
Francia. Forschungen zur westeuropäischen Geschichte

Herausgegeben vom Deutschen Historischen Institut Paris

(Institut historique allemand)

Band 19/3 (1992)

DOI: 10.11588/fr.1992.3.57528

Rechtshinweis

Bitte beachten Sie, dass das Digitalisat urheberrechtlich geschützt ist. Erlaubt ist aber das Lesen, das Ausdrucken des Textes, das Herunterladen, das Speichern der Daten auf einem eigenen Datenträger soweit die vorgenannten Handlungen ausschließlich zu privaten und nicht-kommerziellen Zwecken erfolgen. Eine darüber hinausgehende unerlaubte Verwendung, Reproduktion oder Weitergabe einzelner Inhalte oder Bilder können sowohl zivil- als auch strafrechtlich verfolgt werden.

DER CONSEIL NATIONAL DU PATRONAT FRANÇAIS (CNPF) MACHTDELEGATION BEIM PATRONAT

1. Die patronale Delegation von Vertretungsmacht

Das Verhältnis des Patronats zu seiner Zentralorganisation ist bislang kaum erforscht¹. Von wenigen Ausnahmen abgesehen, wurde der CNPF als eigenständiger Apparat, als bürokratischer Koloß untersucht², nicht jedoch das innerpatronale Beziehungsgeflecht, aus dessen Mitte er als Machtinstanz herausragt. Bewußt ausgeklammert wird in dieser Abhandlung, daß und wie trotz sich widersprechender Interessenlagen verschiedenartiger Industriebranchen diese Vertretungsmacht zustandekommt. Die Existenz gemeinsamer Interessen kann als etwas Gegebenes vorausgesetzt werden, sonst existierte der CNPF nicht, jedenfalls nicht in dieser Form, sondern höchstens als Dienstleistungsbüro. Ebenso werden im folgenden³ die verschiedenen patronalen Gruppierungen außerhalb des CNPF weitgehend außer acht gelassen⁴.

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

1 Ähnlich Philippe MESSINE, *Les Saturniens*, Paris 1987, S. 186: »l'intelligentsia a royalement ignoré, dans son immense majorité, le monde de l'entreprise«.

2 So z.B. der ehemalige CNPF-Mitarbeiter Jean-Maurice Martin, der sich fast ausschließlich diesem Nebenschauplatz widmet, DERS., (Que sais-je?) *Le CNPF*, Paris 1983. Eine Ausnahme bilden die Arbeiten von P. Bourdieu. Zur ausführlicheren Auseinandersetzung mit der vorliegenden Literatur über das Patronat vgl. meinen Überblick in: *Neue Politische Literatur* 32 (1987) S. 258–267; in: *Lendemains*, Heft 50 (1988) S. 79–85 sowie meine knappe Darstellung in: *Frankreichs Unternehmer in der Wende (1965–1982)*, Rheinfelden 1989, 2. Aufl. 1991.

3 Der Beitrag basiert auf Interviews mit Jacques Baudet, Leiter des CNPF-Pressedienstes 1960–1970, am 13. 6. 1985; José Bidegain, ehemaliger Präsident des Jungunternehmerverbands CJD und stellvertretender Generaldirektor der Compagnie Saint-Gobain, am 20. 5. 1985 (a) sowie 5. 6. 1985 (b); François Ceyrac, Präsident des CNPF 1972–1981, am 26. 4. 1985; Henry W. Ehrmann, Gastprofessor an der Freien Universität Berlin, am 21. 6. 1988; Emile Favard, Journalist beim Wirtschaftsblatt »L'Expansion«, am 30. 5. 1985; Jacques Ferry, Vizepräsident des CNPF 1972–1978, am 13. 6. 1985; Michel Frois, Generaldirektor für Information beim CNPF (bis Anfang 1987), am 24. 5. 1983 (a), 23. 10. 1984 (b) sowie 23. 4. 1985; Paul Huvelin, Präsident des CNPF 1966–1972, am 7. 5. 1985; Jean-Noël Jeanneney, Generaldirektor von Radio France 1982–1986, am 11. 5. 1983; Christine Mital, Journalistin bei »L'Expansion«, am 27. 5. 1983; Roger Priouret, Journalist, am 17. 6. 1985.

4 Z.B. das CJD = Centre des Jeunes Dirigeants, die Assoziationen »Entreprise et Progrès«, ETHIC, ACADI, UNICER, das Patronat chrétien etc. Die »avantgardistischen« Fraktionen (zum Begriff »patronale Avantgarde« siehe meine Monographie [wie Anm. 2]) 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.

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 konstituierten⁵. Angeschlagen und diskreditiert durch ihr Verhalten in der Vichy-Periode blieb sie in der Nachkriegszeit zurückhaltend. Erst im Gefolge des Mai 1968 wurde eine Patronatsorganisation »neuen Typs« geschmiedet⁶, 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. Als unverzichtbarer Bestandteil dieses Übergangs zu einem anderen Delegationsmodus wurde eine Informationsabteilung⁷ 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 ehemals 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 angedeutet, daß die delegierte Vertretungsmacht, die sich als eigenständige Machtinstanz neu konstituiert, 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.

1.1 Die patronale Nomenklatura

In der unmittelbaren Nachkriegszeit gehörte der zum Präsidenten des CNPF gewählte Georges Villiers (1946–66) zu den raren vorzeigbaren Patrons: Er war nach Dachau deportiert worden und folglich nicht durch Kollaboration diskreditiert⁸. Sein Nachfolger Paul Huvelin (1966–72) war unscheinbar und 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 métallurgi-

5 Vgl. Ingo KOLBOOM, *La Revanche des patrons. Le patronat français face au front populaire*, Paris 1986.

6 Zum strategischen Aspekt vgl. meine Abhandlung »Die »patronale Revolution«, in: *Politische Vierteljahresschrift* 28 (1987) S. 426–445 sowie »Der diskrete Charme des »modernisierten Patronats«. Das Bild des französischen Unternehmers im Wandel« in: *Dokumente* 44 (1988) S. 21–27.

