

## Betriebliche Gewerkschaftsvertreter ohne Gewerkschaftsbindung? Das Paradox der zunehmend gewerkschaftlich organisierten Comités d'entreprise in Frankreich

Hege, Adelheid; Dufour, Christian

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Hege, A., & Dufour, C. (2009). Betriebliche Gewerkschaftsvertreter ohne Gewerkschaftsbindung? Das Paradox der zunehmend gewerkschaftlich organisierten Comités d'entreprise in Frankreich. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 16(2), 154-178. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-343862>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Adelheid Hege, Christian Dufour\*

## **Betriebliche Gewerkschaftsvertreter ohne Gewerkschaftsbindung? Das Paradox der zunehmend gewerkschaftlich organisierten *Comités d'entreprise* in Frankreich\*\***

**Zusammenfassung** – Der Anteil der gewerkschaftlich organisierten InteressenvertreterInnen innerhalb des *Comité d'entreprise* nahm in Frankreich zu Beginn der Jahre 2000 zu. Eine Stärkung des gewerkschaftlichen Einflusses in französischen Betrieben kann daraus jedoch nur bedingt abgeleitet werden. Dieser Beitrag stellt die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung vor, die vor allem in Klein- und Mittelbetrieben durchgeführt wurde. Vertretungspraxis und Gewerkschaftsbindung neu organisierter *Comités d'entreprise* werden beschrieben und mit den Praktiken langjährig organisierter bzw. unorganisierter Vertreterkollektive verglichen. Anschließend wird nach den Verschiebungen im Beziehungsgeflecht der Akteure gefragt, die parallel zur Tendenz zur Instrumentalisierung des Gewerkschaftsbezugs und Lokalisierung des Vertretungsanspruchs zu beobachten sind. Es zeigt sich, dass viele neu organisierten *Comités d'entreprise* äußerst fragile Beziehungen zu ihren Gewerkschaften unterhalten; die Bindung traditionell organisierter Vertreterkollektive zu ihren Dachverbänden nimmt ab. Lokale Identität erweist sich oft als prägnanter als gewerkschaftliche Identität. Vor diesem Hintergrund verwischen sich die Unterschiede zwischen gewerkschaftlich organisierten und gewerkschaftsfreien Gremien.

## **Workplace Union Representatives without Union Links? The Paradox of the Increasingly Unionised *Comités d'entreprise* in France**

**Abstract** – The share of unionised representatives increased in the workplace elections for the French *Comité d'entreprise* at the beginning of the new century. A case study research conducted in mostly small and medium enterprises suggests that the increase in votes does not necessarily mean stronger union influence in French workplaces. The paper describes representative practices and union links in newly unionised *Comités d'entreprise* comparing them with historically organised and unorganised committees. It then discusses changes in the relationships between the actors which appear simultaneously with the tendency to instrumentalize unionisation and to localise representative claims. Newly unionised committees often maintain fragile links with their unions, whereas their historically unionised counterparts distance themselves from their confederations. Often, local identities prove to be stronger than union identities. In this context, differences between union and non-union representation become blurred.

Key words: **workplace representation, trade unions, France**

---

\* Adelheid Hege, Institut de recherches économiques et sociales, 16 boulevard du Mont d'Est, F – 93192 Noisy-le-Grand Cedex. E-mail: adelheid.hege@ires-fr.org.

Christian Dufour, Institut de recherches économiques et sociales, 16 boulevard du Mont d'Est, F – 93192 Noisy-le-Grand Cedex. E-mail: christian.dufour@ires-fr.org.

\*\* Artikel eingegangen: 8.11.2008

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 7.4.2009.

## Einleitung

Welche Beziehungen unterhalten gewerkschaftlich organisierte Interessenvertreter im Betrieb mit ihren überbetrieblich agierenden Gewerkschaften? Duale Systeme, die auf betrieblicher Ebene kein gewerkschaftliches Vertretungsmonopol kennen wie u.a. Deutschland und Frankreich, bieten grundsätzlich die Möglichkeit gewerkschaftsfreier kollektiver Interessenvertretung am Arbeitsplatz. Gewöhnlich wird angenommen, dass diese beiden Vertretungskonstellationen erhebliche Unterschiede in der betrieblichen Praxis bedingen. Nicht gewerkschaftlich gebundene VertreterInnen gelten als weniger vertretungswirksam als ihre gewerkschaftlich ausgewiesenen KollegInnen (Artus 2008) und scheinen weniger darauf bedacht, die ihnen zustehenden Rechte voll auszuschöpfen (Hege 1998). Sie haben es schwerer, ihre Unabhängigkeit gegenüber dem Arbeitgeber geltend zu machen. Betriebliche Interessenvertretung durch gewerkschaftlich organisierte Akteure stellt sich damit nicht nur als vertretungseffizienter und kampferprobter dar; sie trägt darüber hinaus „die Gewerkschaft“ selbst in jene Betriebe, in denen die Beschäftigten kaum gewerkschaftlich organisiert sind. In Ländern mit sehr niedrigem Organisationsgrad (Frankreich, Spanien) gelten daher auch zunehmend die Wahlergebnisse betrieblicher Gewerkschaftslisten als Gradmesser gewerkschaftlichen Einflusses und gewerkschaftlicher „Repräsentativität“.

Wie lässt sich das Verhältnis zwischen betrieblicher Gewerkschaftsrepräsentation und Gewerkschaften qualitativ bestimmen? Agieren die gewählten Vertreter *de facto* als Bindeglied zwischen Beschäftigten und Gewerkschaftsorganisationen? Werden sie von den überbetrieblichen Gewerkschaften in diesem Sinne genutzt? Nur wenige Studien sind dieser Frage nachgegangen: Hinter dem zunächst formalen Prädikat der Gewerkschaftsmitgliedschaft wird in der Regel eine substantielle Anbindung/Identifikation vermutet. Einige größere empirische Untersuchungen aus dem Zeitraum 1970 bis 1995 sehen in der Tat in der gewerkschaftlichen Identität einen Motor betrieblicher Vertretungsarbeit (Kotthoff 1981, 1994; Batestone et al. 1977; Dufour/Hege 2002). Nicht nur gehört(e) es zum Selbstverständnis der gewerkschaftlichen Interessenvertreter, ihrem betrieblichen Mandat einen klaren gewerkschaftlichen Stempel aufzudrücken; die gewerkschaftliche Einbindung verfolgt(e) darüber hinaus auch durchaus strategische Ziele. Vertretungskompetenz entsteht da, wo Interessenvertreter in der Lage sind, sowohl Nähe als auch Distanz zu ihren Mandanten zu produzieren (Dufour/Hege 2002). Dies geschieht dadurch, dass selbst Repräsentanten in Führungsposition alltägliche Probleme der Beschäftigten in und über die Arbeit hinaus aufgreifen und zu lösen versuchen, andererseits aber auch die gewerkschaftliche Einbindung als externe Legitimität nutzen, die es erlaubt, „eine Brücke zwischen partikularistischen und allgemeinen Beschäftigteninteressen zu schlagen“ (Dufour/Hege 1995: 91; unsere Übersetzung) und damit Kompromisse innerhalb des Beschäftigtenkollektivs herbeizuführen. Interessanterweise zeigt die Konfrontation dieser in unterschiedlichen nationalen und institutionellen Kontexten durchgeführten Studien<sup>1</sup>, dass strategische Kapazität (Hyman 2007) erst dann vorliegt, wenn beide Pole effektiv besetzt sind. Erst

---

<sup>1</sup> Zwei der zitierten Studien sind national angelegt (Kotthoff 1981, 1994; Batestone et al., 1977); Dufour und Hege (2002) vergleichen das Akteurshandeln von deutschen, französischen, britischen und italienischen betrieblichen Vertreterkollektiven.

wenn Beziehungen konstruktiver Spannung sowohl nach innen (Beschäftigtenkollektiv) als auch nach außen (Gewerkschaft) unterhalten werden, ist es offensichtlich möglich, aus starken institutionellen Rechten (wie sie sowohl in Deutschland als auch in Frankreich zur Verfügung stehen) praktisch Nutzen zu ziehen.

Neuere auf Frankreich bezogene Untersuchungen deuten darauf hin, dass der Gewerkschaftsbezug der gewerkschaftlich organisierten InteressenvertreterInnen aktuell einem Veränderungsprozess unterliegt (Dufour et al. 2004, 2005, 2007a, 2007b, 2009; Hege/Dufour 2004; Dufour/Hege 2006). Klassisch organisierte Vertreterteams in (Groß-)betrieben finden nur mit Mühe gewerkschaftlich engagierte Nachfolger und neigen dazu, sich von ineffizienter gewordenen überbetrieblichen Gewerkschaftsstrukturen abzukoppeln. Junge Vertreterkollektive tendieren zu einer instrumentellen Nutzung der Gewerkschaft, von der sie funktionalen Beistand zur Lösung lokaler Probleme erwarten, deren Programmatik und Identitätsangebot sie aber weitgehend ignorieren. Das traditionelle gewerkschaftliche Reproduktionsmodell scheint sich damit in einer Krise zu befinden.

Eine vom französischen Arbeitsministerium in Auftrag gegebene Studie gab die Gelegenheit, das Verhältnis zwischen neu organisierten *Comités d'entreprise* (CE) und ihren Gewerkschaften näher auszuleuchten. Die in diesem Rahmen durchgeführten Fallstudien waren Teil einer Untersuchung des Phänomens der „Resyndikalisierung“ (*resyndicalisation*): Zu Beginn der Jahre 2000 ging in Frankreich der Stimmenanteil gewerkschaftsfreier Listen bei den CE-Wahlen zurück; gewerkschaftliche Listen konnten dagegen Gewinne verbuchen. Kann von diesen „positiven“ Wahlergebnissen (dazu relativierend Kasten 2) auf die Verstärkung des gewerkschaftlichen Einflusses im Betrieb geschlossen werden? In Frankreich hat diese Frage besondere Brisanz in Anbetracht der kürzlich erfolgten Reform der Repräsentativitätsregeln. Das Gesetz zur sozialen Demokratie („*portant rénovation de la démocratie syndicale*“) vom 20. August 2008 macht die Anerkennung der „Repräsentativität“ der einzelnen Gewerkschaften von ihren Wahlergebnissen bei den CE-Wahlen abhängig. Implizit wird damit unterstellt, dass vermittelt über diese Wahlen die Gewerkschaften effektiv ihr Vertretungsmandat gegenüber den Beschäftigten wahrnehmen.

Der vorliegenden Artikel stellt zunächst das *Comité d'entreprise* und seine Bedeutung im komplexen Gefüge der betrieblichen Interessenvertretung vor (1.). Anschließend werden die empirischen Ergebnisse der Resyndikalisierungs-Studie dargestellt: Worauf gründet sich und zu welchen Praktiken führt gewerkschaftliche Organisation? (2.). Die empirisch festgestellten fragilen Beziehungen zwischen Gewerkschaften und (nicht nur) neu organisierten Interessenvertreterkollektiven wirft die Frage auf, inwieweit im Beziehungsgeflecht der kollektiven Repräsentation grundlegende Veränderungen im Gange sind, die sämtliche Akteure – Beschäftigte, Arbeitgeber, Gewerkschaftsorganisationen – erfassen (3.).

## 1. Aufstieg und Bedeutungszuwachs des Comité d'entreprise

Das 1945 gegründete *Comité d'entreprise* gilt inzwischen als zentrale Institution der Interessenvertretung in Frankreich. Es fügt sich in ein sehr komplexes Institutionensystem ein, das wie in Deutschland dual strukturiert ist, so dass betrieblich gewählte und gewerkschaftliche Organe der Interessenvertretung nebeneinander bestehen. Im Betrieb

unterliegen jedoch kraft Gesetzgebung die von sämtlichen Beschäftigten gewählten Instanzen einer stärkeren gewerkschaftlichen Kontrolle als in Deutschland. So können nur die von den Gewerkschaften ernannten (und nicht von der Belegschaft gewählten) *Délégués syndicaux* (DS, Gewerkschaftsdelegierte) Betriebsvereinbarungen abschließen. Bei den Wahlen zum *Comité d'entreprise* (CE) und den *Délégués du personnel* (DP, Personalvertreter) können im ersten Wahlgang lediglich KandidatInnen der als repräsentativ anerkannten Gewerkschaften gewählt werden; nur wenn keine Gewerkschaftslisten zustande kommen oder das nötige Quorum nicht erreicht wird, können sich im zweiten Wahlgang auch KandidatInnen „ohne Etikett“ zur Wahl stellen (Übersicht 1; dazu ausführlicher in deutscher Sprache Dufour/Hege 2006; Artus 2008).

