

## Guy Groux, Catherine Lévy Gewerkschaftskrise und Unternehmeroffensive in Frankreich — das empirische Beispiel einer Industriebranche.\*

Paradoxerweise hat sich das Problem der Gewerkschaftskrise verstärkt seit dem Zeitpunkt gestellt, als die Linke im Mai 1981 an die Regierung kam. Dabei verdeckt der Begriff, wie wir sehen werden, verschiedene Bedeutungen und er wird von einer Reihe sich oft ergänzender, manchmal aber auch gegensätzlicher Erklärungen begleitet.

Doch die Gewerkschaftskrise datiert nicht erst seit dem Jahr 1981. Sie betrifft an erster Stelle die beiden wichtigsten französischen Organisationen,<sup>1</sup> die CGT (Confédération Générale du Travail) und die CFDT (Confédération Française et Démocratique du Travail), die beide ein antikapitalistisches Gesellschaftsprojekt vertreten. Es handelt sich also um eine Krise, die *vor allem* die kämpferischsten Gewerkschaftsorganisationen betrifft — und das nicht ohne Grund. Im Konkreten zeigt sich die Gewerkschaftskrise in Frankreich durch den Rückgang der kollektiven Mobilisierung. Nun waren gerade die CGT und die CFDT im wesentlichen die Organisationen, deren Wirksamkeit sich auf die Fähigkeit zur kollektiven Mobilisierung in den Betrieben und bei sozialen Konflikten gründete.

Die Krise äußert sich für diese beiden Organisationen auch in einem Verlust an Mitgliedern und an gewerkschaftlichem Einfluß. Zur gleichen Zeit jedoch gewinnen die »reformistisch« genannten Gewerkschaften FO (Force Ouvrière), die CGC (Confédération des Cadres) und die CFTC (Confédération Française des Travailleurs Chrétiens) zumindest auf der Ebene der Betriebswahlen. Das bedeutet, daß die Gewerkschaftskrise eine Neuzusammensetzung innerhalb des gewerkschaftlichen Einflußfeldes nach sich zieht: das Gewicht und die Bedeutung der reformistischen Organisationen wurde spürbar verstärkt. Die Ergebnisse der jüngsten Wahlen zu den Arbeitsschiedsgerichten<sup>2</sup> sind diesbezüglich eindeutig. 1979 erhielten die CGC, FO und die CFTC zusammen 29,4 % der abgegebenen Stimmen, die CGT und die CFDT erhielten ihrerseits 65,5 %, die restlichen Prozente verblieben den national nicht-repräsentativen Organisationen. 1982 vereinten die »reformistischen« Gewerkschaften 35,7 % der Stimmen, während die CGT und die CFDT um insgesamt 5,2 % zurückgingen — ein Rückgang, der insbesondere der CGT angelastet werden muß (vgl. Anhang 1).

Selbstverständlich stellt sich die Krise für die beiden ersten französischen Gewerkschaftsorganisationen unterschiedlich dar. Das gilt offensichtlich für die *Wahlen*. Bestärkt durch die Bewegung vom Mai 1968 und die sich anschließenden Konflikte, in denen sie eine aktive Rolle übernahm, erlebte die CFDT einen beträchtlichen Aufschwung bei den Wahlen im Verlaufe der 70er Jahre. Auf der anderen Seite war der Rückgang der CGT während dieser Periode genauso offensichtlich: von 1966/67 bis 1976/77 verlor die CGT mehr als 10 % und von 1966/67 bis 1982 16,6 % (Anhang 2). Doch seit Ende der 70er Jahre stagniert der Einfluß der CFDT und er entwickelt sich heute sogar eindeutig rückläufig. Das zeigen die Wahlen zur Sozialversicherung vom Oktober 1983. Bei diesen Wahlen liegt FO um 7 Prozentpunkte vor der CFDT: 25 % gegen 18,5 %, und die CGC schließt dicht auf mit 16 %. Bei allen Schwierigkeiten eines Vergleichs unterschiedlicher Wahlen bleibt die Tendenz jedoch eindeutig: der Niedergang des wahlmäßigen Einflusses der CFDT und der andauernde Rückgang der CGT. Letztere erhält bei den Wahlen zur Sozialversicherung 1983 nur noch 28 %, während der »reformistische Gewerkschaftsblock« mehr als 53 % erhält. Und das ist das erste Mal in Frank-

reich, daß bei einem nationalen Wahlgang die Mehrheit der Stimmen an die »reformistischen« Organisationen geht — ein nicht zu unterschätzendes Ereignis.

Während auf der Ebene der Wahlen die CGT und die CFDT zumindest zeitlich unterschiedlich von der Gewerkschaftskrise betroffen sind, gilt dies nicht für die *Mitgliederzahlen* und die betriebliche Verankerung. In beiden Fällen können wir feststellen, daß der Einfluß der CGT als auch der CFDT zurückgeht. Nach Angaben der Gewerkschaften sinken die Mitgliederzahlen; die der CGT seit 1976 und die der CFDT seit 1978. So nimmt die Zahl der CGT-Mitglieder von 1975 bis 1980 im freien Fall um über 20 % ab und die der CFDT entwickelt sich von 1978 bis 1980 um fast 10 % rückläufig (Anhang 3). FO, die CGC und die CFTC berichten ihrerseits von zunehmenden oder — für die CFTC — stagnierenden Mitgliederzahlen.

Auf der Ebene der *betrieblichen Verankerung durch Gewerkschaftssektionen* müssen wir einen Rückgang der CGT und der CFDT zumindest in relativen Zahlen feststellen. Von 1970 bis 1979 sinkt der Anteil der CGT-Sektionen um fast 6 % und der der CFDT um beinahe 1,5 %. Der prozentuale Anteil von FO, CGC und der CFTC hingegen steigt respektive um 3,3 %, 1,4 % und 2,3 % (Anhang 4).

Zusammengefaßt zeigen diese Zahlen sehr deutlich, daß die französische Gewerkschaftskrise zunächst die kämpferischsten Gewerkschaftsorganisationen betrifft, die dem kapitalistischen Gesellschaftssystem am stärksten entgegenstehen. Und sie zeigen auch, daß diese Krise mit voller Gewalt und an erster Stelle die CGT betrifft. Aber heute hat diese Krise ebenfalls, und in weitreichendem Maße, die CFDT erreicht.

Doch das ist zunächst nur die Oberfläche der Zahlen. Die Entwicklung der Gewerkschaftskrise zu periodisieren, impliziert auf der Analyseebene die Hervorhebung zweier Faktoren: die ökonomische Krise selbst und dann der politische Wechsel von 1981.

Zunächst 1974. Auf ökonomischer Ebene markierte dieses Jahr den Bruch mit der Wachstumsperiode. Genauer gesagt, die ökonomische Krise zeigte ihre ersten Auswirkungen auf dem Arbeitsmarkt: die Arbeitslosigkeit nahm seit der Zeit beständig zu. Die Arbeitsmarktsegmentierung verstärkte sich progressiv in den kommenden Jahren und es wurde eine deutliche Trennung zwischen stabilen und ungesicherten Beschäftigungsverhältnissen eingeführt. Angesichts der zunehmenden Verunsicherung von Beschäftigungsverhältnissen (durch Leiharbeit, Zeitverträge, Heimarbeit u.a.m.) erwies sich die Strategie der französischen Gewerkschaften als wenig angemessen. Dies erklärt sich aus zwei Gründen: *erstens* sind sie insbesondere bei den Arbeitern verankert, deren Beschäftigungsverhältnisse zwar unterschiedlich aber gesichert erscheinen (der Öffentliche Dienst und der nationalisierte Wirtschaftssektor bilden eine zentrale Grundlage des französischen Gewerkschaftswesens.). Im privatwirtschaftlichen Bereich sind die Gewerkschaften vor allem in den Großunternehmen und dort insbesondere bei den Facharbeitern und den Technikern verankert, welche zugleich häufig ihr »militantes Gerüst« darstellen. Und deshalb war die Gewerkschaftspolitik der beiden großen Organisationen nicht zuletzt erheblich auf eine Verteidigung erlangter Errungenschaften ausgerichtet, die zwar einen wichtigen Teil der Arbeiterklasse betraf — aber es war eben nur ein Teil und zudem einer, der abnimmt.

Und *zweitens* stand zur damaligen Zeit in den Reden und Praktiken der beiden wichtigsten Gewerkschaftsorganisationen die Unterstützung des gemeinsamen Programms (Programme Commun) der linken Parteien an oberster Stelle. Für die CGT war es stets eine Unterstützung ohne Vorbehalt, während die CFDT zuerst gewisse Reserven gegenüber dem gemeinsamen Programm anmeldete, bevor sie sich dann voll an der Seite der linken Parteien engagier-

te. Und beide Gewerkschaften erwarteten damals von einem Regierungsantritt der Linken eine eindeutig positive Wende zum Besseren auf dem Arbeitsmarkt.

Doch die Auswirkungen der ökonomischen Krise verstärkten sich weiterhin und der Aufschwung der Linken in der öffentlichen Meinung reichte nicht aus, um den Sieg von F. Mitterrand bei den Präsidentschaftswahlen von 1974 zu sichern. Von dieser Zeit ab erreichten die Krisen ein Ausmaß, das ganze Branchen zerstört: Stahl-, Eisen-, Kohle- und Textilindustrie wurden besonders betroffen. Betriebsstillegungen und Massenentlassungen waren die Folge. Auf diese Entwicklungen hatten die Gewerkschaften bestenfalls punktuelle Antworten. Seit dieser Zeit gab es zwar zahlreiche Arbeitskämpfe gegen die Massenentlassungen und einige endete auch erfolgreich, so die Auseinandersetzung bei Rateau in La Courneuve bei Paris. Andere hatten neue Praktiken des Arbeitskampfes entwickelt, so bei Lip Besançon, wo die Produktion 1973 unter Arbeiterkontrolle wiederaufgenommen wurde unter dem Motto: »Wir arbeiten, wir verkaufen und wir bezahlen uns selbst.« In der gleichen Periode werden eine Anzahl von Arbeiterproduktionskooperativen gegründet, Manufrance S.A. ist dafür das jüngste Beispiel. Doch diese punktuellen und wesentlich ökonomischen Antworten auf die Krise wurden nicht auf eine allgemeine Stufe angehoben. Lokale Arbeitskämpfe gab es zwar immer wieder, aber wenige gemeinsame Kämpfe — nicht einmal auf der Ebene der hauptsächlich von der Krise betroffenen Branchen. Diese gewerkschaftliche Schwäche hatte eine genau bestimmbare Wirkung: der Widerstand der Arbeiter gegenüber den industriellen Umstrukturierungen, die die Unternehmer die meiste Zeit mit der aktiven Unterstützung des Staatsapparates unter Giscard d'Estaing vornahmen, wurde geschwächt. Die sozialen Kosten — und für die Arbeiter waren das die Entlassungen — stiegen noch weiter an. Schließlich wurde so die Glaubwürdigkeit der französischen Gewerkschaftsorganisationen — und gerade die der kämpferischsten — unterminiert. Jener Verlust an Glaubwürdigkeit der Gewerkschaften angesichts der Beschäftigungsproblematik erklärt zum großen Teil den gegenwärtigen Zustand der Gewerkschaftskrise.

Es folgt 1981. Der von den Gewerkschaften so erhoffte politische Wechsel tritt ein. In einem ersten Schritt zeigt die neue Regierung der Linken ihren Willen, gemeinsam mit der Gesamtheit der Gewerkschaften eine Politik des ökonomischen Aufschwungs durch höheren Massenkonsum und dadurch erhöhte Produktion zu definieren. Doch diese Politik wird ein knappes Jahr später wieder über den Haufen geworfen, denn die Inflationsrate blieb hoch und das Außenhandelsdefizit stieg weiterhin in ungeahntem Ausmaß an. Im Juni 1982 wurde eine sechsmonatige Politik des Preis- und Lohnstopps eingeführt. Doch die neue Sparpolitik, die zunächst auf Grundlage eines umfassenden nationalen und gewerkschaftlichen Konsenses eingeführt wurde, brachte nicht die erwarteten Ergebnisse. 1983 übertraf die Inflation immer noch die Marke von 9 %, die Zahl der Arbeitslosen von über 2 Millionen wird — nachdem sie einige Zeit konstant gehalten werden konnte — in beunruhigendem Maße ansteigen, denn etliche Pläne für Massenentlassungen im Automobilsektor, in der Stahlindustrie und im Kohlebergbau sind bereits ausgearbeitet. Nicht zuletzt wird die Kaufkraft der Arbeitnehmer im öffentlichen wie im privaten Sektor ernsthaft bedroht. Daraus folgt für die Arbeitnehmer, daß sie hochgradig enttäuscht sind von der ökonomischen Politik der Linken. Auf politischer Ebene äußerte sich diese Enttäuschung durch einen hohen Grad an Wahlenthaltung der traditionell linken Wähler bei den letzten Wahlen (Nachwahlen auf kommunaler und nationaler Ebene) und das führte zu einem deutlichen Rückgang der Linken gegenüber den Stimmen für die Rechten. Auf gewerkschaftlicher Ebene führte diese Enttäuschung zu einer noch größeren Entfremdung von den Organisationen, die aufgrund ihrer Ideologie, ihrer politischen

Projekte und ihrer Praktiken im Verhältnis zur Regierung der Linken mitbeteiligt waren an der durchgeführten neuen Politik. So kam es zu dem paradoxen Ergebnis, daß der Regierungsantritt der Linken die Gewerkschaftskrise und insbesondere die Krise der CGT und der CFDT noch verstärkt hat.

