Zeitschrift: Schweizerische Zeitschrift für Soziologie = Revue suisse de sociologie = Swiss journal of sociology

Herausgeber: Schweizerische Gesellschaft für Soziologie

Band: 15 (1989)

Heft: 3

Artikel: Machtdelegation innerhalb des Patronat : zum Stellenwert patronaler Diskursproduktion

Autor: Kowalsky, Wolfgang

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-814747

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 13.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Schweiz.Z.Soziol./Rev.suisse sociol., 3 (1989) 583-609

MACHTDELEGATION INNERHALB DES PATRONAT. ZUM STELLENWERT PATRONALER DISKURSPRODUKTION

Wolfgang Kowalsky
Freie Universität Berlin, Institut für Internationale Politik und Regionalstudien (WE 4), Fachbereich Politische Wissenschaft, Kiebitzweg 3, D - 1000 Berlin 33

1. Einleitung

Machtdelegation ist ein äusserst vielschichtiges Problem. Der Logik von Delegation im Allgemeinen nachzugehen hiesse ihre Stiftung und Einsetzung zu verfolgen : Wie erhalten Mandatsträger von einer Gruppe die Macht, sie als Gruppe darzustellen und darüberhinaus : sie zu verkörpern ? Wie konstituiert sich die Macht des autorisierten Sprechers und wie institutionalisiert sie sich ? Anders : Wie kommt es, dass der Wortführer für die Gruppe steht, ausgestattet mit der Vollmacht, in ihrem Namen zu sprechen und sogar zu handeln ? Wie kommt der plena potentia agendi zustande ? Eine Verbindung von diachroner Längsschnittanalyse der historischen Entstehung mit einer synchronen Analyse der Funktionsweise im gegebenen Augenblick erlaubt es, dem Geheimnis auf die Spur zu kommen. Im Rahmen einer kurzen Abhandlung ist dieses umfassende Programm natürlich nicht zu leisten. Weitgehend ausgeklammert werden muss auch, dass es bei Macht immer um Anerkennung geht. Selbst ein autorisierter Sprecher muss erst als solcher anerkannt werden.

Um sich der Problematik von Machtdelegation zu nähern, ist zunächst ein Bruch erforderlich mit dem substantialistischen Denken (wie es z.B. die "Eliten"-Forschung praktiziert), das eine Population bevorzugt und das als ein Substrat behandelt, was de facto ein gesellschaftliches Verhältnis ist. Denn das unsichtbare Netz von Beziehungen hat mehr Realität als Grupp(ierung)en und deren Eigenschaften. Akteure oder Gruppen von Akteuren sind durch ihre relative Stellung im sozialen Raum definiert. Ausgehend von dieser Stellung lassen sich Klassen "herauspräparieren" (P. Bourdieu), d.h. Ensembles von Akteuren mit ähnlichen Positionen (oder ähnlichen Bewegungsmustern) im Raum von Beziehungen.

Die Analyse von Machtdelegation privilegiert von ihrer Fragestellung her die Beobachtung der Kräfte, der Machtbeziehungen. Im folgenden geht es also nicht um - patronale - Macht im Allgemeinen, nicht um die Macht gros-

ser Unternehmen oder transnationaler Konzerne [1]. Nur vermittelt über deren Repräsentanten im Unternehmerzentralverband kommen diese ins Spiel. Das Verhältnis zur Regierungspolitik, zu Verbänden anderer Industrieländer, das Verhältnis zu den Gewerkschaften, die den modernen Mitteln der Information - und damit Diskursproduktion - abwartender und skeptischer gegenüberstanden als die Unternehmerseite, vielleicht weil sie deren Stellenwert im modernen Machtgeflecht verkannten, gerät nur sporadisch ins Blickfeld. Im Mittelpunkt steht die Frage nach der Delegation von Macht der "Unternehmerbasis" an die Unternehmerspitze, die verbandsmässig auftritt. Während das ökonomische Machtzentrum bei einigen transnationalen und nationalen Konzernen liegt, hat sich der Unternehmerverband, die Verbandsmacht als Zentrum patronaler Repräsentationsmacht herausdifferenziert. Als solches unterhält es Beziehungen zur Regierung, zum Staatspräsidenten, zu Gewerkschaften, zu den Medien. Ein Grossunternehmer kann nur in seiner Eigenschaft als Verbandsvertreter sich als Unternehmer schlechthin präsentieren ; nur auf diese Weise lässt sich abstrahieren von der Firma, für die er tätig ist, und dies bildet eine Voraussetzung für patronale "Machtergreifung".

2. Die patronale Delegation von Vertretungsmacht

Das Verhältnis des Patronats zu seiner Zentralorganisation ist bislang kaum erforscht. Von wenigen Ausnahmen abgesehen, wurde der CNPF als eigenständiger Apparat, als bürokratischer Koloss untersucht [2], nicht jedoch das innerpatronale Beziehungsgeflecht, aus dessen Mitte er als Machtinstanz herausragt. Bewusst ausgeklammert wird hier das Zustandekommen dieser Vertretungsmacht aus den durchaus sich widersprechenden Interessenlagen verschiedenartiger Industriebranchen. Die Existenz gemeinsamer Interessen kann als etwas Gegebenes vorausgesetzt werden, sonst existierte der CNPF nicht in dieser Form, sondern höchstens als Dienstleistungsbüro. Ebenso werden im folgenden die verschiedenen patronalen Gruppierungen ausserhalb des CNPF weitgehend ausser acht gelassen [3].

---

[1] Patronat ist zunächst die traditionelle französische Bezeichnung für die Unternehmerschaft. Durch Übernahme des Begriffs soll auf die spezifisch französische Ausprägung und die paternalistische, machtbezogene Konnotation hingewiesen werden. Zum Begriff Patronat cf. meine Monographie, Kowalsky, 1989, chap. 6.2.

[2] So z.B. der ehemalige CNPF-Mitarbeiter J.M. Martin (1983), der sich fast ausschliesslich diesem Nebenschauplatz widmet ; zur ausführlicheren Auseinandersetzung mit der vorliegenden Literatur über das Patronat cf. meinen Überblick (Kowalsky, 1987a, 1988a). Ähnlich Philippe Messine : "L'intelligentsia a royalement ignoré, dans son immense majorité, le monde de l'entreprise" (1987, 186). CNPF = Conseil National du Patronat Français, französischer Unternehmer-Zentral verband.

[3] Z.B. das CJD = Centre des Jeunes Dirigeants, die Assoziationen "Entreprise et Progrès", ETHIC, ACADI, UNICER, das Patronat chrétien, etc. Die "avantgardistischen" Fraktionen

Seine Machtbefugnisse hat sich der Verband im Gefolge zweier gesellschaftlicher "Schocks" angeeignet, nach den Sozialbewegungen im Juni 1936 und im Mai-Juni 1968. Um es zuzuspitzen : Vor 1936 hatte die Organisation, die 1919 auf Anstoss des Industrieministeriums gegründet worden war, eher den Charakter einer "amicale" und eignete sich nach Unterzeichnung des Matignonabkommens auf Kosten der einzelnen Unternehmer Kompetenzen an, die sie als Kampforganisation und Machtzentrum konstituierten (Kolboom, 1986). Angeschlagen und diskreditiert durch ihr Verhalten in der Vichy-Periode ("zufälligerweise" steht dazu weiterhin eine Untersuchung aus) blieb sie in der Nachkriegszeit zurückhaltend. Erst im Gefolge des Mai 1968 wurde eine Patronatsorganisation "neuen Typs" geschmiedet [4], die sich vom unbeweglich reagierenden zum flexibel agierenden sozialen Akteur wandelte, vom "grossen Schweiger" - nach Vorbild der Armee - zum öffentlich intervenierenden Machtzentrum, zum hegemonialen "Meinungsführer" des Patronats. Gleichzeitig wurde die Delegation von Vertretungsmacht neu strukturiert. Zu diesem Zwecke wurde eine Informationsabteilung geschaffen, die innerhalb kürzester Zeit weitgehende Machtbefugnisse an sich zog und sich zur wohl effizientesten in ganz Frankreich entwickelte. Um kein trügerisches Bild zu zeichnen, ist der Hinweis angebracht, dass das Patronat trotz seiner spektakulären Wende zu Öffentlichkeitsarbeit und mehr Transparenz ein soziales Milieu geblieben ist, dessen Hauptentscheidungen nicht öffentlich, sondern wie ehedem hinter verschlossenen Türen fallen. Der einzelne Patron weiss darüber kaum mehr in Erfahrung zu bringen als ein Journalist : Zwar werden seit einiger Zeit nach den Sitzungen der entscheidenden CNPF-Gremien umgehend Videospots zur Mitgliederinformation gedreht und den Lokalverbänden zwecks Vorführung übermittelt, doch deren Informationswert entspricht dem einer Stellungnahme eines Sprechers des Aussenministeriums. Über den eigentlichen Entscheidungsprozess, das Für und Wider dringt im Normalfall nichts nach aussen. Es sei bereits hier angedeutet, dass die delegierte Vertretungsmacht, die sich als eigenständige Machtinstanz neukonstituiert, sodann verfestigt hat, bei ihrer "Basis" keine Genehmigung mehr einzuholen braucht, vielmehr verbindliche Entscheidungen treffen kann. Wichtige Entscheidungen erfährt die patronale "Basis" nur post festum aus Presse oder Medien.

können ebensowenig Berücksichtigung finden ; sie sind übrigens in ständigem Wandel begriffen : Zählte in den Maitagen 1968 das Elektrosyndikat, Entreprise et Progrès und das CJD dazu, so war in den 70er Jahren wenig von diesen zu vernehmen, während die Bewegungen für "Cercles de qualité" (AFCERQ), ACADI und Einzelkämpfer (wie das Pseudonym Philippe Messine) in den Vordergrund traten. Hinter diesem Wandel steht eine eigentümliche Dialektik : Eine innovatorische und teilweise unterdrückte Aussenseiterdoktrin wird als Teil der etablierten Lehre akzeptiert, sie verwandelt sich in eine traditionelle und orthodoxe Auffassung und kann als Waffe zur Unterdrückung neuer innovativer Aussenseiteransichten eingesetzt werden.

[4] Zum strategischen Aspekt, cf. meine Abhandlungen (Kowalsky, 1987b, 1988b).

Interne Differenzierungen des Patronats.