**Übersicht 1: Die Institutionen der Interessenvertretung in französischen Betrieben**

Beschäftigte			
1-10	<b>Keine Interessenvertretung</b>		
11-49	<b>Délégués du personnel (DP)</b> Personalvertreter, gewählt. Im ersten Wahlgang nur Gewerkschaftslisten. Sie kontrollieren die Einhaltung gesetzlicher und tariflicher Bestimmungen und vertreten die Alltagsbeschwerden der Belegschaften gegenüber dem Arbeitgeber		
Ab 50	<b>Délégués du personnel.</b> Mögliche Teilnahme der DS am Gremium	<b>Comité d'entreprise (CE).</b> Von der Belegschaft gewählte, mit Informations- und Konsultationsrechten ausgestattete Instanz. Verfügt über ein Sozialbudget variabler Höhe. Im ersten Wahlgang nur Gewerkschaftslisten. Die DS sind im Gremium vertreten.	<b>Délégués syndicaux (DS).</b> Von den Gewerkschaften aus der Belegschaft heraus ernannte Delegierte. Sie haben ein betriebliches Verhandlungsmonopol und das Recht, betriebliche Gewerkschaftsgruppen ( <i>sections syndicales</i> ) zu bilden
	<b>Délégation unique du personnel (DUP)</b> In Betrieben mit 50-200 Beschäftigten können CE und DP in einer sogenannten « Délégation unique » zusammenfasst werden.		
	Die CE- und DP-Vertreter wählen gemeinsam die Mitglieder des <b>CHS-CT (Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail)</b> , das für Fragen der Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten zuständig ist.		

Entsprechend der Betriebsgröße ist die Einrichtung von Vertretungsinstanzen Arbeitgeberpflicht. Statistische Erhebungen belegen einen höheren Deckungsgrad der Vertretungsinstanzen in Frankreich als in Deutschland (Artus 2008). Gewählte Interessenvertreter finden sich in den weitaus meisten Betrieben ab 50 Beschäftigten (Wolff 2008).<sup>2</sup> Trotz des gewerkschaftlichen Kandidatenmonopols im ersten Wahlgang sind jedoch viele CE und DP nicht gewerkschaftlich organisiert (IRES/DARES 1998).<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Über 85 % der Betriebe zwischen 50 und 99 Beschäftigten verfügten 2004 über eine gewählte Interessenvertretung; ab 100 Beschäftigten sind nahezu alle Betriebe mit einer oder mehreren Vertretungsgremien ausgestattet (Wolff, 2008: 88).

<sup>3</sup> In dieser 1995 durchgeführten repräsentativen Umfrage gaben 51 % der befragten CE-Sekretäre an, auf gewerkschaftsfreien Listen gewählt worden zu sein. In Betrieben mit CE

Die Gewerkschaften standen der Institution CE auch wegen ihrer ambivalenten Zielsetzung – Verwaltung eines Sozialbudgets für soziale und kulturelle Aufgaben einerseits, Informations- und Anhörungsrechte andererseits – lange Zeit skeptisch gegenüber (Montuclard, 1963; Combe 1969). Die Arbeitgeber sahen in ihr in den Nachkriegsjahrzehnten ein Einfallstor der Gewerkschaften (vor allem der lange dominanten CGT), die es aus den Betrieben herauszuhalten galt (das Recht auf originäre Gewerkschaftspräsenz besteht offiziell erst seit 1968). Vor dem Hintergrund von Wirtschaftskrise und Umstrukturierungen wurden in den achtziger Jahren die Informationsrechte und funktionalen Ressourcen des CE verstärkt, die wirtschaftlichen Anhörungsfunktionen gewannen in der Vertretungspraxis zunehmend an Bedeutung. Auch in den Augen der Arbeitgeber wurde das *Comité d'entreprise*, das weniger als die DP mit Arbeitnehmerforderungen und Alltagsbeschwerden assoziiert ist allmählich zu einer legitimen Institution (Coffineau 1993).

#### Comité d'entreprise – Betriebsrat: Ein nicht unproblematischer Vergleich

Das französische *Comité d'entreprise* wird gern mit dem deutschen Betriebsrat verglichen. Es erscheint nahe liegend, die beiden Institutionen vergleichend zu werten, die sich in Bezug auf Konstituierungsmodus (allgemeine Wahlen) und Aufgabenkatalog ähnlich sind. Damit wird jedoch implizit vorausgesetzt, dass zugleich mit dem Inventar der verfügbaren Rechte auch das jeweilige Machtpotential evaluiert werden kann.

Dieses für die „spontane Soziologie“ (Bourdieu et al. 1968) typische Vorgehen führt zu groben Fehldeutungen. Die formale Sichtweise lässt die realen, ungeschriebenen Praktiken außer Acht. Deutsche Beobachter sehen im *Comité d'entreprise*, das vom Arbeitgeber präsiert wird, eine in seiner Autonomie eingeschränkte Instanz. Dabei wird übersehen, dass der „Präsident“ nur an den zwischen Arbeitgeber und Interessenvertretern anberaumten Sitzungen teilnimmt und alle anderen Sitzungen des Vertretungskollektivs ohne seine Anwesenheit stattfinden. Französische Beobachter zweifeln an der Vertretungsmächtigkeit des deutschen Betriebsrats als einer Institution, die zu vertrauensvoller Zusammenarbeit und Konsens verpflichtet ist. Ignoriert werden dabei sowohl alternative Mittel der Mobilisierung der Beschäftigten (Betriebsversammlung) als auch die reale Verhandlungsmacht vieler Betriebsräte. Außer Acht gelassen wird auch, dass diese Institutionen nicht isoliert agieren. Ihr Zusammenspiel mit den überbetrieblichen Gewerkschaften und anderen Vertretungsinstanzen (*Délégués du personnel* hier, Vertrauensleute dort, etc.) erfordert, sich in erster Linie für die Praktiken und Akteure zu interessieren und nicht für die vorgegebenen Institutionen.

Um betriebliche Interessenvertretung zu untersuchen und zu interpretieren, gehen wir grundsätzlich (funktionsübergreifend) von den Vertreterkollektiven und nicht von den Institutionen aus; nur so können unserer Ansicht nach internationale Vergleiche sinnvoll durchgeführt werden (Dufour, Hege 2002). Dabei stellt sich heraus, dass die Unterschiede zwischen den Vertreterteams innerhalb eines Landes schwerer wiegen als die Unterschiede zwischen den nationalen Institutionen, was auch immer diesseits und jenseits der Grenzen in sie hineinprojiziert wird. Dieser Ansatz ist jedoch kaum umsetzbar, wenn postuliert wird, dass die Akteure sich vermittelt über die ihnen zur Verfügung stehenden Institutionen beschreiben lassen.

In dem Maße, in dem die Gewerkschaften Mitglieder verloren, gewann das CE auch an Bedeutung als Gradmesser des gewerkschaftlichen Einflusses. Die Ergebnisse der alle zwei Jahre stattfindenden CE-Wahlen<sup>4</sup> werden vom Arbeitsministerium gesammelt und statistisch ausgewertet. Sie geben Auskunft über das Gewicht der einzelnen Gewerkschaftskonföderationen im Privatsektor sowie über die Verbreitung gewerkschaftsfreier *Comités* (Labbé 1994). In Zukunft wird diesen Wahlen noch größere Aufmerksamkeit zuteil werden: 2008 wurden die Regeln geändert, denen zufolge Gewerkschaften auf Betriebs- und Branchenebene als repräsentativ gelten und somit

waren dieser Untersuchung zufolge 41 % der DP unorganisiert, wobei jedoch bedacht werden muss, dass in einem gewerkschaftsfreien Umfeld seltener DP gebildet werden.

<sup>4</sup> 2008 wurde die Wahlperiode auf vier Jahre verlängert, sofern nicht abweichende Betriebsvereinbarungen bestehen.

befugt sind, Verhandlungen zu führen und Kollektivverträge im Namen der Beschäftigten abzuschließen. Das Repräsentativitätsprädikat beruht nun nicht mehr wie bisher auf einer historischen Anerkennung<sup>5</sup> sondern auf den bei den CE-Wahlen erzielten Ergebnissen.

In der sechzigjährigen Geschichte der *Comités d'entreprise* unterlag der gewerkschaftliche Einfluss in der betrieblichen Interessenvertretung erheblichen Schwankungen. Die ersten Jahrzehnte waren durch eine deutliche Dominanz der CGT in den Gremien gekennzeichnet. Der Stimmenanteil der gewerkschaftsfreien Listen war fluktuierend, entsprach jedoch etwa dem der zweiten Gewerkschaft, der CFDT. Die Situation änderte sich grundlegend in den Jahren 1970-1990: Einerseits verringerte sich der Abstand zwischen der CGT und den anderen Gewerkschaften; die Gewerkschaftskonkurrenz nahm zu. Andererseits wuchs der Anteil gewerkschaftsfreier CE-Mitglieder vor allem in kleineren Betrieben. Eine symbolische Schwelle wurde 1989-1990 überschritten, als die unorganisierten KandidatInnen mehr Stimmen auf sich vereinigten als jede „andere“ Gewerkschaft. Sie erhielten 30 % der Stimmen und die Hälfte der Sitze in den *Comités d'entreprise*.

Der Stimmenanteil der nicht gewerkschaftlichen Kandidatenlisten ging in den neunziger Jahren langsam zurück. Diese rückläufige Entwicklung verstärkte sich ab 1998. Ein neuer symbolischer Schritt erfolgte 2002, als zwei Gewerkschaften, die CFDT und die CGT, erneut an der Spitze lagen und die „gewerkschaftsfreie Fraktion“ auf den dritten Platz – und damit auf das Niveau der achtziger Jahre – zurückdrängten (DARES 2005). Beobachter sahen darin eine Trendwende hin zur „Resyndikalisierung“ (DARES 2001; Jacod 2008).

## **2. Die fragile Gewerkschaftsbindung der (nicht nur) neu organisierten *Comités d'entreprise***

Eine vom französischen Arbeitsministerium beim IRES<sup>6</sup> in Auftrag gegebene Studie sollte der Problematik der „resyndicalisation“ der *Comités d'entreprise* nachgehen. Dabei sollten zum einen die Wahlergebnisse zweier Wahlzyklen (1998/99, 2000/01) neu interpretiert werden (dazu Kasten 2). Zum anderen sollte dieser Entwicklung empirisch nachgegangen werden.

Zwischen Herbst 2004 und Frühjahr 2005 wurden etwa zwanzig Betriebe mit CEs untersucht. InteressenvertreterInnen und Betriebsleitungen wurden nach der Alltagspraxis, den Erfahrungen und Entwicklungen des Gremiums gefragt. Da den „neu gewerkschaftlich organisierten“ *Comités* besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte, dominieren Klein- und Mittelbetriebe (mit 50 bis 300 Beschäftigten) im Untersuchungssample; in größeren Betrieben sind die CEs im Allgemeinen gewerk-

---

<sup>5</sup> Diese war seit 1966 fünf Gewerkschaftsorganisationen vorbehalten: CGT, CFDT, CGT-FO, CFTC, CFE-CGC.

<sup>6</sup> IRES (Institut de recherches économiques et sociales) ist ein aus staatlichen Mitteln finanziertes wirtschafts- und sozialwissenschaftliches Forschungsinstitut, in dem die als repräsentativ anerkannten französischen Gewerkschaftsorganisationen vertreten sind.

schaftsbesetzt.<sup>7</sup> Allerdings fanden sich auch einige größere Betriebe (mit über 600 Beschäftigten), in denen das CE erst kürzlich in Gewerkschaftshand übergegangen war. Ansonsten unterscheiden sich die Untersuchungsbetriebe in Bezug auf Alter, Branchenzugehörigkeit, Selbständigkeit bzw. Einbindung in Unternehmen oder Konzerne, ihre Lokalisierung, die wirtschaftliche Situation, die soziale Zusammensetzung der Belegschaften und schließlich auch im Hinblick auf gewerkschaftliche Mehrheiten (Übersicht 2).