Über diese allgemeinen Faktoren hinausgehend, wollen wir uns im folgenden mit den Thesen beschäftigen, die von detaillierten Punkten aus versuchen, die heutige Gewerkschaftskrise in Frankreich zu erklären.

### **Aktuelle Thesen zur Gewerkschaftskrise**

Für die CGT selber erklärt sich der Niedergang ihrer Mitgliedszahlen aus zwei Faktoren. Zunächst als eine Folge der Beschäftigungskrise. Nach Aussage der CGT haben die Massenentlassungen in den von der Krise am meisten betroffenen Sektoren, dort, wo sie am besten verankert war, zu einem tiefen Sturz ihrer Mitgliedszahlen geführt. So habe die CGT-Metall nach inoffiziellen Quellen fast 30 % ihrer Mitglieder verloren. Aber die CGT erklärt ihren Machtverlust auch anhand einer gewissen Selbstkritik ihres gemeinsamen Auftretens mit der CFDT von 1966 bis 1979. Die Aktionseinheit mit der CFDT habe sie dazu geführt, eine Rhetorik zu verwenden, die keineswegs immer ihrer eigenen Ideologie entsprach. Anfang der 80er Jahre sprachen zahlreiche, von der CGT veröffentlichten Texte von einem organisatorischen Identitätsverlust, der zwei Konsequenzen hatte.

Die erste Konsequenz bestand darin, daß innerhalb des französischen Gewerkschaftswesens die Rolle einer »klassenbewußten Massengewerkschaft« geschwächt wurde, deren Existenz jedoch eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine dauerhafte und kollektive Mobilisierung sei. Die zweite Konsequenz sei ein Verlust an Einfluß der CGT bei ihren Anhängern oder Wählern. Den führenden Leuten der CGT ging es folglich dann darum, alles zu tun, um die eigene Identität der CGT wiederzugewinnen, indem sie »wieder ihre eigene Sprache spricht«. Allerdings sind diese Bemühungen bis jetzt weder hinsichtlich der eigenen Mitgliedszahlen, noch bezüglich der Wahlergebnisse der CGT von Erfolg gekrönt worden — eher im Gegenteil.

Jaques Kergoat (1982) analysiert diesen Mißerfolg ausgehend von einem politischen Ansatz. Für ihn liegen die Gründe für den rapiden Mitgliederverlust der CGT 1978 in dem Auseinanderbrechen des »Gemeinsamen Programms« der Linksunion in diesem Jahr und in der Tatsache, daß die CGT umgehend und rückhaltlos die PCF unterstützte, deren Gegensatz zur PS immer stärker wurde. Er stellt fest: »Ganz offensichtlich hat die CGT in den großen Arbeiterregionen, dort, wo es noch ein kollektives Arbeiterbewußtsein gibt, am teuersten die latente Unterstützung bezahlt, die sie der politischen und gewerkschaftlichen Spaltung gewährte«. Die gleiche These vertritt der amerikanische Politologe G. Ross (1984) in einem Sammelband über die französische Arbeiterbewegung in der Zeit von 1968-1982.

Eine andere Erklärung für die Gewerkschaftskrise stützt sich auf ein »kulturelles Modell«. Die Vertreter dieses Ansatzes<sup>3</sup> verbinden die Gewerkschaftskrise mit einer kulturellen Krise, die tief in die Arbeiterklasse eingedrungen sei. Genauer gesagt, richte sich die gewerkschaftliche Rede und Praxis vorrangig an eine genau umrissene Figur der Arbeiterbewegung: den männlichen, französischen Facharbeiter. (»The french white man and blue collar«). Diese Redeweise ist umso eher an ihn gerichtet, als sie zumeist auch von ihm »produziert« wird: der Facharbeiter bleibt gleichzeitig Vorbild und Hauptstütze der kämpferischen Gewerkschaftsbewegung in Frankreich.

Die industriellen Veränderungen der 60er Jahre haben jedoch zum Auftauchen neuer gesellschaftlicher Akteure geführt: die ausländischen Arbeiter, die fast nur auf angelernten Arbeitsplätzen arbeiten und auch die Frauen, die eine dauerhafte Vollzeitbeschäftigung fordern und nicht nur eine von den jeweiligen Umständen abhängige Hilfsarbeit. Die ökonomische Krise seit Mitte der 70er Jahre habe zusammen mit der industriellen Umstrukturierung zu einer weitreichenden Segmentation der Arbeiterklasse geführt, wenn nicht sogar zu ihrem »Auseinanderbrechen« und das impliziere eine tiefgehende Differenzierung und auch Antagonismen zwischen den verschiedenen existierenden kulturellen Modellen: Facharbeiter / angelernter Arbeiter; Franzose / Ausländer; Männer / Frauen; stabile Beschäftigungsverhältnisse / ungesicherte Beschäftigungsverhältnisse. Die Ausländer, die Frauen und die Arbeiter in ungesicherten Beschäftigungsverhältnissen bilden jedoch einen sehr großen Anteil an der Arbeiterklasse und sie konnten sich in dem vorherrschenden Modell und den Redeweisen des französischen Gewerkschaftswesens nicht wiederfinden.

Die Gewerkschaftskrise läßt sich auch durch eher institutionelle Aspekte erklären. In Frankreich hat das Gesetz von 1950 über die Tarifverträge zur Folge, daß die Verhandlungen auf nationaler Ebene gestärkt werden. Aber sobald man sich auf die nationale Ebene bezieht, ist das Risiko groß, eine ganze Reihe von Fragen ausgespart zu sehen, die bereits vorher sozial wenig geschützt waren: Zulieferarbeit, Heimarbeit, Leiharbeit, Arbeiter ohne festen Status — und ihre Zahl nimmt mit der ökonomischen Krise zu. Darüber hinaus haben die Branchenverhandlungen zwischen den Tarifparteien zur gewohnheitsmäßigen Praxis geführt, daß man sich vor allem mit Fragen der Eingruppierung, der Löhne und der Definition verschiedener sozialer Status kümmert, d. h. um eine Gesamtheit von Themen, die in erster Linie die Arbeiter interessieren, die bereits im Besitz relativ starker sozialer Garantien sind. Es ist insofern nicht erstaunlich, daß eine Gewerkschaftspolitik, die sich auf stabile, juristisch kodifizierte und relativ qualifizierte Beschäftigungsverhältnisse bezieht, in der aktuellen Konjunktur innerhalb der Betriebe zutiefst in Frage gestellt wird. Selbstverständlich gibt es im Rahmen der vom Parlament seit 1981 neu verabschiedeten Gesetze Maßnahmen, die geeignet sein können, diesen Zustand zu modifizieren. Das gilt z. B. für Maßnahmen bezüglich befristeter Zeitverträge oder auch jene, die eine Stärkung der betrieblichen Verhandlungsebene vorsehen, wo doch die Betriebe bisher eher als »Konfliktort« denn als »Verhandlungsort« galten. Doch diese Gesetze sind noch zu jung und ihre Umsetzung zu wenig verbreitet, als daß sie schon heute die Ursachen der Gewerkschaftskrise beheben könnten, die aus der traditionellen und institutionellen Natur der Tarifverhandlungen in Frankreich entspringen.

Wir wir sehen können, gibt es vielfältige und unterschiedliche Ansätze zur Erklärung der französischen Gewerkschaftskrise: ob sie sich auf die Auswirkungen der ökonomischen Krise beziehen oder eher umgekehrt auf mehr direkt politische Erklärungsansätze, ob sie die kulturelle Krise der Arbeiterklasse zum Ausgangspunkt nehmen oder eher die traditionellen Handlungs- und Verhaltensweisen innerhalb des Tarifverhandlungssystems — die meisten von ihnen verschweigen oder berücksichtigen unzureichend die neuen Praktiken und Strategien der Unternehmer, die in den Betrieben nach dem Mai 1968 entwickelt wurden — so als hätte die Gegenseite der Gewerkschaften keinen Anteil an der Krise der Gewerkschaften. Es handelt sich um die »neuen Unternehmerpolitiken« und sie werden wir im folgenden genauer analysieren.

Es sind diese Politiken, die unserer Meinung nach — und mit dem Rückenwind der ökonomischen Krise und der drohenden Beschäftigungsrisiken — in weitem Maße dazu beitragen, daß die Arbeiter sich im Betrieb, in der Abteilung und im Bereich des konkreten Arbeitsprozesses

immer weiter von den Gewerkschaften entfernen. Der Ursprung der neuen Unternehmerpolitik entwickelte sich aus den Arbeitskonflikten der angelernten Arbeiter, die in der Folge des Mai 1968 zunahmen und Forderungen thematisierten, die damals aus dem thematischen Umfeld der radikalen Linken stammten: Kampf gegen die Hierarchien, Infragestellung der Fließbandarbeit und der Taktzeiten und andere Forderungen, die direkt die Arbeitsorganisation betrafen. Im Oktober 1971 veröffentlichte das nationale Zentrum der französischen Unternehmer (CNPFF) einen Bericht über die Probleme der angelernten Arbeiter und war in diesem Problembereich zumindest auf nationaler Ebene den verschiedenen Gewerkschaftsorganisationen einen Schritt voraus. Erst im Februar 1972 antwortete die Exekutivkommission der CGT auf den Bericht des CNPFF und im Oktober 1972 war die CFDT-Metall auch soweit.<sup>4</sup>

Seit dieser Zeit zielt die Unternehmerstrategie immer stärker darauf ab, die Praktiken der Arbeiter auf der Ebene der Abteilungen und der Werkstätten in den Griff zu bekommen und die soziale Kontrolle über die Arbeiter wird verstärkt. In der ersten Zeit handelte es sich um eine Strategie, die versuchte, auf die Arbeitskonflikte der angelernten Arbeiter zu antworten, indem sie im voraus auf die Probleme einging. Später wandelte sie sich in eine Strategie, die direkt versuchte, dem gewerkschaftlichen Einfluß auf der Abteilungsebene entgegenzutreten und sogar — wie wir noch sehen werden — die Gewerkschaften im Verhältnis zur konkreten Produktionswelt zu marginalisieren.

### **Die Politiken kapitalistischer Personalführung und kollektiver Mobilisierung der Arbeitskraft.**

Die meisten der neuen Unternehmerpolitiken in der Nachfolge des Mai 68 sind durch die Tatsache gekennzeichnet, daß sie in unterschiedlicher Weise eine Gesamtheit an Veränderungen und/oder von Reformen in Gang setzen, die mehr oder weniger die Arbeitsinhalte und das subjektive Verhältnis der Arbeiter zur Arbeit betreffen. Ein zweiter Aspekt, der die neuen Unternehmerpolitiken kennzeichnet, ist der Umstand, daß sie ihren Ursprung im allgemeinen im ausschließlichen Willen und Wollen der Unternehmer haben. Es handelt sich also um unilaterale, unternehmerische Initiativen.

Beim christlich orientierten Unternehmertum gab es schon lange eine gewisse Aufgeschlossenheit gegenüber innerbetrieblichen Reformen, doch diese Orientierung war lange Zeit in der Minderheit innerhalb des französischen Unternehmertums. Das begann sich Anfang der 70er Jahre zu ändern. Das Gesetz vom Dezember 1968 erlaubte den Aufbau gewerkschaftlicher Betriebssektionen und verstärkte damit die institutionelle Verankerung der Gewerkschaften in den Betrieben. Seit die neuen Formen der Arbeitskämpfe sich konkreter auf den Arbeitsprozeß als den entscheidenden Ort des Arbeitsalltages bezogen und die Arbeitsorganisation, die betriebliche Personalführung und die Produktionsbedingungen ein verstärkter Gegenstand von Arbeitskonflikten wurden, entwickelten sich die neuen Unternehmerpolitiken in der beschriebenen Art und Weise. Die Krisenverschärfung in den letzten zehn Jahren tat dieser Entwicklung keinen Abbruch.