Um die Analyse zu präzisieren, ist es notwendig, Differenzierungen innerhalb des Patronats vorzunehmen. Mit Hilfe solcher Differenzierungen wird es erst möglich, die Initiatoren der patronalen Strategiewende einzugrenzen und ihren Gründen auf die Spur zu kommen. Es reicht nicht aus, von einem Patronat auszugehen, das wie ein monolithischer Block dasteht. Von daher ist es angebracht, die gängigen Einteilungen der Unternehmerschaft auf ihre Brauchbarkeit für eine Strategieanalyse zu überprüfen :

1. Zunächst die Unterscheidung nach der Grössenordnung, die nicht nur die CGPME, der SNPMI oder die FKP vornehmen, um das "grand patronat" von den "petites entreprises" zu trennen. Daran wird oft die Forderung angeknüpft, dass letztere durch staatliche Subventionen unterstützt werden. Diese Betrachtungsweise abstrahiert vollkommen vom : "Kleinpatron, der-sein-Geschäft-selbst-aufgezogen-hat, keine- Politik-macht, die-Gewerkschaften-nicht-mag, (...) diesem 'underground' eines sozialen Frankreichs, das den Laden 'mit 49 Mann führt', weil mit 50 - der für die Existenz eines Unternehmenskomitees (CE) erforderlichen Schwelle - der Feind durch die Vordertür reinkommt" (Le Monde, 10.3.1982). Der Schwelleneffekt ist unbestreitbar. Die Zahl der Betriebe mit 47, 48 oder 49 Beschäftigten liegt erheblich höher als die Zahl der mit 50 oder 51. Die Aufteilung entlang der Trennlinie gross / klein steht quer zu der Problematik der Sozialstrategien : In Gross- wie Kleinbetrieben können unter vergleichbaren Problemkonstellationen ähnlich liegende strategische Lösungen zum Tragen kommen.

2. Eine weitverbreitete Klassifikation ist die nach politischen Überlegungen oder Traditionseinflüssen, die Journalisten und Forscher anwenden, um die Patrons den expansionistischen oder malthusianistischen, den meritokratischen oder denen von Gottes Gnaden ("de droit divin"), den "liberalen" oder "autokratischen", "paternalistischen", den "modernistischen" oder "konservativen" (z. B. Weber, 1986), "linken" oder "rechten", "patrons ouverts" oder "patrons de choc" (dazu zählt gemeinhin die UIMM als Erbin des "Comité des forges") zuzuordnen. Die inhaltliche Füllung der Begriffe wird in der Regel nicht offengelegt, bleibt häufig vage und ist zudem von Autor zu Autor unterschiedlich. CJD-Präsident B. Boisson kritisierte das Aufstülpen politischer Kriterien mit dem Argument, politische und soziale Einstellungen seien nicht unbedingt deckungsgleich : "Ich kenne viele rechte Patrons, die eine eindeutig sozialere Haltung einnehmen als ihre Kollegen, die sich der gegenteiligen Überzeugung brüsten". Darüberhinaus haben diese Etikettierungen jeweils nur einzelne Aspekte dessen im Auge, was in der patronalen Wende eine Verbindung eingegangen ist. Begriffe wie z.B. "paternalistisch" oder "autokratisch" stehen zwar für eine bestimmte Konzeption von Sozialpolitik, nicht aber für eine bestimmte Informationsstrategie, die folglich getrennt aufgefasst wird von den Sozialstrategien, obwohl beide miteinander verknüpft sind. Die patronale Wende zeichnet sich gerade dadurch aus, dass parallele Paradigmenwechsel auf beiden Gebieten vollzogen wurden.

3. Aus den unbestreitbaren Schwierigkeiten, die solche, ihre Voraussetzungen meist nicht offenlegende Definitionen mit sich bringen, folgern Dritte die Unmöglichkeit von Klassifizierungen überhaupt ; sie leisten damit - gewollt oder ungewollt - dem Bild eines monolithischen Unternehmerblocks Vorschub. Stellvertretend für diese Position sei der Historiker G. Lefranc angeführt, der die Rede von "Tendenzen innerhalb des CNPF", speziell eines "modernistischen" und eines "konservativen Flügels", mit dem Argument zurückweist, es kämen "häufig Verschiebungen von einer Tendenz zur anderen" vor : "Der Irrtum läge darin, sich das interne Leben des CNPF und seiner Organisationen nach den Schemata vorzustellen, an die wir uns durch die internen Kontroversen der Arbeiterorganisationen gewöhnt haben" (Lefranc, 1976, 157). Dieses Argument, Klassifizierungen unterlägen Verschiebungen, trifft auf sozialwissenschaftliche Definitionen jeglicher Art zu und spricht doch nicht gegen Einteilungen, wenn diese begründet und dem Erkenntnisfortschritt dienlich sind.

Alle drei Positionen erweisen sich für die Strategieanalyse als unzureichend. Dafür wäre eine Bestimmung von Nutzen, die aus ideologietheoretischer Perspektive an Strategien herangeht, d.h. die sich um den "Stellenwert des Ideologischen" anordnet : Sie erlaubt eine Unterscheidung zwischen Betrieben/Patrons, die :

a) sich - wenn überhaupt - gezwungenermassen mit Sozialbeziehungen (und Informationsstrategien) beschäftigen, diese in Kostentermini ("faux frais") denken, auf der Passivseite verbuchen ; und solchen, die

b) eine ideologische Gesamtstrategie, eine Vergesellschaftungsstrategie erarbeiten, umsetzen, womöglich als Aktiv situieren und in ein Element des Gewinns verwandeln. In diesen Betrieben können ideologische Gesichtspunkte die rein ökonomischen Beweggründe überlagern.

Diese Einteilung erlaubt eine Differenzierung nach der Art des Umgangs mit Strategiefragen, d.h. entlang der Trennlinie, ob ein Unternehmen eine eher aktive oder eher reaktive Herangehensweise praktiziert. Damit ist eine Schwäche der Einteilung in Gross- und Kleinbetriebe überwunden, die nicht erfassen lässt, dass eine Reihe von Grosskonzernen ihre "Sozialkosten" wie eine Fatalität erträgt. Die Betriebsgrösse ist eine weniger wichtige Variable ; die dieser Abhandlung zugrunde liegende Einteilung deckt sich im allgemeinen mit der zwischen "harten" Methoden patronaler Herrschaftsausübung, die patriarchalisch - paternalistische Autoritätsstrukturen durchsetzen und deren verwirklichter Grenzfall die Militärhierarchie bildet, sowie "sanften", die auf ein Arsenal modernster Führungsmethoden zurückgreifen, u.a. die Entwicklung von Informations- und Kommunikationsstrukturen, Konzertation, Arbeitsbereicherung, Flexibilisierung der Arbeitszeit, moderne Managementtechniken. In paternalistisch geführten Betrieben war die Karriere jedes Mitarbeiters vom Wohlwollen des Patron abhängig. Nach "68" wurden diese paternalistischen Autoritätsstrukturen in Frage gestellt, und die patronale "Avantgarde" setzte meritokratisch begründete Aufstiegs- und Karriereformen durch. Sie bilden den zeitgemässeren Rahmen, innerhalb dessen individuelle Mobilität möglich ist, ohne die Hierarchie als Faktum zu gefährden. Sie funktionieren relativ rational innerhalb einer häufig irrationalen hierarchischen Einteilung. Willkür beim Aufrücken ist entgegen dem Anschein, den Meritokratie vermittelt, keineswegs ausgeschlossen.

Um das patronale Machtgeflecht zu erfassen, soll im folgenden - unter Punkt 2 - das patronale Beziehungskapital im weitesten Sinne durchleuchtet werden. Analysiert werden Ursachen und Auswirkungen der Herausbildung

einer Delegation patronaler Vertretungsmacht. Dazu werden zunächst die CNPF-Reform und ihre Folgen betrachtet (Punkt 2.1.). Sodann werden die Entstehung der Informationsabteilung, Charakteristika ihrer Arbeitsweise, ihres Interventionsstils, ihrer Beziehungen zu Presse, Medien, Öffentlichkeit herausgearbeitet und ihr "spiritus rector" ins Scheinwerferlicht der Analyse gerückt (Punkt 2.2.). Dabei wird ein - in der Literatur bislang unbekannter - Vorläufer der Informationsabteilung zum Vergleich herangezogen [5]. Ein Charakteristikum der "neuen" Informationsabteilung ist die vorangeschrittene Professionalisierung der patronalen Repräsentationsmacht und "Öffentlichkeitsarbeit" (die sich auf ein spezifisch berufliches Kapital stützen und die Laufbahn ihrer Protagonisten von den Entscheidungszentren der Betriebswelt entfernen). Als nächstes werden Elemente der patronalen "Modernisierung" beigebracht (Punkt 2.3.). Die spezifisch patronale Weise der Delegation von Repräsentationsmacht wird - unter Punkt 3 - ins Zentrum der Analyse gerückt : Anhand der ersten grösseren Fernsehdebatte (zwischen einem Repräsentanten des CNPF und einem der CGT) wird sie ansatzweise mit der gewerkschaftlichen Delegationsweise verglichen. Sodann wird eine Komponente dieser patronalen Repräsentationsmacht, die Diskursproduktion untersucht (Punkt 3.1.) und Implikationen einer speziellen Diskursformation, des "Sachzwangdiskurses", für die Machtdelegation (Punkt 3.2.). Abschliessend - unter Punkt 4 - wird ein Fazit der Umstrukturierung patronaler Vertretungsmacht gezogen und die gesellschaftlichen Auswirkungen, die durch diese Dynamisierung der patronalen Machtdelegationsmodi bewirkt werden konnten, angerissen.

Die patronale Nomenklatura (Personalia)

In der unmittelbaren Nachkriegszeit gehörte der zum Präsidenten des CNPF gekürte Georges Villiers (1946-66) zu den raren vorzeigbaren Patrons: Er war nach Dachau deportiert worden und folglich nicht durch Kollaboration diskreditiert (über seine graue Eminenz André Boutémy, cf. Pierre Assouline, 1988, 340-356). Sein Nachfolger Paul Huvelin (1966-72) war ebenso unscheinbar wie farblos. Komplementär zu dieser Führung arbeitete eine winzige Presseabteilung unter Bressy - von dem noch die Rede sein wird - unter dem Siegel der Verschwiegenheit. François Ceyrac war seit 1936 bei der Union des industries métallurgiques et minières (UIMM) beschäftigt, wechselte nach dem Krieg zum CNPF und musste erst durch die Leitung eines Unternehmens "geadelt" werden, bevor er Präsident des CNPF (1972-81) werden konnte. Er verkörperte ein Projekt, einen neuen Typus sozialer Beziehungen, der einen ständigen Dialog mit den Gewerkschaften einschloss. Komplementär dazu wirkte eine völlig neugestaltete Informationsabteilung unter Michel Frois (1970-87). Yvon Gattaz (1981-86) war als Gründungspräsident der ETHIC

[5] Der nach Kriegsende gegründet worden war und auch im neuesten Werk über das Patronat, der Geschichtsdarstellung von H. Weber (1986) nicht erwähnt wird ; ebensowenig bei H.W. Ehrmann (1957), bei B. Brizay (1975) oder G. Lefranc (1976). Im Jahre 1936 war ein Vorläufer der Informationsabteilung gegründet worden und zwar ebenfalls unter einem Oberst a.D., Paul Brenot. Allerdings wurde sie 1938 eingestellt - und erst noch später, nämlich 1939 schuf auch die Regierung ein Informationsministerium, das 1940 ein Patron, der Pressemagnat Jean Prouvost übernahm.

bekannt geworden und sein Nachfolger François Périgot (seit 1987) war zuvor Präsident von "Entreprise et Progrès" - beide vereinten von daher - zumindest theoretisch - "action" und "parole", doch faktisch war der Ideengehalt der CNPF - Strategien in den 80er Jahren eher mager (Über den CNPF in der Ära Gattaz, cf. Ph. Messine, op. cit., 158-165). Seit dem Abgang der "grauen Eminenz" Frois - und seiner zweiten Hand, Michel Calzaroni - machen sich inhaltliche Schwächen in der Arbeit der Informationsabteilung bemerkbar.