### Übersicht 2: Charakteristika der Untersuchungsbetriebe

	Angaben zum Betrieb				Gewerkschaftssituation	
	Beschäftigtenzahl	Branche	Alter (2005)	Betriebsstruktur	Gewerkschaftsmehrheiten im CE	Délégués syndicaux <sup>1)</sup>
Neuorganisierte Comités d'entreprise						
<b>NeuOrg 1</b>	50	Arbeitslosenbetreuung	25 J.	Eingetragener Verein	CFDT	–
<b>NeuOrg 2</b>	80	Schlachthof	40 J.	Familienbetrieb	CFDT	CFDT, FO
<b>NeuOrg 3</b>	90	Elektronik	25 J.	Familienbetrieb	FO	FO, CGT
<b>NeuOrg 4</b>	100	Lebensmittelindustrie	105 J.	In eine Holding überführter früherer Familienbetrieb	CFDT	CFDT, FO
<b>NeuOrg 5</b>	170	Möbelindustrie	35 J.	Familienbetrieb	FO	FO
<b>NeuOrg 6</b>	200	Feinmechanik	20 J.	Niederlassung eines internationalen Konzerns	CGT	CGT
<b>NeuOrg 7</b>	600	Düngerindustrie	45 J.	Unternehmensgruppe, ehemals Genossenschaft	CFDT	CFDT
<b>NeuOrg 8</b>	1000	Textilhandel	35 J.	Familienbetrieb	FO	FO
Altorganisierte Comités d'entreprise						
<b>AltOrg 1</b>	200	Privatschule	50 J.	Kirchliche Trägerschaft	CFDT	CFDT
<b>AltOrg 2</b>	200	Immobilien-gesellschaft	60 J.	GmbH	CFDT	CFDT
<b>AltOrg 3</b>	240	Privatklinik	35 J.	Unternehmensgruppe	CGT, CFDT, FO	CGT, CFDT, CFTC, FO
<b>AltOrg 4</b>	250	Zulieferer Metallindustrie	60 J.	Internationaler Konzern	CGT	CGT
Unorganisierte Comités d'entreprise						
<b>Unorg 1</b>	70	Vermittlung von Sozialwohnungen	40 J.	Kommunale Trägerschaft	–	–
<b>Unorg 2</b>	110	Rehabilitation	50 J.	Eingetragener Verein	–	CFDT
<b>Unorg 3</b>	110	Metallindustrie	55 J.	Familienbetrieb	–	CFDT, CGT
<b>Unorg 4</b>	200	Kantinenbewirtschaftung	15 J.	Unternehmensgruppe	–	–
<b>Unorg 5</b>	230	Metallgerüstebau	45 J.	Unternehmensgruppe	–	CFDT, CGT, FC
<b>Unorg 6</b>	230	Bauwirtschaft	25 J.	Unternehmensgruppe	–	CFDT, CGT
<b>Unorg 7</b>	275	Küchenmöbel	50 J.	Unternehmensgruppe	–	FO

<sup>7</sup> Das Vorrecht der Gewerkschaften, KandidatInnen im ersten Wahlgang aufzustellen, reduziert die Wahlchancen gewerkschaftsunabhängiger Kandidaten, da größere Betriebe selten jeder Gewerkschaftspräsenz entbehren.

Der Schwerpunkt der Untersuchung lag auf ehemals gewerkschaftsfreien CEs, die sich vor kurzem zur Gewerkschaftswahl entschlossen hatten (die „Gewerkschaftsneulinge“). Jedoch waren in der Untersuchungssample auch zwei weitere Gruppen vertreten.<sup>8</sup> Eine zweite Gruppe wies eine dauerhafte, langjährige Gewerkschaftsbindung auf (die „Altorganisierten“), eine dritte hielt an ihrem gewerkschaftsunabhängigen Status fest (die „Unorganisierten“). Das Sample – das an zahlreiche im selben Zeitraum (1999-2005) durchgeführte Untersuchungen in Klein-, Mittel- und Großbetrieben anknüpft<sup>9</sup> – ermöglicht es, die Praktiken der neu organisierten CEs gegenüber den Vergleichsgruppen abzugrenzen. Ändert die Gewerkschaftsbindung die Funktionsweise des CE? Orientieren sich die gewerkschaftlich neu organisierten *Comités* an den Handlungs- und Identitätsmustern der klassisch gewerkschaftlich organisierten Vertretergremien? Kann durch die empirischen Fallstudien die implizit optimistische „Resyndikalisierungs-These“ erhärtet werden, wonach die verstärkte gewerkschaftliche Präsenz in den *Comités d'entreprise* die Legitimität der Gewerkschaften als zentrale Akteure der Interessenvertretung im Betrieb (und über den Betrieb hinaus) befestigt?

### 2.1 Neu organisierte CEs:

#### *Emanzipation vom Arbeitgeber – und von den Gewerkschaften?*

Die neu organisierten *Comités d'entreprise* waren zuvor alle über einen relativ langen Zeitraum hinweg unorganisiert. Unterschiedliche Motive führen zum Sprung in die Gewerkschaftsbindung. In mehreren Fällen haben Umbrüche in der Sozialordnung etwa nach einem Besitzerwechsel, sowie die Angst vor einer Betriebsschließung den Ausschlag gegeben. Anderswo haben die Verhandlungen über die Einführung der 35-Stundenwoche eine entscheidende Rolle gespielt, bei denen ein Gewerkschaftssekretär Hilfestellung geleistet hatte. Ein gewerkschaftlich organisierter Kollege oder gar ein Vorgesetzter mit Gewerkschaftshintergrund konnten den Anstoß geben. Die Initiative zur „Vergewerkschaftlichung“ des CE ging immer vom Betrieb aus (Interessenvertreter, Beschäftigte); nirgends erfolgte der Anstoß durch die Gewerkschaften von außen.

Sämtliche Gewerkschaftsneulinge unter den CE-Teams wollten über die Gewerkschaftsbindung ihren Einfluss im Betrieb stärken und damit die Qualität der Interessenvertretung verbessern. Sie waren der Meinung, dass ein gewerkschaftlich organisiertes *Comité d'entreprise* größeren Einfluss im Betrieb ausübt und vom Arbeitgeber ernster genommen wird. Dies hatte auch zur Folge, dass aus dem Kreis der Interes-

<sup>8</sup> Diese Typologie entspringt zum Teil irrtümlichen Einträgen in der Datenbasis des Arbeitsministeriums, die die Grundlage der Betriebsauswahl bildete. Der dort dokumentierte Gewerkschaftsstatus der CE entsprach nicht immer der empirisch festgestellten Situation. Als „Gewerkschaftsneulinge“ identifizierte CEs entpuppten sich relativ häufig als gewerkschaftsunabhängig, bzw. als langjährig gewerkschaftlich organisiert. Dies mag vor allem an der Komplexität der Datensammlung liegen; die beobachtete Fehlerquote ist aber nicht unproblematisch im Hinblick auf die veränderten Repräsentativitätsregeln (*cf. supra*), die die Bedeutung der CE-Wahlen als statistisches Messinstrument gewerkschaftlichen Einflusses noch verstärken. Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurde beschlossen, das Ursprungssample beizubehalten.

<sup>9</sup> Insbesondere Dufour et al. (1999, 2004, 2007a, 2007b) und Hege/Dufour (2001, 2004)

senvertreterInnen heraus die Designierung eines/er oder gar mehrerer Gewerkschaftsdelegierten (DS) bei der/den einschlägigen Gewerkschaft(en) beantragt wurde.

Die Gewerkschaftsneulinge unter den *Comités* unterschieden sich jedoch im Hinblick auf die Beziehungen, die sie zur Gewerkschaft ihrer Wahl aufbauen wollten. Nur in einem der acht neu organisierten Betriebe kam es zu einer identitären Gewerkschaftsbindung: Mit der gewerkschaftlichen Organisierung des CE sollte zugleich ein gewerkschaftlich aktives Vertreterteam aufgebaut werden, das gewerkschaftliche Debatten in den Betrieb trug, neue Mitglieder warb und aktive Beziehungen zu den überbetrieblichen Gewerkschaftsstrukturen unterhielt. In diesem Metallbetrieb (Neuorg 6) ließ sich eine Arbeiterin von der CGT zur Gewerkschaftsdelegierten (DS) ernennen. Es gelang ihr, ein Team zusammenzustellen, aus dem die Gewerkschaftssektion hervorging, die später die Verhandlungen zur Einführung der 35-Stunden-Woche aktiv vorantrieb. Für die Vertreterwahlen (CE und DP) wurden Gewerkschaftslisten aufgestellt. Die Gremien verzeichneten einen deutlichen Bedeutungszuwachs; ihre Mitglieder sind als GewerkschafterInnen allgemein bekannt und geschätzt. Die Gewerkschaftsgruppe unterhält enge Kontakte zur örtlichen Vertretung der Gewerkschaft und nimmt regelmäßig an Schulungen teil. Die CGT hat sich ihrerseits für das Vertretungstalent einer jungen Industriearbeiterin mit Familienpflichten interessiert und sie als Kandidatin mit sicherem Listenplatz für die Arbeitsgerichtswahlen aufgestellt.

Eine instrumentelle Logik der Gewerkschaftsbindung war für die sieben anderen neu organisierten *Comités* kennzeichnend. Diese Vertreterkollektive begnügen sich mit einer rein formalen Anbindung an „ihre“ Gewerkschaft, aus der sich weitergehende Verpflichtungen weder für die eine noch für die andere Seite ergeben. Die Beziehungen zur Gewerkschaft bleiben sporadisch; der Aufbau eines aktiven Gewerkschaftskerns steht nicht auf dem Programm. Die gewerkschaftliche Etikettierung hat vor allem symbolischen Charakter: Sie signalisiert dem Arbeitgeber (und den KollegInnen), dass man es in Zukunft mit einem neuen, streitbareren Kollektiv zu tun hat. Sie hat keine identitäre Dimension und steht ausschließlich im Dienst lokaler Interessen. Die Möglichkeit, im Bedarfsfall auf eine gewerkschaftliche Vertrauensperson (z.B. einen örtlichen Gewerkschaftssekretär) zurückgreifen zu können, die man um Rat fragen und von der man erfahren kann, wie andere Vertretergruppen mit ähnlichen Problemen umgehen, dient als Rückversicherung.

In den instrumentell organisierten Vertreterteams kann die Möglichkeit, über gewerkschaftliche Listen am ersten Wahlgang der CE-Wahlen teilzunehmen, durchaus eine Rolle bei der Option für gewerkschaftliche Organisierung spielen. Man kann auf diese Weise unorganisierten KandidatInnen zuvorkommen, an deren Durchsetzungsfähigkeit und Arbeitgeberunabhängigkeit möglicherweise Zweifel bestehen. Ein Zusammenhang zwischen identitärer/instrumenteller Organisierungslogik und Wahl einer bestimmten Gewerkschaft konnte nicht festgestellt werden. In einzelnen Betrieben mit repressiven Sozialbeziehungen haben sich die CE-Delegierten kollegial für die Aufstellung mehrerer Gewerkschaftslisten entschieden: „Auf diese Weise können wir verschiedene Meinungen einholen und wir haben mehr Leute, um mit dem Boss zu diskutieren“, erklärten uns die CE-Vertreterinnen eines Produktionsbetriebs.

Während die CE-Mitglieder ihre ersten Schritte in der Vertretungsarbeit tun, bemühen sie sich – erstaunlich? – wenig um die Unterstützung und Beratung durch „ih-

re“ Gewerkschaften. Nur wenige VertreterInnen interessieren sich für die sozialen und politischen Orientierungen ihrer Gewerkschaft: Die Handlungsperspektive ist bewusst betriebszentriert. Im Gespräch mit den Kollegen stellen die VertreterInnen ihre Gewerkschaftszugehörigkeit ungern in den Vordergrund. Die Gewerkschaften investieren ihrerseits wenig Zeit und Energie in die Betreuung dieser Gewerkschaftsneulinge.