Getreu einer vom sozial-aufgeklärten, reformistischen Unternehmertum, seinen Praktiken und Ideologien vererbten Tradition, gründeten sich die neuen Unternehmerpraktiken anfangs wesentlich auf die individuellen Erwartungen und Hoffnungen der Lohnabhängigen. So sah man hie und da in den Betrieben »soziale Vorarbeiter« auftauchen, deren Rolle darin

bestand, die individuellen Erwartungen der Arbeiter aufzunehmen und ihnen Rechnung zu tragen und dabei war es unabhängig, ob diese Erwartungen sich auf das Leben während der Arbeit oder außerhalb von ihr bezogen. Erst in der Mitte der 70er Jahre erreichten die neuen Unternehmerpolitiken eine neue Dimension, indem sie sich nicht nur auf den Arbeiter als Individuum bezogen, sondern mehr und mehr auf das »Arbeitskollektiv«. <sup>5</sup> In diesem Zusammenhang erschienen eine ganze Reihe neuer Strukturen, die bis dahin fast unbekannt waren: *Ad-hoc*-Gruppen für gemeinsame Absprachen, die nicht nur an die verschiedenen Stufen betrieblicher Hierarchie gerichtet waren, sondern auch und vor allem an die ausführenden Lohnarbeiter; Kommissionen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Gruppen, in denen sich die Arbeiter zu Wort melden konnten schon bevor das Gesetz über die Arbeiterrechte vom 4. August 1982 verabschiedet wurde. <sup>6</sup>

Diese Berücksichtigung der kollektiven Dimension von Lohnarbeitererwartungen durch das Unternehmertum wurde nicht ohne Grund gegen Ende der 70er Jahre noch ausgeprägter. Wir haben gesehen, daß sich die Krise der französischen Gewerkschaften in dieser Periode weiter zuspitzte. Die unternehmerische Berücksichtigung der kollektiven Dimension der Arbeiter beschränkte sich nicht allein auf den Gesichtspunkt der sozialen Leitung der Arbeitskraft während der Arbeit. Sicher, der »neue Kurs« der unternehmerischen Politiken in den Betrieben bildete im engen Sinne des Wortes keinen Bruch mit den vorhergehenden unternehmerischen Initiativen, sondern eher ihre strategische Vertiefung. Aber er implizierte in der Tat einen Wandel in der Natur der Beziehungen zwischen den Arbeitgebern und den Arbeitskräften, zumindest in den Unternehmen, in denen sich die neuen Politiken nicht nur auf den individuellen, sondern auch auf den (betrieblichen) »Gesamtarbeiter« bezogen. Heute sehen wir uns in der Tat unternehmerischen Politiken gegenüber, die *ein Verfahren kollektiver Mobilisierung* der Arbeit und der Arbeitskraft (d.h. unternehmerische personalpolitische Strategien der betriebliche Anpassung) in Gang setzen, welches sich nicht mehr ausschließlich im Verhältnis zu den Arbeitsbedingungen auf der Ebene des individuellen Arbeitsplatzes definiert, wie das noch der Fall war bei den Forschungsgruppen zur Humanisierung der Arbeit, den ERACT, <sup>7</sup> sondern auch im Verhältnis zu den allgemeinen Produktionsbedingungen und zu der ökonomischen Produktivität. Aber *vor allem* beziehen sich diese Verfahren kollektiver Mobilisierung auf die politischen und strategischen Bedingungen, die die Produktionssphäre und die ökonomische Produktivität leiten. Denn das Ziel der unternehmerischen Politiken der Personalführung und der kollektiven, kapitalistischen Mobilisierung der Arbeitskraft wird nicht ausschließlich definiert durch Bedingungen, die an die ökonomische Produktivität unmittelbar gebunden sind. Das Ziel ist an erster Stelle ein politisch-strategisches, zumindest in den gegenwärtigen Umständen, denn die kollektive, kapitalistische Mobilisierung der Arbeitskraft zeigt sich zuerst auf »sozialem Terrain« und nicht auf dem der »ökonomischen Produktivität« i.e.S. Es handelt sich für das Unternehmertum darum, den Arbeitern eine *kapitalistische Alternative* zu bieten angesichts der immer häufiger spürbaren *gewerkschaftlichen Demobilisierung* und den Rückschlägen der bisher kämpferischsten Arbeiterorganisationen in den Betrieben. Anders gesagt, die gegenwärtige Unternehmensstrategie berücksichtigt in direkter Weise die umfassenden sozialen Beziehungen in der Produktion. Und in diesem Rahmen konterkariert sie in den Werkstätten und Abteilungen die gewerkschaftliche Fähigkeit der Mobilisierung für Forderungen der Arbeitnehmer. Die kollektive Mobilisierung — eine elementare Voraussetzung gewerkschaftlicher Interessenvertretung — wird zum Bestandteil unternehmerischer Strategien zur Vernutzung der Arbeitskraft. Und selbst die neue Arbeitsgesetzgebung der sozialistischen Regierung, insbesondere die unmittelbaren Rechte der Ar-

beiter, sich im Betrieb zu »artikulieren« (die nach dem damaligen Arbeitsminister benannten Auroux-Gesetze von 1982), werden in ihrer Zielsetzung von den Unternehmern unterlaufen, wie wir noch sehen werden.

Davon zeugt heute die Entwicklung einer der neuesten Formen kapitalistischer Mobilisierung der Arbeitskraft in Frankreich, die Verbreitung der »Qualitätszirkel« (QZ) (vgl. zu deren Funktionsweise unten). Ganz wie in vergleichbaren Ländern finden die QZ eine massive Verbreitung in den ökonomisch produktivsten Sektoren. In Frankreich gibt es heute ca. 3.000 QZ. Das unternehmerische Ziel besteht darin, in kürzester Zeit auf 10.000 zu kommen. Die meisten QZ bestehen z.Zt. im Metall- und Metallverarbeitenden Sektor: 33 %; im elektromechanischen und elektronischen Bereich: 20 %; in der Chemie- und Kunststoffindustrie: 11 % und im tertiären Sektor: 5 %.

In den 40er Jahren wurden die ersten QZ in den USA bei Ford eingerichtet und vor einigen Jahren besonders in Japan weiterentwickelt. Doch wir können die Erfahrungen des amerikanisch-japanischen Modells der QZ nicht ohne weiteres auf Frankreich übertragen. In Japan wie in den USA existiert auf je eigene Weise ein Gewerkschaftssystem, welches stark in die Unternehmen integriert ist; das ist in Frankreich nicht der Fall. Darüber hinaus hat Frankreich seit langer Zeit wieder einmal eine sozialistisch dominierte Regierung, die mehr oder weniger versucht, einen sozialen Reformismus in Gang zu setzen, der auf eine — vorsichtig gesagt — starke Zurückhaltung der Unternehmer trifft, eine Zurückhaltung, die übrigens auch von großen Teilen der Unternehmensleitungen geteilt wird, deren Unternehmen kürzlich nationalisiert wurden. Diese nationalisierten Betriebe funktionieren massiv entsprechend kapitalistischer Managerideologie. Während die QZ in Japan vorrangig (45 %) zur Lösung von Problemen der Reduktion von Produktionskosten eingesetzt werden und demzufolge vor allem in den unmittelbaren Produktionsabteilungen (30 %) und in der Instandhaltung (20 %) existieren (nach Auskunft der Japanese Union of Scientists and Engineers), scheint die Verbreitung der QZ in Frankreich im Augenblick eher politischen als unmittelbar ökonomischen Zielen zu entsprechen.<sup>8</sup>

Um diese These der kapitalistischen, kollektiven Mobilisierung der Arbeitskraft und die darin liegenden Ursachen für die Krise der Gewerkschaften in Frankreich genauer zu entwickeln, werden wir uns im Folgenden auf eine laufende empirische Untersuchung<sup>9</sup> über die Qualitätszirkel beziehen, die die heute am weitesten entwickelte Form unternehmerischer Personalpolitiken darstellen. Die Untersuchung bezieht sich insbesondere auf zwei Großbetriebe der französischen Stahlindustrie. Diese Betriebe zählen zu den wettbewerbsfähigsten industriellen Einheiten ihrer Branche, sie umfassen insgesamt mehr als 20.000 Beschäftigte. Das Beispiel der Stahlindustrie bietet einen doppelten Vorteil, zum einen hinsichtlich der Überlegungen zur ökonomischen Krise und zum zweiten hinsichtlich der Gewerkschaftskrise. Es handelt sich ja um eine von der ökonomischen Krise zutiefst betroffene Branche — weitere 12.000 Arbeitsplätze sollen bis 1986 abgebaut werden. Und es war auch die Stahlindustrie, bei der man in der Folge der heftigen Arbeitskonflikte von 1979 (z.B. Longwy) eine massive Entfremdung der Lohnabhängigen vom Gewerkschaftswesen feststellen mußte.

Die gegenwärtigen Politiken der Unternehmensleitungen im Stahlbereich sind jedoch genau von diesen beiden Faktoren bestimmt: zum einen durch die ökonomischen Imperative der Rezession in der Branche und zum anderen durch den Rückgang des Einflusses der Arbeiterorganisationen während der ganzen letzten Jahre.

## Die Krise der Stahlindustrie

Die französischen Stahlunternehmen sehen sich einer Branchenkrise in Europa und in den USA ausgesetzt. Die Verminderung der globalen Nachfrage zwingt jedes Land und jedes Unternehmen, ihre Produktion zu verringern und gleichzeitig die veralteten Anlagen zu modernisieren. Der Stahlmarkt hat sich gewandelt, die Nachfrage ist quantitativ geringer und qualitativ differenzierter. Fast jede Bestellung erfordert eine andere Zusammensetzung des Endproduktes und der Produktionsprozeß muß den jeweiligen Nuancen der Bestellung, d.h. den speziellen Forderungen der Stahlverbraucher angepaßt werden. Unter diesen neuen Bedingungen installiert die öffentliche Hand, die an der Finanzierung neuer Stahlproduktionszentren beteiligt war, eine Politik staatlicher Partizipation einschließlich Entscheidungsbefugnissen, um die Schwächen unternehmerischer Investitionspolitik auszugleichen. Damit stellt sich das ökonomische Problem der Stahlkrise in Frankreich auch in schlicht arithmetischen Formen: zwei riesige und relativ neue Industriekomplexe, einer 20 Jahre alt und im Norden Frankreichs gelegen, der andere 10 Jahre alt und im Süden gelegen, sind in der Lage, dem internationalen Wettbewerb standzuhalten. Ihr neuester technologischer Stand und ihre Lage »am Wasser« erlauben eine umfassende teil-automatische Leitung des Produktionsprozesses, vom Rohstofflager bis zum Endprodukt, ebenso wie die Diversifizierung der Rohstoffversorgung. Angesichts dessen hat »die alte Dame von Longwy«, die im Oktober 1983 ihr 100jähriges Bestehen feierte, kaum noch Überlebenschancen, weder hinsichtlich der veralteten Anlagen, noch bezüglich der vorhandenen Qualifikation der Arbeitskräfte. 1975 wurde die seit dem Ende des 2. Weltkrieges bestehende Lohnskala ersetzt durch eine neue Klassifikation, bei der die alten Berufe verschwanden. Die Bewertung nach Berufen wurde ersetzt durch eine Gewichtung der Arbeit nach Kriterien der Ausbildungszeit, des Grades an Autonomie in der Arbeit etc. Die Trennung zwischen den verschiedenen Produktionszentren verstärkte sich, denn die neuen Produktionsmittel erforderten eine Steuerung der Arbeitsschritte aus der Entfernung und eine Formalisierung der informatisierten und automatisierten Tätigkeiten.