7 Eine Vorläuferin dieser Abteilung war nach Kriegsende gegründet worden. Sie wird auch in einer der letzten französischen Darstellungen zum Patronat, der Geschichtsdarstellung von Henri WEBER, *Le parti des patrons, Le CNPF 1946–1986*, Paris 1986, nicht erwähnt; ebensowenig bei Henry W. EHRMANN, *Organized Business in France*, Princeton 1957, bei Bernard BRIZAY, *Le Patronat*, Paris 1975 oder Georges LEFRANC, *Les organisations patronales en France*, Paris 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.

8 Über seine graue Eminenz André Boutémy vgl. Pierre ASSOULINE, *Une éminence grise. Jean Jardin 1904–1976*, Paris 1988, S. 340–356. Zur Rolle des Patronat in Vichy s. jetzt Richard Vinen, *The politics of French business 1936–1945*, Cambridge (Cambridge University Press) 1991 sowie Michel Margairaz, *L'Etat, les finances et l'économie. Histoire d'une conversion 1932–1952*, 2 Bde., Paris (Comité pour l'Histoire économique et financière de la France – Imprimerie nationale) 1991.

ques 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 bekannt geworden, und sein Nachfolger François Périgot (seit 1987) war zuvor Präsident von »Entreprise et Progrès«; beide vereinten von daher – zumindest vom Anspruch her – »action« und »parole«, doch faktisch war der Ideengehalt der CNPF-Strategien in den 80er Jahren eher mager⁹. Seit dem Abgang der »grauen Eminenz« Frois – und seiner zweiten Hand, Michel Calzaroni – machten sich inhaltliche Schwächen in der Arbeit der Informationsabteilung bemerkbar.

2. Die Herausbildung einer neuen Weise der Delegation patronaler Vertretungsmacht

Ausgangspunkt dieses Herausbildungsprozesses bildete die Aneignung zusätzlicher Machtbefugnisse im Gefolge der Sozialbewegung des Mai 1968¹⁰: 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 Repräsentationsorgan gegenüber Abgeordneten und Ministerien zum Aktions- und Vertretungsorgan gegenüber der Öffentlichkeit. Die Reform schaffte also die Grundlagen für eine neue Weise der Delegation von Vertretungsmacht.

2.1 Der »Mai 68« und die CNPF-Reform

Die Streikbewegung des »Mai 68« wirkte nur indirekt: Patronale Reformkräfte, unter anderem eine vom Großunternehmer J. Bidegain, dem ehemaligen Chef der Jungunternehmer (CJD), initiierte Organisation, bekamen Aufwind. Bidegain sei als einer der klarsichtigeren Strategen im damaligen Patronatsmilieu zitiert: »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 entraîner la grève et la paralysie des entreprises. Mais on aurait pu parfaitement concevoir un scénario différent – c'est

9 Über den CNPF in der Ära Gattaz vgl. MESSINE (wie Anm. 1) S. 158–165 sowie meine Monographie (wie Anm. 2).

10 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 [wie Anm. 7] S. 164, der ebenso wie Jean BUNEL, Jean SAGLIO, *La redéfinition de la politique sociale du patronat français*, in: *Droit social* n° 12 S. 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, vgl. z. B. die offiziöse Darstellung des CNPF-Mitarbeiters MARTIN (wie Anm. 2) S. 29. Nur unter der Hand wird zugegeben: »mai 68 eut été capital« (Interview des Autors mit Frois). Auch Forscher wie Lefranc oder Weber glätten diesen Einschnitt ab, vgl. die Kritik von H. W. EHRMANN an letzterem in: *French Politics and Society* Vol. 5, n° 3 (Juni 1987) S. 45–48, besonders S. 46. Erhärtet in einem Interview des Autors mit Ehrmann 1988.

la carence totale de l'organisation collective des entreprises qui était la cause de cela«¹¹. Diese Ursachenanalyse ist sicherlich partiell; die Annahme, einige eventuell gehaltene Reden hätten den Verlauf der Dinge ändern können, stellt eine Überschätzung der Macht des Wortes dar. Die Unterlassungssünden der letzten Jahrzehnte waren zu gravierend.

Bereits 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 (aus dem Vorstand). Bei der Vollversammlung vom Februar 1970 kamen weitere 10 neue Mitglieder hinzu, so daß zwei Drittel der Vorstandsposten neu besetzt worden waren. Diese Neubesetzungen sind beachtlich, da die Zusammensetzung des Vorstand in den 50er Jahren – »abgesehen von Todesfällen und neu hinzugefügten Sitzen« – praktisch identisch geblieben war¹². Im Zuge der Reform wurde die offizielle Patronatsvertretungsinstanz erstmals seit 1945 personell und strukturell erneuert.

Eine Reorganisation der Informationsstrukturen 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 Rückständigkeit der französischen Wirtschaft, reaktionär. 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 vortragen¹³, um durch einen Schock doch noch die Reform durchzusetzen, die bei der Vollversammlung vom Januar gescheitert war: Die Konservativen verfolgten eine Strategie des Zeitgewinns, die Umsetzung des Beschlusses sollte hinausgezögert werden.

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. Huvelin mußte die Leitung seiner Firma niederlegen, um sich besser seinen Aufgaben als Patronatspräsident widmen zu können: zweifellos ein erster, bescheidener Schritt zu erhöhter Professionalität. Das gesellschaftliche

11 Interview des Autors mit Bidegain a bzw. b, siehe Auflistung in Anm. 3; im folgenden werden Zitate aus diesen Interviews im Text in Klammern nachgewiesen.

