

Mitbestimmung à la française

Ein Ländervergleich



In unserem Nachbarland Frankreich haben die Gewerkschaften in den Betrieben einen höheren Stellenwert, als dies in Deutschland der Fall ist. Eine vergleichende Betrachtung lohnt sich daher.

Deutschland und Frankreich — die beiden stärksten Mitgliedsländer der EU — sind wirtschaftlich sehr eng miteinander verflochten, weisen einen vergleichbaren technologischen Stand auf und zählen zu den Vorreitern der Globalisierung. In Mentalität, Unternehmenskultur und Interessenvertretung unterscheiden sie sich jedoch sehr stark. Der folgende Beitrag soll aus dem Blickwinkel des Praktikers Licht in die Unterschiede bringen.

Die Gewerkschaftsbewegung in unserem Nachbarland war historisch gesehen nie besonders stark. Sie bildet heute das Schlusslicht aller EU-Länder, wenn man den Organisationsgrad betrachtet. In der Privatwirtschaft sind heute noch etwa

6 % und im öffentlichen Dienst (einschließlich staatlicher Industrieunternehmen) etwas über 20 % der Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert. Das Zugehörigkeitsgefühl zu einer Gewerkschaft ist allerdings viel größer, als es die formale Mitgliedschaft anzeigt. Alle französischen Richtungsgewerkschaften zeichnen sich durch ein **großes ehrenamtliches Engagement** aus. Wie in anderen Mittelmeerländern ziehen sie ihre Kraft aus der Mobilisierungsfähigkeit und aus den betrieblichen Wahlerfolgen. Belegschaftsvertretungen sind zwar gesetzlich vorgeschrieben, ihnen stehen jedoch nur **Informationsrechte** zu. **Mitverantwortung für das unternehmerische Geschehen** wird von den Gewerkschaften zumeist abgelehnt, eine **vertrauensvolle Zusammenarbeit** oder eine **Friedenspflicht** ist unbekannt.

Die fünf **repräsentativen Organisationen** in Frankreich sind:

- **CGT** — ehemals kommunistischer Gewerkschaftsbund, der besonders bei den Arbeitern der traditionellen Großindustrie vertreten ist und früher eine dominierende Stellung hatte (ca. 640.000 Mitglieder);
- **CFDT** — sozialistisch orientierter Gewerkschaftsbund, der sowohl in den traditionellen wie in den Zukunftsindustrien vertreten ist und als einzige französische Organisation derzeit starke Mitgliederzuwächse verzeichnet (+ 63 % seit 1989; ca. 808.000 Mitglieder); die CFDT steht dem deutschen Mitbestimmungsmodell eher positiv gegenüber;
- **CGT-FO** — antikommunistischer Gewerkschaftsbund, der sich 1947 von der CGT abspaltete und vorwiegend in Staatsbetrieben und bei höherqualifizierten Beschäftigten vertreten ist (ca. 400.000 Mitglieder);
- **CFE-CGC** — Gewerkschaftsbund der mittleren und leitenden Angestellten (ca. 100.000 Mitglieder);
- **CFTC** — christlicher Gewerkschaftsbund mit einer stärkeren Position im Elsaß, sonst sehr schwach vertreten (ca. 100.000 Mitglieder).

Der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) verfügt hingegen über rund 8 Mio. Mitglieder, die Deutsche Angestellten-Gewerkschaft über ca. 480.000 Mitglieder.

Organisation der Interessenvertretung

Einen Betriebsrat im deutschen Sinne gibt es in Frankreich nicht. Es existieren aber Gremien, die — ähnlich wie der deutsche Betriebsrat — von der gesamten Belegschaft gewählt werden: die **Personaldelegierten**, der **Betriebsausschuss** und mittelbar der **Arbeitsschutzaus-**

schluss. Die Mitglieder dieser Gremien bezeichnet man folglich als „Gewählte“ (**élus**). Darüber hinaus gibt es **gewerkschaftliche Repräsentanten**, die häufig mit den deutschen Vertrauensleuten verwechselt werden. In Wirklichkeit handelt es sich jedoch um eine **betriebliche Tarifkommission**, deren Mitglieder nicht durch die Belegschaft gewählt, sondern — wie deutsche Tarifkommissionen auch — von der örtlichen Gliederung der jeweiligen Gewerkschaft ernannt werden (**désignés**). Im Einzelnen ergibt sich das folgende Bild:

Ab einer Betriebsgröße von 11 Beschäftigten überwachen die **Personaldelegierten** (*délégués du personnel*) die geltenden Gesetze und Tarifverträge und leiten Beschwerden an die Betriebsleitung weiter. Sie kümmern sich um konkrete Einzelprobleme des täglichen Lebens (Arbeitsbedingungen, individuelle Lohnfragen usw.) und treffen einmal monatlich mit dem Personalleiter zusammen. Ihre Aufgaben werden in Deutschland vom Betriebsrat wahrgenommen.