### Der Konflikt von 1979

Die vorgesehene Schließung der ältesten Stahlbetriebe im Osten und im Norden Frankreichs zog Anfang 1979 eine Reihe von Streiks und anderen Arbeitskonflikten nach sich, die sich nicht nur auf die bedrohtesten Betriebe beschränkten, sondern sich auf die Gesamtheit der Stahlunternehmen ausdehnten. In Denain und in Longwy ging der Kampf um die Arbeitsplätze, in Fos und in Dunkerque äußerte sich die Solidarität der Gewerkschaften anhand von Lohnfragen und der 5. Schicht. Wechselnde Teilstreiks paralyisierten die Produktion in Dunkerque und die Unternehmensleitung antwortete mit einer Aussperrung. In Fos wurde zwei Monate lang wegen Lohnproblemen gestreikt. Angesichts dieser Konflikte bildeten sich zwei unterschiedliche strategische Linien auf der Ebene der nationalen CGT-Metall und der CFDT-Metall heraus, die zu einander entgegengesetzten öffentlichen Stellungnahmen führten. Die CGT widersetzt sich jeder Entlassung und jeder Umstrukturierung des Produktionsapparates. Sie propagiert statt dessen: Wiedereroberung des eigenen, internen Stahlmarktes und entsprechender Einfuhrstopp; Betonung der hohen Qualifikation der Stahlarbeiter und der

Qualität des produzierten Stahls; Anerkennung der Rentabilität der alten Anlagen mit Hilfe eines Minimums an finanzieller Investition. Diese Forderungen, die von den politischen Parteien der Linken aufgegriffen wurden, berücksichtigten in Wirklichkeit weder die Vergangenheit der französischen Unternehmen, noch die Zwänge und Pressionen, die auf internationaler Ebene abliefen. Vier Jahre später erwiesen sich noch die negativsten Hypothesen der CGT und der politischen Linken (Judet-Bericht) als bei weitem zu optimistisch, wenn man die augenblickliche, reale Produktion betrachtet.

Die Strategie der CFDT gibt sich nuancierter und basiert auf einer ausdrücklichen Anerkennung von Verhandlungen zwischen Staat, Unternehmern und Gewerkschaften. Mit einem bewußt geäußerten »Realismus« schlägt die CFDT vor, die Probleme der Beschäftigung, der Entlassungen und der Modernisierung des produktiven Apparates zu verhandeln. Aber genau im letzteren, in der Modernisierung des Produktionsapparates liegt der Stein des Anstoßes, der zu den Konflikten im Laufe der letzten Jahre führte. Denn die bisher betriebene Investitionspolitik wurde unter dem ausschließlichen Einfluß der Nachfrage seitens der Stahlkonsumenten betrieben, und das häufig nur fallweise und allein betriebsbezogen. Während dieser erzwungenen Modernisierung wurden die Forderungen der Lohnabhängigen nicht berücksichtigt. Von da ab gab es nur einen wirklich verhandelbaren Aspekt, das war die Frage der Arbeitsplatzsicherheit allein unter quantitativen Gesichtspunkten und nur noch nach erfolgter technologischer Modernisierung.

Der Gegensatz zwischen den strategischen Linien der nationalen Metallgewerkschaftsverbände wurde jedoch noch durch einen weiteren Gegensatz zwischen den lokalen Gewerkschaftssektionen und ihren eigenen nationalen Organisationen verdoppelt. Zwei verschiedene Logiken schienen sich zu widersprechen oder zumindest einander äußerlich zu bleiben. Auf der Ebene der nationalen CGT-Metall und CFDT-Metall entwickelte sich eine neue Strategie: »die Strategie der industriellen Gegenvorschläge«, die auf eine globale und geplante »industrielle Logik« verweist. Für Frankreich war dies ein bedeutender gewerkschaftlicher Strategiewechsel. Anstatt sich in eine, die bestehenden Verhältnisse nur bestreitende und dagegen protestierende Forderungshaltung einzuschließen, wie es der traditionellen Form des französischen Gewerkschaftswesens entsprach, versuchten die nationalen Metall-Gewerkschaftsverbände der CGT und der CFDT eine Gesamtheit an industriellen Vorschlägen zu entwickeln, die es erlaubten, »Gegen-Pläne« zu entwerfen, um einen Ausweg aus der ökonomischen Krise der Branche zu finden. Diese Strategie industrieller Gegen-Vorschläge verweist folglich auf eine »globale Branchenlogik«, derzufolge die Arbeiter nicht mehr nur noch ausgehend von den Problemen mobilisiert werden können, die sie unmittelbar wahrnehmen oder die im engen Sinne tarifpolitisch sind, sondern ausgehend von Themen, die direkt aus dem Bereich der Industriepolitik stammen. In den Betrieben hingegen existieren »lokale Logiken«, die sich darüber hinaus in einigen Fällen auf »betriebliche Partikularismen« gründen, welche die Realität der (lokalen) Arbeitskämpfe, ihre Besonderheiten, ihre gewachsenen Bündnisse und Fronten und ihre je eigene Geschichte bestimmen. Wir sehen angesichts dessen eine Unfähigkeit der Gewerkschaftsverbände, einen gemeinsamen Kampf zu organisieren, der es erlaubt, die verschiedenen Arbeitskämpfe in den einzelnen Betrieben untereinander besser abzustimmen. Diese einzelnen Kämpfe drohen in ihrer ganzen Heterogenität zu versanden, selbst wenn es manchmal gelingt, die gewerkschaftlichen Divergenzen vor Ort zugunsten einer unmittelbaren Solidarität zu unterdrücken. Aus dem Unterschied zwischen »industriellen Logiken« und »lokalen Logiken« ergeben sich eine Reihe unterschiedlicher Folgen.

Auf lokaler Ebene war die gewerkschaftliche Mobilisierung auf Grundlage der von den nationalen Gewerkschaftsverbänden präsentierten »industriellen Gegen-Plänen« mehr als lückenhaft, in Longwy sogar inexistent.<sup>10</sup> Außerdem brachen die Konflikte zwischen den nationalen Gewerkschaftsverbänden und den lokalen Sektionen manchmal mit voller Gewalt auf und führten dazu, daß erstere höchst autoritäre Maßnahmen trafen: ohne die betroffenen aktiven Gewerkschaftsmitglieder zu fragen und ohne selbst die eigenen Verantwortlichen der Metallbranche zu konsultieren, löste die Leitung der CGT das Radio »Lorraine-Stahlherz« auf, ein unabhängiges Radio der Arbeiterkämpfe, welches sie zuvor selbst gegründet hatte. Gleiches gilt für die Auflösung der CFDT-Sektion bei Usinor in Dunkerque: weil sie an dem nur durch die CGT organisierten Marsch der Stahlarbeiter auf Paris im März 1979 teilgenommen hatten, wurden mehr als 1000 CFDT-Mitglieder faktisch ausgeschlossen.

Die Arbeitskämpfe von 1979 endeten überall, ob es um Arbeitsplätze, um Lohnfragen oder um Arbeitsbedingungen ging, mit einer Niederlage. Die erste Auswirkung der Niederlage war eine noch stärkere Trennung zwischen der CGT und der CFDT.<sup>11</sup> Der Niedergang des Einflusses von CGT und CFDT im Metallbereich während der letzten vier Jahre erklärt sich aus dieser angewachsenen Gewerkschaftsspaltung und zusätzlich aus den nicht gehaltenen politischen Versprechungen, aus den drohenden Arbeitsplatzvernichtungen, die erneut auf den betroffenen Arbeitern schwer lasten, aus der Unfähigkeit der aktuellen Regierung, die Probleme der Stahlindustrie mit eigenständigen Konzepten im Vergleich zur vorherigen Regierung anzugehen und aus der Tatsache, daß trotz der Nationalisierung des Stahlsektors und der verabschiedeten neuen Arbeiterrechte sich die Art und Weise der Leitung und der Macht ausübung auf der Ebene der Betriebe wenig verändert hat im Vergleich zu früher (vgl. Anhang 5).

Die Arbeitskämpfe und die gewerkschaftlichen Vorschläge zielten darauf ab, der Gesamtheit der Branche eine gewisse Homogenität und relative Kohärenz zu verleihen und zwar im Bereich der Planung und der Leitung der Produktion, des Beschäftigungsvolumens und der Qualifikationsentwicklung. Die Niederlage der Arbeitskämpfe hat nun dazu geführt, daß eine verstärkte Atomisierung der Arbeitskräfte zwischen den verschiedenen Unternehmensgruppen, zwischen den Betrieben derselben Gruppe und sogar innerhalb eines Betriebes zwischen den verschiedenen Abteilungen spezifischer Berufsaktivitäten eingetreten ist.

Für die Leitungen der Stahlunternehmen entsprach die Niederlage der gewerkschaftlichen Kämpfe und die anschließende Untätigkeit der politischen Linken der Entdeckung eigener Handlungsmöglichkeiten: um einerseits das Wiederaufflackern neuer Arbeitskonflikte zu verhindern und andererseits die Wirkungen der Stahlkrise besser auffangen zu können, ging es für sie im folgenden darum, die technologischen Transformationen und ihre Konsequenzen akzeptabel zu machen, indem sie eine Art von »Konsens« auf der Ebene jedes einzelnen Betriebes aufzubauen versuchten. Angesichts der besonderen Bedeutung von Qualitätsfragen bei den diversifizierten Stahlprodukten ging es für sie auch darum, diese Qualitätsfragen zu einem Problem der Beschäftigten zu machen und die verschiedenen Arbeitskollektive »intra muros« im gleichen Betrieb untereinander konkurrieren zu lassen. Daher die Einrichtung neuer Strukturen der Konzertierung, die Qualitätszirkel. Da es keine gewerkschaftliche Alternative zu dieser unternehmerischen Initiative gab, blieben die Lohnabhängigen geteilter Meinung über die Haltung, die sie gegenüber diesen auf Freiwilligkeit beruhenden Strukturen einnehmen sollten. Das zeigen die im folgenden entwickelten Fälle der beiden wichtigsten Betriebe der französischen Stahlindustrie in Fos und in Dunkerque.

## Einrichtung und Entwicklung von Qualitätszirkeln als aktuelle Form kollektiver Mobilisierung der Arbeitskraft durch die Unternehmer

### *Das Beispiel des Unternehmens S.*

Nach dem Arbeitskampf von 1979 optiert die Geschäftsleitung von S. ganz eindeutig für eine neue Sozialstrategie: ohne die Rentabilitätsprobleme im geringsten zu verbergen, ging es ihr darum, die Beschäftigten massiv und auf enge Weise an das Weh und Wohl des Betriebes zu binden. A priori war das keine einfache Sache. Eine Untersuchung bei den Beschäftigten hatte nämlich der Geschäftsleitung gezeigt, daß »die Lohnabhängigen sich an nichts betriebliches gebunden fühlten, denn die Stahlkrise entwertete alles«<sup>12</sup>. Dieses Gefühl war um so verbreiteter, als die Geschäftsleitung von S. keine Kontrollmacht über das Budget, den Verkaufspreis, die Beschäftigung, die Auswahl der Lieferanten und der Investitionen besaß und daher recht hilflos erschien, um die Krise meistern zu können.

Die Einrichtung von Qualitätszirkeln (QZ) jedoch erfolgte eingebettet in ein ganzes Maßnahmenbündel der betrieblichen Sozialpolitik. 1979 wurde eine »Abteilung für soziale Angelegenheiten« gegründet, deren Aufgabe es ist, um die Erwartungen und Hoffnungen der Arbeiter zu wissen und auf sie zu antworten. Mit der Einrichtung von QZ wurde eine Reihe von Instrumenten und Verfahren geschaffen, die sich zwar in ihrer Form unterschieden, aber alle dem gleichen Ziel dienen: der höheren betrieblichen Integration der Lohnabhängigen.

So wurde eine Informationsabteilung aufgebaut, deren technische Hilfsmittel es erlaubten, in wenigen Stunden kurze (einseitige) Texte zu drucken, einen Überblick über alle Neuigkeiten der Fabrik zu geben (technische Probleme, Personalprobleme, Sitzungen der Betriebsausschüsse, usw.). Diese Initiative hatte eine doppelte Wirkung: die betrieblichen Vorgesetzten aller Ebenen waren zufrieden, weil sie über den Weg der Hierarchie im voraus informiert wurden und die gewerkschaftlichen Informationen wurden unterlaufen, weil sie langsamer kamen und in der formalen Darstellung benachteiligt waren.<sup>13</sup>

Gleichzeitig wurde eine Politik in Gang gesetzt — wir nennen sie eine »Familienpolitik« —, die abgestimmt war auf die »produktive Kapazität« des Haushaltsvorstandes. Sie besteht darin, daß die häusliche Familie über das allgemeine Verhalten des Familienmitgliedes urteilen kann, das in der Fabrik beschäftigt ist. Denn in der Tat, ob es sich um Fragen der Sicherheit bei der Arbeit, um Fehlzeiten, um Krankheiten und auch um die Teilnahme an den QZ handelt, der Beschäftigte sammelt für alles Punkte. Diese Punkte geben das Recht auf Vergünstigungen in Naturalform, d.h. auf Gegenstände, deren Wert in Punkten und nicht in Geld berechnet wird.<sup>14</sup> Diese Gegenstände sind in einem Katalog aufgeführt, der jedem Beschäftigten nach Hause geschickt wird. Die Auswahl dieser Produkte findet also im allgemeinen auf der Ebene des Familienkollektivs statt. Sie konkretisiert sich dann in einem Geschäft, das zur Fabrik gehört und das während des Wochenendes geöffnet bleibt.

