

NEUE FORMEN DER ARBEITSORGANISATION – KANN EUROPA SEIN POTENTIAL VERWIRKLICHEN? Ergebnisse einer Umfrage zur direkten Mitwirkung in Europa

Das Projekt EPOC

Im Rahmen des Projekts EPOC (Employee Direct Participation in Organisational Change – Direkte Mitwirkung von Arbeitnehmern am organisatorischen Wandel) der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen wurden im Laufe der letzten Jahre die einzelnen europäischen Experimente mit verschiedenen Modellen der direkten Mitwirkung untersucht. Bei diesen Modellen handelt es sich – nach der Definition von EPOC – um die **konsultative und delegative Mitwirkung von Einzelpersonen bzw. von Gruppen**. Frühere Forschungsarbeiten im Rahmen dieses Projekts haben gezeigt, daß es bezüglich der gängigen Praxis in den europäischen Unternehmen gewisse Wissenslücken gibt. In welchem Umfang wird direkte Mitwirkung praktiziert? Welche wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen hat sie? In welchem Umfang können Arbeitnehmer die Arbeitsorganisation beeinflussen oder ihr Arbeitsumfeld bestimmen?

Um diese und andere Fragen beantworten zu können, hat die Stiftung im Herbst 1996 eine postalische Umfrage in europäischen Unternehmen durchgeführt. Die ersten Ergebnisse dieser Umfrage geben zum ersten Mal einen umfassenden Überblick über die Durchführung und die Auswirkungen der direkten Mitwirkung von Arbeitnehmern in der Europäischen Union.

Die wichtigsten Ergebnisse

- Die Erhebung ist repräsentativ für Betriebe in zehn Ländern der Europäischen Union; die meisten Antworten kamen aus dem Dienstleistungsbereich (57 %), 36 % aus der Industrie und 7 % aus dem Baugewerbe.
- Eine direkte Mitwirkung ist eher in Betrieben mit Bürotätigkeit, komplexen Aufgabenstellungen, Teamarbeit, hohen Qualifikationsanforderungen und betriebsinternen Weiterbildungsmaßnahmen zu finden.
- Vier von fünf Betrieben haben zumindest eine Form der direkten Mitwirkung eingeführt, doch nur 4 % verfügen über alle sechs Formen der Mitwirkung.
- Das „skandinavische“ Modell der Gruppenarbeit scheint nur wenig Akzeptanz zu finden; die meisten Betriebe praktizieren Modelle, die irgendwo zwischen dem „skandinavischen“ und dem „Toyota-Modell“ angesiedelt werden können, mit einer leichten Tendenz zum „Toyota-Modell“.
- Produktivität und Arbeitszufriedenheit stehen bei den Gründen für die Einführung der direkten Mitwirkung in allen Ländern im Vordergrund.
- Man geht davon aus, daß die wirtschaftliche Leistung durch alle Formen der direkten Mitwirkung stark beeinflusst wird; hinsichtlich der Qualität konnten neun von zehn Befragten einen großen Einfluß feststellen.
- Ungefähr ein Drittel der Befragten verzeichnete einen Rückgang in den Krankmeldungen und Fehlzeiten.
- In rund einem Drittel der Betriebe ging die Einführung der direkten Mitwirkung mit einer Reduzierung der Zahl der Beschäftigten und Manager einher. In der Hälfte aller Fälle wurde dieser kurzfristige Abbau mittelfristig ausgeglichen oder sogar überkompensiert.
- Ein Beschäftigungsabbau war eher in Betrieben **ohne** direkte Mitwirkung zu erwarten als in Betrieben **mit** direkter Mitwirkung.
- Ein Fünftel der Manager betrachtet die Mitwirkung von Arbeitnehmervertretern als „sehr nützlich“, und mehr als zwei Drittel halten sie für „nützlich“; in einem Viertel der Betriebe haben jedoch die Arbeitnehmervertreter keine Möglichkeit der Mitwirkung.
- Je mehr Beschäftigte informiert und konsultiert werden, desto größer sind die wirtschaftlichen Auswirkungen.
- Die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit von Betrieben mit direkter Mitwirkung ist eindeutig höher als die von Betrieben ohne eine Form der direkten Mitwirkung der Arbeitnehmer und/oder deren Vertreter.
- Eine hohe Qualifikation verbessert die wirtschaftlichen Vorteile einer direkten Mitwirkung – insbesondere die Möglichkeiten, die Kosten zu senken.
- Die Vergütungssysteme in Betrieben mit direkter Mitwirkung sind in der Regel komplexer als in Betrieben **ohne** direkte Mitwirkung; in Betrieben **mit** direkter Mitwirkung überwiegt die fertigungs- und qualifikationsbezogene Vergütung.