Bei Konflikten mit dem Arbeitgeber können die Personaldelegierten die staatliche **Arbeitsinspektion** (*inspection du travail*) einschalten, die ebenfalls für die Überwachung geltender Gesetze und Tarifverträge zuständig ist und in bestimmten Fällen im Betrieb intervenieren kann. Die französische Arbeitsinspektion erfüllt eine Reihe von Aufgaben, die in Deutschland den Gerichten zugewiesen sind beziehungsweise vom Betriebsrat im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung wahrgenommen werden (z. B. beim Aufstellen von Sozialplänen). Sie ist auch für die Genehmigung von Überstunden zuständig. Außerdem berät sie die Vertretungsorgane in arbeitsrechtlichen Fragen, was in Deutschland eher von Gewerkschaftssekretären oder Rechtsanwälten übernommen wird.

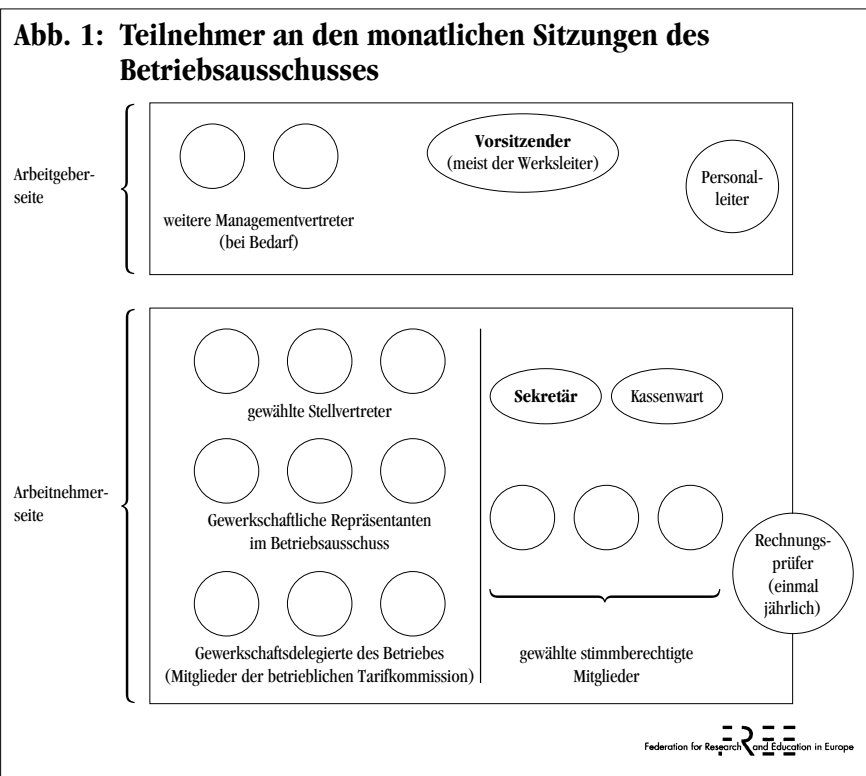
Zusätzlich zu den Personaldelegierten wird ab einer Betriebsgröße von 50 Be-

schäftigten ein **Betriebsausschuss** (*comité d'entreprise*) gebildet. Anders als der deutsche Betriebsrat ist er jedoch kein gegnerfreies Organ, sondern tagt unter dem **Vorsitz des Arbeitgebers**. In der Praxis nimmt meist der Werksleiter diese Funktion wahr. Dieser kann weitere Managementvertreter, z. B. den Personalleiter, zu den monatlichen Sitzungen hinzuziehen. Die Arbeitnehmerseite stellt je nach Betriebsgröße drei bis elf stimmberechtigte Vertreter (*titulaires*) sowie die gleiche Zahl von Stellvertreter (*suppléants*). Die Stellvertreter nehmen grundsätzlich an allen Sitzungen teil. Aus ihrer Mitte wählt die Arbeitnehmerseite einen Sekretär. Dieser leitet die internen Vorbesprechungen, die ohne den Arbeitgeber stattfinden und daher am ehesten mit den deutschen Betriebsratssitzungen vergleichbar sind.

Anders als in Deutschland kann die örtliche Verwaltungsstelle einer repräsentativen Gewerkschaft zusätzliche Vertreter (aus der Belegschaft heraus) benennen,

die an den Sitzungen des Betriebsausschusses mit beratender Stimme teilnehmen (*représentants syndicaux au comité d'entreprise*). Verfehlt eine Gewerkschaft bei den Wahlen den Einzug in den Betriebsausschuss, kann sie auf diese Weise wenigstens noch an den Sitzungen teilnehmen. Allen Mitgliedern des Betriebsausschusses, auch den Stellvertretern und den gewerkschaftlichen Repräsentanten, stehen jeweils **20 Stunden Arbeitsbefreiung pro Monat** zu. Freigestellte wie in Deutschland gibt es nicht (siehe auch die Abb. 1).

Neben dem Betriebsausschuss existiert ein **Arbeitsschutzausschuss für Hygiene, Arbeitssicherheit und Arbeitsbedingungen** (*comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail*), der mindestens quartalsweise unter dem Vorsitz des Arbeitgebers tagt. Auch hier stellt die Arbeitnehmerseite den Sekretär. Seine Mitwirkung beschränkt sich auf **Information und Konsultation**, allerdings steht ihm ein **Interventionsrecht im Falle aku-**



ter Gefahr zu, welches er über die Einschaltung der Arbeitsinspektion ausüben kann. Darüber hinaus hat jeder einzelne Beschäftigte in Frankreich das Recht, sich einer als gefährlich angesehenen Situation individuell zu entziehen.

