

## Die französischen Gewerkschaften vor dem Problem der Organisierung von Führungskräften

Mit der Entwicklung von Wissenschaft und Technik und der seit Ende der fünfziger Jahre beschleunigten Modernisierung der französischen Wirtschaft vollziehen sich auch hierzulande immer deutlicher Umschichtungen in der Arbeitnehmerschaft zugunsten der Angestellten. Und unter diesen bekommen die Schichten der Ingenieure und Führungskräfte immer mehr Gewicht, die *Cadres*, wie man sie in Frankreich mit einem knappen und unübersetzbaren, im europäischen Sprachgebrauch sich einbürgernden Ausdruck bezeichnet: Gruppen, die sich nach unten gegen Techniker, Werkmeister, Arbeiter und kleine Büroangestellte, nach oben gegen Betriebsleiter und Direktoren abheben.

Die Kader lenken die Aufmerksamkeit von Unternehmern, Regierung und Gewerkschaften auf sich und erregen das brennende Interesse der „Linken“, von den Radikalsocialisten über die kleine aber sehr aktive linkssozialistische Partei der PSU bis zu den Kommunisten. Soziologen wie *S. Maltet* und *A. Touraine* erblicken in ihnen eine soziale Kraft zentraler Bedeutung in den Kämpfen für die morgige Gesellschaft.

Indem diese Führungskräfte zu immer kompakteren Gruppen in den Betrieben werden, verändert sich ihre soziale und Berufssituation, öfter und öfter werden sie an ihre Angestellteneigenschaft, d. h. ihre Abhängigkeit erinnert. Es entstehen für sie materielle

Probleme, die sie früher, als „rechte Hand“ des Unternehmers, in dieser Art nicht kennen: Gehaltserhöhung, Altersversorgung, Steuerreform, Aufstiegsmöglichkeiten, namentlich aber das Problem der Arbeitsplatzsicherung und deshalb des Rechts auf permanente Schulung und Berufsausbildung, damit sie durch die jungen, frisch von den Schulen kommenden Ingenieure und Kader in ihren Positionen nicht bedroht werden. Aber auch Probleme anderer Art: ihr Gewicht und Ansehen im Betrieb sowie die Autonomie in ihrer Arbeit: „Wir sind heute Bauern im Schachspiel, nicht mehr. Man benützt unser technisches Können, aber unsere Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen, liegt brach.“ Wie andere Kader im Gespräch bündig und vielsagend erklärten: „Wir wollen nicht, daß die Direktion uns den Ukas auf den Arbeitstisch wirft.“

Diese Situation bringt den Kader in Opposition zur Werksleitung. Und weil er sich nicht durchsetzen kann, erwacht in ihm der Drang nach organisatorischem Zusammenschluß und kollektivem Handeln. Ein Mitbegründer seiner Kadergewerkschaft im Betrieb erklärte:

„Als einzelner nicht gehört, organisiert sich der Kader, denn die Gewerkschaft verleiht ihm der Direktion gegenüber Gewicht. Kollektiv äußert man seine Auffassung und diskutiert mit der Direktion, z. B. über die Probleme der Forschungsarbeit. Wir wollen, daß auf diesem Weg unsere Stimme gehört und unserer Auffassung von den Dingen Rechnung getragen wird. Wir wollen über Betriebspolitik und -Strategie informiert sein und mitsprechen bei der Bestimmung über das, was im Betrieb geschieht.“

Wenn so im Kader der Drang nach organisatorischem Zusammenschluß und kollektiver Interessenvertretung wach wird, in welchem Verhältnis zu den anderen Arbeitnehmergruppen und ihren Gewerkschaften wird er vorgehen?

Sein Verhalten ist eine Antwort auf seine Situation. Aber diese ist nicht nur durch sein Verhältnis zur Betriebsleitung bestimmt. Die Reihe teils widersprüchlicher Momente gestalten sie dramatisch genug und stellen ihm ebensoviele Probleme.

Das erste Moment ist seine traditionell spezifische Funktion der Zuweisung, Koordinierung und Kontrolle der Arbeit der auf der Stufenleiter der Betriebshierarchie unter ihm Stehenden: Angestellte, Techniker, Werkmeister und Arbeiter. Sie erzeugt Spannungen, einen Zustand ständigen, wenn auch oft in die Tiefe gedrängten Konflikts.