12 EHRMANN (wie Anm. 7) S. 132.

13 Auch zwei Jahrzehnte später waren weder der damalige Berichterstatter Claude Ventre noch Paul 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). Paul Huvelin ließ schriftliche Anfragen unbeantwortet und überhörte bei einem Interview diesbezügliche Fragen. Georges 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 erfolgte eine endgültige Ablehnung. Der Großunternehmer und langjährige Vorsitzende der CNPF-Ökonomiekommission Ambroise Roux ließ die 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 arbeitete, versprach zwar, das Sitzungsprotokoll zu besorgen, ließ die Angelegenheit dann aber – trotz mehrfachen Nachhakens – im Sande verlaufen. Offenbar teilte er in diesem Punkt mit anderen grauen Eminenzen »le goût du mystère et du secret«.

Interventionspotential des CNPF wurde modernisiert und dynamisiert, vor allem durch die Gründung einer Informationsabteilung. Fortan konnten 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 Zaghaftheit 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 nahe¹⁴. Es lag in der patronalen Logik, daß eine solche Infragestellung der offiziellen Repräsentationsmacht unmittelbare Sanktionen nach sich zog 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 so nachlassen, ehe die selbstgesteckten Ziele erreicht sind.

2.2 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«). 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 über den »spiritus rector« sind in diesem Zusammenhang aufschlußreich¹⁵: 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. Der Nutzen seiner militärischen Erfahrungen kann 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 quelqu'il soit« (Bidegain Interview a) und ein außergewöhnliches Loyalitätsbewußtsein.

Frois wurde 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 vor allem eine Anhäufung weitreichender Machtbefugnisse und -kompetenzen für ihn selbst. Als Informationsprofi machte er die »libre disposition« über sein Budget und über »le recrutement de ses collaborateurs« zur Vorbedingung für seine Arbeitsaufnahme (Frois). Er

14 Über »Europe 1«, das die Aufnahme leider vernichtet hat, so ein Schreiben des Senders vom 6. Juni 1984.

15 Von ihm gilt: »il n'y a pratiquement rien concernant les activités de M. Frois dans les documentations des grands journaux français«. Vgl. ASSOULINE (wie Anm. 8) S. 12.

erwirkte für sich – und das war völlig neuartig – das Recht, an allen Sitzungen des CNPF-Sanktuariums teilzunehmen: Er hat direkt Zugang zur Verbandsspitze. Frois oder einer seiner Vertreter war bei sämtlichen Interviews von CNPF-Repräsentanten anwesend. Seine Stellung zeichnet sich aus durch Autonomie und zugleich absolute Ergebnisorientierung. 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 zugleich überflüssig. Nur durch diese relative Autonomie konnte sich die Komplementarität zwischen CNPF-Präsident 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«. Diese professionelle Kompetenz, die Zuverlässigkeit seiner Information und seiner informativen »reseaux de relations« (Bourdieu) wurden neben der absoluten Diskretion Hauptcharakteristika des Funktionierens des patronalen Informationsdienstes. Frois befand sich im Schatten der Macht, die Ceyrac verkörperte, und zugleich verkörpert er die Macht des Schattens, weil nur von dort eine effektive Beeinflussung der Öffentlichkeit möglich war. 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. 1970 begann sie zu tagen; ihr gehörten etwa 30 Mitglieder an, deren Teilnahme an den monatlichen Sitzungen bald nachließ. Ihr fiel die Aufgabe zu, die Informationsabteilung zu überwachen und Frois Direktiven zu erteilen. In der Praxis aber legte Frois seine Vorhaben dar und die Kommission kommentierte und billigte oder mißbilligte. Sie diente als »paravent pour protéger Frois« (Ceyrac) und um Bedenken gewisser patronaler Kreise zu entkräften, die Information als »ars magna sed periculosa« betrachteten. Der CNPF versicherte durch die Existenz dieser 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 die Verbände für Stahlwerke, Bauwesen und Textil. 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 organ 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 schief ein (»la commission était morte de sa belle mort«, Interview Ceyrac), als die Arbeit der Informationsabteilung sich gefestigt hatte und widerspruchlos vonstatten ging. Glasser konnte gehen, ein Nachfolger erübrigte sich¹⁶.

Frois hatte eine andere Auffassung von seiner Aufgabe als seine »Vorgänger«, die nur über rudimentäre Strukturen verfügten: In den 50er Jahren verzichtete der CNPF auf öffentliche Kampagnen aus der Überzeugung heraus, die öffentliche Meinung stehe ihm feindselig gegenüber¹⁷. Jeweils nach der jährlichen Vollversammlung veröffentlichte er ein weitgehend nichtssagendes Kommuniqué. Fragen der Journalisten betrachtete er als »intrusion« (Ceyrac).

16 Jean BUNEL, Jean SAGLIO, *La société des patrons*, Cordes 1976, S. 1, überschätzen aus Unkenntnis dieser Zusammenhänge die Bedeutung von Glasser: Unbestrittener »spiritus rector« war Frois, wenn auch Glasser formal als Chef verantwortlich zeichnete.

17 EHRMANN (wie Anm. 7) S. 132. Das Patronat verfügte im Unterschied zur Zwischenkriegszeit nicht mehr über ein 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 konnte es

Den Pressedienst – der in der Literatur und den Quellen bislang keinerlei Erwähnung fand –, leitete Pierre Bressy, der als »directeur du cabinet du ministre des Affaires étrangères 1938/39« von G. Bonnet, Befürworter des Münchener Abkommens, nach der Befreiung als untragbar galt¹⁸. Zum CNPF-Pressedienst gehörte außer Bressy als Direktor nur noch eine Sekretärin¹⁹. »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« (Ceyrac). Er war »partisan du silence, ... il renseignait les journalistes très mal« (Priouret), »un peu trop diplomate« (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 Baudets Funktion? »il avait peu de renseignements, il avait rien à dire, mais il était prêt à le dire« (Priouret). Baudet erklärte über seinen obersten Chef, den damaligen Patronatspräsidenten: »Villiers ne voulait pas qu'on en parle beaucoup, il 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« (Baudet). Dennoch blieben informelle Kontakte zu Journalisten weiterhin die Ausnahme. Erst während der Präsidentschaft von Ceyrac wurden sie institutionalisiert: Wöchentlich trafen sich 2–4 Patronatsvertreter mit 4–8 Journalisten. 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 Vollversammlung fanden nunmehr Pressekonferenzen statt, zu denen das gesamte (!) Pressespektrum eingeladen wird. Bei Interviews mit CNPF-Repräsentanten war Frois selbst oder einer seiner Mitarbeiter zugegen. Der Bekanntheitsgrad des CNPF hat sich seither merklich erhöht, und sein Image hat 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.