Unterschiede zwischen den Ländern

Die Ergebnisse der EPOC-Umfrage lassen sich nicht einfach anhand geographischer Grenzen kategorisieren. Zwar ist es möglich, in Italien, Portugal und Spanien eine Art „südeuropäisches“ Muster zu erkennen, doch bei den „nordeuropäischen“ Ländern ist dies sehr viel schwieriger. Zwischen Nachbarländern wie Deutschland und den Niederlanden oder Dänemark und Schweden scheint es erhebliche Unterschiede zu geben. So gibt es offensichtlich auch keine Verbindung zwischen der Tradition des „Voluntarismus“ in Irland und dem Vereinigten Königreich und der Art und dem Umfang der direkten Mitwirkung. Die Aurox-Gesetze scheinen jedoch die Mitwirkungsmuster in Frankreich beeinflusst zu haben.

Mit 61 bzw. 65 % liegt die Zahl der Betriebe, die mindestens eine Form der direkten Mitwirkung praktizieren, in Portugal und Spanien eindeutig unter dem europäischen Durchschnitt von 82 %. Italien liegt dagegen mit 85 % (siehe Tabelle 1) über dem Durchschnitt. Die portugiesischen Manager sind in jeder Hinsicht weit von ihren europäischen Kollegen entfernt, insbesondere aber im Hinblick auf die Delegation von Verantwortung an Einzelpersonen. Tabelle 2 zeigt die Verteilung der wichtigsten Formen der direkten Mitwirkung. Die spanischen Betriebe liegen hinsichtlich des niedrigen Standes von direkter Mitwirkung ebenfalls unter dem Durchschnitt. Hier fällt der besonders niedrige Stand bei der Delegation von Verantwortung an Gruppen (10 %) als markanteste Abweichung vom 10-Länder-Durchschnitt auf. Die italienischen Betriebe liegen bei beiden Formen der konsultativen Einbindung von Gruppen über dem

Tabelle 1. Direkte Mitwirkung (nach Ländern)

	Arbeitsplätze mit direkter Mitwirkung (in %)	Arbeitsplätze mit direkter Mitwirkung (absolut)
10-Länder-Durchschnitt	82	4731
Dänemark	81	545
Frankreich	87	520
Deutschland	81	674
Italien	85	326
Irland	82	409
Niederlande	90	454
Portugal	61	182
Spanien	65	298
Schweden	89	652
Vereinigtes Königreich	83	671

Durchschnitt, bei der Delegation von Verantwortung an ihre Beschäftigten scheinen sie jedoch sowohl in bezug auf Einzelpersonen als auch auf Gruppen vergleichsweise zurückhaltend zu sein.

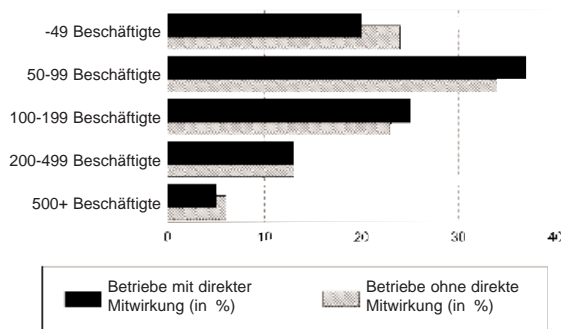
Die Betriebsgröße

Insgesamt sind im Hinblick auf die direkte Mitwirkung keine signifikanten betriebsgrößenabhängigen Unterschiede festzustellen (Abbildung 1). In Betrieben mittlerer Größe sind Maßnahmen der direkten Mitwirkung etwas häufiger zu finden als in sehr großen oder besonders kleinen Betrieben. Bei den kleinen Betrieben läßt sich die niedrigere Zahl durch das

Tabelle 2. Die wichtigsten Formen der direkten Mitwirkung (nach Ländern)

	konsultative Einbindung von Einzelpersonen: direkte Kommunikation	konsultative Einbindung von Einzelpersonen: indirekte Kommunikation	konsultative Einbindung von Gruppen: temporäre Gruppen	konsultative Einbindung von Gruppen: ständige Gruppen	Delegation von Verantwortung an Einzelpersonen	Delegation von Verantwortung an Gruppen
	%	%	%	%	%	%
10-Länder-Durchschnitt	35	40	31	30	55	36
Dänemark	27	45	30	28	57	30
Frankreich	52	33	40	34	54	40
Deutschland	20	38	26	31	64	31
Irland	39	22	36	28	62	42
Italien	32	42	42	21	44	28
Niederlande	38	73	26	35	59	48
Portugal	25	18	20	25	26	26
Spanien	30	20	23	23	40	10
Schweden	29	45	34	29	69	56
Vereinigtes Königreich	52	40	33	41	53	37