Kantine und Ferienmaßnahmen: Hauptaufgaben des Betriebsausschusses

Wichtigste Aufgabe des Betriebsausschusses ist die **Verwaltung aller sozialen und kulturellen Aktivitäten des Betriebes** (Kantine, Sport, Ferienmaßnahmen, Kultur, falls vorhanden auch die Betriebskrankenkasse). Dazu stellt der Arbeitgeber ihm ein **eigenes Budget** (budget des activités sociales) zur Verfügung, durchschnittlich etwa 1,3 % der Bruttolohnsumme des Betriebes. Es ist keine Seltenheit, dass es sich dabei in großen Betrieben um mehrere Hunderttausend Euro handelt.

Darüber hinaus erhält der Betriebsausschuss 0,2 % der betrieblichen Lohnsumme als **festes Verwaltungsbudget** (budget de fonctionnement) zur Deckung seiner Telefon-, Büro-, Reise- und Lehrgangskosten. Über die Verwendung sämtlicher Gelder kann die Arbeitnehmerseite faktisch alleine entscheiden, der Arbeitgeber nimmt aber an der Diskussion teil und leitet die Abstimmung. Um diese umfangreichen Verwaltungsaufgaben wahrzunehmen, wählt der Betriebsausschuss einen **Kassenwart** (trésorier) und verfügt normalerweise über einen **Büorraum mit eigener (Vollzeit-)Bürokraft**.

Information und Konsultation: das comité d'entreprise als Wirtschaftsausschuss

Darüber hinaus hat der Betriebsausschuss das **Recht auf Information und Konsultation**. Er wird in sozialen Angelegen-

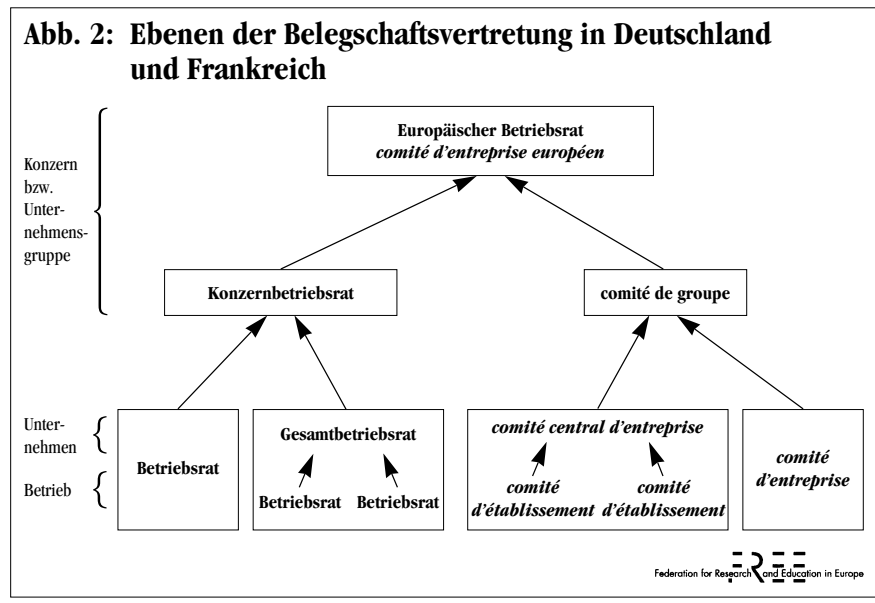
heiten und bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen (Personalplanung, Schichtpläne, Weiterbildung usw.) konsultiert und laufend über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens informiert. Er darf jedoch nicht in die Entscheidungsfindung des Arbeitgebers eingreifen, **Mitbestimmungsrechte stehen ihm keine zu**. Der Arbeitgeber hingegen kann seine Entscheidungen besser vor der Belegschaft rechtfertigen, wenn er unter Hinweis auf die Konsultation mit dem Betriebsausschuss behauptet, auch Arbeitnehmerinteressen berücksichtigt zu haben.

Jeder Betriebsausschuss kann einmal jährlich einen **Rechnungsprüfer** (expert comptable) hinzuziehen, der in erheblichem Umfang Zugriff auf Geschäftunterlagen hat und vom Arbeitgeber bezahlt werden muss. Es gibt in Frankreich eine Reihe von **Beratungsfirmen**, die ausschließlich für Betriebsausschüsse arbeiten, meist einem bestimmten Gewerkschaftsdachverband nahestehen oder sich auf eine bestimmte Branche konzentrieren (z. B. Secafi-Alpha gilt als der CGT nahestehend, Syndex arbeitet eng mit der CFDT zusammen). Sie verfügen über Büros in allen Teilen Frankreichs und liefern das Know-how, das in Deutschland oft vom hauptamtlichen Apparat der Gewerk-

schaften zur Verfügung gestellt wird. Aufgrund der klaren Gesetzeslage sind solche externen Beratungsleistungen in Frankreich viel weiter verbreitet als in Deutschland. Faktisch hat jeder französische Betriebsausschuss — auch in kleineren Betrieben — seinen **eigenen betriebswirtschaftlichen Berater**.

