via productiviteitsverbetering de winstmarges overeind te houden. Worden loonkosten doorberekend in de prijzen, dan doet dat de inflatie oplopen. Voor ambtenaren kan de loonontwikkeling in het bedrijfsleven een goed voorbeeld zijn. En ten slotte betekenen hogere lonen meer inkomen en zo mogelijkwerwijs meer binnenlandse vraag. Om al deze redenen worden de uitkomsten van loononderhandelingen door vele partijen nauwkeurig gevolgd.

Gegeven de wettelijke *Tarifautonomie* wist de Duitse regering dat bemoeienis met de loononderhandelingen niet op prijs gesteld werd. Om toch haar mening duidelijk te maken, probeerden achtereenvolgende bondsregeringen om via informele bijeenkomsten werkgevers en vakbeweging in zogenaamde *Elefantenrunden* te peilen over de sociaal-economische opvattingen van de regering. In de naoorlogse geschiedenis zijn er drie momenten geweest waarop de Bondsregering heeft gepoogd om structureerder invloed te krijgen op de loononderhandelingen. De eerste keer was in de jaren zestig. De toen net opgerichte *Sachverständigenrat* stelde dat voor het realiseren van de vier doelstellingen – hoge groei, lage werkloosheid, lage inflatie en overschot op de betalingsbalans – de regering meer grip zou moeten krijgen op de belangrijkste beleidsvariabelen, waaronder de loonontwikkeling. Vanwege de eerste echte naoorlogse recessie eind 1966, besloot de fameuze minister van Economische Zaken Karl Schiller de voornaamste actoren – werkgevers, werknemers, *Bundesbank*, wetenschappers en de regering – bij elkaar te roepen en in een zogenaamde *Konzertierte Aktion* de verwachtingen en plannen van eenieder op elkaar af te stemmen. Natuurlijk zou de *Tarifautonomie*

gerespecteerd worden. In de praktijk bleek dat toch moeilijk. Met name verdelingsvraagstukken bleken niet op te lossen. De gesprekken verliepen vanaf het begin moeizaam, en nadat het economisch herstel al vrij snel weer ingetreden was nam de betekenis van dit overlegorgaan snel af. Men kwam weliswaar nog wel regelmatig bij elkaar, maar besluiten werden er niet genomen. In 1976 stapte de vakbeweging vanwege kritiek op maatregelen van de regering-Schmidt op, en daarmee stierf dit initiatief een stille dood.¹⁶

Eind 1995 kwam een nieuw initiatief van de grond. Onder druk van de snel verslechterende economische omstandigheden, suggereerde de vakbeweging om tot een *Bündnis für Arbeit* te komen. De regering-Kohl nam dit initiatief over, en nodigde alle betrokkenen uit voor raad. Aanvankelijk leek er een overeenstemming bereikt te worden, maar onverwacht besloot de Bondsregering de eisen fors op te schroeven. De vakbeweging was daar zo verbolgen over dat zij besloot de gesprekken te beëindigen. Dit fiasco werd overigens door sommigen toegejuicht. Zo liet de *Sachverständigenrat* in haar jaarlijkse rapport weten dat wederzijdse informatievergaring en coördinatie weliswaar nuttig waren, maar dat de nadelen, met name de mogelijke inmenging van belangengroepen op het politieke proces, zoveel groter waren dat ze niet ongelukkig was met het mislukken van deze *Bündnis*-gesprekken.¹⁷

Ondertussen was de werkloosheid steeds verder opgelopen. Wat de regering-Kohl ook probeerde, wat overigens niet veel was en waarbij de oppositie ook voortdurend dwarslag, een structurele verbetering werd niet bereikt. Met de belofte dat met de SPD in de regering dat wel zou lukken, won Schröder in september 1998 de verkiezingen. Een van de eerste beleidsdaden was het instellen van een speciaal overlegorgaan, de *Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit*.¹⁸ In december 1998 kwam de top van werkgevers en werknemers voor het eerst bij elkaar. Sindsdien zijn er acht gesprekken op dit niveau geweest. In het kader van de *Bündnis*-gesprekken werden werkgroepen gevormd die voor verschillende thema's – belastingen, *neue Bundesländer*, opleiding en bijscholing, pensioenen en WW, gezondheidszorg et cetera – probeerden met

oplossingen te komen. Daarnaast werd een groep opgericht die probeerde via een benchmarkingstudie ontwikkelingen en problemen op de Duitse arbeidsmarkt en ervaringen elders in kaart te brengen.