3. Die Herausbildung einer neuen Weise der Delegation patronaler Vertretungsmacht

Ausgangspunkt bildete die Aneignung zusätzlicher Machtbefugnisse im Gefolge der Sozialbewegung des Mai 68 [6] : Die CNPF-Reform von 1969 bewirkte einen "Machttransfer", eine Kompetenzübertragung von den Betrieben auf den CNPF, z.B. die Entscheidungsbefugnis über den Abschluss verbindlicher Manteltarifverträge. Der CNPF hat sich als übergeordnete Instanz konstituiert und etabliert : Die überwiegende Mehrzahl seiner Mitglieder ist dieser Macht unterworfen, rund ein bis zwei Dutzend Personen sind faktisch an den Entscheidungen beteiligt. Die Struktur hat sich nicht nur gegenüber der Unternehmerwelt verselbständigt, sondern eine vertikale Distanz angenommen, sie ist machtgenerierend, d.h. beschränkt sich nicht auf das Angebot von Dienstleistungen unter Gleichen. Zu der vorgeschriebenen kommt eine ungeschriebene Subordination. Der CNPF wurde vom Koordinations- und Vertretungsorgan gegenüber Abgeordneten und Ministerien zum Aktions- und Vertretungsorgan gegenüber der Öffentlichkeit. Die Reform schuf also die Grundlagen für eine neue Weise der Delegation von Vertretungsmacht.

3.1. Gründe und Auswirkungen der CNPF-Reform

Selbstverständlich wirkte die Streikbewegung des "Mai 68" nur indirekt : Patronale Reformkräfte bekamen Aufwind - unter anderem eine vom Grossunternehmer J. Bidegain, ehemaliger Chef der Jungunternehmer (CJD), initiierte Organisation. Bidegain sei als einer der klarsichtigeren Strategen im damaligen Patronatsmilieu zitiert :

---

[6] Die Existenz eines solchen Zusammenhangs zwischen "Mai 68" und der CNPF-Reform wird bestritten : Huvelin erklärte, die Reform habe nichts mit dem Mai 68 zu tun (nach Lefranc, op. cit. 164, der ebenso wie J. Bunel & J. Saglio, 1980, 492, 498, diese unhaltbare Behauptung ungeprüft für bare Münze nimmt). Dieser so konstruierte Nicht-Zusammenhang wurde vorgeschriebene Lesart, die der CNPF bislang nicht explizit widerrufen hat (cf. z.B. die offiziöse Darstellung des CNPF-Mitarbeiters Martin, op. cit., 29). Nur unter der Hand wird zugegeben : "mai 68 eut (a?) été capital" (Frois Interview). Auch Forscher wie Lefranc oder Weber glätten diesen Einschnitt ab (cf. die Kritik von H.W. Ehrmann an letzterem, 1987. Erhärtet in einem Interview mit Ehrmann, 1988).

"La carence du patronat est surtout apparue en 68, où M. Huvelin était incapable de s'exprimer (...). Les syndicats s'exprimaient tous les jours. (...) 68 au départ ce n'était pas une grève contre l'entreprise, c'était une révolte étudiante et comme le patronat n'a pas pu s'exprimer, la révolte étudiante a réussi à entraîner la grève et la paralysie des entreprises. Mais on aurait pu parfaitement concevoir un scénario différent - c'est la carence totale de l'organisation collective des entreprises qui était la cause de cela" (Interview Bidegain a bzw. b).

Diese Ursachenanalyse ist sicherlich partiell, da die Annahme, einige eventuell gehaltene Reden hätten den Verlauf der Dinge ändern können, eine masslose Überschätzung der Macht des Wortes darstellt. Dazu waren die Unterlassungssünden der letzten Jahrzehnte (in puncto Sozialpolitik) zu gravierend.

Schon im Juli 1968 fasste eine CNPF-Vollversammlung den Beschluss, eine Reform des CNPF in die Wege zu leiten, und gleichzeitig wurde der CNPF-Vorstand durchgreifend erneuert : 13 neue Mitglieder hielten Einzug (auf 35), und die alte Garde musste abtreten - die Vorsitzenden der beiden Hauptkommissionen und Altpräsident Villiers (Ausscheiden aus dem Vorstand). Bei der Vollversammlung vom Februar 1970 kamen noch 10 neue Mitglieder hinzu, so dass zwei Drittel neu besetzt worden waren. Diese Neubesetzungen sind beachtlich, da die Zusammensetzung des Vorstand seit Kriegsende - "abgesehen von Todesfällen und neu hinzugefügten Sitzen" - praktisch identisch blieb (Ehrmann, 1957, 132). Die offizielle Patronatsvertretungsinstanz war personell und strukturell erneuert worden.

Eine Reorganisation der Information war, wie geheime Meinungsumfragen über das patronale Image in der Öffentlichkeit zeigten, unumgänglich : Die breite Öffentlichkeit betrachtete das Patronat als geschlossene Kaste, unfähig sein Metier anständig auszuüben, verantwortlich für die Rückstände der französischen Wirtschaft, rückschrittlich. Der Patron erschien als unnütz, sogar schädlich und im übrigen einem baldigen Untergang geweiht. Auch die Eigenwahrnehmung des Patronats förderte eine tiefe Malaise zutage. Verständlicherweise verschwanden die Umfrageergebnisse in untersten Schubladen. Nur im engsten Kreis der Patronatsleitung liess CNPF-Präsident Huvelin im Februar 1969 dieses düstere Bild vortragen [7], um durch einen Schock

[7] Auch heutzutage sind weder der damalige Berichterstatter Cl. Ventre noch Huvelin selbst bereit, diesbezügliche Fragen zu beantworten. Ventre gab nur die Existenz der Umfragen zu : "J'ai été chargé de résumer et commenter verbalement les 2 sondages commandés en fait par Mr. Glasser ou Mr. Frois. Je répète que les documents étaient jugés confidentiels, je n'ai donc conservé aucun document concernant la séance du 4 février 1969", Schreiben an den Autor vom 29. Januar 1987. Huvelin liess schriftliche Anfragen unbeantwortet und vermied bei einem Interview diesbezügliche Äusserungen. Glasser lehnte ein Interview ab : "J'ai quitté les fonctions de Président de la Commission d'Information il y a longtemps déjà et mon témoignage vous serait de faible valeur", Schreiben vom 11. Juli 1983. Auf erneutes Nachhaken und Hinweis auf die Wichtigkeit seiner Aussagen gab es eine endgültige Ablehnung. Der Grossunternehmer und langjährige Vorsitzende der CNPF- Ökonomiekommission A. Roux liess die

doch noch die Reform durchzusetzen, die bei der Vollversammlung vom Januar gescheitert war.

Schliesslich bewerkstelligte der CNPF Ende Oktober 1969 seine Reform, gab sich eine neue Satzung und erhielt ein Verhandlungsmandat. Die Repräsentationsbefugnisse des Präsidenten wurden verstärkt : Er wird direkt von der Vollversammlung gewählt und nicht länger von einem kleinen Ausschuss. Mit dieser präsidentialistischen Machterweiterung der Organisationsspitze war eine Begrenzung der Amtszeit verbunden, so dass eine 20jährige Präsidentschaft wie im Falle Villiers sich nicht wiederholen sollte. Sein Nachfolger Huvelin musste die Leitung seiner Firma niederlegen, um sich besser seinen Aufgaben als Patronatspräsident widmen zu können : zweifellos ein erster, zaghafter Schritt zu erhöhter Professionalität. Das gesellschaftliche Interventionspotential des CNPF wurde modernisiert und dynamisiert, vor allem durch die Gründung einer Informationsabteilung. Fortan können einige "vertrauenswürdige" Journalisten ("gens de confiance") an den Vollversammlungen teilnehmen, die bislang Presseleuten prinzipiell verschlossen blieben (Interview Baudet).

Die öffentlichen Reaktionen auf die Reform waren vorwiegend kritisch, was nicht weiter verwunderlich ist, da die Gegner wie die Befürworter unzufrieden waren. Der "Centre des jeunes patrons" (CJD) bemängelte die Zaghaftigkeit der Reform, und eines seiner Mitglieder, J. Ehrsam, PDG der Nähmaschinenfabrik Singer, griff Huvelin im Radio scharf an - "Un Président, qui parle beaucoup mais agit peu" - und legte ihm seinen Rücktritt nahe [8]. Es lag in der patronalen Logik der Dinge, dass eine solche In-Frage-Stellung der offiziellen Repräsentationsmacht unmittelbare Sanktionen auf den Plan rief und Ehrsams umgehenden Ausschluss aus dem CNPF zur Folge hatte. Als offiziöse Leitlinie gegenüber Reformern setzte die Patronatsleitung durch, diese entweder zu isolieren - so geschehen im Falle von J. Ehrsam - oder sie innerhalb der eigenen Reihen zu akzeptieren aus dem Kalkül heraus, der Reformeifer werde nachlassen, ehe die selbstgesteckten Ziele erreicht sind.

Bitte um ein Gespräch durch seine "assistante" abschlägig bescheiden : "il m'a chargée de vous confirmer, et définitivement, qu'il ne donne pas suite à votre demande", 31. Mai 1985. Frois selbst, der sonst so gut organisiert arbeitet, versprach zwar, das Sitzungsprotokoll zu besorgen, liess die Angelegenheit dann aber - trotz Nachhakens - im Sande verlaufen. Offenbar teilte er da mit anderen grauen Eminenzen "le goût du mystère et du secret" (Assouline) : Er wollte sich nicht zu tief in die Karten schauen lassen.

[8] Über "Europe No 1", das die Aufnahme leider vernichtet hat, so ein Schreiben des Senders vom 6. Juni 1984.