Besteht das Unternehmen aus mehreren Standorten, so trägt der örtliche Betriebsausschuss die Bezeichnung comité d'établissement und es wird ein **Zentralbetriebsausschuss** (comité central d'entreprise) gebildet. So wie der deutsche Wirtschaftsausschuss oftmals dem Gesamtbetriebsrat zugeordnet ist, so steht auch das Recht auf Hinzuziehung eines Rechnungsprüfers in diesem Fall nur dem Zentralbetriebsausschuss zu. Die Tätigkeit der Rechnungsprüfer kann für die Kontrolle der Unternehmensleitung eine ähnlich große Bedeutung erlangen wie in Deutschland die Arbeitnehmerbeteiligung im Aufsichtsrat (siehe auch Abb. 2).

Wie in Deutschland ist die Mehrheit der Mandatsträger gewerkschaftlich organisiert. Trotz des Gewerkschaftspluralismus sind in vielen örtlichen Betriebsausschüssen nur eine oder zwei Gewerkschaften vertreten, was sich von der deutschen Si-



tuation nicht viel unterscheidet. Erst in den Zentral- und Konzernbetriebsausschüssen treffen alle Gewerkschaften aufeinander. In der Vergangenheit wurde die CGT von den übrigen Gewerkschaften häufig ausgegrenzt. Nachdem sie im März 1999 als letzter Dachverband in den Europäischen Gewerkschaftsbund (EGB) aufgenommen wurde, dürfte sich die innerfranzösische Kooperation wohl etwas verbessern.

Eine **Betriebsversammlung** kennt das französische System nicht. Wollen die gewählten Repräsentanten die Belegschaft informieren, müssen sie dies in den Pausen, beim Schichtwechsel oder im Rahmen einer Arbeitsniederlegung tun. Während eine Betriebsversammlung in Deutschland in der bezahlten Arbeitszeit stattfindet, der Betriebsrat dort Hausrecht besitzt und der Arbeitgeber mindestens einmal jährlich einen Bericht über das Personal- und Sozialwesen des Betriebs sowie über die wirtschaftliche Lage und Entwicklung des Betriebs abzugeben hat, handelt es sich in Frankreich — juristisch betrachtet — um einen **legalen Streik ohne Fortzahlung der Bezüge**. In der Praxis finden solche Versammlungen oftmals nur während der betrieblichen Tarifverhandlungen statt. Es versteht sich von selbst, dass kein Arbeitgeber daran teilnimmt. Dagegen führt das Management in einer Reihe von Firmen eigene **Belegschaftsversammlungen ohne Beteiligung der Vertretungsorgane** durch.

Beim comité d'entreprise handelt es sich faktisch um einen Wirtschaftsausschuss, der zusätzlich das betriebliche Sozialwesen verwaltet. Während deutsche Betriebsräte gelegentlich die Arbeitsgerichte bemühen müssen, weil ihre Mitbestimmungsrechte verletzt sind, haben französische Betriebsausschüsse vor allem die Informationen im Auge, die der Arbeitgeber ihnen und ihren Rechnungsprüfern vorzulegen hat. Die juristischen Feinheiten von „Information und Konsultation“ haben zu einer ähnlich komplexen Situation geführt

wie die Rechtsprechung deutscher Arbeitsgerichte zu Fragen der Mitbestimmung des Betriebsrats. Deutsche Betriebsräte fragen sich allerdings, welche Relevanz dies hat, wenn keine Mitbestimmung existiert.

Mitbestimmung oder Tarifvertrag?

Für deutsche Betriebsräte gehören gesetzliche Mitbestimmungsrechte und die Abgrenzung zwischen Tarifvertragsrecht und Betriebsverfassung zur Basis ihrer Arbeit. Belegschaftsvertretern aus anderen Ländern ist dies manchmal nur schwer zu vermitteln, da es sich um eine **deutsche Besonderheit** handelt, die allenfalls noch in Österreich oder den Niederlanden in ähnlicher Form zu finden ist. Im Vergleich mit französischen Belegschaftsvertretern stellt sich die Situation folgendermaßen dar:

Während das deutsche Betriebsverfassungsgesetz eine scharfe Abgrenzung zwischen Tarifvertrag und Betriebsvereinbarung vornimmt, unterliegen in Frankreich alle betrieblichen Fragen der allgemeinen Tarifautonomie. Ohne Mitbestimmung kann es auch keine Betriebsvereinbarung geben; deshalb müssen alle betrieblichen Detailfragen zwangsläufig in **Haustarifverträgen** geregelt werden. In beiden Ländern können jedoch nur Gewerkschaften einen Tarifvertrag unterzeichnen. Folglich spielen die Gewerkschaften im französischen Betrieb eine ähnlich wichtige Rolle wie der Betriebsrat in Deutschland. Die Gewerkschaften nutzen die im Betriebsausschuss zur Verfügung gestellten Informationen gezielt im Rahmen der betrieblichen Tarifverhandlungen.