Ondanks de nadruk die Schröder vanaf het begin op de *Bündnis*-gesprekken heeft gelegd, is het resultaat mager geweest. Gechargeerd gesteld is de meeste aandacht vooral uitgegaan naar de formulering van de slotcommuniqués die aan het einde van ieder topgesprek tot standkwamen, en niet naar de creatie en uitvoering van maatregelen die de werkloosheid werkelijk zouden kunnen verlagen. Natuurlijk, op deelterreinen is er voortgang geboekt. Belangrijk was ook de publicatie van een omvangrijke benchmarkingstudie in september vorig jaar, waarin een helder beeld werd geschetst van de problemen en belemmeringen op de Duitse arbeidsmarkt (Eichhorst et. al, 2001), maar over het algemeen heeft *Bündnis* niet die vooruitgang gebracht die Schröder én de kiezers daarvan verwachtten.¹⁹

Schröder had al vrij vroeg na zijn uitverkiezing gemeld dat zijn streven erop was gericht dat bij de volgende verkiezingen in september 2002 het aantal werklozen niet boven de 3,5 miljoen zou uitkomen. Aanvankelijk zag het ernaar uit dat Schröder dat doel zou kunnen halen. Begunstigd door een sterke wereldconjunctuur begon de werkloosheid langzaam te dalen. Schröder slaagde erin om bij belastingen en pensioenen tamelijk ingrijpende veranderingen door te voeren. De *Bündnis*-gesprekken leverden echter nauwelijks wat op. De echte keer ten goede werd dan ook niet gemaakt. Toen de conjunctuur in 2001 omsloeg, begon de werkloosheid weer op te lopen en begin dit jaar was duidelijk dat Schröder zijn doel niet zou halen.²⁰ De oppositie rook haar kans, en de opiniepeilingen lieten een zorgelijke positie voor de regering zien.

Maar toen kwam het toeval Schröder te hulp. Of hielp Schröder het toeval? Begin februari 2002 kwam de federale rekenkamer met een vernietigend rapport over het functioneren van de arbeidsbureaus. Bij controle bleek zeventig procent van de gerapporteerde plaatsingen van werklozen ten onrechte als een prestatie van het arbeidsbureau te zijn opgevoerd. Schröder nam meteen het initiatief om op dit terrein in-

grijpende veranderingen door te voeren. In nauwelijks een maand werd de vigerende president (Jagoda) van de *Bundesanstalt für Arbeit* met pensioen gestuurd, werd een opvolger (Gerster) gevonden, werd de organisatiestructuur grondig aangepast en op afstand van de overheid gezet, kwam er een driehoofdige leiding en daarnaast een raad van toezicht met werkgevers en werknemers, met veel minder invloed dan vroeger, en werd als klap op de vuurpijl de commissie-Hartz ingesteld. In augustus 2002 kwam het definitieve rapport uit.²¹ Hoofdpunten zijn een privatisering van de arbeidsbureaus, die als uitzendbureau moeten gaan functioneren, een verruiming van het begrip passende arbeid en van de toepassing van sancties, het mogelijk maken om zonder al te veel regels op kleine schaal als zelfstandige te werken, en de aanbeveling dat oudere werknemers niet meer hoeven te solliciteren omdat hun perspectieven ongunstig zijn. De commissie verwacht dat met doorvoering van dit pakket maatregelen de werkloosheid kan worden gehalveerd.

Vanaf het moment dat het openbaar was, heeft de regering-Schröder zich achter dit rapport opgesteld. In de aanloop naar de verkiezingen van 22 september gaf Schröder aan dat hij bij eventuele herverkiezing alle aanbevelingen van de commissie-Hartz onverkort zou overnemen. Nu hij de verkiezingen gewonnen heeft, zal moeten blijken of hij zich aan die belofte houdt. Weerstand zullen er genoeg zijn. Na aanvankelijke instemming beginnen de vakbonden nu toch weer terug te krabbelen. Het worden niet alleen daarom interessante maanden. Cruciaal is natuurlijk of dit pakket van maatregelen werkelijk tot een substantiële verlaging van de werkloosheid leidt, of dat verdergaande maatregelen – aanpassing van de ontslagbescherming, interventies in de sociale zekerheid, langduriger loonmatiging et cetera – noodzakelijk zijn. Met de benoeming van Wolfgang Clement als de nieuwe 'superminister' voor economische en sociale zaken mag een hardere aanpak van de werkloosheid worden verwacht.

Kan het Duitse overlegmodel de problemen oplossen?