Außerdem versucht man die Existenz und Funktionsweise der QZ durch verschiedene Hilfsmittel bei den Familien zu popularisieren, seien es zahlreiche Aufkleber, bunte Comic-Bücher und andere Gadgets, die großzügigst an die Familien verteilt werden.

Diese Vereinnahmung der Lohnabhängigen, die den Betrieb in der Form von Belohnungen und Freizeitgestaltung außerhalb der Fabrikmauer wiederfinden, verdoppelt sich noch durch den Einbezug der Familien in das Unternehmen selbst: den Familien werden Orte der Entspannung und Spaziergänge innerhalb des Fabrikgeländes angeboten. Da die dafür notwendigen Bauarbeiten dann jedoch nicht stattfanden, entwickelte die Geschäftsleitung des

Betriebes S. das Projekt, einen Teil des Geländes nahe bei den Etangs de Camargue umzugestalten, um es als eine Freizeitanlage (Picknick-Entspannung-Promenade) mit Pferden und Flamingoaufzucht für den Familiensonntag anzubieten. Diese ganze Politik sozialer Kontrolle basiert auf der Schaffung der Qualitätszirkel und ihres Erfolges in der Fabrik.

Wie sieht die Entwicklung der QZ nun im einzelnen aus? Im ersten Jahr, von März 1981 bis März 1982 wurden 358 Gruppen aufgebaut, sie versammelten 1540 Personen, d.h. im Durchschnitt 5 Personen pro Gruppe. Im zweiten Jahr, 3/82-3/83, kommen 242 neue QZ mit 1042 Beschäftigten hinzu. Die Zusammensetzung der Teilnehmer an den Aktivitäten der QZ in beiden Jahren sah so aus: 54,6 % der 907 Meister, 54,9 % der 1295 Techniker, 27,4 % der 1127 Facharbeiter, 13,6 % der 732 angelernten Arbeiter, 29,4 % der 842 Angestellten und außerdem 18 Ingenieure.

Die meisten QZ sind in den unmittelbaren Produktionsabteilungen (35 %), dann im mechanisch-hydraulischen Bereich (25 %), im elektrisch-elektronischen Bereich (17 %), in den Abteilungen Arbeitsmethoden-Kontrolle-Ausbildung-Sicherheit (12 %), in den administrativen Abteilungen (6 %) und beim Informationsdienst (5 %).

Die hauptsächlich behandelten Probleme drehen sich um Fragen des Verfahrens (177), des Ausrüstungsmaterials (155), der Arbeitsplätze (90) und in geringer Weise (jeweils ein gutes Dutzend mal) um Fragen des zu bearbeitenden Stoffes, der Produktivität, der Produktqualität und der inneren und äußeren Arbeitsumgebung. Die genaue Analyse dieser Zahlen erlaubt mehrere Beobachtungen. Zwar sind die QZ vor allem in den direkt produktiven Bereichen eingerichtet worden, aber wir können dennoch feststellen,

— daß die Mobilisierung der Beschäftigten für die Produktion in absoluten und in relativen Zahlen erheblich mehr die Meister und die Techniker betrifft als die Angelernten und die Facharbeiter;

— daß Fragen der Produktivität und der Produktqualität keineswegs zu den am häufigsten behandelten Themen zählen.

Damit ist auch die allgemeine Funktionsweise der QZ bestimmt: die Gruppe ist um einen Gruppenleiter herum organisiert, der eine Ausbildung in Problemlösungsmethoden erhalten hat. Es sind vor allem Vorgesetzte, die die Funktion des Gruppenleiters einnehmen. Aber nichts spricht für die Geschäftsleitung dagegen, daß die Werkmeister mittelfristig ihre Funktion als Gruppenleiter einem anderen Gruppenmitglied übertragen, welches seinerseits dann eine entsprechende Ausbildung erhält. Jeder QZ kann sich polyvalente Problemstellungen geben und damit unterschiedliche Probleme zu lösen versuchen. Diese Möglichkeit wird von der Geschäftsleitung als ein Weg betrachtet, »gegen die Langeweile bei der Arbeit zu kämpfen«. Aber dennoch gibt es eine Grenze der für die jeweiligen Probleme aufgewandten Arbeitszeit. Zwar verteidigt sich die Geschäftsleitung, diesbezüglich keine fixen Regeln zu haben, aber sie schlägt in der Tat vor, an einem gegebenen Problem nicht länger als drei Monate eine Stunde pro Woche an Arbeitszeit zu verwenden. Das sind immerhin maximal 13 Arbeitsstunden, die im Vierteljahr den Sitzungen der QZ dienen. Jedes Jahr klassifizieren und belohnen zwei Jurys die verdienstvollsten QZ. Nach der Vorstellung der Geschäftsleitung sollen zwei Imperative das Handeln der QZ leiten: zum einen die *Innovation*, die die ganze Organisation der QZ zusammenhält, und zum anderen die Regel, die lautet: da die Stahlindustrie in der Krise steckt, müssen die Gruppenleiter lernen, keine Reformen zum Gegenstand zu machen, die sich letztlich als teuer erweisen würden. Für die Geschäftsleitung ist der Begriff eines gemeinsamen Vertrages zentral für die Aktivitäten der QZ. Er impliziert den Zusammenschluß und das Prinzip der Freiwilligkeit derer, die ihm beitreten. Für die Ge-

schäftsleitungen existiert bereits ein Modell der QZ, das als Anregung und Ziel zugleich dient: die Fabrik von Imphy des Konzerns Creusot-Loire, »ein hochmodernes Stahlwerk, in dem ein Organisationssystem aufgebaut wurde, das soweit geht, die Kosten- und Finanzpläne bis auf die Ebene der Meister (nach 6 oder 7 Jahren des Experimentierens) zu dezentralisieren. Auch werden qualifiziertere, jüngere Arbeitnehmer rekrutiert, die die Probleme der Produktion und der Metall-Chemie besser verstehen und darauf reagieren konnten, als die älteren«<sup>15</sup>. Zusammengefaßt sind wir gezwungen zu erkennen, daß der Geschäftsleitung von S. die Mobilisierung der produktiven Fähigkeiten relativ gut gelungen war, und dies nicht so sehr in dem realen Ziel des Produktivitätswachstums, als in dem Willen, die Beschäftigten fest in den Betrieb zu integrieren und zwar so, daß (dank der Möglichkeiten horizontaler und vertikaler Partizipation) sowohl die relative Autonomie der Lohnabhängigen als auch die klare Rolle der Hierarchie respektiert wurden.

Angesichts dieser neuen Strukturen haben die Gewerkschaften keine kohärente Strategie entwickeln können. Ihre Antwort bleibt bescheiden und bruchstückhaft. Zuerst haben sie zu einem »Boycott« der QZ aufgerufen, aus ideologischen Gründen, aber auch aufgrund der Tatsache, daß sie faktisch aus diesen Gruppen ausgeschlossen waren, denn deren Initiative und Einrichtung waren ausschließlich eine unternehmerische Angelegenheit. Später haben sie sich entschieden, an ihnen teilzunehmen, um sich in die neuen Arbeitsbeziehungen in der Fabrik und in das potentielle Feld neuer sozialer Verhältnisse zu integrieren, aber sie besaßen keine Macht, irgendeine andere Alternative vorzuschlagen. Auch heute gibt es keine Anzeichen dafür, daß die neuen Auroux-Gesetze über das »Artikulationsrecht der Arbeitnehmer in den Betrieben« es den Gewerkschaften erlauben würden, die Initiative auf dem Gebiet der kollektiven Mobilisierung in der Arbeit wieder an sich zu nehmen. Denn für die Geschäftsleitung haben die entsprechend dem Gesetz eingerichteten Gruppen den Zweck, Probleme *anzusprechen*, aber nicht sie zu *lösen*. Und daraus folgt, daß die Qualitätszirkel ein privilegierter Ort gemeinsamer Gesprächskreise der Arbeitnehmer bleiben werden und zwar gerade in dem Maße, wie ihre Funktion darin besteht, Probleme nicht zu lösen.

#### *Das Beispiel des Unternehmens D.*

Während die neue Politik bei S. dazu beitrug, dem Betrieb ein verbessertes Image zu verleihen, um somit den Mangel an externer, ökonomischer Autonomie durch eine Verstärkung der organisatorischen und internen Autonomie zu kompensieren, ging es beim Betrieb D. darum, das negative Image der Fabrik in der Öffentlichkeit zu korrigieren. Hinsichtlich der existierenden Arbeitsbedingungen besaß D. aus gutem Grund ein notorisch schlechtes Image, welches die Geschäftsleitung zum Handeln zwang. Die Arbeitsrisiken in der Fabrik waren ausgesprochen hoch, davon zeugt nicht zuletzt die hohe Rate tödlicher Arbeitsunfälle: über 100 tödliche Unfälle im Verlaufe der letzten 20 Jahre, die Zulieferarbeiter nicht einmal einbezogen. Daher versucht die Geschäftsleitung seit vielen Jahren, die Probleme der Arbeitssicherheit zu betonen durch erhöhte Aufklärung, bessere Absprachen der Arbeiter untereinander und verstärkte Prävention. Heute sind diese Zielsetzungen direkt in die Aktivitäten der QZ eingeschlossen.

Die QZ im engeren Sinne wurden, nach einer Untersuchung des Betriebes durch externe Instanzen, im Juni 1982 eingerichtet. Ein Jahr später gab es 180 QZ mit mehr als 1200 Beschäftigten (gut 10 % der Belegschaft). Bis zum Jahresende 1983 will die Geschäftsleitung 300 QZ errichtet haben. Sie gibt dazu eine Zeitschrift heraus, die über die Aktivitäten der QZ berich-

tet. Auch in diesem Fall funktioniert ein QZ recht einfach. Drei bis maximal zehn nur freiwillig teilnehmende Arbeitnehmer bilden einen QZ. Er trifft sich während der Arbeitszeit etwa alle zwei bis drei Wochen je eine Stunde und steht im allgemeinen unter der Autorität eines Vorgesetzten der ersten Linie (z.B. eines Meisters). Wenn sich eine Lösung für das behandelte Problem abzeichnet, schlagen die Mitglieder des QZ sie der zuständigen betrieblichen Führungsstelle vor. Diese engagiert sich, die Lösung umzusetzen oder gegebenenfalls die Ablehnungsgründe zu rechtfertigen. Sogenannte »Hilfesteller«, das sind im allgemeinen Ingenieure, sind beauftragt, die Aktivitäten der bestehenden QZ zu koordinieren und neue QZ zu initiieren. Sie haben auch die Aufgabe, die verschiedenen Stufen des betrieblichen Managements für die Aktivitäten der Zirkel zu sensibilisieren und dazu beizutragen, daß letztere sich auf die Unterstützung der betrieblichen Hierarchie verlassen können.

In den Abteilungen der direkten Stahlproduktion finden sich die meisten QZ (46,6 % der aktiven QZ) mit den meisten Arbeitnehmern (508). Es folgen die Gießerei (24 % der QZ und 298 beteiligte AN), die Metallverarbeitung (11,6 % der QZ und 167 AN), die allgemeinen Dienstleistungsabteilungen (5,5 % der QZ und 75 AN). In noch geringerer Anzahl funktionieren QZ in den zentralen Diensten der Arbeitsvorbereitung, beim Personaldienst und in der Versorgungsabteilung. Auffällig ist die geringe Aktivität von QZ im Walzwerk, einem direkt produktiven Bereich (5 % der QZ und 64 AN).

