
Die reale Situation der Vertretung der Arbeitnehmerinteressen in den Betrieben in Frankreich und Deutschland. Ein empirischer Vergleich

Wolfgang Lecher

1. Problemlage und Projektdesign

Drei epochale Ereignisse bestimmen die Veränderung von Arbeit seit Beginn der Wirtschaftskrise Mitte der siebziger Jahre in allen hochindustrialisierten Ländern: Die Infragestellung des Taylorismus als dominierender Rationalisierungsstrategie, die rapide Internationalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft und die Verbetrieblung der Industriellen Beziehungen. Die Ablösung alter durch neue ökonomische und soziale Paradigma erfolgt aber nicht geradlinig und in zügigem Austausch, sondern vielfältig verästelt und ungleichzeitig (1). Industriesoziologische Forschung zumal im internationalen Vergleich (2) hat dieser Ungleichzeitigkeit Rechnung zu tragen, indem sie

- die Unbestimmtheit und Offenheit der Situation durch genaue Festlegung des Untersuchungsgegenstandes auf zentrale Felder des Wandels eingrenzt;
- den Kreis der Handlungsträger weit faßt, um möglichst alle Protagonisten des Wandels in den Griff zu bekommen;
- ausdrücklich das Mikro-Makro-Verhältnis des Wandels thematisiert, weil erst im Zusammenspiel und den Hemmungen von betrieblicher und überbetrieblicher Ebene wichtige Aufschlüsse über die Entwicklungsrichtung liegen können.

Ein von der Hans-Böckler-Stiftung und der EG-Kommission (Generaldirektion V) finanziertes deutsch-französisches Vergleichs-Projekt orientierte sich daher auf die Funktionsfähigkeit, nicht die formalen Strukturen der betrieblichen Interessenvertretungen in den beiden Ländern (3). Der Kern der Untersuchung lag dementsprechend in Betriebsbesuchen, welche nach der Über-Kreuz-Methode durchgeführt wurden,

d. h. in allen Fällen im binationalen Team. Dabei wurden die Informationen im wesentlichen durch qualitative Interviews erhoben. Aufgrund der hohen Anzahl von Betriebsbegehungen (29 Betriebe, davon 15 in Frankreich und 14 in Deutschland) ist davon auszugehen, daß die Fallstudien zwar nicht repräsentativ, doch exemplarisch sind.

Die Betriebsuntersuchungen sind inhaltlich auf drei Kernfelder ausgerichtet: die allgemeine Funktionsfähigkeit, die sich in der Fähigkeit zeigt, die national unterschiedlichen Erwartungen der Beschäftigten zu erfüllen. Sie setzt sich zusammen aus der betrieblichen und der überbetrieblichen Funktionsfähigkeit. Zweitens der Funktionsfähigkeit bezüglich Erhalt und Ausbau der betrieblichen Handlungsfelder. Hier wird unterschieden zwischen klassischen Themen (Entgeltbestandteile, Eingruppierungen, Sozialpläne, soziale/kulturelle Aktivitäten der Interessenvertretung) und zukunftsorientierten Themen (Einführung neuer Technologien, Veränderung der Arbeitsorganisation, Verbesserung der Qualifikation, Ökologieprobleme und Internationalisierung). Drittens schließlich wurde nach der Verankerung der „zweiten Säule“ des dualen Systems in beiden Ländern, also nach den Gewerkschaften im Betrieb, gefragt. Die Einschätzung der gewerkschaftlichen Organisationsstärke und des Gewerkschaftsbezugs umfaßt die gewerkschaftliche Organisationsquote im Betrieb, bezogen auf den nationalen Durchschnitt, die konkreten Kooperationsstrukturen und das allgemeine gewerkschaftliche Umfeld.