Duitsland kent op het raakvlak van arbeidsmarkt, sociale zekerheid en overleg een lange

geschiedenis. Dat gold voor sociale zekerheidsregelingen, voor collectieve arbeidsovereenkomsten en voor tal van inspraakmogelijkheden. Ook was er in de jaren twintig al sprake van een nationaal overlegmodel. Na 1945 zijn veel van deze zaken opnieuw opgebouwd, en in veel gevallen ook verder uitgebreid. Dat vond plaats onder de noemer *Soziale Marktwirtschaft*. De economische resultaten die daarmee de afgelopen vijftig jaar zijn gerealiseerd, hebben lange tijd de toets der kritiek gemakkelijk kunnen doorstaan. Zowel op nationaal als op sectoraal niveau bleek de Duitse economie voldoende flexibel om adequaat op allerlei ontwikkelingen te reageren.

De afgelopen jaren lijkt op ondernemingsniveau, zeker binnen de industrie, die flexibiliteit gehandhaafd te zijn. Op dat niveau zijn de afgelopen tien jaar aanzienlijke aanpassingen doorgevoerd. Via *out-sourcing* van activiteiten en directe investeringen hebben ondernemingen hun activiteiten veel meer geconcentreerd op die zaken waar ze echt goed in zijn. Daarnaast zijn ingrijpende reorganisaties doorgevoerd. De arbeidsproductiviteitstoename is zeer groot geweest. Mede daardoor is de wereldmarktpositie van Duitse bedrijven op peil gebleven. Verder waren er aanzienlijke veranderingen in de sfeer van *corporate governance*.

De problemen lijken zich vooral op het nationale niveau te concentreren. Vanaf midden jaren zeventig liep de werkloosheid in Duitsland echter schoksgewijs op. Bij de eerste en de tweede oliecrisis en opnieuw na de Duitse hereniging steeg de werkloosheid, terwijl in de daaropvolgende periode de werkloosheid nauwelijks daalde. Natuurlijk is na 1989 de hereniging van beide Duitslanden van invloed geweest. Die hereniging verliep veel moeizamer dan aanvankelijk was ingeschat. Maar daarnaast zijn structurele deficiënties in het functioneren van de arbeidsmarkt van belang. Terwijl de problemen allang aanwezig zijn, is het toch niet mogelijk gebleken om tot effectieve aanpassingen te komen. De *sense of urgency* was blijkbaar niet voldoende om dat te bereiken.

En die aanpassingen zijn hard nodig. De Duitse economie en samenleving moeten rekening houden met een steeds groter belang van de diensteneconomie, met een voortgaande individualisering en met een stijgende behoefte aan meer zelfstandigheid en eigen verantwoor-

delijkheid bij individuele, goed opgeleide werknemers. Al die aspecten duiden op meer flexibiliteit. Het Duitse overlegmodel blijkt op nationaal niveau tot nu toe niet in staat te zijn geweest om die flexibiliteit in voldoende mate te realiseren en daarmee de werkloosheid tot aanvaardbaarder niveaus terug te dringen.

De bewust verkozen *Tarifautonomie* heeft ervoor gezorgd dat op nationaal niveau geen overlegprocedure bestaat tussen de belangrijkste actoren – regering, werkgevers, vakbeweging – om tot afspraken te komen die de belangen van insiders én outsiders recht doen. Er is onvoldoende onderling vertrouwen tussen deze actoren om tot ingrijpende besluiten te komen. Niet zelden opereerde men vanuit ideologische schuttersputjes, werden (deel)belangen nauwlettend in het oog gehouden, werden belangrijke aspecten als de loonontwikkeling (te snel?) buiten de discussie geplaatst, en stond men niet altijd open voor adviezen van wetenschappelijke zijde. Ook de politieke verhoudingen op federaal niveau zijn niet bevorderlijk geweest.

Opeenvolgende regeringen waren bevreesd om harde maatregelen te nemen uit vrees voor stemmenverlies, en als ze dan al met voorstellen kwamen, was de oppositie vaak in staat om die voorstellen, goedgekeurd door de *Bundestag*, in de *Bundesrat* tegen te houden. Op deel-terreinen zoals bij de belastingen en pensioenen zijn door de regering-Schröder successen geboekt, maar op het terrein van arbeidsmarkt en de sociale zekerheid was dat tot op heden niet het geval. *Bündnis für Arbeit* heeft hier nauwelijks een positieve bijdrage geleverd. Wellicht leveren de aanbevelingen van de commissie-Hartz meer op, maar er zal meer nodig zijn om de Duitse economie aan te passen aan de nieuwe eisen.