Diese Sachlage ist das wichtigste — wenn auch nicht einzige — Hindernis, das sich der Solidarität zwischen Führungskräften und kleinen Angestellten und Arbeitern entgegenstellt und ihren Zusammenschluß in Industriegewerkschaften erschwert.

Hinzu kommt der höhere soziale Status des Kaders und sein Bestreben, den hierarchischen Unterschied zu wahren. In der Art, wie er seine materiellen Interessen Unternehmern und Staat gegenüber konkret vertritt, werden sie Privilegien, um die er kämpft. Lohnansprüche und Steuerreform etwa, wie er sie erstrebt, entsprechen Maßnahmen, die dahin tendieren, die Hierarchie seines sozialen Status gegen Nivellierung im Vergleich zu dem der anderen Lohnempfänger abzusichern. Die geforderte Regelung von Kranken- und Altersversicherungsbeiträgen mit Höchstsatzgrenze wird zur Garantie der Erhaltung seiner privilegierten Altersversorgung; was das Prinzip der Sozialversicherung — Solidarität aller mit allen — verletzt.

Die Situation wird dadurch nicht besser, daß der Kader gemeinhin mit einem durch die Hochschulbildung ihm vermittelten Bild seiner selbst lebt, in dem er sich noch als der mächtige Herr sieht, der er gestern war. Diese Mentalität, die sein Unbehagen im Verhältnis zum Unternehmer steigert, vertieft auch die Feindschaft zwischen ihm und den anderen Lohnempfängern.

Aber zur Situation des Kaders von heute gehören auch Momente entgegengesetzten Vorzeichens, die die Perspektive eines neuen Verhältnisses zu den anderen Lohnempfängern zu eröffnen scheinen. So die Tatsache, daß infolge der technologischen Ent-

wicklung Lücken in den traditionellen Herrschaftsbeziehungen entstehen, „herrschaftsfreie Räume“, wie *Burkhardt Lutz* sagt. In den Forschungszentren und Studienbüros des modernen Betriebs sind kleine Equipen tätig, in denen die Ingenieure mit hochqualifizierten Technikern und selbst Arbeitern zusammenarbeiten, wobei sie selbst auf das Können der anderen oft so angewiesen sind wie diese auf die wissenschaftliche Kapazität der Ingenieure. Und oft arbeiten mehrere solcher Equipen ohne hierarchische Über- und Unterordnung zusammen. So entsteht hier eine natürliche Tendenz zur Ablösung der auf Sanktionsdrohung gestützten Befehlsautorität durch funktionale Autorität, disziplinarischer Hierarchie durch eine Hierarchie der Kompetenzen. Die Verachtung des Dirigenten für die Dirigierten und deren Feindschaft gegen ihn machen gegenseitiger Achtung Platz. Es handelt sich allerdings nur um Inseln. Der Prozeß macht — von Ausnahmen abgesehen — vor den Produktionssektoren Halt.

Zur Situation des Kaders gehört schließlich, daß die Gesellschaft, in der er lebt, durch eine Autoritätskrise gekennzeichnet ist. Kommen viele junge Kader von den Hochschulen mit einem überholten Bild von sich selbst, so bringen andere von dort den Geist der Opposition gegen die Fetische von gestern und gegen Zwangsbefehl und Entmündigung des Menschen mit. Sie sind in ihrem Milieu die rebellischen Gegenspieler gegen die enttäuschten, aber hartnäckigen Gefolgsleute der Tradition.

## I

### *Die Antwort der Gewerkschaften auf die Situation der Kader*

Frankreich bietet mit seiner Vielzahl von Kadergewerkschaften gleichsam ein sozialwissenschaftliches Laboratorium. Wir befassen uns hier nur mit den drei stärksten und also für die Kader Frankreichs repräsentativsten Kaderorganisationen: der auf Kader beschränkten Allgemeinen Kaderkonföderation CGC, die an erster Stelle steht, sowie der Kaderorganisation des früher christlichen, jetzt Demokratischen Französischen Gewerkschaftsbunds der Arbeitnehmer, CFDT, und der Kaderorganisation des den Kommunisten nahestehenden Allgemeinen Arbeitnehmergewerkschaftsbundes, CGT. In den beiden letzteren sind die Kader mit den anderen Lohnempfängergruppen, namentlich den Arbeitern, in einheitlichen Industriegewerkschaften zusammengeschlossen.