Abbildung 1. Größe der Betriebe



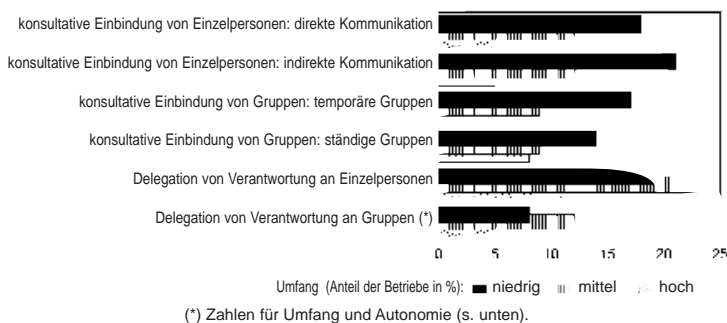
Fehlen ausgeprägter Organisationsstrukturen und das höhere Maß an informellen Beziehungen zwischen den Sozialpartnern erklären, die in solchen Unternehmen möglich sind.

Eine direkte Mitwirkung ist häufiger in Betrieben zu finden, in denen die Arbeit im wesentlichen auf Teamarbeit ausgerichtet ist. Zwar wird sowohl in Betrieben **mit** als auch in Betrieben **ohne** direkte Mitwirkung die Arbeit in der Regel eher als Teamarbeit denn als individuelle Tätigkeit betrachtet, doch in Betrieben **mit** direkter Mitwirkung wird der Teamarbeit ein stärkeres Gewicht beigemessen als in Betrieben **ohne** Mitwirkung. Teamarbeit scheint daher auch nur in sehr begrenztem Maße eine Folge der direkten Mitwirkung zu sein. Jedoch neigen Betriebe mit Teamarbeit eher dazu, die direkte Mitwirkung als mögliche Form der Arbeitsorganisation zu wagen, wodurch der bereits bestehende Trend weiter verstärkt wird.

Umfang der Mitwirkung

Unter „Umfang“ wird die Anzahl der Themen verstanden, bei denen die Beschäftigten gehört werden oder Entscheidungsbefugnisse haben. Die Situation in den zehn Ländern zeigt (siehe Abbildung 2), daß die Zahl der Betriebe mit einem hohen Mitwirkungsgrad bei allen Formen der

Abbildung 2. Der Umfang der wichtigsten Formen der direkten Mitwirkung: alle Befragten in zehn Ländern



direkten Mitwirkung sehr gering ist. Nur bei einer einzigen Mitwirkungsform, und zwar der der Delegation von Verantwortung an Einzelpersonen, wird eine zweistellige Zahl erreicht.

Wirtschaftliche Auswirkungen

Im Hinblick auf die wirtschaftlichen Auswirkungen zeigen die Ergebnisse in Abbildung 3 ein eindeutig positives Verhältnis zwischen dem Einsatz mehrerer Formen der direkten Mitwirkung und allen vier Indikatoren für wirtschaftliche Leistung. Der größte Unterschied zwischen einem hohen und einem geringen Maß an direkter Mitwirkung wird bei der Produktion festgestellt. Selbst bei nur einer oder zwei Formen der direkten Mitwirkung konnten 43 % der Manager bereits einen Produktionsanstieg verzeichnen. Wenn in den Betrieben jedoch fünf bis sechs Formen von Mitwirkung praktiziert wurden, erhöhte sich diese Zahl auf 73 % (ein Unterschied von +30 Prozentpunkten). Bei den anderen drei Indikatoren konnte ein weniger ausgeprägter, aber dennoch signifikanter Zusammenhang festgestellt werden. Der Unterschied zwischen Betrieben mit nur einer Form und Betrieben mit mehreren Formen der Mitwirkung beträgt bei der Qualität +8 %, bei der Kostensenkung +11 % und bei den Durchlaufzeiten +12 %.