Zu den ständigen Aufgaben der (1970 eingerichteten) Informationsabteilung gehört die regelmäßige Auswertung der in- wie ausländischen Presse²⁰. Ein wesentlicher Teil der veröffentlichten Meinung wird von ihr 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 informiert über deren Kontext. (Diese Texte werden ungefähr ein Jahr lang aufbewahrt. Die Abteilung scheut kein Mittel, um sich ein aktuelles und umfassendes Bild über die meistgehörten bzw. meistgesehenen Informationssendungen zu verschaffen.) Die wenigsten Zeitungsredaktionen oder Informationsabteilungen – sei es auf Partei- 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

nur auf Le Figaro und L'Aurore zählen. Der Versuch, Le Temps de Paris zu lancieren, endete mit einem Fiasko, vgl. ASSOULINE (wie Anm. 8) S. 398f.

18 Dank F. Ceyrac konnte die Fährte aufgespürt werden. Bonnet bezeichnete Bressy als »mon ami« vgl. DERS., *Dans la tourmente*, Paris 1971, S. 16. Selbst in H. Lottmanns Werk über die »Säuberungen« nach der Libération taucht Bressy nicht auf.

19 Laut Interview des Autors mit Baudet, von 1960 bis zur Ankunft von Frois der Chef des kleinen CNPF-Pressedienstes. Die diesbezüglichen Angaben bei WEBER (wie Anm. 7) S. 188, der behauptet, Baudet sei seit 1947 »aux commandes«, sind falsch.

20 Basierend auf Beobachtungen des Autors während der Sitzung vom 23. 10. 1983.

Verantwortlichen für die Provinzpresse und die für Sozialinformation. Zunächst trägt eine Assistentin 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 Kommunikés skizziert.

Der zurückgelegte Weg ist beachtlich: Lange Zeit hatten informationsfeindliche Strömungen im Patronat die Oberhand gehabt. Und für Journalisten hielt der CNPF nur die Standardantwort bereit: »Pas de commentaires ...« Die Politik der »chaises vides« gegenüber den stärksten Gewerkschaften basierte ebenfalls auf dieser überholten Logik. 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 entfernten. Mit der nach »68« durchgeführten Reform wurden die Informationsstrukturen »modernisiert«.

2.3 Patronale »Modernisierungsschritte«

Parallel zur »Modernisierung« der Informationsstrukturen erfolgten Modernisierungsschritte in weiteren Bereichen:

1. 1972 wurde Ceyrac zum Patronatspräsidenten gewählt: 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 Personen gerade einmal pro Woche vorbeischaute, viele leisteten ihre Arbeit ehrenamtlich oder standen bereits im Ruhestand. Die Professionalisierung ermöglichte – und erforderte – umfassendere Machtdelegation und bildete umgekehrt deren Voraussetzung. Der Professionalisierungsprozeß verlief ungleichmäßig: 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 ablöste und mit diesem unhaltbaren Zustand, der allerdings adäquat die französischen Sozialbeziehungen widerspiegelte, aufräumte und tatsächlich eine funktionierende Sozialkommission ins Leben rief.

2. Im Juni 1973 wurde eine außerordentliche Generalversammlung zur Verabschiedung eines »französischen Gesellschaftsmodells« einberufen. 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« von Sozialisten und Kommunisten aus dem Jahre 1972, das ein Mehr an Programmdiskussion herausforderte. (In dieselbe Richtung einer Aufwertung programmatischer Aspekte wirkten verschiedene Vorstöße von »Entreprise et Progrès«). Erstmals hatte der CNPF ein »Projekt« erarbeitet.

3. Sonderkongresse des Patronats, »assises nationales des entreprises« genannt, die als

Elemente ideologischer Strategiearbeit und -durchsetzung dienten, wurden ins Leben gerufen. 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). Auf der zweiten Veranstaltung dieser Art im Jahre 1972 offenbarte sich bei der Behandlung des Themas »Lebensqualität« bereits eine Meisterschaft der Regieführung²¹. Die dritten Unternehmertage 1974 waren dem Export gewidmet; 1977 stand ein gesellschaftspolitisches Thema, das Verhältnis Mensch – Betrieb – Wohnort, im Mittelpunkt. 1980 ging es um soziale Innovation als Krisenausweg. Den vorläufigen Höhepunkt dieser Veranstaltungsreihe bildeten Ende 1982 die »Etats généraux des entreprises« in Villepinte bei Paris, die wohl größte Mobilisierung des Patronats in neuerer Zeit. Das Patronat präsentierte sich als »parti de l'entreprise«, kokettierte sogar mit Jaurès-Zitaten. Der damalige Wirtschaftsminister Delors reagierte euphorisch-unbekümmert: »Pourquoi pas un contrat entre la nation et les entreprises?« Die damalige Nummer zwei der CFDT, J. Chérèque, mußte anerkennen: »Le patronat est un des acteurs les plus mobiles de la société, le moins figé«²². Die gegenteilige Behauptung von Bunel/Saglio²³, die eine schwache patronale Mobilisierungskapazität und Rückkehr zu traditionellen Aktionsformen festzustellen meinten, läßt sich nur aus einem völligen Verkennen der patronalen Strategie erklären. Nach diesen »Generalständen« von 1982 ließen die Aktivitäten nach – statutengemäß hätten bereits 1985 weitere »Assises« stattfinden müssen, doch stattdessen feierte der CNPF seinen Geburtstag. Kritiker sprachen bereits von einer Rückkehr zu beschaulicher Selbstgenügsamkeit, doch ist die aktive Periode nicht als Intermezzo zu werten.