3.2. *Funktion und Funktionieren der patronalen "Informationskommission" und ihres "Informationsdienstes"*

Die zentrale Konsequenz der Reform bildete die Schaffung einer "Délégation à l'information du CNPF" (ab 1972 : "Direction générale de l'information"), deren Entstehung und Arbeitsweise im folgenden skizziert werden. Sie vereint eine Fraktion "organischer Intellektueller" des Patronats. G. Glasser, Präsident des "Syndicat de la construction électrique", das Vorreiter war auf dem Gebiet aktiver Informationspolitik, hatte sich 1968 gegen den "mutisme patronal" aufgelehnt. Ihm wurde 1969 der Vorsitz einer neugeschaffenen "commission d'information" angetragen, und er beauftragte Michel Frois mit dem Aufbau einer Informationsabteilung, den dieser "homme de l'ombre" (Interview Mital) bis Anfang 1987 leitete. Einige biographische Angaben sind in diesem Zusammenhang aufschlussreich [9] : Der 1914 geborene Michel Frois war von 1939 bis 1956 als Offizier tätig und baute das erste militärische Informationszentrum auf. 1950 war "le petit colonel" - so sein Spitzname im CNPF - "Chef du service des informations militaires au cabinet du maréchal De Lattre de Tassigny en Indochine". 1954 wurde er "Directeur de l'information à la résidence de France à Tunis, puis à Rabat", 1956 stieg er auf zum "Chef du service de l'information au ministère de la Défense nationale". Er verliess im folgenden Jahr das Militär und trat in den erwähnten "Syndicat général de la construction électrique" ein. Seine militärischen Erfahrungen können nicht hoch genug eingeschätzt werden. Jahrelang hatte Frois Gelegenheit, die Macht der Diskurse zu erproben und zu prüfen, wie schlechte Nachrichten "verkauft" werden und welche diskursive Artikulation welche Wirkung hervorruft. Folgerichtig zu seiner militärischen Ausbildung kennzeichnet Frois eine grundsätzliche "fidélité au chef quel qu'il soit" (Bidegain Interview a) und ein aussergewöhnliches Loyalitätsbewusstsein.

Frois bekam 1970 offiziell die *Informationsabteilung* unterstellt, die die bereits existierenden kleinen Dienste - Presse, Betriebsbesichtigung, Wirtschaftsfilm - unter sich vereinte. Sein Amtsantritt brachte eine völlige Neuorganisation der bereits bestehenden Mini-Abteilungen und v.a. eine Anhäufung weitreichender Machtbefugnisse und -kompetenzen für ihn selbst. Als Informationsprofi machte er die freie Verfügung über sein Budget und über "le recrutement de mes collaborateurs" zur Vorbedingung für seine Arbeitsaufnahme. Er erwirkte sich - und das war völlig neuartig - das Recht, an allen Sitzungen des CNPF-Sanktuariums teilzunehmen : "Il a directement accès au sommet" (Assouline). Frois oder einer seiner Vertreter war bei sämtlichen Interviews von CNPF-Repräsentanten anwesend. Seine Stellung zeichnet sich aus durch Autonomie und gleichzeitig absolute Ergebenheit. Das Ineinander- und Zusammenspiel dieser beiden Momente ist nur durch eine Homologie des Feldes erklärbar. Jegliche äussere Einmischung, jeder Eingriff von oben, von etwaigen Vorgesetzten war so von vornherein ausgeschaltet - und

---

[9] Vom ihm gilt analog : "il n'y a pratiquement rien concernant les activités de [M. Frois] dans les documentations des grands journaux français" : Cf. P. Assouline, 1988, 12.

zugleich überflüssig. Nur durch diese relative Autonomie konnte sich die Komplementarität zwischen Ceyrac und Frois herausbilden. Die Abteilung von Frois wurde ein wahrer "service de renseignement, qui consacre une partie de la journée à se renseigner et l'autre à renseigner" (Assouline). Diese professionnelle Kompetenz, die Zuverlässigkeit seiner Information und seiner informativen "réseaux de relations" wurden neben der absoluten Diskretion Hauptcharakteristika des Funktionierens des patronalen Informationsdienstes. Frois befand sich "dans l'ombre du pouvoir, représenté par Ceyrac", und zugleich verkörpert er "le pouvoir de l'ombre", weil nur von dort eine effektive Beeinflussung der Öffentlichkeit möglich ist. Die restlichen Mitarbeiter arbeiteten quasi im Schatten seines Schattens.

Mit der CNPF-Reform war besagte *Informationskommission* unter Vorsitz von Glasser eingerichtet worden, über deren Aktivitäten sich in der Literatur keinerlei Angaben finden liessen. 1970 begann sie zu tagen ; ihr gehörten etwa 30 Mitglieder an, deren Teilnahme an den monatlichen Sitzungen bald nachliess. Gedacht war sie, um die Informationsabteilung zu überwachen und Frois Direktiven zu erteilen. In Wirklichkeit legte Frois seine Vorhaben dar und die Kommission kommentierte und billigte oder missbilligte. Sie diente als "paravent pour protéger Frois" und um Bedenken gewisser patronaler Kreise zu entkräften, die Information als "ars magna sed periculosa" betrachteten. Der CNPF versicherte durch die Existenz der Kommission : Wir machen Information, aber behalten sie unter Kontrolle (Interview Ceyrac). Die Informationsabteilung konnte allmählich eine relative Autonomie erreichen bei Subordination unter die CNPF-*Generaldirektion*. Die Tätigkeit der Informationsabteilung war anfangs mit Misstrauen verfolgt worden ; sie hatte mit Verdächtigungen, Bedenken und allerlei Widerstand aus den eigenen Reihen fertigzuwerden : Grundsätzlich dagegen eingestellt oder sehr reserviert waren "la sidérurgie, le bâtiment, le textile". Die UIMM war weder dafür noch dagegen - Ceyrac war ihr Präsident. Um aufzupassen und zu kontrollieren schickten gerade die Gegner ihre Delegierten in die Kommission, denn Frois durfte - auf dem Papier - nur ausführen, was die Kommission zuvor beschloss. Doch : "Finalement la commission était surtout un organe destiné à apaiser les inquiétudes que le dynamisme de Frois provoquait dans certains milieux patronaux - c'était un parapluie (...) moyennant quoi Frois était couvert" (Ceyrac Interview). Die Kommission führte bald ein Schattendasein, wurde in ein engeres Komitee umgewandelt und schlief ein ("La commission était morte de sa belle mort", Interview Ceyrac), als die Arbeit der Informationsabteilung sich gefestigt hatte und widerspruchslos vonstatten ging. Glasser konnte gehen, ein Nachfolger erübrigte sich [10].

Frois hatte eine andere Auffassung von seiner Aufgabe als seine Vorgänger : In den *50er Jahren* verzichtete der CNPF auf öffentliche Kampagnen

---

[10] J. Bunet & J. Saglio (1976, 1), überschätzen aus Unkenntnis dieser Zusammenhänge die Bedeutung von Glasser : Unbestrittener "spiritus rector" war Frois, wenn auch Glasser formal als Chef verantwortlich zeichnete.

aus der Überzeugung heraus, die öffentliche Meinung stehe ihm feindselig gegenüber [11]. Jeweils nach der jährlichen Vollversammlung veröffentlichte er ein weitgehend nichtssagendes "communiqué". Fragen der Journalisten betrachtet er als "intrusion" (Interview Ceyrac). Der Pressedienst - der in der Literatur und den Quellen bislang keinerlei Erwähnung findet -, war Pierre Bressy, der als "directeur du cabinet du ministre des Affaires étrangères 1938/39" von G. Bonnet, Unterzeichner des Münchener Abkommens, nach der Befreiung als untragbar galt [12]. Zum CNPF-Pressedienst gehörte ausser Bressy als Direktor nur noch eine Sekretärin [13]. "Bressy - c'était un homme très distingué, cultivé, mondain - et qui recevait les journalistes comme on reçoit autour d'une tasse de thé les femmes des ambassadeurs, pas très à l'aise avec les journalistes" (Interview Ceyrac). Er war "partisan du silence, (...) il renseignait les journalistes très mal" (Interview Priouret), "un peu trop diplomate" (Interview Baudet). 1960 setzte er sich zur Ruhe, und der Jurist Baudet ersetzte ihn. Die Verhaltensmassregel hiess weiterhin : Zurückhaltung - "moins on s'occupe de nous, mieux ça vaut pour vivre heureux" (Interview Ferry). Und Baudet ? "Il avait peu de renseignements, il n'avait rien à dire, mais il était prêt à le dire" (Interview Priouret). Baudet erklärte über seinen obersten Chef, den damaligen Patronatspräsidenten : "Villiers ne voulait pas qu'on en parle beaucoup, il ne voulait pas faire beaucoup de bruit autour du CNPF", nach der Devise : "Moins on parle de nous, plus on est tranquille". Und über dessen Nachfolger : "Huvelin jusqu'en 1968 a eu pratiquement la même attitude, (...) le grand événement a été 68" (Interview Baudet). Dennoch blieben informelle Kontakte zu Journalisten weiterhin die Ausnahme. Erst während der Präsidentschaft von Ceyrac, also nach 1972, wurden sie institutionalisiert : Wöchentlich trafen sich 2-4 Patronatsvertreter mit 4-8 Journalisten (Interview Baudet, ebenso Priouret). Frois sorgte für einen ständigen, regelmässigen Kontakt seiner Mitarbeiter zu einem Kreis von etwa 150 Journalisten. Er schuf also ein "capital relationnel" (Bourdieu) : "Les journalistes qui s'occupent de la chose économique et sociale ne peuvent pas échapper à leur réseau" (Interview Favard). Im Anschluss an die Vollversammlungen finden nunmehr Pressekonferenzen statt, zu denen das gesamte (!) Pressespektrum eingeladen wird. Bei Interviews mit CNPF-Repräsentanten war Frois selbst oder einer seiner Mitarbeiter zugegen (Interview Neidinger, ebenso Frois). Der Bekanntheitsgrad des CNPF hat

---

[11] Ehrmann, op. cit. Das Patronat verfügte im Unterschied zur Zwischenkriegszeit nicht mehr über Relais in der Zeitungslandschaft wie "Le Temps", "Le Bulletin quotidien" (vom "Comité des forges" kontrolliert), "Le Journal des Débats", "L'Information", "Le Capital" : In den 50er Jahren kann es nur auf "Le Figaro" und "L'Aurore" zählen. Der Versuch, "Le Temps de Paris" zu lancieren, endete mit einem Fiasko (Cf. Assouline, 1988, 398).

[12] Dank F. Ceyrac konnte die Fährte aufgespürt werden. Bonnet bezeichnete Bressy als "mon ami" (1971, 16). Selbst in H. Lottman's Werk über die Säuberungen nach der "Libération" taucht Bressy nicht auf.

[13] Laut Interview Baudet. Die diesbezüglichen Angaben bei Weber, der behauptet (op. cit., 188), Baudet sei seit 1947 "aux commandes", sind schlichtweg falsch.

sich seither merklich erhöht und sein Image sich verbessert. Bei der Wahl von Gattaz zum Patronatspräsidenten 1981 waren die Aufmacher der meisten Tageszeitungen dem Ereignis gewidmet ; noch ein Jahrzehnt zuvor war die Wahl des Patronatspräsidenten gerade eine Kurzmeldung auf der Wirtschaftsseite wert.