Die gewerkschaftliche Neuorganisation führt selten (unmittelbar) zu größeren Veränderungen innerhalb der Interessenvertretung. Der Handlungsradius wird kaum erweitert; das Sozialbudget erlaubt keine großen Sprünge. Nicht alle Sitze im Gremium sind besetzt und nicht alle Delegierten nehmen aktiv an der Vertretungsarbeit teil. Die Zusammenarbeit von gewerkschaftlich organisierten und an ihrer Gewerkschaftsunabhängigkeit festhaltenden CE-Mitgliedern führt mitunter zu Spannungen. Nur wenige neu organisierte CEs nehmen Schulungsangebote wahr. Viele finden sich mit einer selektiven Wahrnehmung ihrer Aufgaben ab – wobei durchaus Prioritäten gesetzt werden. Man weiß mit den wirtschaftlichen Informationen des Arbeitgebers nicht so richtig umzugehen, aber man widersetzt sich verschlechterten Arbeitsbedingungen in der Werkstatt, verteidigt eine den Wünschen der ArbeitnehmerInnen besser entsprechende Organisation der Arbeitszeit, kämpft um eine Produktionsprämie.

Obwohl das neue Gremium als Team zur Wahl angetreten ist, hängt sein Engagement oft an einer einzigen treibenden Kraft – die meistens relativ isoliert agiert. Größere Betriebe mit mehreren Hundert Beschäftigten bilden hier keine Ausnahme (Neuorg 7, 8). Der Wunsch, der Routine und eventuell der Frustration einer stagnierenden Berufslaufbahn zu entkommen, kann diese EinzelkämpferInnen dazu bewegen, sich zu engagieren und zu exponieren. Die Arbeitgeber versäumen es jedoch selten, die VertreterInnen ihre relative Isolierung innerhalb der Belegschaft spüren zu lassen. Kollektivere Führungsmuster wurden in Betrieben beobachtet, in denen die gewerkschaftliche Organisation auf eine repressive Wendung innerhalb der Sozialbeziehungen zurückzuführen ist. „Vorher war das ja nicht nötig“, erklären in diesen Fällen so gut wie einstimmig die VertreterInnen. Diese Vertreterkollektive stehen des Öfteren unter dem Zeichen des Gewerkschaftspluralismus; dennoch arbeiten ihre Mitglieder harmonisch zusammen und unterstützen sich gegenseitig, um die bedrohlich erscheinenden Pläne des Managements abzuwehren.

Die neu organisierten CEs bewerten die Ergebnisse ihrer Arbeit oft skeptisch und hüten sich vor übermäßigem Optimismus. Ein autoritärer Managementstil wird manchmal als Erklärung angeführt. Öfter jedoch werden die Schwächen des Vertreterteams selbst hervorgehoben, wobei diese meist pragmatisch akzeptiert werden: das fehlende Engagement mancher Vertreterkollegen, die unzureichende Fachkompetenz, die Unsicherheit, die richtigen Entscheidungen zu treffen, der problematische Umgang mit der Kritik der Kollegen... Vorsicht ist angebracht, wenn die Lebensdauer des gewerkschaftsgebundenen CEs prognostiziert werden soll: Sie hängt von der Ausdauer einzelner ab.

## **2.2 Die abnehmende Gewerkschaftsbindung alt organisierter CEs: nicht nur ein Generationenproblem**

Kann der instrumentelle Gewerkschaftsbezug, der für die Mehrzahl der neu organisierten Untersuchungsbetriebe charakteristisch ist, auf ein Generationenproblem zurückgeführt werden? Ein Blick auf die traditionell organisierten CEs relativiert diese Hypothese.

Die insgesamt älteren Betriebe, deren CEs „schon immer“ gewerkschaftlich organisiert waren, gehören nicht zu den gewerkschaftlichen Bastionen. Weder im Hinblick auf Mitgliederzahlen noch auf die Qualität ihrer Kollektivvereinbarungen erheben sie Anspruch auf Modellcharakter; sie setzen in ihrer Region keine Standards gewerkschaftlicher oder sozialer Art. Schon ihre Größe (200-250 Beschäftigte) schließt dies aus.<sup>10</sup> Ihre *Comités* verfügen nicht über die reich dotierten Sozialbudgets mancher Grossbetriebe. Aber diese Betriebe können alle eine mehrere Jahrzehnte dauernde Gewerkschaftsgeschichte aufweisen und der gewerkschaftliche Organisationsgrad liegt über dem nationalen Durchschnitt. In mehreren Betrieben hat sich eine einzige Gewerkschaft behauptet; anderswo besteht Gewerkschaftspluralismus.

Die Vertreterteams agieren im Allgemeinen routiniert und selbstbewusst. Nur im Ausnahmefall geben VertreterInnen zu, sich in ökonomischen Dingen „mehr oder weniger“ auf den (respektierten) Chef zu verlassen oder das eine oder andere Thema „unter den Tisch fallen zu lassen“ (Altorg 1). Sämtliche Vertretungsinstitutionen sind besetzt, was jedoch in den meisten Fällen Mandatshäufungen voraussetzt: Die meisten Kollektive haben Schwierigkeiten, genügend Kandidaten für vollständige Wahllisten zu finden. Im Betrieb werden die InteressenvertreterInnen im Allgemeinen akzeptiert und respektiert und verfügen über ausreichende Mittel, um ihre Aufgaben wahrzunehmen. Spannungen mit dem Arbeitgeber ergeben sich sporadisch und sind selten systematischer Natur. Streiks sind in mehreren Betrieben stark rückläufig, werden aber nirgendwo als Handlungsoption ausgeschlossen.

Hinter dem Gewerkschaftsetikett verbergen sich jedoch stark differenzierte Ausgestaltungen der Gewerkschaftsbindung. Die Mehrheit unserer Untersuchungs-CEs hat sich weitgehend von der/den Gewerkschaft(en) abgekoppelt; der Gewerkschaftsbezug ist auch hier instrumentell ausgerichtet. Nur ein Vertreterteam (Altorg 4) sieht in der Gewerkschaftsidentität weiterhin das Kernelement der Vertretungsarbeit. Eine starke Erosion der externen und internen Ressourcen führt jedoch zur Isolierung der Gewerkschaftsgruppe und zur Erodierung ihrer Außenbeziehungen.

Die Mehrheit der CEs mit instrumentellem Gewerkschaftsbezug unterhält kaum noch Kontakte zu den Gewerkschaften. Die Vertreterkollektive halten sich für erfahren genug, um auf gewerkschaftliche Schulungen verzichten zu können. Neue Gre-

---

<sup>10</sup> Die Repräsentativität dieser Betriebe sollte dennoch nicht unterschätzt werden. Klassischerweise konzentriert sich die industriesoziologische Forschung in Frankreich wie anderswo (Schmierl 2006; Artus 2008) auf Grossbetriebe, deren Interessenvertretungen auch für die externen Gewerkschaftsakteure (z.B. wegen ihres Gewichts in überbetrieblichen Gremien, des Pilotcharakters ihrer kollektiven Normen ...) große strategische Bedeutung haben.

mienmitglieder werden bevorzugt auf Schulungen „neutraler“ Anbieter geschickt. Wenn ein Gewerkschaftsdelegierter (DS) überbetrieblich aktiv ist, tut er dies aus eigenem Antrieb und ohne die Debatten in die Gruppe zurückzutragen, die ihrerseits wenig Interesse bekundet. Die Gewerkschaftssektionen (*sections syndicales*) sind inaktiv, wenn nicht inexistent. „Die Sektion? Das sind doch die *Comité*-Mitglieder, oder?“ reagieren Vertreterinnen erstaunt auf eine Frage der Interviewer (Altorg 2). In dieser Situation erscheint die Bedeutung der Gewerkschaftszugehörigkeit zunehmend unklar: „Wir sind aus praktischen Gründen organisiert und interessieren uns weiter nicht für unsere Gewerkschaft. Was uns interessiert ist, was hier passiert“. Es ist daher auch wenig verwunderlich, wenn diese GewerkschafterInnen im Gespräch mit den Beschäftigten ihre Mitgliedschaft in der Gewerkschaft lieber nicht in den Vordergrund rücken, sie als „persönliche Wahl“ abtun und es keineswegs zu ihrer Aufgabe machen, neue Mitglieder zu gewinnen. Die Präsenz mehrerer Gewerkschaften im Betrieb führt nicht dazu, die Überlegenheit des eigenen Gewerkschaftsprogramms beweisen zu wollen. „In der Arbeit im *Comité* stellen wir uns nie die Frage, welche Positionen unsere Gewerkschaften vertreten. Ich würde den Anweisungen aus Paris sowieso nicht folgen, wenn das mit dem Betrieb nicht übereinstimmt“, erklärt der CE-Sekretär der Privatklinik (Altorg 3). Diese Kollektive bekennen sich also problemlos zu einer historischen Bindung an die Gewerkschaft, die sie gegenüber ihren Mandaten und der Betriebsleitung ausweist, deren historische Wurzeln und identitäre Dimension sie aber weder verstehen noch sich aneignen wollen.

Einzig im bereits erwähnten Zulieferbetrieb der Metallindustrie (Altorg 4) bildet die Gewerkschaftsidentität weiterhin ein Kernelement der Vertretungsarbeit und leitet sich der Sinn der Vertretungsarbeit aus der Gewerkschaftsidentität ab. Ob es um Forderungen und Verhandlungsthemen, die Aufgabenverteilung innerhalb des *Comités*, die Festlegung der Vertretungsstrategien geht: Die Gewerkschaftsbindung des Kollektivs und nicht das Wahlmandat rechtfertigt die getroffenen Entscheidungen. Unterschiede und Meinungsverschiedenheiten mit konkurrierenden Gewerkschaften werden bewusst herausgestellt. Flugblätter zu lokalen Auseinandersetzungen tragen die Unterschrift der Gewerkschaft. Im Betrieb gilt das CE- (und DP-)Team weiterhin als „die CGT“. Nationale Gewerkschaftsdebatten werden, wenn auch distanziert, verfolgt. Das Kollektiv entsendet Vertreter in überbetriebliche Gremien (Verwaltungsstelle, Branchengewerkschaft). Und befürchtet dennoch am Ende einer langen, von historischen Konflikten geprägten Gewerkschaftsgeschichte, auf die man stolz ist, angekommen zu sein.<sup>11</sup>

Denn trotz hoher Wahlbeteiligung und meist problemloser Wahl der Gewerkschaftsliste mehren sich die negativen Signale. Die Rentenabgänge können nicht durch neue Mitglieder kompensiert werden. Es gelingt nicht, für die Wahlen neue KandidatInnen zu gewinnen. Die Gewerkschaft musste Stimmen und Sitze im Angestelltenbereich an unorganisierte Interessenvertreter abgeben. Die Diskussion mit den Beschäftigten erlahmt; das Kollektiv, vordem ebenso „natürlicher“ wie unumgänglicher An-

---

<sup>11</sup> Ähnliche Beobachtungen konnten in Grossbetrieben mit vormalen kampferprobten und soliden Gewerkschaftskollektiven angestellt werden, die sich jetzt in der Krise befinden (Dufour et al. 2004, 2009; Hege/Dufour, 2004).

sprechpartner im Betrieb, fühlt sich zunehmend isoliert. Das Sozialangebot des CE stößt auf die wachsende Gleichgültigkeit der KollegInnen, ohne dass die Interessenvertreter die genaueren Gründe bestimmen könnten. Die Gewerkschaftssektion lebt vor sich hin. Bei den CE-Wahlen treten die erprobten Aktivisten immer wieder aufs Neue an anstatt eine neue Generation ans Ruder zu lassen: „Wir dürften eigentlich schon längst nicht mehr da sein“. Die Teilnahme an außerbetrieblichen Gremien wird unregelmäßiger und erfolgt mit geringerer Überzeugung. Die inhaltsloser werdenden außerbetrieblichen Gewerkschaftsdebatten enttäuschen und beeinflussen die interne Diskussion nur noch am Rande. Die alt gediente CE-Sekretärin und *Déleguée syndicale* auf Gesamtbetriebsebene resümiert den Niedergang einer zuvor dynamischen Gewerkschaftsgruppe: „Als ich angefangen habe, waren wir ein ganzes Team, das aktiv sein wollte. Wir hatten jede Menge Ideen und Einfälle, auf allen Ebenen. Heute haben wir nicht genügend Leute, wir haben nicht genügend Ideen und wir repräsentieren kaum noch etwas. Wie sollen wir da die jungen Leute zum Mitmachen motivieren?“

Alternde Vertretergruppen und die Schwierigkeit, Nachfolger zu finden, beunruhigen alle langjährig organisierten *Comités*, mit identitärem oder distanzierterem Gewerkschaftsbezug. Der Abstand zu den „Jungen“ wird immer aufs Neue betont: Man versteht nicht „was sie wirklich interessiert“; man beklagt ihren „Individualismus“. Im Gegensatz zu den neu organisierten Vertretergruppen legen die dauerhaft organisierten Gewerkschaftskollektive Wert auf die Fortsetzung und die Beständigkeit des Gremiums mit seinen gewachsenen Bezugspunkten und Errungenschaften. Aber auch hier geht der Aktionsradius kaum über den Betrieb hinaus – weil es an den entscheidenden externen Ressourcen fehlt, aber auch mangels interner Motivationen. Eine sehr junge CE-Vertreterin resümiert das so: „Das Engagement [in der Interessenvertretung], also persönlich mach ich da ziemlich wenig. Ich bin da dabei, ein bisschen um die Listen zu füllen, aber auch um zu wissen, was da so läuft. Weil, es gibt ja auch die Arbeit. Ich möchte in meinem Beruf etwas leisten, ich will da vorwärts kommen“.