Auswirkungen auf die Beschäftigung

Auf die Beschäftigung scheint sich die direkte Mitwirkung jedoch eher negativ auszuwirken (Abbildung 3). Die Umfrageergebnisse zeigen, daß infolge der Einführung der direkten Mitwirkung die Beschäftigtenzahlen in ca. 30 % der Betriebe zurückgegangen sind; in einem Viertel der Betriebe wurde die Zahl der Manager reduziert. Die Ergebnisse zeigen ferner, daß mit einem zunehmenden Anteil bestimmter Formen der Mitwirkung (z. B. der konsultativen Einbindung von Einzelpersonen in direkter Kommunikation und der Delegation von Verantwortung an Gruppen) der

Abbildung 3. Die Auswirkungen der verschiedenen Formen der direkten Mitwirkung: prozentualer Anteil der „Ja“-Antworten

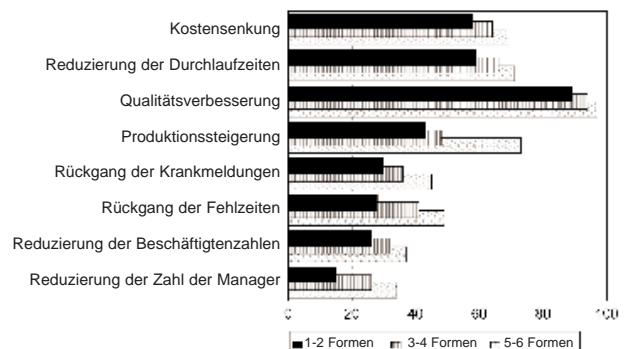
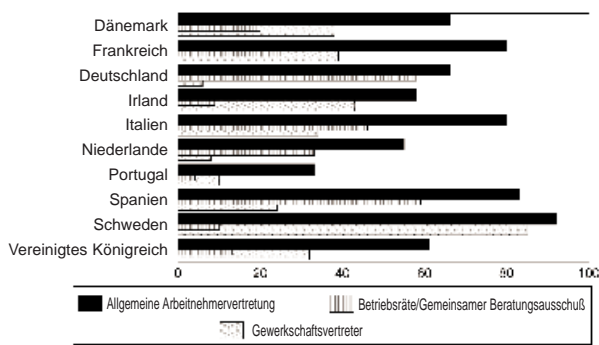


Abbildung 4. Prozentualer Anteil von Betrieben mit Arbeitnehmervertretungen: alle Befragten



Abbau von Arbeitsplätzen stärker ausfällt. In der Hälfte aller Fälle konnte der kurzfristige Beschäftigungsrückgang jedoch mittelfristig ausgeglichen und das frühere Beschäftigungsniveau wiederhergestellt (bzw. übertroffen) werden. Die Ergebnisse zeigen aber auch, daß ein Abbau der Beschäftigung in Betrieben **ohne** direkte Mitwirkung eher wahrscheinlich ist als in Betrieben **mit** direkter Mitwirkung.

Arbeitnehmervertretung

Abbildung 4 zeigt, daß es in den zehn Ländern erhebliche Unterschiede hinsichtlich der Zahl der Arbeitnehmervertretungen gibt. Die wichtigsten Institutionen sind Betriebsräte bzw. gemeinsame Beratungsausschüsse einerseits und verschiedene Formen der gewerkschaftlichen Vertretung andererseits. In Schweden gibt es in fast allen Betrieben (92 %) Arbeitnehmervertretungen, wobei es sich in den meisten Fällen um Gewerkschaftsvertreter (85 %) handelt. In Italien, Spanien und Frankreich ist die Zahl der

Arbeitnehmervertreter ebenfalls groß. Mit Abstand die niedrigste Zahl von Arbeitnehmervertretern wird aus Portugal gemeldet. Nur in einem Drittel aller portugiesischen Betriebe gibt es Arbeitnehmervertreter. Insgesamt gibt es mehr Gewerkschaftsvertreter als Betriebsräte. Nur in Deutschland, Italien, den Niederlanden und Spanien sind Betriebsräte weiter verbreitet als gewerkschaftliche Vertretungen.

Ein Viertel der Betriebe in den zehn Ländern hat bei der Einführung der direkten Mitwirkung keine Arbeitnehmervertreter konsultiert (Tabelle 3). Dies deutet sowohl auf die nur ungenügende Präsenz von Arbeitnehmervertretern als auch auf ihr fehlendes Engagement hin.

Arbeitnehmeranhörung

Die Umfrageergebnisse zeigen, daß vor der Einführung der direkten Mitwirkung relativ viele Mitarbeiter angehört wurden (Tabelle 4). In mehr als einem Viertel der Betriebe wurden alle Arbeitnehmer „umfassend“ und in mehr als 50 % in „begrenztem Umfang“ konsultiert. In einem von zehn Betrieben gaben die Manager zu, daß sie ihre Mitarbeiter über die Einführung der direkten Mitwirkung weder unterrichtet noch konsultiert haben. Wie zu vermuten war, ergeben sich im Ländervergleich erhebliche Unterschiede. In Schweden und Dänemark wurden die Beschäftigten in hohem Maße einbezogen. Die geringste Mitwirkung wird in Portugal verzeichnet; fast jeder fünfte Betrieb erklärte, daß die Beschäftigten weder unterrichtet noch konsultiert wurden. In Dänemark gab es den höchsten Anteil an umfassenden Anhörungen (50 %), gefolgt von Frankreich mit fast 40 %.