Dat Nederland daar vanaf 1983 beter in is geslaagd, lag voor een deel aan de dramatische economische omstandigheden, die een voldoende *sense of urgency* kweekten, aan het vermogen van werkgevers en vakbeweging om de belangen van outsiders te laten meewegen, aan de politieke moed van opeenvolgende regeringen om soms harde maatregelen te nemen en aan de over het algemeen pragmatische wijze waarop problemen en oplossingen hier werden besproken. Daarnaast was de Nederlandse economie al veel meer vertrouwd met de specifieke

ke kenmerken van dienstensectoren en met de kwetsbaarheid van een open economie. Op al deze punten lijkt Duitsland vooralsnog minder goed uit de bus te komen. Dat ligt aan instituties en het onvermogen die aan te passen, aan de opstelling van belangrijke actoren, aan de onverminderd sterke oriëntatie op de industrie met andere eisen dan de dienstensectoren, en aan het blijven vasthouden aan bestaande posities van velen. Zolang die *Reformstau* op alle niveaus blijft bestaan, moet worden gevreesd dat de gesignaleerde problemen niet zullen verdwijnen. De prognoses in het zojuist gepubliceerde jaarrapport van de *Sachverständigenrat* zien er somber uit: de werkloosheid zal ook het komende jaar verder oplopen en boven de tien procent uitkomen, vooral ook vanwege een te rigide arbeidsmarkt²³. De Raad stelt dat alleen doorvoering van de voorstellen van de Hartz-commissie niet voldoende is. Zij komt met twintig ingrijpende voorstellen om de economische groei en werkgelegenheid te stimuleren. Wellicht zijn de omstandigheden nu gunstig om die *Reformstau* te doorbreken. Er is werk, veel werk aan de winkel om de *sociale Marktwirtschaft* er weer bovenop te krijgen.

Noten

- 1 Zoals in de OECD Jobs Study (1994).
- 2 De waarheid gebiedt te vermelden dat het begrip *soziale Marktwirtschaft* geconcipieerd is door een nauwe medewerker van Erhard, namelijk Alfred Müller-Armack. Zie Schlecht (1998).
- 3 Zie bijvoorbeeld J. Goodhart (1994).
- 4 Zie Neumann und Schaper (1998) en Schneider (2000).
- 5 Zie Jacobs (1993), hoofdstuk 11.
- 6 Daarnaast is er nog de *Bundesverband der Deutschen Industrie* (BDI), die voor de belangen van economie en ondernemingen in het maatschappelijk debat opkomt.
- 7 Zie voor een uitgebreide beschrijving van tal van aspecten betreffende de Duitse arbeidsverhoudingen de hoofdstukken 8 en 9 in CPB (1997).
- 8 De data zijn afkomstig van de OECD Economic Outlook 70, het CPB Centraal Economisch Plan 2002 en het Statistisch Bundesamt.
- 9 Gewerkt is met driejaars voortschrijdende gemiddelden om de kortetermijnfluctuaties te verminderen.
- 10 Uitgaande van 1970 = 100 is voor ieder land de ontwikkeling in de tijd berekend op basis van de beschikbare gegevens. Vervolgens is het verschil

tussen Duitsland en Nederland berekend, en dat verschil is genormeerd ten opzichte van Duitsland. Voorbeeld: in 2000 waren de reële lonen voor Duitsland 171.4 en voor Nederland 133.9. Het verschil is 37.5. Gedeeld door 171.4 geeft dat een uitkomst van 21.9. Dat cijfer is in grafiek 4 terug te vinden. Als de variabele stijgt, betekent dat in Duitsland de reële lonen dan wel de loonkosten p.e.p. sneller stijgen dan in Nederland.

- 11 Zie Freeman en Lazear (1995)
- 12 Zie Addison, Schnabel en Wagner (2000).
- 13 Zie Heise (2001) alsmede Wagner (2001).
- 14 Stakingen die buiten de vakbond om worden georganiseerd zijn niet toegestaan.
- 15 Zie Institut der deutschen Wirtschaft (2002).
- 16 Politieke stakingen zijn in ieder geval verboden.
- 17 Zie Giersch, Paqué en Schmieding (1994) en Lampert (1992, 129).
- 18 Zie Sachverständigenrat (1996, 204).
- 19 Zie Arlt und Nehls (1999).
- 20 Overigens heeft het *Bündnis*-concept ook op bedrijfsniveau navolging gekregen. Zie Mauer en Seifert (2001).
- 21 Naar verwachting zullen er 3.8 miljoen werklozen zijn in september 2002.
- 22 Zie Kommission-Hartz (2002).
- 23 Zie Sachverständigenrat (2002).