Gewerkschaftssektionen — ein unbekanntes Gebilde

Seit den Mai-Unruhen von 1968 haben französische Gewerkschaften das Recht,

innerhalb des Betriebes eine **Gewerkschaftssektion** (section syndicale d'entreprise) zu bilden, denen der Arbeitgeber Handlungsfreiheit zu gewähren hat. In Betrieben ab 200 Beschäftigten muss er ihnen einen gemeinsamen Raum, in Betrieben ab 1.000 Beschäftigten jeder Gewerkschaft einen eigenen Raum (**Gewerkschaftslokal**) auf dem Betriebsgelände zur Verfügung stellen. Eine solche Regelung ist der deutschen Betriebsverfassung völlig fremd. Es gibt kaum ein Land in Europa, in dem der Gesetzgeber die Gewerkschaften so stark aus dem Betrieb ausgrenzt wie in Deutschland.

Die Gewerkschaftssektionen sind keine Repräsentativorgane der Belegschaft, sie fassen — wie der deutsche Vertrauenskörper — nur die Gewerkschaftsmitglieder des Betriebes zusammen. Anders als in Deutschland weist das französische Gesetz ihnen jedoch eine konkrete Aufgabe zu: **einmal jährlich muss der Arbeitgeber mit ihnen über den Abschluss von Haustarifverträgen verhandeln**. Um ihren Forderungen Nachdruck zu verleihen, können die Gewerkschaften alle legalen Mittel anwenden, bis hin zur Organisation von Streiks. Die betriebliche Streikfähigkeit gilt als Gradmesser für die Gewerkschaftsstärke und stellt wegen der fehlenden Mitbestimmung das einzige Mittel dar, Forderungen gegenüber dem Management durchzusetzen.

Jede repräsentative Organisation kann darüber hinaus **Gewerkschaftsdelegierte** (délégués syndicaux) ernennen, je nach Betriebsgröße ein bis fünf Belegschaftsmitglieder pro Gewerkschaft. Sie repräsentieren die Gewerkschaft gegenüber dem Arbeitgeber und dürfen mit beratender Stimme an allen Sitzungen der betrieblichen Vertretungsorgane teilnehmen. Die Benennung der Gewerkschaftsdelegierten erfolgt in der Regel durch die örtliche Verwaltungsstelle, da sie im Namen ihrer Gewerkschaft **Haustarifverträge unterzeichnen** und **Kandidatenlisten für betriebliche Wahlen** ein-

reichen dürfen. Sie genießen den gleichen **Kündigungsschutz** wie alle anderen Mandatsträger. Intern neigen die Gewerkschaftssektionen dazu, ihre Gewerkschaftsdelegierten weder als Vorsitzende noch als Sprecher zu betrachten („Gewerkschaft sind wir alle“), so dass eine herausgehobene Stellung wie die des deutschen Betriebsratsvorsitzenden unbekannt ist.

Der Arbeitgeber braucht für den **Abschluss eines Haustarifvertrages** nur die Unterschrift einer einzigen repräsentativen Gewerkschaft, auch wenn diese in der Minderheit ist und nur sehr wenige Mitglieder hat. Selbst wenn drei andere Gewerkschaften im Betrieb die Vereinbarung ablehnen, ist sie damit für die gesamte Belegschaft gültig. An der Unterschrift unter einen Tarifvertrag bzw. deren Verweigerung lässt sich die augenblickliche gewerkschaftliche Tendenz zu Kampfereitschaft oder Kooperation erkennen. Normalerweise unterzeichnen nicht alle Gewerkschaften. Besonders die CGT nahm in der Vergangenheit oft die Haltung einer systematischen Opposition ein.

Wann gilt eine Gewerkschaft als repräsentativ?

Repräsentativ ist eine Gewerkschaft, wenn sie **von den staatlichen Behörden dazu erklärt** worden ist (vergleichbar der Gemeinnützigkeit im deutschen Vereinsrecht). Erlangt sie diesen Status nicht, wird sie als „**autonome**“ Gewerkschaft bezeichnet. An den juristischen Status der Repräsentativität sind eine Reihe von Vorteilen geknüpft.

Bei betrieblichen Wahlen haben die **repräsentativen Gewerkschaften** ein Monopol für die Kandidatenaufstellung, autonome Gewerkschaften und Unorganisierte sind von der Kandidatur ausgeschlossen. Liegt die Wahlbeteiligung jedoch unter 50 %, so findet ein zweiter Wahlgang statt, der für alle offen ist.

Nur repräsentative Gewerkschaften haben das Recht, **allgemeinverbindliche Tarifverträge** für die Gesamtheit der Beschäftigten auf nationaler, Branchen- oder Betriebsebene abzuschließen. Repräsentative Gewerkschaften sind auch an der **Verwaltung der Sozialversicherung** beteiligt.

Angesichts der niedrigen Mitgliederzahlen ist dieser **Status** für die französischen Gewerkschaften fast **(über)lebenswichtig**, er verleiht ihnen faktisch die Rolle einer halboffiziellen Arbeitnehmerkammer. Neben den fünf großen Dachverbänden, die mit ihren Einzelgewerkschaften für ganz Frankreich als repräsentativ gelten, gibt es kleinere Gewerkschaften, die nur in einer Branche oder einem bestimmten Unternehmen die Repräsentativität erlangen (siehe Abb. 3).