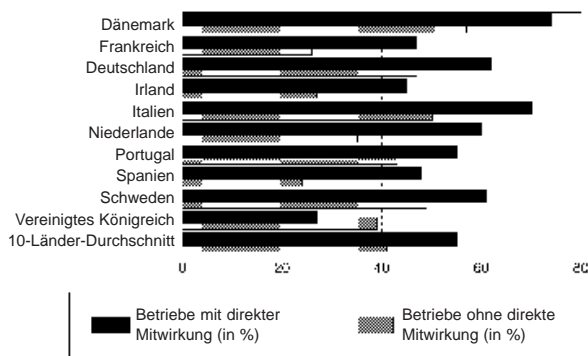
Tabelle 3. Einbeziehung der Arbeitnehmervertreter bei der Einführung der direkten Mitwirkung – prozentualer Anteil in allen Betrieben mit direkter Mitwirkung

	keine Mitwirkung	begrenzte Unterrichtung	umfassende Unterrichtung – begrenzte Anhörung	umfassende Anhörung	umfassende Verhandlung/ gemeinsame Entscheidung
10-Länder-Durchschnitt	25	9	22	20	24
Dänemark	22	3	10	21	44
Frankreich	22	8	37	16	17
Deutschland	29	5	15	18	34
Irland	40	8	16	22	14
Italien	25	18	22	17	17
Niederlande	39	8	18	19	16
Portugal	44	8	15	19	14
Spanien	19	13	23	24	22
Schweden	3	7	17	29	45
Vereinigtes Königreich	19	12	24	27	19

Tabelle 4. Umfang der Einbeziehung der Arbeitnehmer bei der Einführung der direkten Mitwirkung – prozentualer Anteil der Betriebe mit direkter Mitwirkung

	keine Mitwirkung	begrenzte Unterrichtung	umfassende Unterrichtung	begrenzte Anhörung	umfassende Anhörung
10-Länder-Durchschnitt	10	8		51	28
Dänemark	5	6	5	38	50
Frankreich	8	5	2	40	39
Deutschland	10	8	9	51	24
Irland	12	9	4	45	33
Italien	15	10	1	54	17
Niederlande	13	8	4	54	22
Portugal	18	8	3	54	13
Spanien	4	10	8	61	21
Schweden	3	5	4	58	31
Vereinigtes Königreich	10	8	3	48	33

Abbildung 5. Qualifikationsanforderungen an die größte Berufsgruppe (nach Ländern)

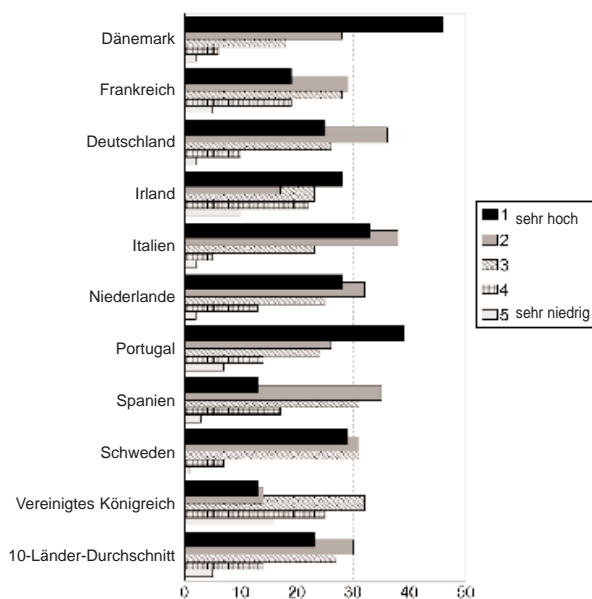


Mit umfassenden Konsultationen in einem Drittel der Betriebe liegen sowohl das Vereinigte Königreich als auch Irland über dem 10-Länder-Durchschnitt.