Literatuur

- Addison, J.T., C. Schnabel und J. Wagner (2000), 'Die mitbestimmungsfreie Zone – ein Problemfeld?', in: *Wirtschaftsdienst* 80 (6) 361-365.
- Addison, J.T., L. Bellmann, C. Schnabel und J. Wagner (2002), *German Works Councils Old and New: Incidence, Coverage and Determinants*, Bonn: IZA (Discussion paper 495).
- Ahlers, E., und Cl. Schäfer (2001), 'Entwicklung und Strukturen betrieblicher Beschäftigung', in: *WSI Mitteilungen* 54 (2) 76-83.
- Arlt, H.J., und S. Nehls (hrsg) (1999), *Bündnis für Arbeit. Konstruktion. Kritik. Karriere. Eine Publikation der Hans-Böckler-Stiftung*, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis (1997), *Challenging Neighbours. Rethinking German and Dutch Economic Institutions*, Berlin: Springer Verlag.
- Edwards, J., and K. Fischer (1994), *Banks, finance and investment in Germany*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Eichhorst, W., S. Profit und E. Thode (2001), *Benchmarking Deutschland: Arbeitsmarkt und Beschäftigung. Bericht der Arbeitsgruppe Benchmarking und der Bertelsmann Stiftung*, Berlin: Springer Verlag.
- Freeman, R.B., and E.P. Lazear (1995), 'An economic analysis of works councils', in: J. Rogers and W. Streeck (eds), *Works Councils: Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations*, Chicago: , 27.

- Giersch, H., K.-H. Paqué and H. Schmieding (1994), *The Fading Miracle. Four decades of market economy in Germany*, second edition, Cambridge: Cambridge University Press.
- Goodhart, D. (1994), *The Reshaping of the German Social Market Economy*, London: IPPR.
- Heise, D. (2001), 'Keine wirtschaftsfeindliche Änderung des Betriebsverfassungsgesetzes', in: *Wirtschaftsdienst* 81 (1) 10-14.
- Institut der deutschen Wirtschaft (2002), 'Arbeitskämpfe', in: *iwd*, 28 (18) 6-7.
- Jacobs, A.T.J.M. (1993), *Inleiding tot het Duitse arbeidsrecht*, Arnhem: Gouda Quint
- Kommission-Hartz (2002), *Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt*, Berlin.
- Lampert, H. (1992), *Die Wirtschafts- und Sozialordnung der Bundesrepublik Deutschland*, 11e Auflage, München: Olzog Verlag.
- Mauer, A., und H. Seifert (2001), 'Betriebliche Beschäftigungs- und Wettbewerbsbündnisse – Strategie für Krisenbetriebe oder neue regelungspolitische Normalität', in: *WSI Mitteilungen*, 54 (8) 490-500.
- Neumann, L.F., und K. Schaper (1998), *Die Sozialordnung der Bundesrepublik Deutschland*, Frankfurt: Campus Verlag.
- OECD (1994), *The OECD Jobs study*, Paris: OECD.
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (1996), *Reformen voranbringen*, Jahresgutachten 1996/97, Stuttgart: Metzler-Poeschel.
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2002), *Zwanzig Punkte für Beschäftigung und Wachstum*, Jahresgutachten 2002/03, Stuttgart: Metzler-Poeschel.
- Schäfer, Cl. (2001), 'Die WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 1999/2000 im Überblick', in: *WSI Mitteilungen* 54 (2) 65-75.
- Schlecht, O. (1998), 'Leitbild oder Alibi? Zur Rolle der Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft in der praktischen Wirtschaftspolitik', in: D. Cassel (hrsg), *50 Jahre Soziale Marktwirtschaft. Ordnungstheoretische Grundlagen, Realisierungsprobleme und Zukunftsperspektiven einer wirtschaftspolitischen Konzeption*, Stuttgart: Lucius, 35-48.
- Schneider, M. (2000), *Kleine Geschichte der Gewerkschaften. Ihre Entwicklung in Deutschland von den Anfängen bis heute*, Berlin: Dietz.
- Wagner, J (2001), 'Zur Reform des Betriebsverfassungsgesetzes: Anmerkungen aus ökonomischer Sicht', in: *Wirtschaftsdienst* 81 (1) 18-20.
- Wassermann, W. (2002), 'Die Reform der Betriebsverfassungsgesetzes eröffnet Entwicklungschancen', in: *WSI Mitteilungen* 55 (2) 84-90.