Was geschieht im Konfliktfall?

Verhandeln die Gewerkschaftsdelegierten über Schichtpläne, Pausenregelungen, Ausbildungs- oder Arbeitssicherheitsfragen — also über Kernfragen, die in Deutschland der Mitbestimmung des Betriebsrats unterliegen — so gelten die gleichen Rahmenbedingungen wie bei jedem Tarifkonflikt. Während deutsche Betriebsräte die Einigungsstelle anrufen und die juristischen Feinheiten des Verfahrens ausloten, bleibt der französischen Belegschaftsvertretung nur ein einziges Mittel: der **Streik**. Gibt es beispielsweise im Vorfeld von Massenentlassungen keine Proteste in der Belegschaft, so kann das Management nach Ablauf der gesetzlichen Konsultationsfristen sämtliche Planungen ungehindert umsetzen. Ist die Kampfkraft vorhanden, lassen sich in Frankreich hingegen ähnliche Ergebnisse erzielen wie mit der deutschen Mitbestimmung.

Bei einem Ländervergleich wird oft vergessen, dass Streiks in Deutschland nur in gewissen Grenzen zulässig sind. In Fragen

der Betriebsverfassung gibt es eine unbegrenzte und umfassende, in tariflichen Fragen immer noch eine zeitlich begrenzte Friedenspflicht. Bei einem legalen Arbeitskampf handelt es sich in Deutschland um eine **kollektive Aktion**, dem regelmäßig eine Urabstimmung vorausgeht und vor dessen Beginn der Vorstand der betreffenden Gewerkschaft das letzte Wort hat. Schließlich zahlen die Gewerkschaften eine nicht unerhebliche Streikunterstützung und werden für rechtswidrige Streiks in Haftung genommen. Die disziplinierte und effiziente Durchführung von Flächenstreiks in Deutschland wird jenseits des Rheins immer wieder mit großer Bewunderung verfolgt.

In Frankreich ist hingegen nicht die Gewerkschaft, sondern der einzelne Beschäftigte **Träger des Streikrechts**. Es gilt nach der Verfassung als **individuelles Menschenrecht**, das jederzeit ausgeübt werden kann. Folglich finden **keine Urabstimmungen** statt, eine Gewerkschaft kann niemals „Auftraggeberin“ eines Streiks sein und haftet nicht dafür. Eine **Friedenspflicht**, auch während der Laufzeit eines Tarifvertrages, ist unbekannt. Jeder Beschäftigte entscheidet selbst, wann und wie lange er die Arbeit niederlegen möchte. Er trägt aber auch das **volle Risiko** und erhält **keinerlei Streikunterstützung**. Die Gerichte betrachten einen Streik als legal, wenn sich an ihm **mindestens drei Personen** beteiligen. Es spielt dabei keine Rolle, ob sie einen besseren Tarifvertrag erzwingen wollen, gegen die französische Regierung auf die Straße gehen oder gegen eine unfaire Behandlung durch einen bestimmten Vorgesetzten im Betrieb protestieren. „Wilde“ oder „politische“ Streiks sind immer rechtmäßig, wenn ihr Ziel mit der Ausübung des Berufes in Zusammenhang steht. Andererseits entbindet die **Aussperrung** (lock-out) den französischen Arbeitgeber nicht von der Pflicht zur Lohnzahlung. In der Praxis wird daher meist nur ausgesperrt, um einer Betriebsbesetzung zuvorzukommen.

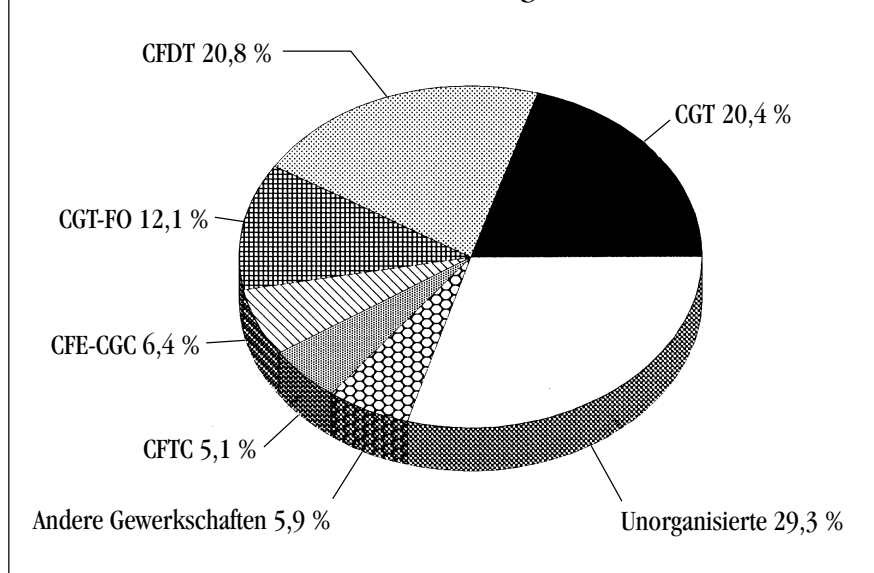
Faktisch **trägt der Arbeitgeber** somit die **alleinige Verantwortung für den Betriebsfrieden**. Er kann seinen Betrieb nur erfolgreich führen, wenn er die Beschäftigten so behandelt, dass es nicht zu Arbeitsniederlegungen kommt. Eine solche **soziale Kompetenz** müssen deutsche Arbeitgeber nicht aufweisen, weil die Rechtslage den Betriebsrat und die gesamte Belegschaft grundsätzlich an den Betriebsfrieden bindet. Deutsche Betriebsräte entlasten damit ihren Arbeitgeber von originären Managementaufgaben.