Die am 15. Oktober 1944 im Zusammenschluß älterer Gewerkschaften und Verbände von Ingenieuren und Kadern gegründete CGC basiert in ihrem Organisationsprinzip auf der Anerkennung der Trennungslinie zwischen Führungskräften und puren Exekutivorganen. Sie nimmt Arbeiter in ihre Reihen nicht auf. Sie erklärt: Kader sind, weil sie Führungsfunktion haben, „Lohnempfänger besonderer Art“, mit besonderen Problemen, Interessen und Verhaltensweisen. Erscheinen sie nicht mit Recht auch jenen, die ihrer Autorität unterstehen, weniger als Lohnempfänger denn als Verkörperung der Unternehmerrolle? <sup>1)</sup> Wie sollten sie also ihre Interessen, zu denen Wahrung höherer Entlohnung und sonstige Vorrechte gehören, in einer Industriegewerkschaft wirksam vertreten, in der sie als Minderheit nicht zu Worte kämen. „Die CGC wird eine Einbrechung der Hierarchie nicht zulassen.“

Anerkennung der Autorität bestimmt auch die Konzeption der CGC vom legitimen Verhältnis zwischen Kadern und Unternehmern. Die zentrale Autorität der Direktion wird nicht in Frage gestellt. Sie soll nicht zerstückt und aufgeteilt werden. „Die Spitze muß mit unbestrittener Machtvollkommenheit entscheiden.“ <sup>2)</sup> Aber sie soll die Funktion der Kader respektieren. Sie sollen an der *Vorbereitung* der Entscheidungen beteiligt sein und in ihrer Kommandoausübung Autonomie besitzen. Dazu gehört für die CGC,

1) Si l'on vous dit la CGC est . . ., nach den Maitagen von 1968 von der CGC herausgebrachte Propagandabroschüre.

2) Ebenda.

daß die Kader als „echte Chefs“ in ihrer Mission der Mittler zwischen oben und unten anerkannt und bei Festsetzung von Maßnahmen, die ihre Mitarbeiter und Untergebenen betreffen, nicht übergangen werden.

Im übrigen sind die Interessen in Konzertierung mit den Unternehmern zu regeln: „Wir anerkennen das Faktum des Kapitalismus. Wir lehnen den Klassenkampf ab.“

## II

Das Grundprinzip der Kaderpolitik der CGT lautet: im Kapitalismus ist eine Lösung der Probleme der Kader, namentlich Arbeitsplatzsicherung und volle Führungsrolle im Betrieb nicht möglich. Nur der Sozialismus kann, von Profitinteressen unbehindert, die wissenschaftlichen Errungenschaften industriell voll auswerten und in einer kontinuierlich expansiven Wirtschaft Arbeitsplätze für alle schaffen. „Erst in einem sozialistischen Frankreich werden die Kader voll an der *Dirigierung* des wirtschaftlichen, sozialen und politischen Lebens des Landes teilnehmen.“<sup>3)</sup> Ihr oberstes Interesse ist also die Verwirklichung des Sozialismus. Das setzt den Sturz des Kapitalismus voraus. Diesen mächtigen Gegner können sie aber nur im Zusammenschluß mit den Arbeitern in Industriegewerkschaften schlagen.

Und die Spannungen zwischen jenen, zu deren Funktion Erteilung von Anordnungen gehört, und jenen, die sie auszuführen haben? Die Lösung auch dieses Problems wird in die Zukunft verwiesen. Das erscheint der CGT geboten, weil die „tyrannischen Aspekte“ der Führungsfunktion in der gegenwärtigen Ausrichtung der Wirtschaft auf Profit und darum Ausbeutung gründen und von der Berufsfunktion des Kaders heute nicht getrennt werden können<sup>4)</sup>.

So rechtfertigt die Gemeinsamkeit des Gegners und Endziels, daß die Arbeiter, die für den siegreichen Ausgang ihres Kampfes die Kader ebenso brauchen wie diese die Arbeiter, den Kadern in der Vertretung auch ihrer besonderen Interessen — heute Privilegien — Unterstützung gewähren, vor allem auch durch Abwehr der Einebnung der Lohnhierarchie.