Es wurden Betriebe der Metall-, der Chemie- und der privaten Dienstleistungsbranche (Banken und Versicherungen) begangen und versucht, alle relevanten Akteure von betrieblichen Interessenausinandersetzungen einzubeziehen (in der Bundesrepublik Betriebsräte, Management und – wo vorhanden – Vertrauensleute; in Frankreich Betriebsausschußmitglieder, Personaldelegierte, Mitglieder des Arbeits-, Gesundheits- und Hygiene-Ausschusses, Gewerkschaftsdelegierte und Management-Vertreter). In Deutschland erfolgte der primäre Zugang zu den Betrieben in der Regel über die Gewerkschaften, für die französische Seite wurden die Gewerkschaften weniger in die Vorauswahl involviert und statt dessen der erste Kontakt meistens über den Sekretär des Betriebsausschusses hergestellt. Es wurde bei der Auswahl der französischen Betriebe aber besonders darauf geachtet, den Proporz im Hinblick auf die jeweils betrieblich dominierende Richtungsgewerkschaft zu wahren.

Das empirische Material belegt, daß es eine deutliche Differenz zwischen der formalrechtlichen Position der Interessenvertretung in den beiden Ländern und den tatsächlich praktizierten Arbeitsbeziehungen auf betrieblicher Ebene gibt. Besonders klar wird das in Frankreich dort, wo die gesetzlich vorgeschriebenen Informations- und Konsultationsprozesse (4) zwar formal korrekt eingehalten werden, „gelebte“ informelle Arbeitsbeziehungen zwischen betrieblicher Interessenvertretung und Management aber praktisch nicht (mehr) existieren. Die Interessenvertreter sind dann außerstande, Probleme der Belegschaften ge-

genüber dem Management zu bündeln, verhandlungsfähig zu machen und sinnvolle Kompromisse zu schließen. Statt dessen kommt es je nach betrieblicher Situation zur Bildung einer managementorientierten „gelben“ Gewerkschaft, zu spontanen, gewerkschaftlich unkoordinierten Streiks oder auch nur zum fruchtlosen Beklagen des patriarchalen Führungsstils im Betrieb und Unternehmen.

Doch auch die Realität betrieblicher Arbeitsbeziehungen in Deutschland kann erhebliche und teilweise auch problematische Abweichungen vom idealtypischen Mitbestimmungsmodell aufweisen (5). Dies trifft in den von uns untersuchten Fällen z. B. auf die Einführung direkt-partizipativer Kommunikations- und Arbeitsstrukturen zu. Hier haben die repräsentativ nach dem BetrVG denkenden und handelnden Betriebsräte Schwierigkeiten, die neuen direkten Beziehungen zwischen Management und Arbeitnehmern aktiv zu adaptieren und sich in ihren Etablierungs- und Formalisierungsprozeß einzuschalten. Daß dies nicht prinzipiell unmöglich ist, beweist aber ein Betrieb, wo der Betriebsrat von sich aus und nicht erst auf Druck des Managements neue Beteiligungs- und Verhandlungsformen suchte und erprobt.

Mit diesen einführenden Bemerkungen soll zunächst nur die Spannweite von formaler und informeller Arbeitsbeziehungsstruktur in Frankreich und Deutschland angedeutet werden. Die nähere Analyse erstreckt sich im folgenden auf drei zentrale Untersuchungskriterien der empirischen Fälle:

- Gewerkschaftliche Organisationsstärke und Gewerkschaftsbezug;
- Zusammenarbeit und Verankerung der im Betrieb bestehenden Interessenvertretungsorgane;
- Verhältnis von betrieblicher und überbetrieblicher Ebene, sowohl im Unternehmen/Konzern als auch im Verhältnis zu Gewerkschaften und sonstigen Instanzen (z. B. Sachverständige, Parteien).

2. Gewerkschaftliche Organisationsstärke und Gewerkschaftsbezug

Schon ein erster Blick auf die betrieblichen Organisationsquoten zeigt, daß die branchenbezogen am schwächsten gewerkschaftlich erfaßten Betriebe in Deutschland (Dienstleistungsbranche) in etwa der Obergrenze der Gewerkschaftspräsenz in den am besten organisierten Branchen Frankreichs (Metallbranche) entsprechen. 20 Prozent Organisationsquote bezeichnet also gemessen am nationalen Organisationsgrad (6) in Deutschland ein Defizit, während sie für Frankreich die Existenz einer konfliktfähigen, aktiven Interessenvertretung mit relativ starkem Rückhalt in der Belegschaft signalisiert. Diese unterschiedliche Bedeutung gleicher gewerkschaftlicher Organisationsquoten hat zunächst einmal mit dem unterschiedlichen Stellenwert der Gewerkschaftsmitgliedschaft in den beiden Ländern zu tun. Während in Deutschland der Eintritt in die Gewerkschaften in der Regel kein essenzieller, für die zukünftige berufliche Position und das arbeitspolitische