Zur Abrundung des Bildes sei die *Arbeitsweise* der Informationsabteilung kurz beschrieben [14] : Zu den ständigen Aufgaben der Abteilung gehört die regelmässige Auswertung der in- wie ausländischen Presse. Ein wesentlicher Teil der veröffentlichten Meinung wird von ihr nichtsektiererisch durchforstet. Die französischen Nachrichtensendungen - in Radio wie Fernsehen - werden systematisch aufgezeichnet, schriftlich in tabellarisch-stichwortartigen Übersichten resümiert und in der allmorgendlichen Arbeitsbesprechung ausgewertet. Die Meldungen, die das Patronat und speziell den CNPF angehen, werden im vollständigen Wortlaut abgetippt, abgezogen und verteilt. Neben den Übersichtsdarstellungen ist der CNPF somit im Besitz des vollständigen Wortlauts sämtlicher patronaler Erklärungen sowie deren Kontext (Diese Texte werden ungefähr ein Jahr lang aufbewahrt. Die Abteilung scheut keine Mittel, um sich ein aktuelles und umfassendes Bild über die meistgehörten bzw. meistgesehenen Informationssendungen zu verschaffen). Die wenigsten Zeitungsredaktionen oder Informationsabteilungen - sei es auf Parteien- oder Regierungsseite - dürften ähnlich grosszügig ausgestattet sein, ganz zu schweigen von der Gewerkschaftsseite.

(An den morgendlichen *Arbeitsbesprechungen* nimmt ein Dutzend Personen teil, u.a. die Verantwortlichen für die Provinzpresse und die für Sozialinformation. Zunächst trägt eine Sekretärin die Analyse der nationalen wie regionalen Tagespresse vor, die ergänzt und kommentiert wird. Festgehalten wird, wieviele Zeitungen über bestimmte Themen berichten, welche bislang nicht, welche Tendenz die Berichterstattung aufweist. Die Morgennachrichten der Radiosender werden überblicksartig präsentiert, die das Patronat betreffenden Meldungen werden herausgepickt und ausführlich wiedergegeben, z.B. Stellungnahmen von Gewerkschaften oder Ministern. Den dritten Punkt bilden die Fernsehnachrichten vom Vorabend. Bei Unzufriedenheit mit der Berichterstattung wird jemand beauftragt, nachzuhaken. Je nach Wochentag folgt eine Analyse und Einschätzung der herausgekommenen Zeitschriften. Die Aufgaben werden, soweit es sich nicht um Routinetätigkeiten handelt, verteilt, gegebenenfalls eigene "Communiqués" skizziert).

Der zurückgelegte Weg ist beachtlich : Lange Zeit hatten informationsfeindliche Strömungen im Patronat die Oberhand. Und für Journalisten hielt der CNPF nur die Standardantwort bereit : "Pas de commentaire". Die Politik der "chaises vides" gegenüber den stärksten Gewerkschaften basierte ebenfalls auf dieser überholten Logik. Durch die nach 68 vollzogene Reorganisation wurden die Informationsapparate "modernisiert".

---

[14] Basierend auf meiner Teilnahme an der Sitzung vom 23.10.1983.

3.3. *Patronale "Modernisierungsschritte"*

Weitere Etappen der "Modernisierung" des Patronats bildeten :

1. Die Wahl von Ceyrac zum Patronatspräsidenten im Jahre 1972 : Damit erreichte der Professionalisierungsprozess eine neue Stufe, denn erstmals wurde ein hauptamtlicher Funktionär mit der Leitung der Organisation betraut. (Ceyracs Karriere war innerhalb der Patronatsorganisationen verlaufen : Seit 1936 arbeitete er beim Metallverband UIMM und war insofern kein "richtiger Unternehmer". Ein Betrieb war ihm erst spät anvertraut worden und zwar aus dem Kalkül heraus, etwaigen diesbezüglichen Einwänden gegen seine Person zuvorzukommen). Bis in die 50er Jahre hinein war es üblich, dass im Verband tätige Patrons gerade einmal pro Woche vorbeischauten, viele machten ihre Arbeit ehrenamtlich oder standen bereits im Ruhestand. Die Professionalisierung ermöglichte - und erforderte - umfassendere Machtdelegation und bildete umgekehrt deren Voraussetzung. Der Professionalisierungsprozess verlief ungleichmässig und ungleichzeitig : Während der Vorsitzende der Ökonomiekommission, Ricard, Kommissionen und "sous-commissions" schuf, hielt sein Kollege von der Sozialkommission, Meunier, das schlichtweg für "des conneries" (Ceyrac Interview). Meunier war "président d'une commission qui n'existait pas" (Interview Ceyrac). Er war jahrelang Ceyracs unmittelbarer Vorgesetzter, bis dieser ihn nach 1968 ablöste und mit diesem unhaltbaren Zustand, der allerdings adäquat die französischen Sozialbeziehungen widerspiegelte, aufräumte und tatsächlich eine Sozialkommission ins Leben rief.

2. Die Einberufung einer ausserordentlichen Generalversammlung zur Verabschiedung eines *französischen Gesellschaftsmodells* im Juni 1973. Ceyrac als neuer Präsident sollte ein neues Programm, eine gesellschaftliche Vision erarbeiten und präsentieren - sicherlich auch eine Reaktion auf den starken Einfluss des *Gemeinsamen Regierungsprogramms*, das ein Mehr an Programmdiskussion herausforderte (In dieselbe Richtung einer programmatischen Aufwertung wirkten verschiedene Vorstösse von "Entreprise et Progrès").

3. Die "assises nationales des entreprises" genannten Sonderkongresse des Patronats, die als Elemente ideologischer Strategieerarbeitung und -durchsetzung dienten. Die ersten Unternehmertage 1970 in Lyon nahmen sich des Problems der Aus- und Weiterbildung an - erstmals war die Presse zugelassen : "On a réussi à déplacer à Lyon autant de journalistes que pour un déplacement du Général De Gaulle" (Interview Baudet). Bei den zweiten Unternehmertagen 1972 offenbarte sich bei der Behandlung des Themas *Lebensqualität* bereits eine Meisterschaft der

Regieführung [15]. Die dritten 1974 widmeten sich dem Export, die vierten 1977 wieder einem gesellschaftspolitischen Thema, dem Verhältnis Mensch-Betrieb-Wohnort. 1980 stand soziale Innovation als Krisenausweg im Mittelpunkt. Den vorläufigen Höhepunkt bildeten Ende 1982 die "Etats généraux des entreprises", die wohl grösste Mobilisierung des Patronats in neuerer Zeit. Das Patronat präsentierte sich als "parti de l'entreprise", kokettierte sogar mit Jaurès-Zitaten (Cf. Schaubild). Der damalige Wirtschaftsminister Delors reagierte euphorisch-unbekümmert : "Pourquoi pas un contrat entre la nation et les entreprises ?". Die damalige Nummer zwei der Gewerkschaft CFDT, J. Chérèque, musste anerkennen : "Le patronat est un des acteurs les plus mobiles de la société, le moins figé" (L'Expansion, 22.2.1980, 64, 67). Die gegenteilige Behauptung von Bunel & Saglio (1980, 498), die eine schwache patronale Mobilisierungskapazität und Rückkehr zu traditionellen Aktionsformen festzustellen meinten, lässt sich nur aus einem völligen Verkennen der patronalen Strategie erklären. Die seitherige Sendepause - statutengemäss hätten bereits 1985 weitere "Assises" stattfinden müssen (doch stattdessen feierte der CNPF seinen Geburtstag) - kann als Indiz für einen Aufschwung beschaulicher Selbstgenügsamkeit aufgefasst werden.

4. Patronale versus gewerkschaftliche Delegationsweisen von Vertretungsmacht

Nach dieser Analyse der professionalisierten Arbeitsweise des patronalen Informationsdienstes ist es angebracht, ein Resultat seiner Tätigkeit näher anzusehen : die erste Fernsehdiskussion mit einem hochrangigen CNPF-Repräsentanten (vom Oktober 1970), die mit 28 Millionen Fernsehzuschauern auf ein erhebliches Interesse stiess [16]. Dem dem Publikum wohlbekannten Gewerkschaftsvorsitzenden Georges Séguy sass ein neues Gesicht gegenüber : Ein Patron, der die öffentliche Konfrontation mit dem Chef der grössten französischen Gewerkschaft nicht scheute. Am Vortag dieser Fernsehpremiere stand im nicht gerade neuerungsfreundlichen "Figaro" zu lesen :

> "'Qui a ouvert les portes du CNPF ?' Aux journalistes de la presse économique et sociale qui lui posaient dernièrement cette ques-

---

[15] Cf. die Analyse des Auftritts von Riboud und dessen Entschärfung durch Roux (Actes, 1974, 74).

[16] Als erste grössere Aufgabe fiel Frois die organisatorische Vorbereitung dieser Fernsehdebatte zu. Bezeichnend für den damaligen "Zeitgeist" war, dass seine Suche nach einem Filmemacher erfolglos blieb. Die Begründung für die Ablehnung lautete : "Je ne veux pas faire de politique" ; es galt als kompromittierend, für den CNPF zu arbeiten. Schliesslich stellte ihm das Fernsehen einen "réalisateur d'office" so wie einen Pflichtverteidiger, und erst während der Sendung traf der Film fertig ein (Frois Interview ; ähnlich Ceyrac : "Pendant que je voyais le film de Séguy, on m'a averti que mon film était arrivé - c'était juste").

> tion, M. François Ceyrac répondait malicieusement qu'il n'en comprenait pas bien le sens. Le vice-président de l'organisation patronale est pourtant bien placé pour savoir que celle-ci n'a pas toujours été aussi accessible au dialogue qu'elle l'est aujourd'hui. Il n'a pas oublié qu'il n'y a guère plus de quatre ans, en mars 1966, la CGT et la CFDT manifestaient devant l'immeuble clos de l'avenue Pierre-1er-de-Serbie (Sitz des CNPF), réclamant une négociation qu'on persistait à leur refuser. Il sait également, pour en avoir été l'un des principaux artisans, quels changements spectaculaires sont intervenus depuis" (26 oct. 1970).

Das Überfällige war verdeutlicht. Der CNPF hatte zuvor einmal die Teilnahme an der Sendereihe, die einen grossen Publikumserfolg hatte, abgelehnt : "Le CNPF ne pouvait pas refuser éternellement, il l'avait déjà fait une fois" (Ceyrac Interview). Ceyrac wurde als Vertreter hingeschickt, da er sich mit dem anstehenden Thema ("Streik") besser auskannte und mehr Medienerfahrung hatte als der damalige Patronatsvorsteher Huvelin. Diese Wahl war umstritten : Einige Patrons wandten ein, derjenige, der rede, mache den Eindruck, Chef zu sein, verschiebe die Machtlinie zu seinen Gunsten und Ceyrac spreche mehr als Patronatspräsident Huvelin. Andere kritisierten, die Konfrontation mit Séguy sei ein "cadeau à la CGT", da es fünf nationale Gewerkschaften gebe und keine bevorzugt werden dürfe. Ceyrac musste sich mit dem Argument rechtfertigen, nicht er, sondern die Fernsehleute hätten Séguy ausgewählt.