Der Glanz des P.-D. G. strahlt über den ganzen Betrieb

Viel stärker als in Deutschland ist deshalb die Macht an der Spitze des französischen Unternehmens konzentriert. Geschäftsführung und Aufsichtsrat sind zu einem einzigen Gremium verschmolzen, dem **Verwaltungsrat** (conseil d'administration). Der Vorsitzende des Verwaltungsrates (président) kann die Geschäftsführung einem Generaldirektor (directeur général) übertragen, der nur ihm gegenüber verantwortlich ist. Er kann sie aber auch selbst übernehmen, was in der Praxis sehr häufig vorkommt und in der Bezeichnung **P.-D.G.** (président-directeur général) zum Ausdruck kommt.

In großen Unternehmen führt der P.-D. G. die Geschäfte zusammen mit weiteren Direktoren. Diese unterstehen jedoch ausschließlich seinen persönlichen Weisungen (**Direktorialprinzip**). Dieser Regelung liegt die Vorstellung zugrunde, dass die Verantwortung für unternehmerische Entscheidungen grundsätzlich nicht teilbar sei. Der P.-D. G. verfügt über **nahezu uneingeschränkte Handlungsbefugnisse** und kontrolliert sich selbst, während dem Verwaltungsrat die Rolle eines „Schattenkabinetts“ eines absoluten Herrschers zukommt und dem restlichen Top-Management jede Mitentscheidung

Abb. 3: Betriebsausschüsse — Wahlergebnisse von 1997



abgesprochen wird. Prokuristen oder Handlungsbevollmächtigte gibt es nicht, alle Entscheidungen laufen über den P.-D. G., ohne den das Unternehmen kopflos und entscheidungsunfähig wäre. Deutsche Betriebsräte — aber auch deutsche Manager — erleben die Konfrontation mit diesem Aspekt französischer Unternehmenskultur häufig als Kulturschock.

Vor diesem Hintergrund hat die Arbeitnehmerbeteiligung im Verwaltungsrat (zwei bis vier Vertreter mit beratender Stimme) **lediglich ornamentalen Charakter**. Sie können dort eigene Anliegen unterbreiten und haben Anspruch auf eine mit Gründen versehene Antwort — mehr nicht. Wenn selbst das obere Management von substantieller Mitsprache ausgeschlossen wird, ist für eine Mitbestimmung der Belegschaft erst recht kein Platz.

Diese „**Machtdistanz**“ zwischen oben und unten prägt nicht nur die Betriebe, sondern auch das Bildungswesen und die gesamte französische Gesellschaft bis hin zum Verhältnis zwischen Paris und der Provinz. Hohe Machtdistanz begünstigt jedoch abruptes Aufbegehren und revolutionäre Tendenzen, für beides ist Frankreich eher bekannt als die deutsche

Konsensgesellschaft. Für französische Arbeitgeber stellt die Suche nach Kompromissen keine geeignete Methode zur Beilegung sozialer Konflikte dar. Viel stärker als in Deutschland suchen sie zwar Kommunikation, nicht aber den Konsens. Ein „**absoluter Herrscher**“ schmückt sich gerne mit beratenden Gremien, die Entscheidung trifft er jedoch alleine. Hier liegt einer der Gründe, warum die ersten Vorläufer der Europäischen Betriebsräte ab 1985 ausgerechnet in Frankreich entstanden sind.

Arbeitgeber vermeiden Verhandlungen

Die Voraussetzungen für eine kooperative Zusammenarbeit sind in Frankreich daher nicht gut. Viele Arbeitgeber versuchen, **Tarifverhandlungen** zu vermeiden oder zumindest ihre Tragweite zu begrenzen, so dass erst der Streik eine Gewerkschaft als ernstzunehmenden Verhandlungspartner legitimiert. Der **Ablauf** könnte etwa folgendermaßen beschrieben werden: 1. Forderung, 2. Streik, 3. Verhandlung. In der Praxis konzentrieren sich die Gewerkschaften meist auf ihre traditionelle

Rolle, nämlich Forderungen zu stellen (manchmal auch unrealistische) und hierfür zu mobilisieren, ohne konkrete Vorstellungen über die Gestaltung der betrieblichen Arbeitsbedingungen zu entwickeln. Sie lehnen es ab, ähnlich wie deutsche Betriebsräte in die Verantwortung genommen zu werden. Für die CGT gilt dies noch stärker als für andere Gewerkschaften. Aber auch die Arbeitgeber tun alles, um sie vom Managementprozess möglichst weit fernzuhalten. Keine der beiden Seiten hat ein nachhaltiges Interesse an einer gesprächsorientierten Konfliktlösung. Eine enge und faire „Kampfpartnerschaft“, wie sie manchmal zwischen deutschen Betriebsratsvorsitzenden und Betriebsleitern existiert, wäre in Frankreich undenkbar.