Die am Anfang in den QZ zur Diskussion gestellten Probleme sollen nach Meinung der Geschäftsleitung einfach sein, damit die Erfolgchancen höher sein können. In Wirklichkeit haben nur 33 QZ (18,3 %) bis heute zur Lösung eines Problems beigetragen. Bei 770 Treffen der QZ kamen insgesamt nur 39 Lösungsvorschläge zur Anwendung. Die Tatsache, daß die große Mehrheit der QZ bisher keinen Beweis ökonomischer Effektivität erbringen konnte, scheint in den Augen der Geschäftsleitung letztlich keine große Bedeutung zu haben, wenn sie feststellt: »Wir verlangen von den Mitgliedern der Zirkel nicht, koste es was es wolle, zu Resultaten zu kommen. Das, was in der gegenwärtigen Periode zählt, ist, daß die Leute lernen, sich regelmäßig zu versammeln und sich vollständig für die Probleme ihrer Arbeit interessieren zu können. Uns geht es vor allem darum, eine neue Geisteshaltung zu schaffen.« Zwei Prinzipien prägen die Funktionsweise der QZ bei D.: die Freiwilligkeit der Teilnahme und die Ausblendung materieller Interessen. Zwar werden die verdienstvollen QZ belobigt, ihre Mitglieder erhalten jedoch keinen einzigen materiellen Vorteil aus ihrer Teilnahme. Und dennoch und trotz ihrer relativ geringen Anzahl und ihrer kurzen Existenz, haben die Lösungsvorschläge der QZ nach Aussagen der Geschäftsleitung schon eine Einsparung von über 700.000 Francs pro Jahr ermöglicht.

In diesem Betrieb existiert übrigens die bisher einzige kohärente gewerkschaftliche Antwort gegenüber der Organisation von Qualitätszirkeln im Stahlbereich<sup>16</sup>. Die CGT und die zu ihr gehörende Gewerkschaft der Ingenieure, Techniker und leitenden Angestellten (UGICT) schlagen vor, die durch die QZ erzielten Produktivitätsgewinne zu berechnen, um sie beispielsweise zur gegebenen Zeit und kollektiv zur Schaffung neuer Arbeitsplätze zu reinvestieren.

## Die Entwicklung und Mobilisierung kollektiver Arbeiterqualifikationen

Wenn wir von den jeweiligen Besonderheiten der kurz dargestellten Fallbeispiele absehen, was läßt sich dann aus der Entwicklung dieser neuen Formen unternehmerischer Mobilisie-

rung von Arbeitskollektiven an Tendenzen ablesen? Wie wir gesehen haben, handelt es sich in erster Linie darum, bei den betroffenen Arbeitnehmern eine »neue Geisteshaltung« zu schaffen, neue Beziehungen zur Arbeit und zum Betrieb bei den Arbeitern zu formen, neue soziale Kooperationsweisen zwischen der Hierarchie und den Ausführenden einzuführen, um somit eine »neue Fabrikordnung« im Keim entstehen zu lassen. Denn die direkt ökonomische Funktion der Qualitätszirkel hinsichtlich der Produktion und der Produktivität erscheint zumindest in der gegenwärtigen Phase zwar nicht nebensächlich, aber doch sekundär.

Ist dies nicht ein Paradox in einem Krisensektor, wie der Stahlindustrie, wo die Produktivitätssteigerung von den Geschäftsleitungen doch als oberstes Ziel betrachtet werden müßte? Das Paradox ist nur scheinbar und das politische oder gar ideologische Primat bei der aktuellen Einrichtung von QZ darf einige der wichtigsten Auswirkungen dieser Politik nicht verschleiern, welche sich auf die soziale Leitung der Arbeitskräfte beziehen, ihre Qualifikationen, und auf den Charakter der gegenwärtigen und zukünftigen Arbeitsplätze.

Denn über die integrativen Aspekte der QZ und ihre Funktion, die subjektive Zugehörigkeit zum Betrieb bei den Beschäftigten zu erfassen, hinaus, haben die jetzigen Unternehmerpolitiken implizit oder explizit zum Ziel, die Anpassungsfähigkeit der Arbeitnehmer an die Modernisierung des Arbeitsprozesses sowohl zu objektivieren als auch zu messen und ihre realen Fähigkeiten zur Innovation und damit zur Beherrschung des neuen Produktionsapparates und seiner technologischen Veränderungen zu evaluieren.

Die permanente Modernisierung der Produktionsanlagen im Stahlsektor macht das Entstehen einer kollektiven Qualifikation der Arbeiter — auf der Ebene der Produktion und nicht auf der von Tarifverhandlungen — unübersehbar, die von nun ab nach den Vorstellungen der Betriebsleitungen strukturiert wird mit Hilfe der Einrichtung, Entwicklung und der Aktivitäten von Qualitätszirkeln. Damit unterläuft die Mobilisierung der Arbeitskräfte durch die QZ direkt die gewerkschaftlichen Forderungen im Rahmen der Eingruppierungsstrukturen des Verbandes der Metall- und Eisenerzindustrie (UIMM) und der Tarifvereinbarungen. Diese werden schon im vorhinein hinfällig, weil durch die QZ eine konkretere Qualifikation definiert wird, die sich bei den betroffenen Arbeitnehmern selbst legitimiert. Denn sie entspringt dem real erlebten Arbeitsinhalt, d.h. den Besonderheiten der Arbeitsformen jedes Betriebes, jeder Werkstatt oder sogar von noch kleineren Arbeitseinheiten. Und genau damit stellt die Einrichtung von QZ den traditionellen Bezug der Gewerkschaften wie der Arbeiter zu den auf Branchenebene definierten »Besitzständen« infrage.<sup>17</sup>

Die so betriebene Politik verweist also auf eine Form der kollektiven Planung und Leitung von Arbeiterqualifikationen und von Arbeitsinhalten, auf eine Definition »neuen Arbeiterwissens«, das durch jede Modernisierung von Produktionsprozessen erforderlich wird. Wir können die Hypothese wagen, daß diese Politik mittelfristig ebenfalls die Beschäftigungspolitik und, genauer gesagt, das Beschäftigungsvolumen eines jeden einzelnen Betriebes beeinflussen wird.

## Die Mobilisierung der Hierarchie

Die Mobilisierung von Arbeitern in den QZ kann nur auf Grund einer Voraussetzung geschehen: ihr muß eine massive Mobilisierung der betrieblichen Leitungskader vorhergehen, denn die betrieblichen Vorgesetzten aller Ebenen sollen die Arbeitermobilisierung determinieren, ihr einen Inhalt und Ziele geben sowie ihre Form bestimmen.

Wir sehen also bei der Errichtung von QZ eine doppelte Mobilisierung: die der Arbeiter und

die der Hierarchie. Letztere jedoch ist chronologisch, institutionell und funktionell von der ersteren getrennt und hat ihre eigenen Besonderheiten. Damit verweisen die Mechanismen kollektiver Mobilisierung durch die QZ direkt auf die Struktur der gesellschaftlichen Arbeitsteilung im Betrieb. Bei der Gründung von QZ ist die Rolle und die Mobilisierung der Hierarchie vorrangig, seien es die »Hilfesteller« (Ingenieure) im Betrieb D. oder die Werkmeister, die die Basis der QZ anleiten. Im Betrieb S. definiert die Geschäftsleitung die Rolle des mittleren Managements als die einer Patenschaft: »Die Rolle des mittleren Managements ist die eines Paten. Als Begriff klingt es etwas lächerlich, aber man muß ihn als einen Ratgeber betrachten, einen, der sich engagiert, denn es finden ja Verhandlungen statt. Es liegt an ihm, der Gruppe, die ihr Projekt nicht gut präsentiert hat, Ratschläge zu geben und Verbesserungen zu erzielen. Er muß dafür sorgen, daß die Ratschläge angenommen werden (...). Für das mittlere Management geht es um sein Prestige. Obwohl er nicht direkt Mitglied der QZ ist, hat der Pate das Projekt zu verantworten, selbst im Falle eines negativen Ausgangs.«

Die Gründe, die die Mobilisierung der Hierarchie motivieren, sind a priori nicht ausschließlich an die Leitungsfunktionen bei der Arbeitermobilisierung gebunden. Einige betreffen die betrieblich unterschiedlichen Bedingungen der Hierarchie selbst. Bei S. begrenzte die fehlende finanzielle und ökonomische Autonomie des Betriebes auch die Autonomie der Hierarchie. Indem sie in die Einrichtung und Funktionsweise der QZ eingebunden wurde, übertrug ihr die Geschäftsleitung eine vergrößerte organisatorische Autonomie und damit auch Macht, die die charakteristische geringe Finanzautonomie überdecken sollte.

Im Betrieb D., wie in vielen Stahlunternehmen, hat der Kontext der ökonomischen Krise und Unsicherheiten zu einem Desengagement von Teilen des mittleren Managements beigetragen, so daß sie implizit oder auch explizit Haltungen des inneren Rückzugs einnahmen. Allgemeiner gesagt, der Bedeutungsverlust ihrer Funktion hat zum Desengagement des mittleren Managements führen können, wie es Henri Vacquin erklärt: »In einer unaufhaltsamen Art und Weise hat das Wachstum der industriellen Einheiten (Betriebe, Unternehmen, Konzerne; d.Ü.) im Rahmen der Managerfunktionen an der Spitze eine Vielzahl von Entscheidungen zusammengefaßt und damit zugleich die anderen Stufen des Managements entwertet: die progressive Verarmung ihrer Funktionen hat zuerst Stück für Stück die Meister und dann das mittlere Management in reine Ausführende verwandelt und den oberen Angestellten den Status von aufgeklärten Ausführenden zugewiesen (...). Und so kam es, daß in dem Augenblick, wo die Unternehmer die mittleren und oberen Angestellten am meisten benötigten, diese sich am stärksten desengagiert haben.« (Vacquin 1980)

Das Desengagement in den in den Fallbeispielen beschriebenen Stahlwerken war während der Streikbewegung 1979 deutlich spürbar. Während der Streiks haben die Vorgesetzten der ersten Linie unablässig eine schwankende Haltung eingenommen, ohne sich jemals eindeutig in dem Konflikt zu engagieren. Dabei hatte die Geschäftsleitung von S. bereits seit 1975 eine Politik der Konzertation der betrieblichen Führung eingeleitet, die die Probleme des mittleren Managements aufgreifen sollte. Heute scheint die erste Zielsetzung bei der Mobilisierung der Hierarchie in der Praxis der QZ darin zu liegen, die Rückzugshaltungen beim mittleren Management abzubauen und dies um so stärker, als sie sich auf Grundlage der sektoriellen Krise weiterentwickelten. Praktisch handelt es sich darum, das Management zu einer effizienteren Steuerung des Informationsflusses, der aus den Abteilungen kommt, zu bringen. Angesichts der Formalisierung — so durch Sitzungsprotokolle — der QZ geht es auch um eine systematischere Weitergabe der Informationen auf die Ebene der Betriebsleitung. Damit beschränkt sich die Politik der QZ nicht nur auf die Steuerung der Arbeiterqualifikationen

und der Beschäftigung, sondern verweist auch auf eine umfassendere Leitung der Kommunikationsprozesse im Betrieb durch das Management.

Die aktuelle Form der Mobilisierung der Hierarchie soll noch weitere Schwachpunkte der bisherigen betrieblichen Anpassung der Arbeitskräfte an den gestiegenen Rhythmus der Produktionsmodernisierung überwinden. Während der ersten Phase der unternehmerischen Politik der Kontrolle (bzw. der Produktion) individueller Lohnarbeitererwartungen, fordert man vom mittleren und unteren Management in der Produktion zusätzlich zu ihren technischen Aufgaben noch Funktionen betrieblicher Personalführung und sozialer Führung zu übernehmen. Darauf waren nur wenige von ihnen vorbereitet. Viele lehnten das neue soziale Moment ab, das einige Betriebsleitungen ihrer Funktion zuordnen wollten. Das zeigt eine kürzliche Untersuchung bei Ingenieuren und mittleren Angestellten, wo einer von ihnen festhält: »Die soziale Politik der Betriebsleitung zwingt uns dazu, die Rolle eines Psychologen, eines Auskunftgebers, eines Bildungsberaters und sogar eines Sozialhelfers einzunehmen. Diese Aufgaben werden unserer technischen Arbeit ohne jeden Gewinn für uns hinzugefügt, denn es ist unsere technische Arbeit, nach der wir ausschließlich bewertet werden« (Groux 1982). Mit den QZ erhält die Mobilisierung des mittleren, technischen Managements eine neue Dimension. Man läßt sie eine Rolle spielen, die direkt mit der Leitung der Arbeitskräfte und der Produktion zu tun hat und sie können dabei ohne Umwege ihre technischen Funktionen, die sie auf Werkstattebene ausführen, in die Arbeit der QZ einbringen.