Gerade diese Sendung hatte - im Unterschied zu den nachfolgenden Debatten gleichen Typs, die dann auf dieser neu errungenen Basis weiter arbeiten konnten - einen ganz *spezifischen* und besonders hohen Streitwert ("enjeu"). Auf patronaler Seite war es ein dreifacher :

1. Für Frois (weniger personalisiert : für die Informationsabteilung) ging es darum, sich als kompetent durchzusetzen und damit die eigene, relativ unabhängige Existenz zu legitimieren. Bei erfolgreichem Ausgang waren die innerpatronalen Widersacher geschlagen.

2. Für Ceyrac (d.h. den Präsidentschaftsanwärter) stand die eigene Karriere auf dem Spiel, er riskierte die Desavouierung durch seinen Chef Huvelin oder "verblümter" : durch die CNPF-Führungsgremien.

3. Für den CNPF insgesamt ging es um die öffentliche Etablierung und Legitimierung seiner Repräsentationsmacht im Fernsehen.

Auf gewerkschaftlicher Seite sah die Sache anders aus : Die CGT wünschte seit langem ihre Anerkennung als Gesprächspartner, und die Sendung besiegelt dies. Gleichzeitig - und an diesem Punkt wird die Angelegenheit zweischneidig - führt Séguy den bis dato unbekannten Ceyrac quasi ein, er verleiht ihm - in den Augen des Publikums - eine Bedeutung, die er vorher nicht besass. Der Ausgang der Sendung war also keineswegs a priori ent-

schieden und klar. Sie bildet sozusagen die letzte Etappe des Konstitutionsprozesses patronaler Repräsentationsmacht.

Ceyrac konnte die Konfrontation mit dem Vertreter der grössten und mächtigsten Gewerkschaft [17] nur recht sein, da sie den Einsatz auf den Punkt brachte : Andernfalls hätte er die Anerkennung sozusagen häppchenweise erreichen müssen, erst durch Diskussion mit der CFDT und in weiter Ferne mal mit der CGT. Der Akt wäre nur aufgeschoben gewesen, und es hätte die Möglichkeit einkalkuliert werden müssen, eine innerpatronale Fronde heraufzubeschwören, die eine solche Konfrontation verhindern wollte. Also wurden einfach Fakten geschaffen [18].

Patronale versus gewerkschaftliche Diskurse

Die Sendung "A armes égales" , deren Titel bereits programmatisch die Symmetrie der Kontrahenten verkündet, hatte zum Thema den Streik. Die Protagonisten stehen sich 1:1 gegenüber und nicht wie im Mai 68, 10'000'000 Streikende contra einige Tausende Patrons.In den Gesten der Kontrahenten kommen exemplarisch zwei gegensätzliche soziale Habitus zum Ausdruck, die in analogen Konfrontationen ebenfalls in Erscheinung treten. Beim Vergleich von Mimik und Gestik fällt auf, dass die Gestik von Ceyrac vielfältiger, variations-, abwechslungsreicher, beweglicher, "feiner" wirkt, wodurch die von Séguy eher monoton, langweilig, eintönig und "grob" erscheinen mag. Ceyracs Rede ist "vornehmer", von Höflichkeitswendungen durchzogen. Dieses Ergebnis kann Sozialwissenschaftler kaum in Erstaunen versetzen : Ceyracs Habitus entspricht eher dem der herrschenden Klasse, Séguys eher dem der beherrschten. Die Anführungszeichen bei den Charakterisierungen sollen Distanz zu diesen kennzeichnen, denn ihre Verwendung ist nicht ganz harmlos, da die Adjektivpaare, die den Gegensatz - Begriffsapparat der Wertungen ausmachen (fein - grobschlächtig, raffiniert - einfach, exquisit - gewöhnlich usw.), keineswegs so neutral sind, wie es den Anschein hat, sich vielmehr der Beschreibung aufdrängen, da die soziale Ordnung dahintersteht. Diese Tatsache hat den Effekt, dass der Begriff, der die Eigenschaft bezeichnet, die den Herrschenden zugeschrieben wird, stets den positiven Wert verkörpert.Auf Sprachebene entspricht dem Gegensatz Séguy-Ceyrac der zwischen Drauflosreden und einer zensierten Ausdrucksweise ; auf der Ebene des Verhaltens dem zwischen Gestikulieren, expressivem Mienenspiel und (gemeinhin als "höflich" empfundener) Zurückhaltung, Bedachtsamkeit. Ein Grossteil der Pressekommentare wird nach der Sendung das Abschneiden Ceyracs als positiv, erfolgreich bewerten und zwar aufgrund einer Homologie der Wertmasstäbe, die dem Ur-

[17] Nicht zufällig fiel die Wahl auf Séguy und nicht einen Vertreter der CFDT oder FO. Eine Homologie der Felder liess die Fernsehleute diese Option treffen, denn sie wünschten eine hohe Zuschauerzahl, die nur bei der Konfrontation mit der CGT gesichert war.

[18] Nach dieser gelungenen Etablierung patronaler Vertretungsmacht im Fernsehen konnte Ceyrac selbst entscheiden über die Hineinnahme anderer : Im Winter 1979/80 akzeptierte er nach langer Weigerung eine öffentliche Diskussion mit dem Präsidenten des Verbandes der Jungunternehmer CJD, damals : Bernard Boisson. Die Debatte wurde in sechs grössere Städte über Videoleitung direkt übertragen (LM 27 février 1980). Die Weigerung, mit Andersdenkenden aus dem eigenen Lager zu diskutieren, war unhaltbar geworden und der Repräsentant der Jungunternehmer symbolisch vom "offiziellen" Patronat als legitime Vertretung anerkannt. Eine Diskussion im Fernsehen war in diesem Fall nicht unbedingt nötig, da es um eine Angelegenheit innerhalb des patronalen Machtgefüges ging, um eine innerpatronale Anerkennung. Eine Übertragung in andere Städte genügte.

teil zugrundeliegen : Das "feinere" Verhalten Ceyracs findet in homolog ausgerichteten sozialen Milieus naturgemäss grösseren Anklang als die eher rohen Gebärden Séguys, die diesem wiederum Zuspruch bei seiner Anhängerschaft sichern.

Aufschlussreicher als eine Inhaltsanalyse erweist sich eine Funktionsanalyse dieser und anderer Sendungen dieser Art : Durch die Beteiligung an diesen Fernsehdiskussionen, von der die Patronatsvertreter sich bislang freiwillig ferngehalten haben, und die gleichsam eine symbolische Akzeptanz der und Beteiligung an den "demokratischen Spielregeln" darstellt, präsentieren sie sich als gleichberechtigte (Sozial)Partner von (Regierungs- oder) Gewerkschaftsvertretern, die um das "gemeinsame Wohl", das "Gemeinwohl" streiten. Aus dieser Perspektive zeigen die Angriffe, denen die Patronatsvertreter ausgesetzt sind, dass sie angreifbar, kritisierbar sind : Die strukturelle Übermacht der Kapitalseite scheint somit ausgelöscht zugunsten einer horizontalen Beziehungsart ; augenscheinlich ist das Subordinationsverhältnis durch Symmetrie ersetzt. Bereits durch die Sitzanordnung mit dem Moderator als mittlerem Punkt werden Gewerkschaftler (als Vertreter der Arbeit) und Unternehmer (als solche des Kapitals) "verknüpft", so dass sie nunmehr als Gleichberechtigte wahrnehmbar sind. Der Moderator "verkettet" die beiden Seiten, er insistiert wiederholt auf der völligen Gleichbehandlung zweier gleichgestellter und gleichberechtigter Kontrahenten. Die Arbeitenden stehen da als Ebenbürtige und nicht als Untenstehende in einer sozialen Hierarchie, die Ränge sind ausser Kraft gesetzt, es zählt allein die Sachautorität der Argumente : Augenscheinlich ist ein asymmetrisches Verhältnis zugunsten von Parität ausgelöscht. Die Zuschauer können erleben, dass die Arbeitenden und ihre Probleme ernst genommen werden.Interessant ist die Artikulationsweise : Die Weigerung der Arbeitenden, an "cercles de qualité", "groupes d'expression" oder Überstunden, etc. teilzunehmen, wird nicht frontal angegriffen ; es wird nicht von Subordination (vertikaler Beziehungsmodus) sondern von der fehlenden Kameradschaft (horizontal) gesprochen.

4.1. Stellenwert der Diskursproduktion innerhalb von Machtdelegation

Die Diskursproduktion des CNPF ist eine zentrale Komponente patronaler Machtdelegation : Ihr geht es um den Aufbau von Hegemonie, der das Hauptziel gesellschaftspolitischer Praxis bildet. Wie funktioniert sie ? Sie äussert sich im Namen derjenigen, die ihre Macht (meist stumm) delegieren. Durch wachsende Professionalisierung dieser "Wortergreifung" legitimiert sich die Machtdelegation gegenüber ihrer "Basis" als unverzichtbar und meritokratisch, d.h. auf (Sach-)Kompetenz begründet ("Inkompetente" delegieren ihre Macht an "Kompetente" und "vertrauen" ihnen). Die Machtdelegation kann somit als "sachliche" Interessenvertretung erscheinen, doch sie greift realiter als übergeordnete Machtinstanz über die Köpfe hinweg in Auseinandersetzungen ein. Die Diskursproduktion ist zum integrierten Bestandteil von Machtdelegation geworden und damit hat sich die Funktion der Diskurse unter der Hand bereits gewandelt : Sie ist nicht Interessenvertretung i.S. des Sprachrohr-Theorems ("bringt die Interessen der Vertretenen zum Ausdruck", verhilft ihnen zur Meinungsäusserung), sondern zum diskursiven Kampf geworden. Sie baut das eigene Feld aus und versucht, das gegnerische zu besetzen. So greift der patronale Diskurs Schwachstellen des gegnerischen

Diskurses auf (so z.B. die Position von CFDT oder CGT zur Mitbestimmung, die beide im Grunde umstandslos als "Klassenkollaboration" ablehnen). Er greift darüberhinaus in gegnerische Diskurse ein, versucht gewisse Elemente zu desartikulieren und in den eigenen zu reartikulieren : So geschehen in der kurzen Selbstverwaltungs-Episode, als Ceyrac seine Unternehmerkollegen dazu aufforderte, das zu integrieren, was die Selbstverwaltungsutopie an "grundlegend Richtigem" enthalte ("l'entreprise libre est à même d'intégrer ce qu'il y a de fondamentalement juste dans l'utopie autogestionnaire"), bevor er das offenbar zu heisse Eisen fallen liess ("Selbstverwirklichung" der Arbeitenden wurde von den Patronatsstrategen in "soziale Innovation" eingegliedert, "Persönlichkeitsentfaltung" in ihre berufliche Tätigkeit).