### **2.3 Vertretungspraktiken dauerhaft unorganisierter CEs**

Im Untersuchungspanel befinden sich auch unorganisierte *Comités d'entreprise*. Dies macht es möglich festzustellen, inwieweit die Vertretungspraxis der neu organisierten *Comités* sich von der der gewerkschaftsfreien CEs unterscheidet.

Die gewerkschaftsunabhängigen *Comités d'entreprise* unseres Samples befinden sich in Produktions- und Dienstleistungsbetrieben, die seit langem über CEs verfügen. Nur in einem einzigen Fall bestand der Verdacht eines deutlich arbeitgeberdominierten Gremiums (Unorg 4). Sein marginaler Status im Sample könnte jedoch auch damit zusammenhängen, dass diese *Comités* und ihre Betriebsleitungen im Allgemeinen seltener gewillt sind, Einblick in ihre Praktiken zu gewähren.

Die beschränkte Anzahl der Untersuchungsbetriebe lässt es selbstverständlich nicht zu, die Vielfalt der Arbeitsweisen der unorganisierten CEs zu erfassen. Aber selbst eine begrenzte Palette von Situationen macht diese Vielfalt sichtbar und zeigt, dass gewerkschaftslose CEs nicht unterschiedslos miteinander gleichgesetzt werden dürfen. Manche *Comités* haben eine äußerst fragile Funktionsweise und treten im Betriebsgeschehen kaum in Erscheinung. Die CE-Mitglieder wechseln häufig, ohne dass Kenntnisse und Erfahrungen an die nächste Vertretergeneration weitergegeben wer-

den. CE-Sitzungen finden pro forma statt. Der direkte Dialog zwischen Management und Beschäftigten untergräbt die Legitimität des *Comités*. Brücken zu schlagen und für Ausgleich zu sorgen zwischen verschiedenen Berufs- und Statusgruppen im Betrieb übersteigt die Kräfte des Gremiums.

Andere unorganisierte *Comités* haben dagegen ein solides Repräsentationsprogramm vorzuweisen. Auch ihnen sind die Probleme wechselnder Mannschaften und fluktuierender Engagements gut bekannt. Aber sie geben dem Gremium eine Langzeitperspektive, die an die Betriebsgeschichte und die Entwicklung des betrieblichen Sozialgefüges anknüpft. Diese Interessenvertreter wirken oft kampferprobter als ihre Kollegen in den neu organisierten CEs. Sie nehmen öfter an Schulungen teil (die von gewerkschaftsneutralen Institutionen angeboten werden) und sie verfügen über solidere ökonomische Kompetenzen, die sie auch durch langjährige intime Kenntnis der betrieblichen Praxis erworben haben. Patriarchalische Traditionen tun dem Status des Vertretergremiums im Allgemeinen keinen Abbruch; hinter der Anerkennung des Gremiums steht oft die Achtung vor den gegenseitigen beruflichen Leistungen. Das schließt weder Auseinandersetzungen und Spannungen noch – im Ausnahmefall – Streikaktionen aus. Diese Vertreterteams sind in der Lage, intern Entscheidungen herbeizuführen, bevor sie den Kollegen und der Geschäftsleitung gegenüber ihre Vorschläge geltend machen. Sie entwickeln Prioritäten: Aufteilung des (mageren) Sozialbudgets in Einkaufsgutscheine, weil das am einfachsten ist, aber hartnäckige Debatten über die Verbesserung der Sicherheitsregeln auf einer Baustelle, die Neuverhandlung flexibler Arbeitszeitmodelle, die Versorgung mit ausreichend geheizten und belüfteten Räumen. Die Kontakte zu den Kollegen überschreiten oft den beruflichen Rahmen. „Ich bekomme jede Menge Anrufe, hier oder zu Hause. Dabei geht es um die verschiedensten Dinge“, berichtet ein gewerkschaftlich nicht organisierter CE-Sekretär und Polier in einem Baubetrieb (Unorg 5).

Im Hinblick auf ihre Vertretungseffizienz unterscheiden sich demnach die gewerkschaftsunabhängigen und die gewerkschaftlich organisierten *Comités* unseres Untersuchungssamples nur wenig. Die Diskussion über anstehende Projekte und Entscheidungen wird auf Seiten der gewerkschaftsfreien *Comités* nicht weniger intensiv geführt und der vertretungspolitische Anspruch ist nicht mehr und auch nicht weniger ambitiös. Die Leitung des Gremiums wird in den unorganisierten CEs sogar öfter kollektiv wahrgenommen; seltener sind „EinzelkämpferInnen“ am Werk. Die Gewerkschaftsneulinge unter den *Comités* initiieren nur selten gewerkschaftliche Diskussionen im Betrieb; ihre Handlungsperspektive ist nicht minder lokal eingegrenzt, als dies bei den gewerkschaftsfreien CEs der Fall ist. Beide CE-Typen bestehen auf ihrer Unabhängigkeit gegenüber dem Arbeitgeber, ohne jedoch die wirtschaftlichen Zwänge zu relativieren, die auf dem Betrieb lasten. Die Lebensdauer der Interessenvertretung ist von sekundärer Bedeutung: Das Engagement ist kündbar und muss unter Umständen vor anderen Prioritäten – beruflicher, sozialer oder familiärer Art – zurückstehen.

Die Option gegen Gewerkschaftslisten ist demnach nicht immer ein Zeichen mangelnder Unabhängigkeit vom Arbeitgeber. Die instrumentelle Logik der Gewerkschaftsbindung, die es einem neu gewählten Vertreterteam erlaubt, die Führung im *Comité* zu übernehmen, ohne an besondere gewerkschaftliche Auflagen gebunden zu sein, wird von den meisten unorganisierten *Comités* abgelehnt. Das Gewerkschaftseti-

kett (dessen identitäre Dimension damit indirekt in Erinnerung gerufen wird) würde in ihren Augen die VertreterInnen isolieren und einen Bruch in der langfristig gewachsenen Sozialordnung herbeiführen. Zudem werden Spannungen im Gremium befürchtet. „Im Comité gibt es Leute, die sehr unterschiedliche Ansichten vertreten. Da kann man keine Politik aufzwingen“, stellt ein CE-Sekretär fest (Unorg 7).

Überraschend oft kam es im Umfeld der gewerkschaftsunabhängigen *Comités d'entreprise* zur Designierung von Gewerkschaftsdelegierten. Einzelne Beschäftigte ohne Wahlmandat hatten die Ernennung zum DS beantragt, ohne sich auf eine kollektive Dynamik innerhalb der Belegschaft berufen zu können<sup>12</sup>. Von Seiten der CE-Mitglieder fällt das Urteil über die DS oft vernichtend aus. In den Augen des CE haben sich die DS um dieses Mandat bemüht, „weil sie bei den Wahlen durchgefallen sind“; sie haben keinen Rückhalt im Betrieb und „vertreten nur sich selbst“. Sie missbrauchen ihre Rechte: „Sie nehmen sämtliche Freistellungszeiten in Anspruch, selbst die fürs Comité, wo sie nie hingehen, während wir nie unser Kontingent ausschöpfen, weil es einfach zuviel Arbeit gibt“ (Unorg 3). Die gewählten InteressenvertreterInnen stoßen sich weniger am Gewerkschaftsetikett der DS als vielmehr an der Instrumentalisierung der Gewerkschaftsbindung für vertretungsfremde Zwecke. Die CE-Mitglieder stellen den „selbsternannten“ und kaum absetzbaren DS ihre eigene Vertreterlegitimität entgegen: Sie engagieren sich, gehen Risiken ein, legen Rechenschaft ab, setzen sich am Wahltag der Bewertung und gegebenenfalls der Sanktion durch ihre Mandanten aus. Das gesetzliche Verhandlungsmonopol der DS zum Abschluss betrieblicher Vereinbarungen wird mit Bitterkeit registriert. Aber auch die Betriebsleitungen, die die Vorrechte der DS im Allgemeinen respektieren, stellen fest, dass die Ernennung der DS keine gewerkschaftliche Entwicklung im Betrieb einleitet: Es gibt weder Gewerkschaftsmitglieder noch Gewerkschaftssektionen (*sections syndicales*); die den Gewerkschaften zustehenden Anschlagbretter bleiben leer; die DS geben die Positionen ihrer Gewerkschaften nicht weiter, mit denen sie kaum oder keine Beziehungen zu unterhalten scheinen.

#### **2.4 Die unleserlich gewordene Gewerkschaftssignatur**

Zu Beginn unserer Untersuchung gingen wir davon aus, dass der Sprung in die Gewerkschaftsbindung zuvor unorganisierter *Comités* zu erheblichen Änderungen in der Gestaltung der Vertretungsarbeit führen würde. Zum einen erwarteten wir die Entwicklung kontinuierlicher Beziehungen zu den Gewerkschaften, und damit eine Verstärkung der Repräsentationskompetenz sowie eine anspruchsvollere Zieldefinition der Interessenvertretung. Zum anderen unterstellten wir den gewerkschaftlich organisierten Vertreterkollektiven eine größere Unabhängigkeit den Arbeitgebern gegenüber. Am Ende der Untersuchungsreise haben sich die Grenzen zwischen organisierten und nicht organisierten *Comités d'entreprise* unerwartet stark verwischt.

<sup>12</sup> Mit den Repräsentativitätsregeln ändert das Gesetz vom 20.8.2008 über die Erneuerung der sozialen Demokratie und die Reform der Arbeitszeit auch die Regeln der Ernennung der DS. Diese erfolgt weiterhin durch die Gewerkschaften, die jedoch nur Beschäftigte ernennen können, die bei den vorhergegangenen Wahlen im ersten Wahlgang mindestens 10 % der Stimmen auf sich vereinigen konnten.

Die Landschaft der gewerkschaftlich gebundenen CEs hat sich als sehr viel zersplitterter erwiesen als erwartet und der Abstand zu den unorganisierten *Comités* war geringer als gedacht. Langjährig organisierte, neu organisierte, gewerkschaftsunabhängige, dieser oder jener Gewerkschaft zugehörige CEs unterscheiden sich – aber ähneln sich auch – im Hinblick auf Arbeitsweisen, Vertretungskompetenzen, Beziehungen zum Arbeitgeber. Es ist oft unmöglich, von der Funktionsweise eines CE auf seine Gewerkschaftsgebundenheit oder –unabhängigkeit zu schließen. Warum ist dieses isolierte, subalterne, leistungsdefiziente *Comité* gewerkschaftlich organisiert und jenes selbstbewusste, einfallreiche, offensive CE nicht?