3. Patronale versus gewerkschaftliche Delegationsweisen von Vertretungsmacht

Die spezifisch patronale Weise der Delegation von Repräsentationsmacht läßt sich in Absetzung von der gewerkschaftlichen Delegationsweise herausarbeiten. Ein Resultat der professionalisierten Arbeitsweise des patronalen Informationsdienstes bildete die erste größere Fernsehdiskussion mit einem hochrangigen CNPF-Repräsentanten: die Sendung »A armes égales« vom Oktober 1970, die mit 28 Millionen Fernsehzuschauern auf ein erhebliches Interesse stieß²⁴. Dem bekannten 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 war 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 question, M. François Ceyrac répondait malicieusement qu'il n'en comprenait pas bien le sens. Le vice-président de l'organisation patronale est pourtant

21 Vgl. die Analyse des Auftritts von Riboud, eines Vertreters der patronalen »Avantgarde«, und dessen Entschärfung durch den Vertreter des patronalen »Establishments«, ROUX, in: Actes de la recherche en sciences sociales 20–21, S. 74f.

22 Nach: L'Expansion, 22. 2. 1980, S. 64, S. 67.

23 BUNEL et al. (wie Anm. 16) S. 498.

24 Als erste größere Aufgabe fiel Frois die organisatorische Vorbereitung dieser Fernsehdebatte zu. Bezeichnend für den damaligen »Zeitgeist« war, daß seine Suche nach einem Filmemacher (jeder Teilnehmer durfte einen Kurzfilm zum Thema Streik präsentieren) erfolglos blieb. Die Begründung für die Ablehnung lautete: »Je ne veux pas faire de la 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«).

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-1^{er}-de-Serbie, 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 die Teilnahme an der Sendereihe, die einen großen Publikumserfolg hatte, zuvor einmal abgelehnt: »Le CNPF ne pouvait pas refuser éternellement, il l'avait déjà fait une fois« (Ceyrac Interview). Ceyrac wurde als Vertreter hingeschickt, da er mit dem anstehenden Thema besser vertraut war und mehr Medienerfahrung hatte als der damalige Patronatsvorsteher Huvelin. Diese Wahl war umstritten: Auf Patronatsversammlungen wandten einige Patrons ein, derjenige, der rede, mache den Eindruck, Chef zu sein, verschiebe die Machtlinie zu seinen Gunsten und Ceyrac spreche öfter 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 Fernsehverantwortlichen hätten Séguy ausgewählt.

Gerade die Sendung »A armes égales« hatte – im Unterschied zu den nachfolgenden Debatten gleichen Typs, die dann auf dieser neu errungenen Basis weiterarbeiten konnten – einen ganz spezifischen und besonders hohen Streitwert (enjeu). Auf patronaler Seite war es ein dreifacher:

1. Für Frois (als Kopf der Informationsabteilung) ging es darum, sich als kompetent zu erweisen und damit die relativ unabhängige Existenz seiner Abteilung zu legitimieren. Bei erfolgreichem Ausgang wären 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 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 des CNPF, und die Sendung besiegelte dies. Gleichzeitig – und an diesem Punkt wird die Angelegenheit zweischneidig – führt Séguy den bis dato unbekanntem Ceyrac quasi ein, er verleiht ihm – in den Augen des Publikums – eine Bedeutung, die er vorher nicht besaß. Der Effekt der Sendung war also keineswegs a priori entschieden und klar. Sie bildet sozusagen die letzte Etappe des Konstitutionsprozesses patronaler Repräsentationsmacht.

Ceyrac konnte die Konfrontation mit dem Vertreter der größten und mächtigsten Gewerkschaft²⁵ nur recht sein, da sie den Streitwert auf den Punkt brachte: Andernfalls hätte er die Anerkennung sozusagen häppchenweise erreichen müssen, erst durch Diskussion mit der CFDT und in weiter Ferne eventuell mit der CGT. Der Akt wäre nur aufgeschoben gewesen, und es hätte die Möglichkeit einkalkuliert werden müssen, eine innerpatronale Fronde heraufzubeschwören, die eine solche Kontroverse verhindern wollte. Also wurden einfach Fakten geschaffen²⁶.

25 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 des CNPF-Repräsentanten mit der CGT gesichert war.

26 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 (Le Monde 27 févr. 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

3.1 Stellenwert der Diskursproduktion innerhalb von Machtdelegation

Diskursproduktion wird hier als das spezifische Terrain des Aufbaus von Hegemonie, der das Hauptziel gesellschaftspolitischer Praxis bildet, betrachtet: In Diskursen wird um die Erringung von Macht gerungen und um deren Anerkennung. Die Diskursproduktion des CNPF ist eine zentrale Komponente patronaler Repräsentationsmacht: Ihr geht es um den Aufbau von Hegemonie. 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 zugleich 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 ist 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 (Mitte der 70er Jahre), 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 die patronalen Verknüpfungen Gegenstand von Auseinandersetzungen 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. Die patronalen 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 hat²⁷.