Seit Anfang der 70er Jahre erarbeitet die CNPF-Informationsabteilung höchst professionell spezifisch patronale Diskurse. Dass diese Verknüpfungen Gegenstand von Kämpfen sind, braucht nicht eigens hervorgehoben zu werden. Eine Reihe wiederkehrender Argumentationsstränge/-schemata sind seit Anfang der 80er Jahre in der Öffentlichkeit, in öffentlichen Diskussionen verbreiteter denn je zuvor. Diese Artikulationsmodi von Diskurselementen sind Grundsteine für ihre Effizienz, sie bilden das Geheimnis der Wirksamkeit solcher Kampagnen wie derjenigen über "les charges", die auf die Regierung Mauroy geradezu menetekelartig gewirkt hat [19].

Quintessenz patronaler Diskurse (Schaubild, Beilage 2)

Die folgenden Ausführungen basieren auf einer langjährigen Durchsicht des offiziellen diskursiven Materials des CNPF (hauptsächlich seiner "Revue" sowie anderweitiger Veröffentlichungen ; auf Belegstellen musste aus Platzgründen generell verzichtet werden). Eine patronale Diskursmatrix besteht darin, Aspekte des sozialen Geschehens auf den Gegensatz zwischen Moderne/Zukunft und Tradition/Vergangenheit zurückzuführen. Die Struktur der Diskurselemente ist binär und antinomisch ; sie enthalten eine positive Bestimmung und eine Negation. Der Pol "Vergangenheit" wird niemals positiv erwähnt, erscheint als zu überwindender Bremsfaktor, als Rückschrittlichkeit, die es abzulegen gilt : z.B. bei der Gegenüberstellung moderne - alte Industrien, Dynamik/Mobilität - Bewahren von Errungenschaften/Privilegien, technologischer Fortschritt - ideologische Erstarrung, internationale Öffnung - nationale Begrenztheiten. Das Begriffspaar modern-veraltet spielt eine Schlüsselfunktion im Unternehmerdiskurs, die es mit sich bringt, dass die jeweils letzte Generation von Technologie unbesehen als Parameter der Modernität gelten kann. Im Unterschied zum optimistischen Fortschrittsglauben des 19. Jahrhunderts (cf. Elias, 1981, XXVIII) liegt diesen Oppositionen eine "kurzsichtige" Zukunftsgläubigkeit zugrunde, deren positives Ideal eine bereits existierende "Zukunft" ist, meist Verhältnisse in Japan oder den USA.

[19] Diese ideologischen Momente sind von einer Bedeutung, die völlig verkannt wird von Untersuchungen wie der von Jack Dion & Pierre Ivorra (1987), die doch meinen, Machtreproduktion funktioniere über Absprachen und finanzielle Zuwendungen : Sie verkennen, dass die Bedeutung von finanziellen Zuwendungen (an Abgeordnete, etc.) rapide abgenommen hat. Hauptsächlich wird nicht Zwang ausgeübt, sondern ideologisch gelockt.

Erst durch ihre spezifische Anordnung sind die Zentralbegriffe des patronalen Diskurses auszumachen :

- Wie wird der Begriff "Unternehmen" artikuliert ? "Unternehmen" ist wohl der Zentralbegriff "per se" : Es wird artikuliert als Grundlage von Staat und Gesellschaft (d.h. als "staatstragend"), als Fels in der Brandung. Es wird artikuliert als "der" Ort der Produktion und der "Unternehmer" als ihr eigentlicher Initiator und Organisator. Mit Hilfe dieser Artikulationsmodi kann die Politik der Sozialisten, der FKP, der CFDT, der CGT und anderer als Verlassen eines Grundkon sens dargestellt werden, das den Staat seiner Grundlage beraubt, also staatszersetzend ist. Wenn die Rede auf den Betrieb kommt, verweist der gewerkschaftliche Diskurs auf den Gegensatz Kapital/Patrons kontra Arbeit/-er, während der patronale Diskurs den Betrieb als einheitliches Ganzes dem Markt und der Nachfrage gegenüberstellt, ihn als (Arbeits-) Gemeinschaft gegenüber äusseren Instanzen präsentiert, mit dem Patron als härtestem Arbeiter, als omnihistorischem Baumeister : "Nous sommes plus que des travailleurs, nous sommes des travailleurs acharnés", "Les bâtisseurs que nous sommes" (Gattaz, Villepinte,14 déc. 1982). Die "unternehmerische Tätigkeit" steht dem Müssiggang, dem Rentnerdasein bisheriger Oberschichten gegenüber. Der Begriff wirkt mehr durch das, was er verschweigt : Er soll einigen, Konsens stiften.

- Der Begriff Privatiniative steht gegen den "Staat", "staatliche Vormundschaft / Vorschriften", die "Bürokratie", dirigistische Wirtschaftspolitik wie z.B. "Planifikation", die den Unternehmen "keine Luft lassen" ("étouffent"), sie durch Vorschriften und Reglementierungen gängeln, durch überhöhte Abgaben "erdrücken" wollen. Die Klage über eine zu hohe Kostenbelastung ist seit je "Kernstück der Staatsabwehr der Unternehmer" (H. Abromeit, 1981, 68).

- Die Hochschätzung des "Profits" verweist auf das Kriterium der Rentabilität, auf internationale Konkurrenzfähigkeit, kurz auf Lebenskraft im Gegensatz zum Bankrott als Symbol für Tod und Untergang. Es dient der Abgrenzung von "subventionsabhängigen Staatsbetrieben", die in roten Zahlen stecken und "künstlich" am Leben erhalten werden müssen. "Profit" wird nicht länger als Ziel angestrebt. (Damit wird ein Kontrapunkt zu marxistischer Kritik eingehalten : "Profit ist kein Selbstzweck", verkündete Ceyrac, 1977, 132) ; sondern sozusagen per Sachzwang vom Markt erzwungen.

- Ein weiterer Zentralbegriff ist "Freiheit", der für patronale Selbst-/Alleinbestimmung steht und damit sowohl gegen Mitbestimmungsabsichten des Personals wie Staatseingriffe oder Gewerkschaftsforderungen. Der Unternehmer präsentiert sich als Garant der Freiheiten. Diese Diskursanordnung scheint unternehmerspezifisch, wenn sie auch in andere konservative Diskurse Eingang gefunden hat : "Ohne wirtschaftliche Freiheit drohen alle anderen Freiheitsformen zu verschwinden" (Ceyrac, op. cit., 58). Die differentia specifica der patronalen Artikulation gegenüber z.B. politischen Parteien oder Boulevardblättern besteht darin, dass die unternehmerische anstelle der politischen Freiheit zum zentralen Angelpunkt wird. Einer freien Wirtschaft entspräche eine freie Gesellschaft, das Ende unternehmerischer Freiheit bedeute das Ende jeglicher Freiheit. Durch diese Verknüpfungen soll die eigene Position unangreifbar gemacht werden. Das Unternehmen gilt als "frei" , wenn es ein privates ist. Und das Wort privat hat eine positive Aura, erinnert nicht zuletzt an Intimität.

4.2. *Implikation des "Sachzwangdiskurses" für die Machtdelegation*

Um den Betrieb als Ort unausweichlicher Entscheidungen, die der Diskussion enthoben wären, zu präsentieren und damit eine Form von Machtdelegation an die Unternehmerschaft zu legitimieren, hat der Diskurs der "Sachzwänge" ("contraintes") einen zentralen Stellenwert erhalten. Die eingeschlagenen Orientierungen sollen - sowohl gegenüber dem Personal wie gegenüber der Öffentlichkeit - als solche des "gesunden Menschenverstandes", als einzig mögliche präsentiert und vor allem akzeptiert werden, so als ob nur ein einziger Weg gangbar wäre und keine Alternativen existierten. Diskussion wird damit überflüssig, da es nur noch um die Vermittlung der entsprechenden Wirtschaftskenntnisse und Einsicht in diese Zusammenhänge geht. Der Wirtschaftsbereich wäre damit endlich einer kontroversen Diskussion entzogen : "Gegen Sachzwänge können sich schliesslich nur Unwissende oder Böswillige stellen". Doch so unscheinbar, wie diese scheinbar neutrale ökonomische "Sachzwanglogik" sich gerne gibt, ist sie keineswegs : Hinter der damit verbundenen Form von Machtdelegation steht das antidemokratische Wunschbild eines oligarchischen Systems, in dem Politiker "allenfalls als ausführende Organe der Experten ihren Platz haben" (Abromeit, 1981, 133, resp. 134), nicht zuletzt eben der selbsternannten (Wirtschafts-)"Sachverständigen" bzw. "Berater". In diese Konzeption gewisser Patronatskreise passt, dass sie Politikern verächtlich gegenüberstehen :

> "Il y a un état d'esprit qui règne encore chez beaucoup de gens notamment dans les milieux patronaux et qui tend à considérer l'homme politique comme quelqu'un qui n'est pas digne de la dignité patronale : (...) les politiciens, ce sont des ratés, ce sont des gens qui n'ont pas pu faire autre chose - je ne suis pas sûr que ce sentiment n'existe pas encore parmi beaucoup de mes collègues du monde patronal", so der ehemalige CNPF-Vizepräsident J. Ferry (in Jeanneney J.-N., Dialogues, France-Inter, 24 nov. 1981, 20 h.)

Die Vorstellung des Grafen *Saint-Simon* schimmert unverhohlen durch, derzufolge die Industriellen als wichtigste Klasse an der Spitze der Gesellschaft stehen sollten. Deren Kern scheint in der "selbstbewussten Überzeugung, eine Schlüsselposition in der Gesellschaft innezuhaben und die staatlichen Instanzen vom eigenen Handeln abhängig zu wissen", aufgegangen zu sein (Abromeit, op. cit., 178). Die Unternehmerschaft spielt in ihrem Selbstverständnis eine Schlüsselrolle in der Gesellschaft und ist insofern berechtigt, Bedingungen zu stellen : Bleiben diese unberücksichtigt, kommt es zur "Vertrauenskrise", d.h. das Damoklesschwert der Drohung, nichts Neues anzufangen, wird hervorgeholt, und die Bereitschaft zum "wirtschaftlichen Risiko", zu Investitionen (im Marxschen Sprachgebrauch : Akkumulation, d.h. Transformation von Mehrwert in Kapital), geht zurück. Mit der "Vertrauenskrise" tauchen die Schreckgespenste "Investitionsunlust" und "Kapitalflucht" auf. Die Unternehmerschaft figuriert in diesem Szenario wie selbstverständlich als Hüterin des "Gemeinwohls", als "Hort von Sachlichkeit und Expertenwis-

sen" ; es erscheint ihr wie selbstverständlich, dass sie ökonomische "Kompetenz" verkörpert (die sie bei Bedarf gegen die "Inkompetenz" der Administration, der Gewerkschaften, der Linken, etc. ausspielt). Unliebsame Vorstellungen können dann als utopische Schwärmerei, ideologische Voreingenommenheit, Spinnerei, etc. pp. der nüchternen Tatsachenanalyse und Objektivität, dem Sachverstand und Machbaren gegenübergestellt und damit abgewertet werden. Solange die (gewerkschaftlichen) "Gegenspieler" sich auf diese Scharmützel einlassen und ihre "eigenen" Experten gegen die des Patronats ins Feld schicken, akzeptieren sie die dahinterstehende Sachzwanglogik mitsamt der Machtdelegationsmodi, die sie - aus wohlverstandenem Eigeninteresse - genausowenig in Frage zu stellen gewillt sind wie die Patronatsvertreter. Schliesslich bildet die Machtdelegation ihrer beider Grundlage.