Deutsche Manager — ob sie nun der Mitbestimmung positiv oder negativ gegenüberstehen — haben gelernt, mit den Regeln des Betriebsverfassungsgesetzes zu leben. Sie sind in ihrer täglichen Praxis kooperations-, „erprobt“, weil eine dauerhafte Verletzung von Mitbestimmungsrechten keinen Bestand vor den Arbeitsgerichten hätte. Auf der anderen Seite treffen sie auf einen — im europäischen Vergleich **sehr professionell arbeitenden — Betriebsrat**, der daran interessiert ist, auf einer sachlichen Grundlage die Probleme des täglichen Betriebslebens zu lösen. Unabhängig von ihrem jeweiligen politischen Selbstverständnis zwingt die deutsche Mitbestimmung beide Seiten in die Kooperation. Gehören deutsche Betriebsräte darüberhinaus dem Aufsichtsrat an, genießen sie im Betrieb häufig ein Ansehen, das für französische Belegschaftsvertreter undenkbar erscheint und in Frankreich bei Arbeitgebern wie bei Gewerkschaften gleichermaßen Ressentiments auslösen kann.

Das deutsche Mitbestimmungsmodell braucht den **Vergleich mit Frankreich** nicht zu scheuen, es hat seine europäische Bewährungsprobe allerdings noch vor sich. 75 % aller bisher gegründeten Euro-

Betriebsräte orientieren sich nämlich nicht am deutschen, sondern am französischen Modell.

Gesetze über die 35-Stunden-Woche und über den Mindestlohn

Da sich die Tarifparteien in vielen Fragen nicht einigen können, ergreift der Staat häufig die Initiative. So schreibt er einen **gesetzlichen Mindestlohn (SMIC)** vor, der seit Juli 1999 bei 40,72 Francs (12,14 DM) pro Stunde liegt. Seit dem 1. Februar 2000 gilt für alle Betriebe mit mehr als 20 Beschäftigten die **35-Stunden-Woche**. Ab dem 1. Januar 2002 wird das Gesetz auch die kleineren Betriebe erfassen.

Fazit

Die **Stärke der betrieblichen Interessenvertretung in Frankreich** liegt bei Information und Konsultation. Der Betriebsausschuss wird informiert und gibt Stellungnahmen ab, der Arbeitgeber trifft die Entscheidungen. **Wirkliche Mitsprache** kann nur unter Rückgriff auf das Streikrecht erzwungen werden und muss je nach Kräfteverhältnis immer wieder neu geltend gemacht werden. Mitbestimmungsvorstellungen bis hin zum Co-Management sind auch heute noch für den größten Teil der Arbeitgeber sowie Arbeitnehmer undenkbar.

Zu erwähnen sind die Vorzugsbehandlung der repräsentativen Gewerkschaften bei betrieblichen Wahlen, die beträchtlichen finanziellen Mittel des Betriebsausschusses und das gestufte System der Vertretungsinstanzen (Zentralbetriebsausschuss, Konzernausschuss) mit der Möglichkeit, dort jährlich auf Kosten des Arbeitgebers einen **gewerkschaftsnahen Rechnungsprüfer hinzuzuziehen**. Die gewählten Belegschaftsvertreter sind daher hervorragend informiert, **arbeiten** je-

doch erheblich **weniger professionell als deutsche Betriebsräte**.

Dr. Werner Altmeyer, Berater für Europäische Betriebsräte, FREE e. V., Hamburg

Literaturempfehlungen:

Altmeyer; Interessenmanager vor neuen Herausforderungen. Eine empirische Studie über Belegschaftsvertretungen in Deutschland, Frankreich, Spanien und Großbritannien (erscheint im Herbst 2000)

Bergemann/Sourisseaux (Hrsg.); Interkulturelles Management; 2. Aufl., Heidelberg 1996

Breuer; Aufprall der Kulturen; Die Mitbestimmung; 45. Jahrgang, 1999, Heft Nr. 12, S. 38—40

Brink/Davoine/Schwengel (Hrsg.); Management und Organisation im deutsch-französischen Vergleich; Berlin 1999

Kißler/Zumfelde/Jansen/Hunout; Arbeitskulturen. Recht und Strategien von Streik und Aussperrung im deutsch-französischen Vergleich; Frankfurt am Main/New York, 1997

Körner; Formen der Arbeitnehmermitwirkung. Das französische Comité d'entreprise — eine Länderstudie; Baden-Baden, 1999

Rehfeldt; Arbeitsbeziehungen und Europäische Betriebsräte in Frankreich; in: *Lecher* (Hrsg.); Europäische Betriebsräte und Arbeitsbeziehungen — zur Lage und Entwicklung in Großbritannien, Frankreich und Italien, Düsseldorf, 1998

Wenker; Arbeitnehmermitbestimmung in Deutschland und Frankreich; Frankfurt am Main, 1995

Zumfelde; Aufgaben und Befugnisse der Arbeitsinspektion in Frankreich; NZA, 1997, S. 20—21