Auf der Ebene der Meister schließlich führt die Mobilisierung der betrieblichen Hierarchie im Rahmen der QZ dazu, daß sie gezwungen werden, sich noch offener auf Seiten der Unternehmer und der hierarchischen Linie im Betrieb zu engagieren. Damit soll der Einfluß zurückgedrängt werden, den die Arbeiterorganisationen bei Teilen des unteren Produktionsmanagements gewonnen hatte. Wie erfolgreich das Unterfangen war, zeigt das Beispiel des Betriebes D.: bei den Wahlen zu den Betriebsausschüssen im nichtgewerblichen Bereich (d.h. bei den Meistern und dem mittleren und unterem Management) überrundete 1978 die CGT und die CFDT zusammen mit 38 % der Stimmen noch die CGC (30 %). Heute hat sich das Kräfteverhältnis zugunsten der reformistischen CGC und FO umgekehrt (vgl. Anhang 5).

## Unternehmeroffensive und gewerkschaftliche Krise

Wir erleben heute mit den Qualitätszirkeln ein neues, aber typisches Phänomen vom Gesichtspunkt der Unternehmerstrategien aus gesehen. Denn es handelt sich nicht nur um eine neue Form sozialer Personalführung. Die hier gebrauchte Terminologie und die Bezeichnungen für den Inhalt der heute bestehenden Unternehmerstrategien soll von keiner großen Bedeutung sein. Ob sie sich in der Form von QZ ausdrücken oder in Gruppen der Arbeiterzusammenarbeit oder in »Ad-hoc«-Kommissionen usw., es dreht sich immer um unternehmerische Praktiken, die trotz ihrer Verschiedenartigkeit auf eine neue und *allgemeine kapitalistische Strategie* in Frankreich verweisen: die kollektive Mobilisierung der Arbeitskraft unter der direkten Anleitung der Betriebsleitungen, die vorrangig auf sozialem Terrain stattfindet.

In welcher Weise, so müssen wir uns fragen, können die von der sozialistischen Regierung unternommenen Reformen im Bereich des Arbeitsrechts die Auswirkungen der aktuellen Arbeitgeberstrategie bremsen? Die Frage so zu stellen, heißt jedoch die Lehren der Sozialgeschichte in Frankreich zu ignorieren und dabei vor allem die unternehmerischen Praktiken der Vereinnahmung gesetzlicher Reformen in ihrem Sinne zu verdrängen. Die Unternehmer

errichten eine künstliche Unterscheidung zwischen dem Bereich öffentlicher Regelungen und dem unilateralen Initiativen der Unternehmer in den betrieblichen Sozialpolitiken. In der Nachkriegszeit entwickelte die Regierung de Gaulle, in der auch kommunistische Minister saßen, einen Gesetzentwurf über die Betriebsausschüsse. Zu der Zeit erwartete die CGT, daß die neuen Ausschüsse die Funktion der Arbeiterkontrolle über die Organisation des Betriebes, über die Zusammensetzung der Produktionskosten und der Produktpreise haben sollten. Die Unternehmer lehnten diese Sichtweise ab. Der endgültige Gesetzestext gab den Betriebsausschüssen nur eine einfach beratende Rolle im ökonomischen Bereich. So bestanden die wesentlichen Aufgaben der Betriebsausschüsse *bis heute* in der ausschließlichen Leitung sozialer und kultureller Angelegenheiten der Betriebe. Mit dem neuen »Artikulationsrecht der Arbeitnehmer« (Auroux-Gesetze) stellt sich heute die Frage einer umfassenderen Intervention der Arbeiter hinsichtlich der Probleme ihrer Arbeitsbedingungen und der Organisation der Produktion. Von Anfang an jedoch lehnte der Unternehmerverband CNPF ab, daß das Artikulationsrecht eine reale Autonomie der Arbeiter gegenüber der betrieblichen Hierarchie beanspruchen könne: für den CNPF war das neue Recht unter der direkten Schirmherrschaft der Hierarchie angesiedelt. Kein Wunder, daß sich schnell ein Bündnis zwischen CNPF und Angestelltengewerkschaft CGC bildete. Für den Unternehmerverband rief Yvon Chotard schon im Februar 1982 »die Angestellten mit Vorgesetztenfunktion dazu auf, gegen die Auroux-Gesetze zu kämpfen« (Liaison Sociales). Nach Meinung der CGC riskierten die Auroux-Gesetze, und das Artikulationsrecht der Arbeiter insbesondere, zu einer »Sowjetisierung der Betriebe«<sup>18</sup> zu führen.

Auf Verhandlungsebene konnte diese Mobilisierung bereits ihre Wirkung ausweisen, gerade weil die Arbeitgeber nicht gesetzlich gezwungen waren, mit den Gewerkschaften zu einer Übereinkunft zu kommen. Kam die Übereinkunft nicht zustande, dann waren die Unternehmen nur dazu verpflichtet, einseitig (d.h. im wesentlichen entsprechend ihren Vorstellungen) Gruppen der Arbeitnehmerartikulation einzurichten. Heute, d.h. 18 Monate nach Inkraft-Treten des Gesetzes haben erst 1/3 der vom Gesetz betroffenen Unternehmen die Übereinkommen hinsichtlich des Artikulationsrechtes betrieblich abgeschlossen. Die allerneueste Zählung der abgeschlossenen Verhandlungen über dieses Recht zeigt, daß die Betriebsleitungen in 63 % der abgeschlossenen Verträge die betriebliche Hierarchie mit der Anleitung der gesetzlichen Artikulationskollektive beauftragt hat. In 17 % der Fälle ist ihre Präsenz innerhalb dieser Gruppen explizit erwähnt. Zusätzlich enthalten 10 % der Verträge entsprechende Klauseln bezüglich bereits bestehender Qualitätszirkel.<sup>19</sup> Da verwundert es dann nicht, daß es die Angestelltengewerkschaft CGC ist, die bei weitem die meisten Abkommen unterzeichnet hat: 90 % der Abkommen unterzeichnete sie in Betrieben, wo sie vertreten war. Wenn man dies betrachtet, dann wird es offensichtlich, daß die Unternehmer sehr wohl die betrieblichen Reformen auf gesetzlicher Ebene in ihre Strategie der kollektiven Mobilisierung der Arbeitskraft einschließen können. Derart und unabhängig vom politischen Wechsel in Frankreich seit 1981, entwickelt sich die jüngste unternehmerische Strategie kraftvoll und markiert einen tiefgehenden Wandel gegenüber den ehemaligen Praktiken des französischen Unternehmertums. Und dieser Wandel geschieht genau zu der Zeit, in der wir ebenfalls weitgehende Veränderungen in den gewerkschaftlichen Strategien feststellen können.

Ausbildung im Betrieb und die entsprechende Mobilisierung der Arbeitskraft zu Gunsten der Wirtschaft gehörten traditionellerweise in die Domäne der Arbeitgeber — die kollektive Mobilisierung im Bereich sozialer und anderer Arbeitnehmerforderungen war hingegen Aufgabe der Gewerkschaften. Nun haben wir gesehen, daß die Gewerkschaften im Verlaufe der

70er Jahre einen bedeutenden strategischen Wechsel vollzogen haben, denn die Strategie industrieller Gegenvorschläge hatte in der Tat zum Ziel, die Lohnabhängigen nicht nur in den sozialen und anderen Bereichen von Arbeitnehmerforderungen zu mobilisieren, sondern vor allem auf dem Bereich der »Ökonomie« und der Industriepolitiken. Und umgekehrt haben die gegenwärtigen Unternehmerstrategien sehr wohl die Zielsetzung, zu einer kollektiven Mobilisierung der Arbeitskraft zu gelangen, die sich nicht mehr nur noch auf den Bereich der Ökonomie und Produktivität reduzieren läßt, sondern auf den sozialen Bereich übergreift. Wir sehen somit den Entstehungsprozeß eines »kollektiven und sozialen Arbeiter-Daseins«, welches durch unternehmerische Instanzen hervorgebracht, geformt und zusammengehalten wird. Denn wir wissen, daß die Unternehmerstrategien nicht nur auf der Ebene der Sprache und der ökonomischen Rationalität als allgemeine und abstrakte Ideologie formuliert werden. Sie materialisieren sich im Gegenteil nun auf konkretester betrieblicher Ebene, in den Werkstätten, auf der Ebene genau umrissener Segmente des Arbeitsprozesses und im Verhältnis zu einer Gesamtheit genau definierter und begrenzter Aufgaben und Arbeiteraktivitäten. Die neuen Gewerkschaftsstrategien industrieller Gegenvorschläge hingegen konkretisieren sich nicht einmal auf der Ebene der Werkstatt.

Dieses Auseinanderklaffen zwischen der Wirksamkeit unternehmerischer Praktiken der kapitalistischen Mobilisierung der Arbeitskraft und den gewerkschaftlichen Schwierigkeiten, ihrer eigenen Basis ihre gegenwärtigen strategischen Orientierungen verständlich zu machen, erklären unserer Meinung nach die tieferliegenden, *grundlegenden* Ursachen der Gewerkschaftskrise. Grundlegend, denn es handelt sich hier nicht mehr nur um eine Krise der gewerkschaftlichen Rhetorik oder um eine Krise der traditionellen Arbeiterkultur. Es dreht sich auch nicht um einen Einflußverlust bei den Wahlen auf Seiten der kämpferischsten Organisationen, den man immer mehr oder weniger konjunkturellen Umständen anlasten kann. Sondern um eine Krise, die die Gewerkschaftsbewegung und die gewerkschaftliche Initiative auf konkretester Ebene der Produktion, des Arbeitsprozesses und auf der Ebene sozialer und technischer Beziehungen, die in der Werkstatt die Verhältnisse zwischen den Arbeitnehmern als kollektiver Arbeitskraft regeln, betreffen. Und das bedeutet, daß die gegenwärtigen Unternehmerstrategien mit den Arbeiterorganisationen auf ihrem Gebiet kollektiver und sozialer Mobilisierung konkurrieren. Keine Frage, daß die Gewerkschaften angesichts dessen ihre eigene Strategie vor allem am Arbeitsplatz und in den Werkstätten neu definieren werden müssen. Wenn dies nicht gelingt, dann wird ihre betriebliche Verankerung und ihr Einfluß noch stärker in Frage gestellt werden, denn alles spricht dafür, daß die gegenwärtigen Unternehmerstrategien sich weiterentwickeln, verstärken und ausbreiten werden. In diesem Fall würde die Gewerkschaftskrise sich weiter verstärken und die Fähigkeiten zur kollektiven Mobilisierung der Arbeiterklasse für ihre eigenen Ziele weiter beschneiden. Anders gesagt: Grundlagen und »Wesen« der Gewerkschaften und der Arbeiterbewegung wären weitgehend gefährdet.

\* Dieser Artikel ist ein Zwischenergebnis eines empirischen Forschungsprojekts der Autoren am Conservatoire National des Arts et Métiers in Paris.