3.1.1 Patronale Diskursproduktion am Beispiel einer Fernsehdebatte

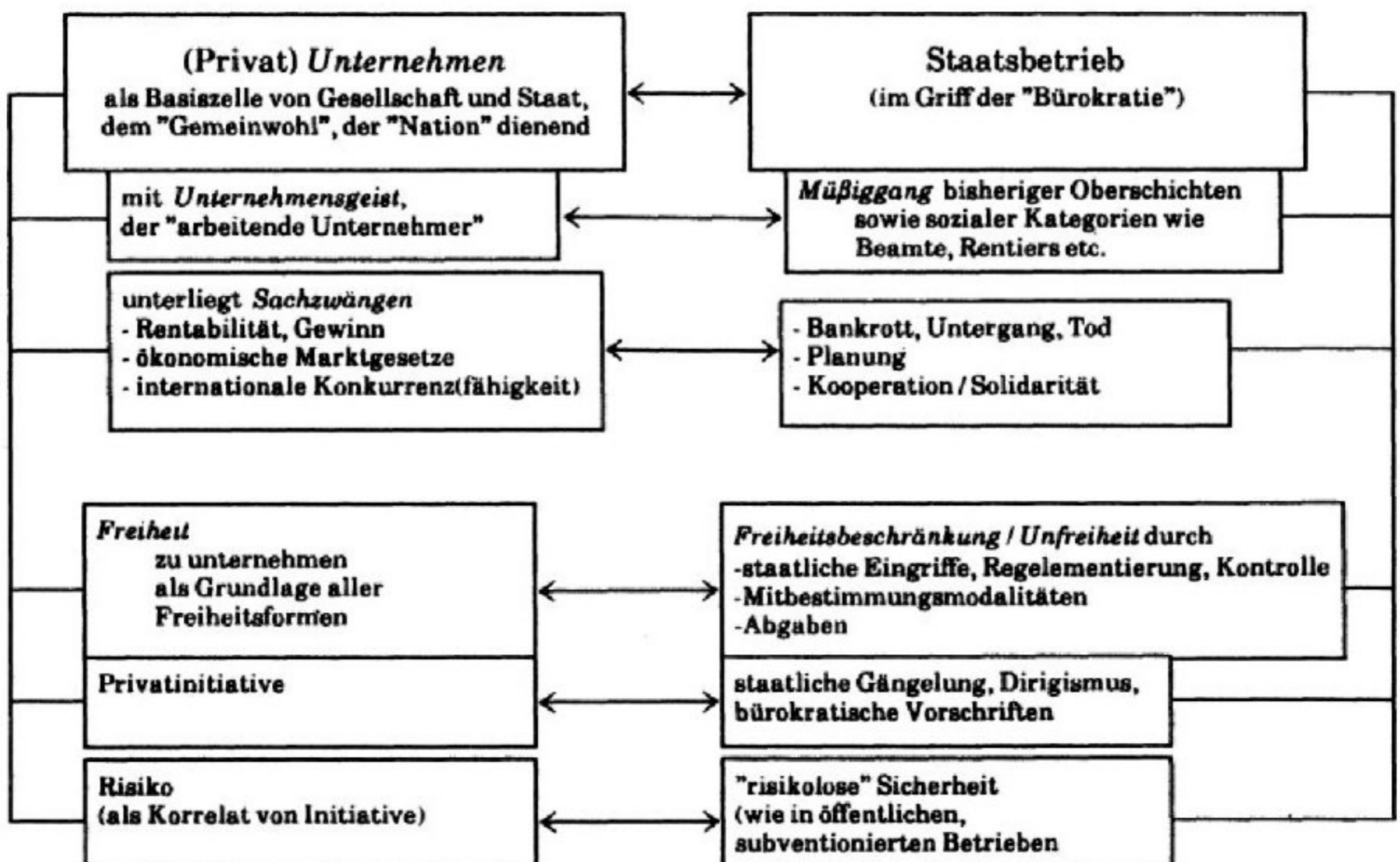
Die erwähnte Sendung »A armes égaux« (vom Oktober 1970), deren Titel bereits programmatisch die Symmetrie der Kontrahenten verkündete, hatte zum Thema den Streik. Die Protagonisten standen sich 1:1 gegenüber und nicht wie im Mai 68 zehn Millionen Streikende

unbedingt nötig, da es um eine Angelegenheit innerhalb des patronalen Machtgefüges ging, um eine innerpatronale Anerkennung. Eine Übertragung in andere Städte genügte. – Hier läßt sich aufzeigen, wie eine innovatorische und teilweise unterdrückte Außenseiterdoktrin (Ceyrac contra Meunier bis 1968) als Teil der etablierten Lehre akzeptiert wird, wie sie sich in eine traditionelle und orthodoxe Auffassung verwandelt und eine Waffe wurde zur Unterdrückung innovatorischer Außenseiteransichten, vgl. meine Monographie (wie Anm. 2).

²⁷ Diese ideologischen Momente sind von einer Bedeutung, die völlig verkannt wird von Untersuchungen wie der von Jack DION, Pierre IVORRA, *Sur la piste des patrons*, Paris 1987, die tatsächlich meinen, Machtproduktion 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«.