Fertigkeiten und Qualifikation

Untersucht man das Niveau der Anforderungen an die Fertigkeiten und Qualifikationen der Arbeitnehmer, läßt sich feststellen, daß hohe Anforderungen in der Regel mit der direkten Mitwirkung der Beschäftigten im Zusammenhang stehen (Abbildung 5). Dies gilt vor allem für die Niederlande, Spanien, Frankreich und Italien, wo Unterschiede von mehr als 20 % zwischen Betrieben mit direkter Mitwirkung und Betrieben ohne direkte Mitwirkung festzustellen sind. In diesem Zusammenhang fällt insbesondere das Vereinigte Königreich auf – hier ist die Situation genau umgekehrt: 39 % der Betriebe ohne direkte Mitwirkung stellen hohe Qualifikationsanforderungen an ihre Beschäftigten im Vergleich zu nur 27 % der Betriebe mit direkter Mitwirkung.

Abbildung 6. Qualifikationsanforderungen: prozentualer Anteil der befragten Betriebe mit direkter Mitwirkung (nach Ländern)



Die Unterschiede zwischen den Ländern werden anhand der beiden Extreme am deutlichsten, und zwar Dänemark auf der einen Seite und Spanien und das Vereinigte Königreich auf der anderen Seite. Während in Dänemark die Anforderungen bezüglich Qualifikation doppelt so hoch sind (46 %) wie im 10-Länder-Durchschnitt, ist bei den beiden anderen Ländern genau das Gegenteil der Fall. Eine hohe Qualifikation wird in Spanien (13 %) und im Vereinigten Königreich (13 %) nur in sehr beschränktem Maße erwartet. Auch hat im Vereinigten Königreich eine verhältnismäßig große Zahl von Managern (16 %) erklärt, sie könnten ihr Unternehmen auch mit unqualifizierten Mitarbeitern führen. Auch Portugal und Spanien



	sehr hohe Qualifikation	sehr niedrige Qualifikation
< 10 %	17	5
10-25 %	15	4
25-50 %	13	7
50-75 %	3	12
75-100 %	4	22

sind hier interessant. Während die spanischen Manager eine Niedrigqualifikationsstrategie zu verfolgen scheinen, liegt die Zahl der Betriebe mit sehr hohen Qualifikationsanforderungen in Portugal weit über dem Durchschnitt (39 %). Es ist zu vermuten, daß durch die starke Präsenz multinationaler Gesellschaften in Portugal höhere Anforderungen an die Qualifikation gestellt werden.

Bezeichnenderweise lassen die Ergebnisse vermuten, daß Betriebe, die eine Niedrigqualifikationsstrategie verfolgen, bei der Einführung von Formen der direkten Mitwirkung mit Wettbewerbsnachteilen zu rechnen haben. Es wird deutlich, daß die direkte Mitwirkung – trotz höherer Löhne – eher zu einer Kostensenkung führt, wenn die Arbeitnehmer höher qualifiziert sind.

Bei Betrieben mit hochqualifizierten Beschäftigten läßt sich eine sehr viel stärkere Reduzierung der Durchlaufzeiten beobachten. Für die Qualitätsverbesserung und den Anstieg der

Abbildung 7. Qualifikationsanforderungen und die Auswirkungen der direkten Mitwirkung: prozentualer Anteil der befragten Betriebe mit direkter Mitwirkung

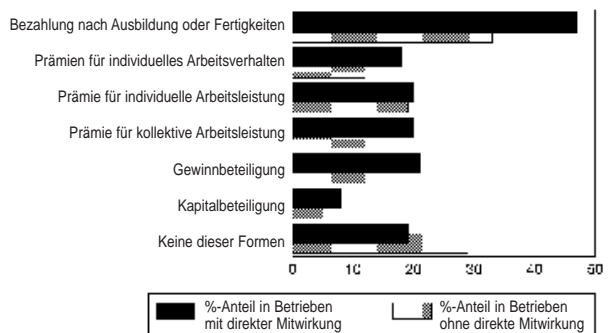


	sehr hohe Qualifikation	sehr niedrige Qualifikation
< 10 %	40	0
10-25 %	42	0
25-50 %	17	1
50-75 %	16	1
75-100 %	8	0

Gesamtproduktion kann dies nur bedingt festgestellt werden. Betriebe mit direkter Mitwirkung, in denen die meisten Mitarbeiter hochqualifiziert sind, bauen in der Regel weniger häufig Beschäftigte ab (26 %) als andere Betriebe (39 %). Dafür gibt es zwei mögliche Erklärungen: zum einen die, daß Betriebe mit hochqualifizierten Arbeitsplätzen erfolgreicher sind und eine höhere Produktivität durch die erhöhte Produktion von Waren oder die Erbringung von Dienstleistungen kompensiert wird. Die andere Erklärung ist, daß in diesen Betrieben die Steigerung der Produktivität an sich weniger im Vordergrund steht als andere kostenreduzierende Faktoren oder etwa Aspekte wie Flexibilität und Qualität.