Begrenzte Repräsentationsambitionen, eine gewisse Selektivität der wahrgenommenen Funktionen, Verzicht auf Dauerhaftigkeit, deutlich betriebszentrierte Vertretungsansätze zeichnen gewerkschaftlich gebundene und ungebundene *Comités* unseres Panels aus. Dabei spielt die geringe Größe der Untersuchungsbetriebe sicherlich eine Rolle: Die Frage der Professionalisierung der Interessenvertretung stellt sich in diesen Klein- und Mittelbetrieben kaum und stellt für die meisten InteressenvertreterInnen auch keine wünschenswerte Perspektive dar.

Weder Kampfbereitschaft noch Autonomie ziehen eine klare Trennungslinie zwischen organisierten und unorganisierten *Comités d'entreprise*. Der gewerkschaftliche Zugang zur Interessenvertretung soll – anders als die gewerkschaftsfreie Option – die Unabhängigkeit der Arbeitnehmerseite in der Konfrontation mit dem Arbeitgeber garantieren. Das Gewerkschaftsmonopol bei der Kandidatenaufstellung für den ersten Wahlgang und das Verhandlungsmonopol der von den Gewerkschaften ernannten *délégués syndicaux* (DS) spiegeln institutionell diese Hierarchie der Legitimitäten wider. Vor Ort sind die Karten anders verteilt. Um ihren Einfluss im Betrieb zu stärken, Arbeitnehmerrechte durchzusetzen, gegen Managementrepression Widerstand zu leisten organisieren sich Vertreterteams, meist ohne intensivere Beziehungen zu ihrer Gewerkschaft aufzubauen. Gemeinsame berufliche und betriebliche Bezugspunkte, Sensibilität für soziale Gerechtigkeit und Werte liegen auch dem Engagement der Vertreterkollektive zugrunde, die an ihrer Gewerkschaftsunabhängigkeit festhalten wollen. Sie sind kaum weniger engagiert als ihre gewerkschaftlich organisierten Kollegen.

Umgekehrt ist gewerkschaftliche Zugehörigkeit nicht immer ein Synonym für Unabhängigkeit. Ein DS und ehemaliger CE-Sekretär gibt an, zu isoliert oder zu resigniert zu sein, um auf wiederholte Gewalttätigkeiten eines Vorarbeiters gegenüber Lehrlingen zu reagieren. „Da mussten sich die Eltern der Jugendlichen schon selbst behelfen. Wir konnten sie nicht unterstützen“. In manchen Betrieben, in denen neben den unorganisierten *Comités* Gewerkschaftsdelegierte auftreten, scheinen die Rollen vertauscht zu sein. Unorganisierte, in der Vertretungsarbeit relativ stark engagierte CE-Mitglieder werfen den DS vor, sich vor der Wahl zu drücken, ihre Freistellungszeiten für vertretungsfremde Belange zu missbrauchen, sich von den Belegschaften zu isolieren. „Jeder weiß, dass sie sich vor allem selber schützen wollen“.

**Resyndikalisierung? Statistisch nicht so einfach**

Der statistische Teil der Studie des IRES zur Resyndikalisierung wertete die Wahlergebnisse zweier Wahlzyklen aus, die zum Untersuchungszeitpunkt vorlagen: 1998-1999 (Zyklus 1) und 2000-2001 (Zyklus 2). In beiden Zyklen waren rund 26 000 *Comités d'entreprise* und knapp 5,5 Millionen Wähler betroffen. Die Wahlbeteiligung war rückläufig, von 65,5% auf 64%.

Die Gewerkschaftslisten verzeichnen einen eindeutigen Stimmengewinn im 2. Wahlzyklus: Sie erhalten 77,6% der Stimmen, statt 75,1% bei der Wahl davor. Die gewerkschaftsunabhängigen KandidatInnen verlieren fast 10% ihres Stimmenanteils (22,4% statt 24,9%).

Eine feinere Analyse zeigt allerdings, dass die Verluste der gewerkschaftsunabhängigen Listen weniger den Gewerkschaftslisten als vielmehr der Wahlenthaltung zugute kommen. Tatsächlich verlieren die unorganisierten Listen im 2. Wahlzyklus über 100 000 Stimmen, die jedoch nur sehr teilweise von den Gewerkschaftslisten aufgefangen werden. Ihr Zugewinn liegt unter 40 000 (+1,4% gegenüber dem 1. Wahlzyklus).

**Tab. 2: Wahlergebnisse CE-Wahlen, in absoluten Zahlen**

	1998-1999	2000-2001	Δ
Wahlberechtigte	5 439 802	5 459 191	+ 19 389
Stimmenthaltungen	1 878 161	1 963 422	+ 85 261
Wähler	3 561 641	3 495 769	- 65 872
darunter :			
Stimmen für Unorganisierte	887 498	782 763	-104 735
darunter :			
Stimmen für Gewerkschaftslisten	2 674 143	2 713 006	+ 38 863

Quelle : Wahldaten DARES, Berechnung durch die Autoren

Die statistische Auswertung zeigt eine hohe Fluktuation der CE-Gremien: Ein Drittel der am 1. Wahlzyklus beteiligten *Comités* nimmt am 2. Wahlzyklus nicht teil; ein entsprechender Anteil an CEs wird im zweiten Wahlzyklus neu registriert. Die Gewerkschaftslisten erzielen überdurchschnittliche Stimmengewinne in den Betrieben, die an beiden Wahlzyklen teilnehmen.

Doch auch hier erweist sich die „Resyndikalisierung“ zum Teil als statistisches Artefakt: Die 17 200 Betriebe, die an beiden Wahlzyklen beteiligt sind, zählen im 2. Wahlzyklus 5% mehr stimmberechtigte Beschäftigte als beim Zyklus davor. Während die Vergrößerung der Betriebe gewerkschaftsunabhängige Listen benachteiligt, kommt die sinkende Wahlbeteiligung – 65% statt 67% – strukturell den Gewerkschaftslisten zugute. Insgesamt ist eine starke Konzentration der gewerkschaftlichen Zugewinne auf relativ wenige Betriebe festzustellen, was umgekehrt auf starke gewerkschaftliche Defizite an anderen Orten hindeutet.

Die statistische Betrachtung legt somit eine doppelte Schlussfolgerung nahe: Zum einen steht hinter dem Phänomen der „Resyndikalisierung“ eine Konzentration der Gewerkschaftsstimmen auf eine beschränkte Anzahl von Betrieben. Da diese Betriebe tendenziell größer werden, entfallen die für Gewerkschaftslisten abgegebenen Stimmen auf eine geringere Proportion von Stimmberechtigten und Wählern. Zum anderen erscheinen die gewerkschaftlichen Zugewinne bescheiden vor dem Hintergrund der aktuellen Umstrukturierungsprozesse, die zur Eingliederung vieler Betriebe in größere Unternehmenseinheiten/Konzerne führen: Diese Entwicklungen begünstigen typischerweise gewerkschaftliche *Comités d'entreprise*.

**3. Gewerkschaftsbindung bei Gewerkschaftsdistanz?**

Die ungewiss gewordenen Trennungslinien zwischen gewerkschaftsgebundenen und – abstinenten *Comités* weisen auf tief greifende Veränderungen im Beziehungsgefüge von lokaler Interessenvertretung und Gewerkschaften hin: Gewerkschaftliche Organisation führt nicht immer zu einer substantiellen Gewerkschaftsbindung.

Zwei Logiken gewerkschaftlicher Organisierung konnten in den untersuchten Betrieben beobachtet werden. Der identitäre Ansatz versucht ein traditionelles Paradigma fortzuführen. Die InteressenvertreterInnen verstehen sich in erster Linie als Gewerkschaftsgruppe und leiten ihr Vertretungsmandat aus ihrer Gewerkschaftsbindung ab. Gewerkschaftliche und lokale Interessenvertretung sind eins. Der instrumentelle Ansatz bricht mit diesem Modell. Für den Zugang zur Interessenvertretung ist Gewerkschaftsidentität keine Vorbedingung mehr; sie droht eher mit dem lokalen Vertretungsanspruch zu kollidieren. Das Engagement bezieht sich auf lokale und nicht auf globale Solidarität. Die Frage, wie man sich für diese Aufgabe am besten rüstet – mit oder ohne gewerkschaftliche Unterstützung – ist eine sekundäre, fast technische Frage.

Unsere Untersuchungen in den *Comités d'entreprise* zu Beginn des Jahrhunderts deuten darauf hin, dass das zweite Modell an Bedeutung gewinnt. Hinter dieser Entwicklung steht nicht nur ein Generationenphänomen, selbst wenn junge Vertreterteams ganz besonders auf Distanz zum identitären Erbe der Gewerkschaften drängen. Aber auch für solide im identitären Modell sozialisierte VertreterInnen scheint sich der Abstand zu ihren Organisationen zu vergrößern, wobei akute Nachfolgeprobleme diesen Prozess offensichtlich beschleunigen.

Das (unaufhaltsame?) Vordringen eines instrumentellen Paradigmas der Gewerkschaftsbindung innerhalb der Interessenvertretung – das den Aufbau kontinuierlicher Beziehungen zwischen „innen“ und „außen“ nicht mehr voraussetzt – könnte auf grundlegende Veränderungen im Beziehungsgeflecht der Akteure hinweisen. Verändert hätten sich dieser Hypothese zufolge die Anforderungen und Erwartungen, die (a) die Belegschaften an ihre InteressenvertreterInnen, (b) die Arbeitgeber an die Institutionen der Interessenvertretung und (c) die überbetrieblichen Gewerkschaften an ihre Aktivisten/Repräsentanten am Arbeitsplatz stellen.

### ***3.1 So wenig Gewerkschaft wie möglich: die mangelnde Nachfrage der Belegschaften nach kollektiver Identität***

Obwohl die Beschäftigten nicht selbst interviewt wurden, sind sie in den Berichten der Akteure sehr präsent. Die CE-Vertreter handeln im Bewusstsein, dass ihre Vertretungseffizienz ständig und nicht nur am Wahltag beurteilt wird. Die Arbeitgeber wissen die Qualität der Beziehungen zwischen Repräsentanten und Repräsentierten sehr wohl einzuschätzen und evaluieren so das Gewicht, das die Interessenvertreter innerhalb des lokalen Kräfteverhältnisses beanspruchen können.

Die Unterstützung durch die Belegschaft ist für sämtliche Vertreterteams eine Kardinalfrage. Wenn dem Arbeitgeber eine kollektive Forderung vorgelegt werden soll, setzt dies jedoch voraus, dass die Beschäftigten selbst bereit sind, sich als Kollektiv zu begreifen. Für die VertreterInnen ist es von entscheidender Bedeutung, ob sie in der Lage sind, auf die Vereinheitlichung des Belegschaftskollektivs einzuwirken und damit in der betrieblichen Auseinandersetzung eine distinkte (Arbeitnehmer-)Identität geltend zu machen. Für die Beschäftigten stellt sich die Frage, ob sie die Interpretation ihrer Interessen ihren gewählten Vertretern anvertrauen und deren Autorität über die Gruppe akzeptieren wollen – oder ob sie im Gegenteil den Anspruch, Forderungen

umzuformulieren und eine Kontrolle über das Kollektiv auszuüben (Offe/Wiesenthal 1985) als illegitim zurückweisen.

Selbst für die Gewerkschaftsneulinge unter den *Comités*, die nur fragile Beziehungen zu den Gewerkschaften entwickeln wollen, enthält gewerkschaftliche Organisation ein Versprechen verstärkter Autonomie nicht nur gegenüber der Betriebsleitung, sondern auch gegenüber den eigenen Mandaten. Der Bezug auf umfassendere Solidaritätszusammenhänge (Ion 1997) erlaubt es den Repräsentanten, ihre Distanzierung von den unmittelbaren und stets widersprüchlichen Erwartungen und Forderungen ihrer Klientel zu rechtfertigen (Dufour, Hege 2002). Und die gewerkschaftliche Organisation ist in der Lage, die Arbeitnehmerposition gegenüber dem Arbeitgeber zu verstärken, insofern diese durch die internen Auseinandersetzungen und Kompromisse solidarischer und kohäsiver geworden ist.