contra einige Tausend Patrons. Eine Analyse der Sendung, die sie nicht nur als Aneinanderreihung von Worten begreift, sondern das nicht-sprachliche Umfeld miteinbezieht, könnte folgendes ergeben: Wenn die Gesten der Kontrahenten exemplarisch zwei gegensätzliche soziale Habiti zum Ausdruck bringen, die in analogen Konfrontationen ebenfalls in Erscheinung träten, dann könnte ein Vergleich von Mimik und Gestik zutage fördern, daß die Gestik von Ceyrac vielfältiger, variations-, abwechslungsreicher, beweglicher, »feiner« und die von Séguy eher monoton, langweilig, eintönig und »grob« erscheinen mochte. Ceyracs Rede wäre »vornehmer« gewesen, von Höflichkeitswendungen durchzogen. – Ein derartiges Ergebnis dürfte versierte Sozialwissenschaftler nicht in Erstaunen versetzen: Ceyracs Habitus entsprach eher dem der Oberschichten, Séguys eher dem der Unterschichten. Die Anführungszeichen bei den Charakterisierungen sollen Distanz zu diesen kennzeichnen, denn ihre Verwendung ist nicht 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 entsprach dem Gegensatz Séguy – Ceyrac der zwischen »Drauflosreden« und einer zensierten, hochgradig euphemisierten Ausdrucksweise; auf der Ebene des Verhaltens dem zwischen Gestikulieren, expressivem Mienenspiel einerseits und (gemeinhin als »höflich« empfundener) Zurückhaltung, Bedachtsamkeit andererseits. Ein Großteil der Pressekommentare bewertete das Abschneiden Ceyracs als positiv, erfolgreich, und zwar aufgrund einer Homologie der Wertmaßstäbe, die dem Urteil zugrundelagen: Das »feinere« Verhalten Ceyracs fand in homolog ausgerichteten sozialen Milieus naturgemäß größeren Anklang als die eher rohen Gebärden Séguys, die diesem wiederum Zuspruch bei seiner Anhängerschaft sicherten.

Das Feld patronaler Artikulation von Diskurselementen



Aufschlußreicher als eine Inhaltsanalyse erwies sich eine exemplarische Funktionsanalyse dieser (und damit anderer Sendungen gleicher) Art: Durch die Beteiligung an diesen Fernsehdiskussionen, von denen die Patronatsvertreter sich bislang bewußt ferngehalten hatten, und die gleichsam eine symbolische Akzeptanz der und Beteiligung an den »demokratischen Spielregeln« darstellten, präsentierten sie sich als gleichberechtigte (Sozial-)Partner von (Regierungs- oder) Gewerkschaftsvertretern, die um das »gemeinsame Wohl«, das »Gemeinwohl« stritten. Die Angriffe, denen die Patronatsvertreter ausgesetzt waren, zeigten, daß sie angreifbar, kritisierbar sind: Die strukturelle Übermacht der Kapitaleseite scheint somit ausgelöscht zugunsten einer horizontalen Beziehungsart; augenscheinlich ist das Subordinationsverhältnis durch Symmetrie ersetzt. Bereits durch die Sitzanordnung mit dem Moderator als mittlerem Punkt wurden Gewerkschafter (als Vertreter der Arbeit) und Unternehmer (als solche des Kapitals) »verknüpft«, so daß sie als Gleichberechtigte wahrnehmbar waren. Der Moderator »verkettete« die beiden Seiten, er insistierte wiederholt auf der völligen Gleichbehandlung zweier gleichgestellter und gleichberechtigter Kontrahenten. Die Arbeitenden standen da als Ebenbürtige und nicht als Untenstehende in einer sozialen Hierarchie; die Ränge waren außer Kraft gesetzt, es zählte allein die Sachautorität der Argumente: Augenscheinlich war ein asymmetrisches Verhältnis zugunsten von Parität aufgehoben. Ziel war, daß die Zuschauer erleben können, daß die Arbeitenden und ihre Probleme ernstgenommen werden. In diesem Zusammenhang sind die Artikulationsweisen von »Streik« u.ä. (Streik war das Thema der Sendung) bemerkenswert: Eine Weigerung der Arbeitenden, an »cercles de qualité«, »groupes d'expression« teilzunehmen oder Überstunden zu leisten, wurde nicht frontal angegriffen; es wurde nicht von Subordination (vertikaler Beziehungsmodus), sondern von fehlender Kameradschaft (horizontal) gesprochen.

3.1.2 Merkmale patronaler Diskurse

Patronale Diskursproduktion ist eine Komponente patronaler Repräsentationsmacht. Patronalen Diskursen liegt oft die Matrix zugrunde, Aspekte des sozialen Geschehens auf den Gegensatz zwischen Moderne/Zukunft und Tradition/Vergangenheit zurückzuführen. Die Struktur dieser Diskurselemente ist binär und antinomisch; sie enthalten eine positive Bestimmung und eine Negation. Der Pol »Vergangenheit« wird selten positiv erwähnt, erscheint als zu überwindender Bremsfaktor, als Rückschrittlichkeit, die es abzulegen gilt: z. B. bei der Gegenüberstellung moderne versus alte Industrien, Dynamik (Mobilität) versus Bewahren von Errungenschaften (Privilegien), technologischer Fortschritt versus ideologische Erstarrung, internationale Öffnung versus 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 Moderne gelten kann. Im Unterschied zum optimistischen Fortschrittsglauben des 19. Jahrhunderts²⁸ liegt diesen Oppositionen eine »kurzsichtige« Zukunftsgläubigkeit zugrunde, deren positives Ideal eine bereits existierende »Zukunft« ist, meist Verhältnisse in Japan oder den USA.

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

Wie taucht der Begriff *Unternehmen* auf? Das »Unternehmen« ist wohl der Zentralbegriff »per se«: Es wird artikuliert (i. S. von verknüpft, gegliedert sowie ausgesprochen) als Grundlage von Staat und Gesellschaft (d. h. als »staatstragend«), als Fels in der Brandung. Es wird präsentiert als »der« Ort der Produktion und der »Unternehmer« als ihr eigentlicher Initiator und Organisator. Mit Hilfe dieser Artikulationsmodi kann die Politik der Sozialisten, der PCF, der CFDT, der CGT u. a. als Verlassen eines Grundkonsens dargestellt werden, das den

28 Vgl. Norbert ELIAS, Über den Prozeß der Zivilisation, Band I; Frankfurt 1981, S. XXVIII.

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/Arbeiter, während der patronale Diskurs den Betrieb als einheitliches Ganzes dem Markt und der Nachfrage, den Sachzwängen (*contraintes*) 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«²⁹. Die »unternehmerische Tätigkeit« steht dem Müßiggang, dem Rentnerdasein bisheriger Oberschichten gegenüber (»c'est le refus des privilèges, des rentes et des avantages acquis«). Der Begriff wirkt mehr durch das, was er verschweigt: Er soll einigen, Konsens stiften. Das Unternehmen wird als dem »Gemeinwohl« dienend dargeboten: »les entreprises, par leur réussite servent la Nation«, »luttent pour l'indépendance nationale«.