## III

Die Kaderorganisation der CFDT nimmt die Überwindung der Kluft zwischen den Kadern und anderen Berufsgruppen schon heute in Angriff. Ohne Leugnung der Schwierigkeiten und Grenzen, auf die ein solches Unternehmen bei den gegenwärtigen Bedingungen stößt, schreibt sie eine progressive Beseitigung der Differenzen im Status und den sozialen Vorteilen, wie z. B. längeren Urlaubszeiten für die Kader, in ihr Programm und tritt für Formen der Lohnerhöhungen ein, die einen gewissen Abbau der Lohnhierarchie bedeuten; nicht ihre Abschaffung, die sie nicht befürwortet.

Auch ist sie die einzige Kaderorganisation, die gemeinsame Organisation aller Berufsgruppen, vom Arbeiter bis zum Kader, nicht nur in ein- und derselben Industriegewerkschaft, sondern bis in die Gewerkschaftssektion hinunter anstrebt.

Der Generalsekretär der Kaderorganisation der CFDT, *Roger Tatst*, erklärte auf ihrem Kongreß vom November 1969, die Kader müßten bereit sein, eines Tages „ihren 4. August“ zu machen, d. h. so wie die Feudalen zur Zeit der Französischen Revolution die Preisgabe ihrer Privilegien zu beschließen. Eine Aufforderung, die in Wahrheit heißt: Mitbestimmung am Arbeitsplatz und über die Betriebspolitik und -strategie sind nicht nur eine Sache der Kader, sondern *aller* Werk tätigen.

3) *Economie et Politique*, Theoretische Zeitschrift der KP Frankreichs, Nr. 175, Februar 1969, Schlußrede Roland Leroy's auf einer Studientagung der Partei vom 18. und 19. Januar 1969 über die Probleme der Ingenieure, Kader und Techniker.

4) Ebenda.

Wie ist solche Orientierung möglich?

Zweifellos ist seit dem „Entkonfessionalisierungs“-Kongreß vom November 1964 die CFDT vom Gefolgschaftsverhältnis zur Kirche losgelöst. Sie ist keine christliche Gewerkschaft mehr. Aber sie ist weitgehend noch eine Gewerkschaft von Christen. Ihre Ideologie ist durch den neuchristlichen Personalismus bestimmt, mit seiner Anerkennung sozialer Voraussetzungen für die mögliche Realisierung der vom Christen geforderten Selbstverantwortung, d. h. Autonomie der Person, und deshalb der Notwendigkeit gesellschaftlicher Strukturveränderungen. So kommt es, daß gerade die Leitung ihrer Kaderorganisation sich entschieden gegen Herrschaftsverhältnisse zwischen den Menschen und gegen Zwangsautorität wendet, auch die der Kader.

### *Die Perspektive der Zukunft*

Die Kader haben infolge der technologischen Entwicklung ihren Platz an der Seite des Unternehmers verloren. Selbst wenn sie es ersehnen, können sie dorthin nicht zurück. Ihre weitere Vermassung wird ihren Gegensatz zur Unternehmensleitung und damit zugleich ihre Tendenz zu gewerkschaftlichem Zusammenschluß verstärken. Unsere Frage kehrt aber wieder: in Gewerkschaften welchen Charakters? Gegenwärtig ist für den Durchschnittskader die CGC repräsentativ. Im Jahre 1968 stimmten in den Betriebsratswahlen, nach Statistiken des französischen Arbeitsministeriums, 37,4 % der Kader für die Kandidaten der CGC, 13,4 % für die der CFDT, 9,8 % für die der CGT. Es kommt auch vielfach vor, daß die CGC in dem einen oder anderen Betrieb auf Kosten der Industriegewerkschaften ihren Einfluß verstärkt. Darin kommt zum Ausdruck, daß hier die Kader in den Forderungen der Arbeiter oder der Art ihrer Vertretung einen Gegensatz zu ihren eigenen Interessen erblicken.

In Untersuchungen, die wir in den letzten Jahren über die aktiven Kadergewerkschafter in Frankreich durchführten, ist klar hervorgetreten, daß für ihren Beitritt zu einer Industriegewerkschaft weitgehend außerbetriebliche Faktoren maßgebend sind: in 30 % der untersuchten Fälle die Solidarität mit dem Arbeitermilieu, dem man selbst als Kind oder zu Beginn der Berufskarriere als junger Arbeiter oder unterer Techniker angehörte; bis zu 40 % der Kader in manchen Betrieben haben eine solche Berufslaufbahn hinter sich.