Innerhalb der betrieblichen Interessenvertretung scheint allerdings der Mechanismus der Distanzierung/Distinktion, auf die sich die „Repräsentationsmacht“ (Manin 1995) gründet, weniger zu funktionieren. Diesen Schluss legt zumindest unsere Untersuchung nahe: Viele CEs scheinen der Ansicht zu sein, dass die durch die Gewerkschaftsbindung bewirkte Distanzierung ihre Vertretungseffizienz eher beeinträchtigt als verstärkt. Sie befürchten Ablehnung oder Vertrauensverlust von Seiten der Kollegen, wenn sie sich allzu deutlich auf ein exogenes Wertesystem berufen. Anstatt den Zusammenhalt des Kollektivs zu fördern und damit auch das Kräftegleichgewicht zugunsten der Arbeitnehmerseite zu stärken, könnte die Gewerkschaftsbindung im Gegenteil, so fürchten die CE-Teams, die Interessenvertreter isolieren. Nur selten sind es die Präferenzen des Arbeitgebers, die zur Gewerkschaftsabstinenz führen. Viel eher führt die Befürchtung, die Bande der lokalen Solidarität zu gefährden, zum Verzicht auf die Attribute repräsentativer Autorität, wie sie in dem klassischen Paradigma die Gewerkschaftsbindung verlieh.

Hier setzt der Bruch ein: Nähe und Distanz zu den Belegschaften schlossen sich keineswegs aus in der Geschichte der langjährig organisierten *Comités*, die sich heute in der Krise befinden. Indem sie sich auf kollektive Werte berufen konnten, die über den direkten Erfahrungshorizont der KollegInnen hinausgingen, legten sie den Grundstein für Kompromisse, die schwer zu erreichen sind, wenn einzelne Beschäftigtengruppe sich gegenseitig die Legitimität ihrer Forderungen und Interessen streitig machen.

Diese normativen Ressourcen, die die Vertreterkollektive und, über gewerkschaftliche Mitgliedschaft vermittelt, andere Beschäftigtengruppen auszeichneten, scheinen heute kaum mehr zur Verfügung zu stehen. Die InteressenvertreterInnen sehen sich weitgehend außerstande, auf die Bildung kollektiver Identitäten und die Kohäsion der Arbeitnehmergruppe Einfluss zu nehmen. Die rein instrumentelle Gewerkschaftsbindung liefert kein alternatives Bezugssystem, das die Hierarchisierung der Beschäftigtenansprüche legitimieren könnte. So können die VertreterInnen sich dem unmittelbaren Druck ihrer Mandanten kaum entziehen, der destabilisierend und oft lähmend wirkt. Sie befinden sich in einem Zustand ständiger Unsicherheit: Sie wollen kompetente Vertretungsarbeit leisten und befürchten gleichzeitig, sich durch die Gewerkschaftsbindung die Beschäftigten zu entfremden. Das führt sie dazu, sich einen relativ bescheidenen Handlungsrahmen zu setzen und sich mit einer gewissen Diskontinuität des Engagements abzufinden. Dies hat auch zur Folge, dass sie auf ihrem eigenen

Terrain die Konkurrenz durch das Management akzeptieren müssen, das sich seinerseits um die Vertretung des *Shop floor* bemüht.

### **3.2 Die Arbeitgeber: Keine Angst vor gewerkschaftsbesetzten CEs**

Dem Recht auf Gewerkschaftspräsenz im Betrieb gingen in Frankreich vehement geführte Konflikte voraus. Von den Arbeitgebern wurde sie lange bekämpft. Noch heute wird Arbeitgeberrepression oft als Hauptgrund für die schwache Gewerkschaftsverankerung in den kleinen und mittleren Betrieben des Privatsektors angeführt. „Wir überlegen es uns gut, bevor wir einen Gewerkschaftsdelegierten ernennen. Das kann sofort zum Rauswurf führen“, ist eine häufig gehörte Erklärung von Gewerkschaftssekretären.

Die Hypothese arbeitgeberischer Intoleranz gegenüber gewerkschaftlich organisierten *Comités* wird von unserer Untersuchung kaum bestätigt.<sup>13</sup> Die Arbeitgeberpraktiken sind sicherlich unterschiedlich. Manche Vertreterkollektive berichten von autoritären Managementmethoden. In Betrieben dieser Art fordern die Geschäftsleitungen mitunter nicht organisierte Beschäftigte zur Kandidatur auf, um die Gewerkschaftskollektive zu isolieren (Neuorg 8). Die Mehrzahl der Arbeitgeber sieht in den Vertretungsinstanzen dagegen ein nützliches und funktionales Element der Betriebsführung. Die Personalabteilungen kommen mit der komplexen Aufteilung der Institutionen ausgesprochen gut zurecht. Anders als die unorganisierten *Comité*-Mitglieder stellen sie die Verhandlungslegitimität der „selbsternannten“ DS kaum in Frage. Entgegen einschlägiger Vermutungen genießen in Betrieben ohne Gewerkschaftstradition gewerkschaftsfreie Teams nicht von vornherein ein positiveres Image als die gewerkschaftlich ausgewiesenen DS. „Die *Délégués syndicaux* müssen Verträge unterzeichnen“, wird des Öfteren erklärt, was „realistischen“ Strategien förderlich zu sein scheint und allzu großen Forderungseifer dämpfen könnte. Dabei wird die Qualität der Beziehungen zwischen Vertretern und Vertretenen nicht verkannt. Wenige Personalmanager gehen das Risiko ein, wichtige Vereinbarungen mit den DS abzuschließen, ohne ein der Belegschaft näher stehendes CE-Team zuvor angehört zu haben.

Auch wenn die Arbeitgeber sich im Hinblick auf die Wahl einzelner Gewerkschaften an strikte Neutralität halten, stehen sie oft dem Gewerkschaftspluralismus eher positiv gegenüber. In manchen Betrieben wurde die Ernennung (zusätzlicher) DS diskret unterstützt. Die Betriebsleitungen fühlen sich wenig betroffen von der fast vollständigen Abwesenheit jeder gewerkschaftlichen Aktivität,<sup>14</sup> die in ihren Augen lediglich die Arbeitnehmer etwas angeht. Grundsätzlich haben diese Arbeitgeber gelernt, die Vertretungsinstanzen als eine der Ressourcen des Personalmanagements zu

---

<sup>13</sup> Zu entsprechenden Ergebnissen kommt auch die vom französischen Arbeitsministerium durchgeführte „Enquête Réponse“ zur Entwicklung der Industriebeziehungen (Amossé et al. 2008).

<sup>14</sup> Welche zugleich auch ihre Skepsis gegenüber den als (besonders) kämpferisch geltenden Gewerkschaften (CGT) mildern dürfte. Unsere empirischen Untersuchungen zeigen, dass es vor Ort oft kaum möglich ist, von der Praxis der Akteure in den Vertretungsgremien und vom Grad ihrer Autonomie gegenüber dem Arbeitgeber auf eine bestimmte Gewerkschaftszugehörigkeit zu schließen.

instrumentalisieren. Die institutionalisierte Interessenvertretung trägt zur Rationalisierung der Sozialbeziehungen bei, und sie hat befriedende Tugenden: Bevor eine Umstrukturierung oder ein Sozialplan angekündigt wird, wurde „das *Comité* angehört“ und die DS wurden informiert. Nur im Fall von Konflikten neigen die Personalverantwortlichen dazu, die Repräsentativität des Vertreterkollektivs und seinen Anspruch, für sämtliche Arbeitnehmergruppen zu sprechen, in Abrede zu stellen.

Diese Wertung der Interessenvertretung als funktional unterscheidet sich von früher beschriebenen Arbeitgeberpraktiken und zeugt von einem deutlichen Umbruch innerhalb der Arbeitsbeziehungen. In der Vergangenheit musste die Gewerkschaftspräsenz vielfach gegen den Willen der Betriebsleitung durchgesetzt werden, die das Eindringen eines externen, unkontrollierbaren Elements fürchtete und oft zu verhindern suchte. Inzwischen scheinen die Arbeitgeber selbst – über das Personalmanagement – zum Akteur der Einrichtung und (sogar) Vergewerkschaftlichung der Interessenvertretung zu werden, wobei sie sich unter Umständen motivierter zeigen als die Beschäftigten selbst.

### **3.3 Gewerkschaften und Vertretungsinstanzen:**

#### ***Nichtangriffspakte im Zeichen des institutionellen Opportunismus***

Die Berichte der Vertreterkollektive werfen ein kritisches Licht auf die Gewerkschaftsentwicklung außerhalb der Betriebe. Sie zeigen die Fragilität der Betreuung, die die Gewerkschaften ihren jungen ebenso wie ihren kampferprobten Vertretern in den Betrieben zugute kommen lassen. Sie deuten auch darauf hin, dass die Anforderungen, die die Gewerkschaftsorganisationen an die CE-Teams und DS stellen, die sich formal auf sie berufen, erstaunlich gering sind.

Wo Nachfrage nach gewerkschaftlicher Bindung besteht, sind die Gewerkschaften (noch) zur Stelle. Das neu gewerkschaftlich organisierte Vertreterkollektiv auf der Suche nach Identitätsressourcen findet bei ihnen das nötige ideologische und technische Rüstzeug (Schulungen, Rechtsberatung). Die Gewerkschaftssekretäre helfen aus, wenn die Verhandlungen blockiert sind. Sie rechnen selbst mit der Unterstützung dieser Kollektive bei gewerkschaftlichen Aktionen, Demonstrationen oder Kampagnen. Vor dem Hintergrund von Gewerkschaftskrise und Mitgliederschwund bedeuten die Gewerkschaftsneulinge eine Hoffnung auf Gewerkschaftserneuerung. Die klassisch organisierten CE-Kollektive, die nur mit Mühe Nachfolger finden, äußern ihre Zweifel deutlicher. Zwar ist der Dialog mit den externen Gremien noch immer eine natürliche Verlängerung der internen Gewerkschafts- und Vertretungsarbeit. Aber der Substanzverlust ist unübersehbar. Diese Vertreterteams beobachten mit Sorge die Gewerkschaftserosion um sich herum und die Machtlosigkeit ihrer Organisationen, um dieser Entwicklung Einhalt zu gebieten.

Die formal organisierten Vertreterkollektive jedoch, die nicht nach gewerkschaftlicher Betreuung verlangen, bleiben weitgehend außerhalb der gewerkschaftlichen Einflussphäre. Hilfestellung erfolgt höchstens durch Einzelpersonen (Gewerkschaftssekretär, Jurist der Verwaltungsstelle ...), so dass sich zwar persönliche aber keine institutionell gefestigten Akteursbeziehungen entwickeln. Das Angebot gewerkschaftlicher Dienstleistungen (Schulungen, Informationsveranstaltungen) wird oft bewusst ignoriert. Die Gewerkschaften nehmen diese Distanzierung relativ tatenlos

zur Kenntnis. Sie scheinen sich mit selektiven Anfragen abzufinden, indem sie auf explizite Anforderungen antworten, jedoch darauf verzichten, im Vorfeld auf die Entstehung und Entwicklung dieser Nachfrage einzuwirken. Das Ziel, selbst formale und oft fiktive Niederlassungen vorweisen zu können, steht offensichtlich an erster Stelle; auf Garantien im Gegenzug für die „gewerkschaftliche Zertifizierung“ der Kollektive wird oft verzichtet: Welche Vertretungsstrategien, welche Kollektivverträge, welche Visionen von Solidarität? Kennen die Gewerkschaften in jedem Fall die Vertreterkollektive, die sich juristisch auf sie berufen und verfügen sie über eine einigermaßen gesicherte Kenntnis ihres Engagements? Das ist keineswegs sicher,<sup>15</sup> auch wenn man davon ausgehen muss, dass die Distanz, die die VertreterInnen ihren Gewerkschaften gegenüber zum Ausdruck bringen, das Bild, das sie von ihnen haben, vergrößert und verzerrt. Dennoch stimmen die geringen Anforderungen der Gewerkschaften ihren betrieblichen VertreterInnen gegenüber nachdenklich: Die Repräsentationsmacht der gewählten Vertreter und der DS ist real; die von ihnen akzeptierten Kompromisse haben für die Arbeitnehmer konkrete Folgen. In diesem Kontext zunehmender Autonomie der (formal) gewerkschaftlich ausgewiesenen Interessenvertretung scheint sich die Frage der Mitgliederentwicklung schon gar nicht mehr zu stellen: Die Gewerkschaften selbst scheinen sich mit einer Situation abzufinden, in der in den Betrieben, in denen sie offiziell vertreten sind, die (aktivsten) InteressenvertreterInnen die einzigen Gewerkschaftsmitglieder sind.