Der Begriff *Privatinitiative* steht gegen den »Staat«, »staatliche Vormundschaft/Vorschriften«, gegen »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 (»le poids de la bureaucratie«, »les blocages de l'administration«). Die Klage über eine zu hohe Kostenbelastung (*les charges, impôts* oder in der Optik der Angebotstheorie: *coûts salariaux*) ist seit je »Kernstück der Staatsabwehr der Unternehmer«³⁰. Als Korrelat von Initiative wird Risiko abgebildet und der »risikolosen« Sicherheit der subventionsabhängigen, öffentlichen Betriebe gegenübergestellt. Doch wichtiger ist »Risiko« als Legitimation von Machtdelegation, z.B. im Jaurès-Zitat, das der CNPF gern anführt: »Dirige celui qui risque ce que les dirigés ne veulent pas risquer«. Die Hochschätzung des *Profits* (oder »les marges«) verweist auf das Kriterium der Rentabilität, auf internationale Konkurrenzfähigkeit, kurz auf Lebenskraft im Gegensatz zum Bankrott als Symbol für Tod und Untergang (»être ou ne pas être: voilà la question« – Titel der CNPF-*Revue* Nr. 441). 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 angestrebt³¹, sondern sozusagen per Sachzwang vom Markt erzwungen.

Ein weiterer Zentralbegriff ist *Freiheit* (»aussi indispensable à l'entreprise que l'eau au poisson«), der für patronale Selbst-/Alleinbestimmung steht und damit sowohl gegen Mitbestimmungsabsichten des Personals wie Staatseingriffe oder Gewerkschaftsforderungen. Der Unternehmer präsentiert sich als Garant sämtlicher »Freiheiten«. Diese Diskursanordnung scheint unternehmerspezifisch, wenn sie auch in andere konservative Diskurse Eingang gefunden hat: »Ohne wirtschaftliche Freiheit drohen alle anderen Freiheitsformen zu verschwinden«³². Die *differentia specifica* der patronalen Artikulation gegenüber z.B. politischen Parteien und Boulevardblättern besteht darin, daß die unternehmerische anstelle der politischen Freiheit zum zentralen Angelpunkt wird (»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«). Einer freien Wirtschaft entspräche eine freie Gesellschaft, das Ende unternehmerischer Freiheit bedeutet 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.

29 Gattaz, Villepinte, 14 déc. 1982.

30 Heidrun ABROMEIT, *Staat und Wirtschaft*, Frankfurt 1981, S. 68.

31 Damit wird ein Kontrapunkt zu marxistischer Kritik eingehalten: »Profit ist kein Selbstzweck«, verkündete François CEYRAC in: *Les dossiers de l'économie de liberté*, Paris 1977, S. 132.

32 CEYRAC *ibid.*, S. 58.

3.2 Implikationen einer speziellen Diskursformation für die Machtdelegation

Eine spezifische Diskursformation, der *Sachzwangdiskurs*, hat Implikationen, die sowohl die patronalen Machtdelegation betreffen als auch gesamtgesellschaftliche Machtdelegation. Um den Betrieb als Ort unausweichlicher Entscheidungen, die der Diskussion enthoben wären, zu präsentieren und damit eine Form von Machtdelegation zu legitimieren, hat der Diskurs der »Sachzwänge« (contraintes) einen zentralen Stellenwert erhalten (und zwar sowohl innerhalb wie außerhalb des Patronats). Die eingeschlagenen Orientierungen sollen 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 harmlos, 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«³³, 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. Ferry³⁴.

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 sein³⁵. 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«, und das Damoklesschwert der Drohung, nichts Neues anzufangen, wird hervorgeholt. 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 Expertenwissen«, es erscheint ihr wie selbstverständlich, daß sie die ökonomische »Kompetenz« verkörpert (die sie bei Bedarf gegen die »Inkompetenz« der Administration u. a. ausspielt). Unliebsame Vorstellungen können dann als utopische Schwärmerei, ideologische Voreingenommenheit, Spinnerei etc. der nüchternen Tatsachenaanalyse 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 wohlverstandener Eigeninteresse – genausowenig in Frage zu stellen gewillt sind wie die Patronatsvertreter. Schließlich bildet die Machtdelegation ihrer beider Grundlage.

33 ABROMEIT (wie Anm. 30) S. 133 bzw. 134.

34 In: Jean-Noël Jeanneney, Dialogues, France Inter, 24 nov. 1981, 20 h.

35 ABROMEIT (wie Anm. 30) S. 178.

4. Conclusio

Ein Fazit der Umstrukturierung patronaler Vertretungsmacht lautet: Die Restrukturierung der patronalen Machtdelegationsmodi hat sich für deren Urheber 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 Arsenalts zur gesellschaftlichen Intervention. Ein technokratischer Diskurs der »Sachzwänge« flankierte die ideologische Strategie, um die eingeschlagene Orientierung als einzig mögliche, alternativlose zu präsentieren.

Die Dynamisierung der patronalen Machtdelegationsmodi zog gesellschaftliche Auswirkungen nach sich: Das Patronat setzte sein ganzes Instrumentarium 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 verteidigungswerte »Gemeinschaft«, eine Art »Widerstandsnest« gegen die Krise darstelle³⁶. 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 Herrschaftsstrukturen, 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.

36 Michel Crozier frohlockte: »Le capitalisme retrouve son élan, l'entreprise refléurit«, »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«, DERS., *L'entreprise dans dix ans*, Paris 1985, S. 5 bzw. S. 72.