Übersetzung: *Christof Watkinson*

## Anmerkungen

- 1 Es gibt in Frankreich auf nationaler Ebene fünf repräsentative Gewerkschaftsorganisationen: die Confédération Générale du Travail (CGT), die der Kommunistischen Partei (PCF) nahesteht; die Confédération Française et Démocratique du Travail (CFDT), die ein sozialistisches Gesellschaftsprojekt der Selbstverwaltung vertritt; trotz der neuen gewerkschaftspolitischen Linie der CFDT seit 1979 (die »Resyndikalisierung« der CFDT impliziert schematisch gesagt eine größere Berücksichtigung von Tarif- und Betriebsverhandlungen in ihrer eigenen gewerkschaftlichen Praxis), bleibt die CFDT mit der CGT häufig in den betrieblichen Konflikten aktiv. Dagegen lehnen Force Ouvrière (FO), die Confédération Générale des Cadres (CGC) und die Confédération Française des Travailleurs Chrétiens (CFTC) jedes Gesellschaftsprojekt ab, welches das kapitalistische System in Frage stellt und vertreten stattdessen eine Praxis vertraglicher Beziehungen mit dem Unternehmertum und der staatlichen Macht. Für FO, die CGC und die CFTC bildet der Streik nur ein allerletztes Hilfsmittel. Für die CGT und die CFDT ist der Streik nicht nur eine Form, die Unzufriedenheit der Beschäftigten auszudrücken, sondern zugleich ein Druckmittel bei Kollektivverhandlungen (Tarifverhandlungen). Insgesamt gesehen ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad in Frankreich seit eh und je schwach: die Gesamtheit gewerkschaftlicher Organisationen umfaßt kaum mehr als 20 % der Lohnabhängigen.
- 2 Die Wahlen zu den Arbeitsschiedsgerichten betreffen auf nationaler Ebene die Gesamtheit der Lohnabhängigen im privaten Sektor und in einigen nationalisierten industriellen Großunternehmen. Die Beamten nehmen an ihr nicht teil. Bei dieser Wahl wählen die Arbeitnehmer ihre Vertreter in den Arbeitsschiedsgerichten. Letztere sind paritätische Instanzen des Arbeitsrechts, welche über Streitfälle zwischen Arbeitgebern und Lohnabhängigen entscheiden sollen.  
Vgl. Jacques Kergoat, »La chute des effectifs syndiqués à la C.G.T.«, in: *Le Monde*, 8. Juni 1982 siehe George Ross, »The C.G.T.«, in: Mark Kesselman/Guy Groux (Hrsg.), *The French Workers Movement, 1968-1982*, erscheint bei Allen-Unwin, London-New-York, 1984
- 3 Diese These wird vor allem von den führenden Leuten der CFDT vertreten, aber auch von einigen Persönlichkeiten in der Nähe der CGT, wie z.B. J.L. Moynet.
- 4 Für die C.G.T. siehe: Für menschlichere Arbeitsbedingungen, die unserer Zeit entsprechen — von der Exekutivkommission der CGT im Februar 1972 angenommene Vorschläge und Positionen. Für die CFDT: Probleme, die anlässlich verschiedener Arbeitskonflikte erschienen sind, *Fédération Générale de la Métallurgie CFDT*, Oktober 1972.
- 5 Zum Problem der Angestellten mit Vorgesetztenfunktion angesichts der Unternehmerpolitiken, vgl.: Guy Groux, *Les ingénieurs et cadres dans le mouvement ouvrier*, Forschungsbericht, CNAM, Paris 1982.
- 6 Das Gesetz vom 4. August 1982 enthält ein neues Recht: das Artikulationsrecht der Arbeitnehmer. Dieses Recht sieht vor, in den Unternehmen mit mehr als 200 Beschäftigten eine direkte und kollektive Ausdrucksmöglichkeit der Arbeitnehmer in Gruppen von durchschnittlich 10 bis 20 Personen zu schaffen. Diese Gruppen sollen sich während der Arbeitszeit und am Arbeitsplatz treffen. Das Artikulationsrecht ist insofern direkt, als es vollkommen unabhängig von den paritätischen Instanzen des Betriebes funktionieren soll, bei denen Vertreter der Beschäftigten anwesend sind: so in den Betriebsausschüssen und den Kommissionen für Hygiene und Sicherheit. Das Artikulationsrecht bezieht sich hauptsächlich auf Fragen der Arbeitsbedingungen. Augenblicklich finden in einer großen Anzahl der betroffenen Unternehmen betriebliche Verhandlungen zur Umsetzung dieses Rechts statt. Zur Gesamtheit der Auroux-Gesetze vgl.: Guy Groux, *Politischer Wechsel, Rechte der Arbeiter und Kollektivverhandlungen in Frankreich*, in: Christof Watkinson (Hrsg.), *Modell Frankreich? — Arbeitspolitische Reformen im Zeichen der Austerität*, erscheint 1984.
- 7 Das war noch der Fall bei den ERACT: den Forschungsgruppen zur Humanisierung der Arbeit, die 1975 in einer bestimmten Anzahl von Unternehmen eingerichtet wurden. Diese Forschungsgruppen hatten als Aufgabe, zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen im engen Sinne beizutragen, d.h. zur Verbesserung jener, die in der Beziehung des einzelnen Arbeiters zu seinem Arbeitsplatz oder in

- seiner Arbeitsumgebung (Gase, Lärm usw.) enthalten waren.
- 8 Quelle: AFCERQ, Association Française des Cercles de Qualité.
  - 9 Die Untersuchung wird von den Autoren dieses Artikels im Rahmen ihrer Forschungstätigkeit am CNAM in Paris durchgeführt.
  - 10 Diese Position wird von G. Noiriel in: *Vivre et lutter à Longwy*, Paris, 1980, verteidigt.
  - 11 Zwischen dem 40. und dem 41. Gewerkschaftskongress stellt die Leitung der CGT die Strategie industrieller Gegenvorschläge in Frage, die von der CGT-Metall beschlossen war. Nach dem Mai 1981 nimmt die CGT von neuem diese strategische Orientierung ein. Zur Analyse dieser Periode vgl.: G. Ross, a.a.O.
  - 12 Interviewauszüge aus der laufenden Untersuchung.
  - 13 In einigen anderen Stahlbetrieben, in denen eine vergleichbare Politik betrieben wurde, reagierten die Gewerkschaften mit dem Aufsteigen von Ballons in den Werkstätten und Abteilungen, auf denen die Schlüsselworte aufgemalt waren und sie ließen Tonbandaufzeichnungen mit den neuesten Betriebsnachrichten von einer Abteilung zur anderen herumgehen.
  - 14 Eine Führungskraft des Betriebes S. erklärt das Belohnungssystem folgendermaßen: »Am Anfang gab es keine Belohnung. Heute wird mit Punkten entlohnt. Das ist praktischer als mit Geld. Da kann man die Steuern umgehen. Mit Geld, da zahlt man den Kollegen eine Lage und dann bleibt nichts mehr. Die Qualitätszirkel erhalten eine Punktesumme und verteilen sie innerhalb des Zirkels, so wie sie wollen — aber es ist vor allem die Familie, die davon profitiert.«
  - 15 Interviewauszug
  - 16 In einem von dieser Untersuchung nicht erfaßten Stahlbetrieb haben die Gewerkschaften eine aktivere und forderndere Haltung gegenüber den Gruppen kollektiver Mobilisierung der Arbeitskraft eingenommen, die sie der Betriebsleitung gegenüber selber durchgesetzt haben: diese Arbeitnehmergruppen haben die Probleme der Modernisierung des produktiven Apparates mit Vorschlägen zur Beschäftigung und zur Qualifikationsentwicklung verbunden. Aber diese, von der CGT ausgehende gewerkschaftliche Initiative ist zeitlich und örtlich begrenzt.
  - 17 Zu Fragen der Eingruppierung in der Metallindustrie vgl.: François Eyraud: *La fin des classifications Parodi*, in: *Sociologie du Travail*, Nr. 3, 1978, S. 259-279.
  - 18 Zu all diesen Punkten vgl.: Guy Groux, *Les cadres*, Paris 1983, S. 76-84.
  - 19 Die Zählung wurde im Herbst vom Ministerium für Soziale Angelegenheiten und Nationale Solidarität durchgeführt; vgl.: *Liaisons sociales*, Nr. 145-83, 5. Dezember 1983

## Literatur

- AFCERQ (o.J.): *Association Française des Cercles de Qualité*
- Eyraud, F. (1978): *La fin des classifications Parodi*, in: *Sociologie du Travail*, Nr. 3/1978, S. 259-279
- Groux, G. (1982): *Les ingénieurs et cadres dans le mouvement ouvrier*, Forschungsbericht, CNAM, Paris
- Groux, G. (1983): *Les cadres*, Paris
- Groux, G. (1984): *Politischer Wechsel, Rechte der Arbeiter und Kollektiverhandlungen in Frankreich*, in: Watkinson (Hrsg.) (1984)
- Kergoat, J. (1982): *La chute des effectifs syndiqués à la C.G.T.*, in: *Le Monde*, 8. Juni 1982
- Liaisons Sociales (o.J.), *Bref Sociales*, Nr. 8685
- Noiriel, G. (1980): *Vivre et lutter à Longwy*, Paris
- Ross, G. (1984): *The C.G.T.*, in: M. Kesselman/G. Groux (Hrsg.): *The French Workers Movement, 1968-1982*, London-New York
- Vaquin, H. (1980): *Les problèmes syndicaux de l'encadrement*, in: *Projet*, Nr. 149, November 1980, S. 1099-1109
- Watkinson, C. (Hrsg.) (1984): *Modell Frankreich? — Arbeitspolitische Reformen im Zeichen der Austerität*, erscheint 1984

## Anhang 1

### Wahlen zu den Arbeitsschiedsgerichten

Abteilung Lohnabhängige: Gesamtheit der Sektionen (Frankreich ohne Überseegebiete)

	1982		1979		Différence	
	VOIX	%	VOIX	%	+	-
Inscrits	13.547.411		12.236.239			
Votants	7.939.334	58,6	7.739.543	63,2		4,6
Exprimés	7.642.557	56,4	7.470.897	61		4,6
Abstentions	5.608.077	41,3	4.496.696	36,7		4,6
CGT	2.813.458	36,8	3.172.115	42,4		5,6
CFDT	1.796.641	23,5	1.725.792	23,1	0,4	
FO	1.359.126	17,7	1.305.736	17,4	0,3	
CFTC	647.169	8,4	519.843	6,9	1,5	
CGC	737.064	9,6	387.325	5,1	4,5	

(Die restlichen Prozentpunkte entfallen auf national nicht repräsentative Gewerkschaftsorganisationen)

## Anhang 2

### Wahlen zu den Betriebsausschüssen

(Gesamtheit der Lohnabhängigen, nur repräsentative Gewerkschaftsorganisationen)

	1966-1967	1977-1978	1982
CGT	48,9 %	38,1%	32,3 %
CFDT	18,6 %	20,3 %	22,8 %
FO	7,9 %	9,6 %	11,7 %
CGC	4,1 %	6,1 %	7,0 %
CFTC	2,3 %	2,9 %	2,9 %

## Anhang 3

### Entwicklung der Mitgliederzahlen der C.G.T. und der C.F.D.T.:

(nach offiziellen Angaben der betroffenen Organisationen)

	C.F.D.T.		C.G.T.
	Beitragszahler	Mitglieder <sup>1</sup>	Mitglieder <sup>1</sup>
1965	524.000	681.100	1.939.318
1967	547.000	711.600	1.942.523
1969	660.000	865.600	2.060.202
1970	678.502	882.052	2.061.419
1971	706.119	917.955	2.030.808
1972	743.741	966.863	2.027.553
1973	776.988	1.010.084	2.043.173
1974	781.078	1.015.401	2.046.336
1975	820.490	1.066.637	2.074.072
1976	829.024	1.077.731	2.043.404
1977	828.516	1.077.071	2.016.841
1978	806.146	1.047.990	1.890.649
1979	775.835	1.008.590	1.737.989
1980	740.940	963.220	1.634.375

1 Rentner nicht eingeschlossen

## Anhang 4

### Betriebliche Gewerkschaftssektionen: Bilanz 1970 und 1979:

	1970	1979
Entreprises assujetties .....	29.546	36.191
% d'entreprises ayant une ou plusieurs sections .....	27,5 %	60,08 %
Nombre de sections .....	11.775	37.145
Nombre de délégués .....	13.199	42.377
Répartition des sections:		
— CGT .....	44,5 %	38,8 %
— CFDT .....	25,5 %	24,1 %
— Fo .....	10,2 %	13,5 %
— CFTC .....	4,2 %	5,6 %
— CGC .....	10,0 %	12,3 %
— CFT-CSL .....	1,6 %	0,8 %
— CGSI .....	1,1 %	0,4 %
— Autres syndicats .....	2,9 %	4,4 %

## Anhang 5

### Vergleich der Wahlen zu den Betriebsausschüssen 1978 und 1982 in den Betrieben D. und S.

#### 1. *Betrieb D.:*

(Gewerbliche Arbeitnehmer, in Prozenten der Wahlberechtigten)

	1978	1982
CFDT	23 %	12 %
CGT	35 %	25 %
FO	9 %	14 %
Exprimés	67 %	51 %
Abstentions et nuls	33 %	49 %

#### Betrieb D.:

(Angestellte, in Prozenten der Wahlberechtigten)

	1978	1982	
CGC	30 %	38 %	(CGC + FO)
CFDT	28 %	4 %	
CGT	10 %	9 %	
Exprimés	68 %	51 %	
Abstentions et nuls	32 %	49 %	

#### 2. *Betrieb S.:*

(Gewerbliche AN und Angestellte zusammen, in Prozenten der Wahlberechtigten)

	1978	1982
CFDT	43 %	39,8 %
CGT	35,4 %	28,4 %
FO	12,1 %	14,9 %
CGC	9,5 %	12,9 %
CFTC	absente	4,0 %