Die Umfrageergebnisse lassen darauf schließen, daß die Anforderungen hinsichtlich der Qualifikation und Fertigkeiten nicht mit dem prozentualen Anteil der beschäftigten Frauen in Zusammenhang stehen. Im allgemeinen sind Frauen eher in Bereichen beschäftigt, in denen im Durchschnitt hohe Anforderungen an Qualifikation und Fertigkeiten (wie Banken/Versicherungen oder

Abbildung 8. Vergütungssysteme: prozentualer Anteil aller Befragten



Lehrberufe) gestellt werden, während in den großen Bereichen mit niedrigeren Anforderungen (z. B. Industrie und Bauwesen) vorwiegend Männer beschäftigt sind.

Betrachtet man die einzelnen Bereiche unabhängig voneinander, ist das Ergebnis so, wie man es erwartet hätte: je höher der Anteil von Frauen im Betrieb, desto niedriger die Anforderungen an Qualifikation und Fertigkeiten.

Wenn wir z. B. zwei typische Bereiche mit niedrigem und hohem Frauenanteil (Tabellen 5 und 6) untersuchen, ergibt sich folgendes Bild: Im produzierenden Gewerbe ist die Zahl der Betriebe mit hohen Anforderungen, in denen vorwiegend Männer beschäftigt sind (d. h., der Frauenanteil liegt unter 10 %), viermal so hoch wie in Betrieben mit einem Frauenanteil von über 75 %. In Betrieben mit sehr niedrigen Qualifikationsanforderungen ist genau das Gegenteil der Fall. Der Zusammenhang zwischen dem Geschlecht und den Qualifikationsanforderungen ist im Banken- und Versicherungsgewerbe noch offensichtlicher: Mehr als 40 % der überwiegend mit Männern besetzten Arbeitsplätze erfordern eine hohe Qualifikation, im Vergleich zu lediglich 8 % der überwiegend mit Frauen besetzten Arbeitsplätze.

Vergütungssysteme

Aus Abbildung 8 kann abgeleitet werden, daß die meisten der besonderen Vergütungsformen häufiger in Betrieben **mit** direkter Mitwirkung als in Betrieben **ohne** direkte Mitwirkung anzutreffen sind. Dies gilt insbesondere für fertigungs- und qualifikationsbezogene Vergütungsformen, die in fast 50 % aller Betriebe mit direkter Mitwirkung gezahlt werden, doch nur in einem Drittel der Betriebe ohne direkte Mitwirkung. Das bestätigt die Vermutung, daß die Qualifikation der Beschäftigten

ein wesentlicher Faktor für das erfolgreiche Funktionieren der direkten Mitwirkung ist.

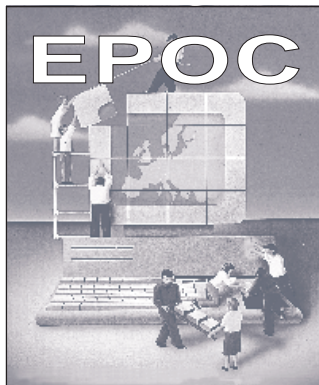
Leistungsbezogene Prämien und Gewinnbeteiligung sind in Betrieben **mit** direkter Mitwirkung etwas häufiger anzutreffen. Kapitalbeteiligungen sind ebenfalls häufig vertreten.

Neben den Unterschieden, die auf besondere nationale Regelungen zurückzuführen sind, gibt es weitere interessante Ergebnisse:

- Eine qualifikationsbezogene Bezahlung ist mit Abstand am häufigsten in Deutschland anzutreffen (75 % der Betriebe mit direkter Mitwirkung). Deutschland hat auch den größten Anteil an leistungsbezogenen Prämiensystemen – Deutschland scheint demnach das Land der leistungsbezogenen Bezahlung zu sein.
- Gewinnbeteiligungspläne sind in Frankreich (43 %) und im Vereinigten Königreich (38 %) sehr beliebt.
- Das Vereinigte Königreich fällt nicht nur durch den großen Anteil von Gewinnbeteiligungen auf, sondern ist auch das einzige Land mit einer nicht unerheblichen Zahl von Betrieben mit Kapitalbeteiligungsplänen (22 %). Man kann also sagen, daß im Vereinigten Königreich eine direkte Mitwirkung häufiger mit finanzieller Beteiligung verbunden ist als in anderen Ländern.
- In Schweden gibt es die größte Anzahl von Betrieben, ohne ein besonderes Prämiensystem (49 %).