Indem sie die Nachfrage nach Vergewerkschaftlichung der Interessenvertretung im Zeichen des institutionellen Opportunismus akzeptieren und die Forderung nach kollektiver Identität und Gewerkschaftsdemokratie dem Ziel neuer (formaler) Niederlassungen opfern, um den allgemeinen Mitgliederschwund zu stoppen, setzen die Gewerkschaften auf ihr institutionelles Überleben auf Kosten der Erneuerung der Gewerkschaftsorganisation und -praxis. Hier deutet sich ein Paradigmenwechsel an: Die gewerkschaftliche Dynamik scheint sich von kollektiven Debatten und Identitäten zu lösen; die betroffenen Akteure – Belegschaften, Belegschaftsvertreter, externe Gewerkschaften – scheinen in einem Klima gegenseitigen Respekts leben zu können, ohne in den Identitätsbereich des jeweils anderen einzugreifen. Dadurch wird von vornherein das Misstrauen gewerkschaftsunabhängiger Vertreterteams gegenüber den Gewerkschaften, wie auch das der Arbeitgeber gegenüber gewerkschaftlich organisierten Vertretungsinstanzen, gemildert. Für die Gewerkschaften ist das Ergebnis paradox: ohne identitäre Dimension, die lokale und globale Solidarität miteinander verbindet, sind die neuen Zonen der „Resyndikalisierung“ zugleich auch Orte der „Desyndikalisierung“.

---

<sup>15</sup> In der Vorbereitungsphase der Untersuchung, wurden gelegentlich die örtlichen Gewerkschaftsbüros angerufen, um den Kontakt mit den InteressenvertreterInnen herzustellen. Die Interviews kamen manchmal zu überraschenden Ergebnissen: ein als inaktiv beschriebenes Gewerkschaftskollektiv erweist sich als durchaus solide; ein im Betrieb präsender DS ist bei seiner Gewerkschaft unbekannt. Die wenig präzise Kenntnis der DS durch die sie ernennenden Gewerkschaften wurde auch in einer Vorstudie zur Erfassung der DS der CFDT und der CGT festgestellt (Dufour/Hege 2005).

#### 4. Fazit

Die französische Studie zur Resyndikalisierung der *Comités d'entreprise* deutet auf eine eventuell bedeutsame Veränderung der Beziehungen zwischen den Gewerkschaften und den Akteuren der betrieblichen Interessenvertretung hin. Verbirgt sich dahinter ein für Frankreich spezifisches Phänomen? Die Antwort könnte sowohl positiv als auch negativ ausfallen.

Weniger als andere Gewerkschaften sind die großen französischen Organisationen für ihre gesellschaftliche Anerkennung und ihr finanzielles Gleichgewicht von ihren Mitgliedern abhängig. Für betriebliche Gewerkschaftskollektive ist das arbeitgeberfinanzierte Funktionsbudget des *Comité d'entreprise* (0,2 % der Lohn- und Gehaltssumme) kaum weniger einträglich, als dies Mitgliedsbeiträge sein könnten. Relativ reichlich gewährte staatliche Organisationshilfen garantieren ihrerseits den Fortbestand der historischen Konföderationen, deren Organisationsgrad im Privatsektor 5 % kaum übersteigen dürfte. In diesem Zusammenhang hat die dem CE qua Gesetz zuerkannte Funktion, die Repräsentativität der Gewerkschaften nachzuweisen, durchaus ambivalenten Charakter. Sie macht mitgliederschwache Gewerkschaften von betrieblichen InteressenvertreterInnen abhängig, mit denen sie eventuell nur fragile Beziehungen unterhalten und deren Praktiken sie kaum kontrollieren können<sup>16</sup>. Ähnliche Beobachtungen wurden in Spanien angestellt, wo die gewerkschaftliche Repräsentativität schon seit langem an die Ergebnisse der Wahlen zum *Comité de empresa* gebunden ist und durch eine hohe Wahlbeteiligung scheinbar problemlos legitimiert wird. Zweifelhafte ist jedoch auch hier, inwiefern in diesen „formal organisierten Betrieben insoweit sie über spezifische Gewerkschaftsvertreter verfügen“ die Gewerkschaftskollektive „weiterhin aktiv sind oder die Unterstützung [durch ihre Gewerkschaften] besonders in kleineren Betrieben erfahren“ (Hamann/Martinez Lucio 2003: 70; unsere Übersetzung).

Die Frage, welche Entwicklungen und Veränderungen die Beziehungen zwischen Belegschaften, betrieblichen Vertreterkollektiven und Gewerkschaften erfahren, ist jedoch auch für Gewerkschaften (und Gewerkschaftsspezialisten) außerhalb Frankreichs von großer Bedeutung – in einer Situation, in der sich Gewerkschaften ganz allgemein schwer tun, über ihre erodierenden Kerngruppen hinaus Beziehungen zu neuen Arbeitnehmergruppen, fragmentierteren und „bunteren“ Belegschaften zu knüpfen. Dies ist ein unterexploriertes Feld.

#### Literatur

- Amossé, T./Bloch-London, C./Wolff, L. (2008): Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes 'Relations professionnelles et négociations d'entreprise'. Paris, La Découverte.
- Artus, I. (2008): Interessenhandeln jenseits der Norm. Mittelständische Betriebe und prekäre Dienstleistungsarbeit in Deutschland und Frankreich. Frankfurt/New York, Campus.

<sup>16</sup> Das Verhältnis zwischen Gewerkschaften und Interessenvertretung hat sich damit in gewisser Weise verkehrt. Paradox zugespißt könnte man dies so formulieren: Wenn nun die Repräsentativität der Gewerkschaften vorrangig an ihren Wahlergebnissen abgelesen wird, hängen Existenz und Praxis der CE nicht mehr wie früher von den Gewerkschaften, sondern vielmehr der Fortbestand der Gewerkschaften von den CEs ab.

- Batestone E./Boraston I./Frenkel S. (1977): *Shop Stewards in Action: the Organization of Workplace Conflict and Accomodation*. Oxford, Basil Blackwell.
- Bourdieu, P./Chamboredon, J.C./Passeron, J.C. (1968): *Le métier de sociologue*. Paris. Ed. Minit (deutsch: *Soziologie als Beruf*. de Gruyter 1991).
- Coffineau Michel (1993): *Les lois Auroux dix ans après*. Rapport présenté à Pierre Bérégovoy, premier ministre, février.
- Combe Maurice (1969): *L'Alibi*. Vingt ans d'un comité central d'entreprise. Paris, Gallimard.
- DARES (2001): *Les élections aux comités d'entreprise en 1998*. Premières Informations, premières synthèses, n° 41.1, octobre.
- DARES (2005): *Les élections aux comités d'entreprise en 2003*. Premières Informations, premières synthèses, n°37.1, septembre.
- Dufour, C./Hege, A. (1995): *Decentralization and Legitimacy in Employee Representation: a Franco-Germain Comparison*. In: *European Journal of Industrial Relations*, 1: 83-99.
- Dufour, C./Hege, A. (2002): *L'Europe syndicale au quotidien*. La représentation des salariés en France, Allemagne, Grande-Bretagne et Italie. Bruxelles-Genève, PIE Peter Lang.
- Dufour, C./Hege, A. (2005): *Connaissance des délégués syndicaux : bilan d'une recherche IRES-DARES-CFDT-CGT*. Rapport intermédiaire pour la DARES.
- Dufour, C./Hege,A. (2006): *Akteure und Sozialbeziehungen in französischen Betrieben mit und ohne Interessenvertretung*. In: Artus I. et al (Hrsg.): *Betriebe ohne Betriebsrat*. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen. Frankfurt/New York, Campus: 333-362.
- Dufour, C./Hege, A./Vincent C./Viprey M. (1999): *Le mandatement dans le cadre de la loi du 13 juin 1998*. Rapport intermédiaire à la DARES.
- Dufour, C./Hege,A./ Malan, A./Zouary P. (2004): *Des institutions et des acteurs, pour quelles politiques sociales, post-enquête Réponse*. IRES, rapport pour la DARES.
- Dufour, C./Hege, A. avec A. Dubas (2005): *Resyndicalisation ou changement de paradigme*. Rapport final pour la DARES.
- Dufour, C./Hege, A./Murhem S./Rudolph, W./Wassermann W. (2007a): *Industrial Relations in Small Companies. A Comparison: France, Sweden and Germany*. Brussels, PIE Peter Lang.
- Dufour, C./Beroud S./Denis, J.M./Hege, A./Pernot J.M. (2007b): *Flexibilité et action collective*. Salariés précaires et représentation syndicale. Rapport final pour la DARES.
- Dufour, C./ Hege, A./Levesque, C./Murray, G.(2009): *Les syndicalismes référentiels dans la mondialisation: une étude comparée des dynamiques locales au Canada et en France*. In: *La Revue de l'IRES*, à paraître.
- Hamann, K./Martinez Lucio, M. (2003): *Strategies of Union Revitalization in Spain : Negotiating Change and Fragmentation*. In: *European Journal of Industrial Relations*, 9: 61-78.
- Hege, A. (1998): *Le comité et son environnement représentatif*. In: IRES/DARES (eds.): *Les comités d'entreprise: enquête sur les élus, les activités et les moyens*. Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, Les éditions de l'atelier, Paris : 63-99.
- Hege, A./Dufour, C. avec Nunes C. (2001): *Les femmes secrétaires de comités d'entreprise: une parité trompeuse*. In: *Premières information et Premières synthèses*, avril 2001, n° 15.2.
- Hege, A./Dufour, C. (2004): *La place des femmes dans les prud'hommes*. Rapport pour le Service des droits des femmes et de l'égalité, Ministère de l'Emploi.
- Hyman R. (2007): *How can trade unions act strategically*. In: *Transfer*, 13(2): 193-210.
- Ion, J. (1997): *La fin des militants?* Les éditions de l'atelier, Paris.
- IRES/DARES, (1998): *Les comités d'entreprise: enquête sur les élus, les activités et les moyens*. Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, Les éditions de l'atelier, Paris
- Jacod, O. (2008): *Les élections aux comités d'entreprise de 1989 à 2004: une étude de l'évolution des implantations et des audiences syndicales*. DARES, Document d'études, n°137, avril.

- Kotthoff, H. (1981): Betriebsräte und betriebliche Herrschaft: eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb. Frankfurt/New York, Campus.
- Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München, Mering.
- Labbé, D. (1994): Les élections aux comités d'entreprise (1945-1993). Grenoble, CERAT.
- Manin, B. (1995): Les principes du gouvernement représentatif. Paris, Flammarion.
- Montuclard, M. (1963): La dynamique des comités d'entreprise. Paris, CNRS.
- Offe, C./Wiesenthal, H. (1985): Two Logics of Collective Action. In: Offe, C. (ed.): Disorganized Capitalism: Contemporary Transformation of Works and Politics. Cambridge, Polity Press: 170-220.
- Schmierl, K. (2006): Neue Muster der Interessendurchsetzung in der Wissens- und Dienstleistungsökonomie – Elemente einer Hybridisierung industrieller Beziehungen. In: Artus, I. et al. (Hrsg.): Betriebe ohne Betriebsrat: Informelle Interessenvertretung in Unternehmen. Frankfurt/New York, Campus: 171-191.
- Wolff, L. (2008): Des instances représentatives du personnel qui, malgré les évolutions du tissu productif, se maintiennent. In: Amossé, T. et al. (eds.): Les relations sociales en entreprises. Paris, La Découverte: 85-101.