5. Conclusio

Die Restrukturierung der patronalen Machtdelegationsmodi hat sich für deren Urheber in vielfacher Hinsicht bezahlt gemacht. Sowohl der ausserbetriebliche Paradigmenwechsel, d.h. der Übergang zu einer aktiven Informationsstrategie (mit entsprechender Machtdelegation an den "Wortführer", den CNPF-Präsidenten), wie der innerbetrieblich vollführte Paradigmenwechsel, der das betriebliche Geflecht von Machtbeziehungen und -delegation ins Visier nahm (betriebliche Hierarchisierung, meritokratische Karriereformen, individualistische Sozialpolitik, von oben organisierter Dialog, geleitete Informationsprozesse, Qualitätszirkel, etc.), erlaubten seit Ende der 70er Jahre eine Ausweitung patronalen Einflusses in der französischen Gesellschaft. Der CNPF erkannte, dass nur eine Dynamisierung der Machtdelegationsmodi zureichende Gewähr bot für eine Effektivierung seines Arsenals zur gesellschaftlichen Intervention. Ein technokratischer Diskurs der "Sachzwänge" flankierte die ideologische Strategie, um die eingeschlagene Orientierung als einzig mögliche, alternativlose zu präsentieren. Das Patronat setzte sein ganzes Arsenal von gesellschaftlichen Interventionskapazitäten ein, um eine Aufwertung "unternehmerischer Werte" wie Privatinitiative, Risikobereitschaft, Wettbewerb, Betriebsgeist, Innovation, Erfolg zu erreichen. Eine Umbewertung des Unternehmens vollzog sich : Galt es lange eher als Stätte patronaler Willkürherrschaft, der Profitextraktion, Ausbeutung und war somit der Machtaspekt unübersehbar, so konnte dieses Bild zunehmend durch ein positives überlagert werden, durch die Vorstellung vom Betrieb als Arbeitsplatz, der nur über vermehrte Anstrengung aller und angesichts der weltweiten Konkurrenz unter Opfern zu verteidigen sei, folglich eine verteidigenswerte "Gemeinschaft", eine Art "Widerstandsnest" gegen

die Krise darstelle [20]. Die weitgehend verkrusteten Realitätsstrukturen der Betriebswelt trugen den gewandelten Werten (abnehmende Autoritätsgläubigkeit, zunehmende Sensibilität gegenüber Herrschaftsgefügen) sowie dem Wunsch, anders und weniger zu arbeiten, weniger Rechnung als dem Kalkül ausgeklügelter und mehr oder minder ausgeprägter Herrschaftstrukturen, wobei Machtdelegationsmodi einen zentralen Stellenwert einnehmen. Während das Dispositiv sozialdemokratischer Machtdelegation (Stellvertreterpolitik) auf seine Adressaten passivierend wirkt, hat das bürgerliche Dispositiv aktivierende Wirkung: Es entfesselt desolidarisierende Aktivitäten der Arbeitenden (z.B. Karriere). Beide Stränge von Machtdelegation wirken hin auf ein Nachlassen des "vie militante". Dessen Ursachen liegen damit anders als es Forscher über die "Krise der Gewerkschaften" in der Regel vermeinen. Sie sind nur zu erfassen bei Betrachtung des gesamten sozialen Feldes.

BIBLIOGRAPHIE

ABROMEIT Heidrun (1981), Staat und Wirtschaft, Campus Verlag, Frankfurt am Main.

Actes de la Recherche en Sciences Sociales (1974), No 20-21.

ASSOULINE Pierre (1988), Une éminence grise. Jean Jardin 1904-1976, Balland, Paris.

BONNET Georges (1971), Dans la Tourmente 1938-1948, Fayard, Paris.

BRIZAY Bernard (1975), Le Patronat, Seuil, Paris.

BUNEL Jean & SAGLIO Jean (1976), La société des patrons ; cordes.

BUNEL Jean & SAGLIO Jean (1980), "La redéfinition de la politique sociale du patronat français", Droit Social, No 12.

CEYRAC François (1977), Les dossiers de l'économie de liberté, France-Empire, Paris.

CROZIER Michel (1985), L'entreprise dans dix ans, IDEP, Paris.

DION Jack & IVORRA Pierre (1987), Sur la piste des patrons, Messidor, Paris.

EHRMANN Henry W. (1957), Organized business in France, Princeton University Press, Princeton.

EHRMANN Henry W. (1987), "Rezension von H. Weber", French Politics and Society, Vol. 5, No 3, June 1987, 45-48, spécialt. 46.

ELIAS Norbert (1981), Über den Prozess der Zivilisation, Band I, Suhrkamp, Frankfurt am Main.

Journal L'EXPANSION, numéro du 22 février 1980.

KOLBOOM Ingo (1986), La Revanche des patrons. Le patronat français face au front populaire, Flammarion, Paris.

KOWALSKY Wolfgang (1987a), "Zum Stand der 'Patronatsforschung'", Neue Politische Literatur, Heft 2/1987.

KOWALSKY Wolfgang (1987b), "Die 'patronale Revolution'", Politische Vierteljahresschrift, 4, 426-445.

KOWALSKY Wolfgang (1988a), "Das Patronat in der Forschung", Lendemains, Heft 50.

---

[20] M. Crozier frohlockte : "Le capitalisme retrouve son élan, l'entreprise refleurit", "Le retour actuel de l'entreprise comme cellule de base de la vie économique et finalement de la vie sociale est un réflexe de santé naturel de la société française" M. Crozier, 1985, 5, resp. 72.

KOWALSKY Wolfgang (1988b), "Der diskrete Charme des 'modernisierten Patronats'", Dokumente, 1, 21-27.

KOWALSKY Wolfgang (1989), Frankreichs Unternehmer in der Wende, Schäuble Verlag, Rheinfelden.

LEFRANC George (1976), Les organisations patronales en France, Payot, Paris.

MARTIN Jean-Maurice (1983), Le CNPF, PUF, Collection "Que Sais-je", Paris.

MESSINE Philippe (1987), Les Saturniens, La Découverte, Paris.

WEBER Henri (1986), Le parti des patrons. Le CNPF 1946-1986, Seuil, Paris.

BEILAGE 1

INTERVIEWS

BAUDET Jacques, Leiter des CNPF-Pressdienstes 1960-1970, am 13.6.1985.

BIDEGAIN José, ehemaliger Präsident des Jungunternehmerverbands CJD und stellvertretender Generaldirektor der Compagnie Saint-Gobain, am 20.5.1985 (a) sowie 5.6.1985 (b).

CEYRAC François, Präsident des CNPF 1972-1981, am 26.4.1985.

EHRMANN Henry W., Gastprofessor an der Freien Universität Berlin, am 21. Juni 1988.

FAVARD Emile, Journalist beim Wirtschaftsblatt "L'Expansion", am 30.5.1985.

FERRY Jacques, Vizepräsident des CNPF 1972-1978, am 13.6.1985.

FROIS Michel, Generaldirektor für Information beim CNPF (bis Anfang 1987), am 24.5.1983 (a), 23.10.1984 (b) sowie 23.4.1985.

HUVELIN Paul, Präsident des CNPF 1966-1972, am 7.5.1985.

JEANNENEY Jean-Noël, Generaldirektor von Radio France 1982-1986, am 11.5.1983.

MARTIN Roger, Generaldirektor der Firma Pont-à-Mousson, dann Saint-Gobain Pont-à-Mousson 1964-1981, am 26.4.1985.

MITAL Christine, Journalistin bei "L'Expansion", am 27.5.1983.

NEIDINGER Jean, Generalsekretär der Sozialabteilung des CNPF 1967 bis Ende 1983, am 23.5.1983.

PRIOURET Roger, Journalist, am 17.6.1985.

REYNAUD Jean-Daniel, Professor für Arbeitssoziologie am "Conservatoire national des Arts et Métiers", am 5.5.1983.

STOFFAES Christian, Leiter des Dienstes für Industriestudien bei der Generaldirektion für Industriestrategien beim Industrieministerium (seit 1982), am 1.3.1983.

VERDIER Eric, vom Allgemeinen Plankommissariat am 25.5.1983.

BEILAGE 2

DAS FELD PATRONALER ARTIKULATION VON DISKURSELEMENTEN

Freiheit - zu unternehmen <——————————> versus Freiheitsbeschränkung
("aussi indispensable à l'entreprise que l'eau au poisson")
- zu entlassen, um neu einzustellen
- "la liberté des prix, des salaires, la liberté d'innover, d'exporter, d'importer, d'emprunter, de choisir, de risquer, d'embaucher et pour mieux embaucher, de licencier",

- durch staatliche Eingriffe, Reglementierung, Kontrolle ("le poids de la bureaucratie", "les blocages de l'administration")
- durch Mitbestimmungsmodalitäten
- durch Abgaben (cf. infra)
- durch gewerkschaftliche Rechte

d.h. Freiheit artikuliert als Grundlage aller Freiheitsformen (auch politischer, etc.)

(Privat)Initiative <——————————> versus staatliche Gängelung, bürokratische Vorschriften z.B. Dirigismus, Planification

und Risiko : als Korrelat von Initiative präsentiert <--> versus "risikolose" Sicherheit wie in subventionsabhängigen, öffentlichen Betrieben

entspricht : dynamisch/modern versus immobil/veraltet

Freiheit, Initiative, Risiko <——————————> versus erdrückende staatliche Abgabenlast (charges, impôts, in der Optik der Angebotstheorie : coûts salariaux)

auch im Sinne von Machtdelegation z.B. im Jaurès-Zitat, das der CNPF gern anführt : "Dirige celui qui risque ce que les dirigés ne veulent pas risquer"

(privates)

Unternehmen artikuliert als Basiszelle von Gesellschaft und/oder Staat, zur Legitimierung z.B. gegen Streiks oder Betriebsbesetzungen,

präsentiert als dem "Gemeinwohl" dienend : "les entreprises, par leur réussite servent la Nation", "luttent pour l'indépendance nationale"

---> bringt den "esprit d'entreprise" hervor und damit

---> den "arbeitenden" Unternehmer <---------> versus Müssiggang (bisheriger Oberschichten sowie anderer sozialer Kategorien, z.B. Beamte, "rentiers") : "c'est le refus des privilèges, des rentes et des avantages acquis"
("travailleurs acharnés")

mit Sachzwängen (contraintes paralysantes)

wie :

- Rentabilität (Gewinn, "marges") versus <---------> Bankrott ("faillite"), allgemeiner Untergang Tod (Titel der CNPF-Revue No 441 : être ou ne pas être : voilà la question)
- (ökonomische) Markt(gesetze) versus <---------> Planung
- internationale Konkurrenz (fähigkeit) versus <---------> Solidarität