Die EPOC-Forschungsgruppe

- | | | |
|------------------------------|---|--|
| • Alain Chouraqui | - | LEST/CNRS, Aix-en-Provence |
| • Dieter Fröhlich | - | ISO-Institut, Köln |
| • Adelheid Hege | - | IRES, Paris |
| • Fred Huijgen | - | Nijmegen Business School |
| • Hubert Krieger | - | EFILWC, Dublin – Programm-Manager |
| • Kevin O’Kelly | - | EFILWC, Dublin – Programm-Manager |
| • Ulrich Pekruhl | - | Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen |
| • Ida Regalia | - | IRES Lombardia, Mailand |
| • Keith Sisson | - | IRRU, Warwick Business School – Editor |
| • Georges Spyropoulos | - | ILO, Genf |



VERÖFFENTLICHUNGEN

WEITERE VERÖFFENTLICHUNGEN ZU DEM THEMA:

Die Veröffentlichungen der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen können über die offiziellen Verkaufsstellen der EU oder vom Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, L-2985 Luxemburg, bezogen werden. Werden keine Preise angegeben, ist das Dokument auf Anfrage kostenlos bei der Europäischen Stiftung erhältlich.

- 1. Conceptualising Direct Participation in Organisational Change - The EPOC Project.**
Cat. No. SY-85-94-640-EN-C
ECU 8,50
- 2. Humanise Work and Increase Profitability? Direct Participation in Organisational Change Viewed by the Social Partners in Europe.**
Cat. No. SX-91-95-431-EN-C
ECU 25,00
- 3. Closing the Gap – Ideas and Practice: Direct Participation in Organisational Change**
Cat. No. SY-94-96-962-EN-C
ECU 7,00
- 4. Direct Participation and Organisational Change – Fashionable but Misunderstood? An Analysis of Recent Research in Europe, Japan and USA.**
Cat. No. SX-98-96-227-EN-C
ECU 25,00

- 5. New Forms of Work Organisation – Can Europe realise its potential? – Results of a survey of direct employee participation in Europe.**
Cat. No. SX-09-97-002-EN-C
ECU 30,00

- 6. Direct Participation Bibliography – The EPOC Project results from Data Base**
WP/95/34/EN

- 7. The Position of Social Partners in Europe on Direct Participation – Volume I: Belgium, Denmark, Finland, United Kingdom, Ireland, Luxembourg, The Netherlands, Sweden.**
WP/95/35/EN

- 8. The Position of the Social Partners in Europe on Direct Participation – Volume II: Austria, France, Germany, Greece, Italy, Portugal, Spain.**
WP/96/03/EN

- 9. Direct Participation in Organisational Change – Relatórios Nacionais**
Austria WP/95/69/EN
Belgium WP/95/69/EN
Denmark WP/94/49/EN
Finland WP/94/33/EN
France WP/94/34/EN
Germany WP/95/68/EN
Germany WP/95/68/FR
Germany WP/95/67/EN
Germany WP/95/67/DE

Greece	WP/95/70/EN
Ireland	WP/95/01/EN
Italy	WP/95/07/EN
Luxembourg	WP/95/06/EN
	WP/95/06/FR
Netherlands	WP/94/48/EN
Portugal	WP/95/71/EN
	WP/95/71/FR
Spain	WP/95/72/EN
Sweden	WP/95/02/EN
UK	WP/96/03/EN

- 10. Review on the position of the social partners on direct participation.**
WP/97/31/EN

- 11. Potenzialità e limiti della partecipazione diretta: il punto di vista delle parti social in Europa.**
WP/97/32/IT

WEITERE INFORMATIONEN ERHALTEN SIE BEI:

Camilla Galli da Bino

Beauftragte für Informationsaustausch und Koordination, Arbeitsorganisation/Arbeitsbeziehungen Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen Wyattville Road Loughlinstown Co. Dublin, Irland
Tel. (353) 1 204 31 25
Fax (353) 1 282 64 56/282 42 09
E-mail: Camilla.GallidaBino@eurofound.ie

© Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen
Wiedergabe – außer für gewerbliche Zwecke – gestattet unter der Voraussetzung, daß die Quelle genannt und der Europäischen Stiftung eine Kopie übermittelt wird.

Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen

Wyattville Road, Loughlinstown, Co. Dublin, Irland.

Tel. (353-1) 204 31 00

Fax (353-1) 282 64 56/282 42 09

E-mail: postmaster@eurofound.ie

EF/98/03/DE



AMT FÜR AMTLICHE VERÖFFENTLICHUNGEN
DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN

ISBN 92-828-2829-8



9 789282 928298