Weitere 30 % fanden den Weg zur Industriegewerkschaft, weil sie in Auflehnung gegen gewisse gesellschaftliche Fakten und Geschehnisse, deren Ursachen sie mit dem Charakter der gegenwärtigen Gesellschaft identifizierten, in radikale Opposition zu ihr gerieten — Wirtschaftskrisen, Kolonialkriege (Algerienkrieg!), Rassismus usw. —, die CGC sich aber von Forderungen radikaler Strukturveränderungen distanziert.

30 % schließlich waren vom Geist der in der gegenwärtigen Gesellschaft lebendigen Opposition gegen Zwangsautorität und Entmündigung des Menschen beseelt. Die Entwicklung des Unbehagens in der Gesellschaft und Zivilisation wird, wie man daraus ersieht, für die gewerkschaftliche Orientierung der Kader in Zukunft nicht ohne Bedeutung sein.

Für die nicht aktiven Gewerkschaftsmitglieder sind diese Beweggründe nicht in gleicher Weise gültig.

Unsere Untersuchungen haben ferner gezeigt, daß zwischen Forschungs- und Studienzentren und den anderen Betriebsabteilungen, namentlich denen der Produktion, als Rekrutierungsfeld der Gewerkschaften ein oft krasser Unterschied besteht. Auf einem Kongreß der IG Chemie der CFDT waren 75 % der Delegierten Kader der For-

5) *Le Peuple*, Halbmonatszeitschrift der CGT, Nr. 826, v. 16. bis 31. Juli 1969; Schlußrede des Sekretärs der CGT und Präsidenten ihrer Kaderorganisation Jean-Louis Moynet, auf dem 3. Kongreß dieser Organisation.

schungsarbeit. Ebenso stellten wir fest, daß Kader, die aus reiner und angewandter Forschung in ausgesprochene Kommandopositionen hinüberwechseln, im Regelfall als aktive und sehr oft sogar überhaupt als Mitglieder der Industriegewerkschaften bald verlorengehen. Man kann erwarten, daß, wenn weitere technologische Veränderungen die Atmosphäre der „herrschaftsfreien Räume“ in breitem Ausmaß auch in die Produktionsabteilungen tragen, der Einfluß der Industriegewerkschaften bei den Kadern, d. h. deren Tendenz zu gewerkschaftlichem Zusammenschluß mit den anderen Lohnempfängergruppen, namentlich den Arbeitern, sich verstärken wird.

Ein weiterer Faktor für die zukünftige Entwicklung ist aber nicht zu vergessen: die Tendenzen im modernen Management (politisch vertreten durch den neuen Generalsekretär der Radikalsozialistischen Partei J.-J. *Servan-Schreiber* mit seinen Bemühungen um ihre „Erneuerung“), im Interesse der Rentabilitätssteigerung die Betriebsorganisation zu dezentralisieren und damit den Kadern Möglichkeiten erweiterter Autonomie in ihrer Führungsfunktion in Aussicht zu stellen. Hiermit erhebt sich für die Industriegewerkschaften ein neues Problem. Schon heute setzen sie sich mit dieser Managerpolitik insofern auseinander, als sie versuchen, die Kader davon zu überzeugen, daß es illusorisch sei, die Lösung ihrer Probleme auf diesem Weg zu erwarten. In Tätigkeitsbericht und Programmentwurf des schon erwähnten Kongresses der Kaderorganisation der CFDT haben diese Fragen einen bedeutenden Platz eingenommen.

So ist in diesem Gegeneinander von Tendenzen und Einflüssen die Entstehung kohärenter Gesamtbelegschaften mit Solidarität aller Lohnempfängergruppen und einheitlicher Orientierung vom Arbeiter bis zum Kader und schließlich die „Radikalität“ der „intellektuellen Arbeiter“ nicht nur eine Frage von Wissenschaft und Technik. Die Zukunft hängt von der Technik ab, aber auch — mit gesamtgesellschaftlichem Geschehen, Autoritätskrise und Gewerkschaftspolitik — vom Handeln des Menschen und im besonderen des aktiven Gewerkschafters.