Engagement entscheidender Akt ist, gilt für Frankreich das Gegenteil. Schon die Entscheidung zugunsten einer der konkurrierenden Gewerkschaften exponiert den Beitrittswilligen und aufgrund der geringen Anzahl Organisierter wird von ihm auch in der Regel ein sehr viel stärkeres aktives Engagement erwartet. In den meisten von uns befragten Betrieben wurde von den Gewerkschaftern auch auf den befürchteten oder selbst erlebten Karriereknick und den permanenten Rechtfertigungsdruck der jeweiligen richtungsgewerkschaftlichen Position verwiesen. Andererseits aber zeigt unsere Empirie auch, daß häufig mit wachsender Organisationsquote sich die Dominanz einer Gewerkschaft herausbildet und damit Gewerkschaftskonkurrenz und Identifikationsdruck gemildert werden. Es gab aber auch Fälle, in denen die Beschäftigten ein äußerst distanziertes Verhältnis zu Gewerkschaften entwickelt hatten und nur in die „Hülle“ einer Gewerkschaftsmitgliedschaft schlüpfen, um die Privilegien der Gewerkschaften bei Wahlen nutzen zu können. Trotzdem bleibt im allgemeinen die individuelle Exponierung in Folge der Gewerkschaftsmitgliedschaft, aber auch das geforderte individuelle Engagement für gewerkschaftspolitische Ziele, in Frankreich größer als in Deutschland. Die Bereitschaft zu Konfliktorientierung und Militanz ist schon aus diesen strukturellen Gründen in Frankreich höher als in Deutschland zu veranschlagen.

Doch konnten drei Tendenzen der betrieblichen Realität festgestellt werden, die dieses klassische Bild des französischen Syndikalismus verändern. Der erste und quantitativ wohl bedeutsamste Faktor ist die Zunahme Nicht-Organisierter in den gesetzlichen Interessenvertretungsgremien bis hin zur Dominanz der Unorganisierten. Hier muß man bedenken, daß das französische Wahlrecht zu den gesetzlichen Interessenvertretungsorganen den Gewerkschaften deutliche Prioritäten zuerkennt: Der 1. Wahlgang ist ausschließlich gewerkschaftlichen Kandidaten vorbehalten. Nur wenn diese nicht ausreichend Stimmen erhalten (50 Prozent), kommt es zum 2. Wahlgang, bei dem auch die Nichtorganisierten kandidieren können. Wird unter solchen Bedingungen eine Mehrheit von Unorganisierten in den Betriebsausschuß oder als Personaldelegierte gewählt, handelt es sich in der Regel um eine echte „Abwahl“ der Gewerkschafter, also fehlende Akzeptanz, nicht nur um ein Problem eines zu geringen persönlichen Engagements.

Der zweite bedeutende Faktor ist die Schaffung autonomer Betriebsgewerkschaften. Auch diese Tendenz ist in unmittelbarem Bezug zum französischen Wahlrecht zu sehen: durch die Gründung einer betriebsinternen „Gewerkschaft“ wird versucht, am Privileg der Gewerkschaften – obwohl dies eigentlich nur auf die klassischen, sogenannten repräsentativen Gewerkschaften bezogen ist – zu partizipieren. Gleichzeitig verstehen sich die Betriebsgewerkschaften aber noch deutlicher als die Unorganisierten als gegen die klassischen Gewerkschaften gerichtet: Sie entwickeln ein eigenständiges programmatisches Profil. Ihre Wahlerfolge gründen sich damit nicht nur auf die Nichtakzeptanz der repräsentativen Gewerkschaften, sie sind darüber hinaus in der Lage, „unbe-

friedigte“ Interessen so zu bündeln, daß sich eine eigenständige Konturierung ergibt. Diese ist keineswegs auf klassische sozialpartnerschaftliche Positionen festgelegt, sondern trägt durchaus auch offensive Gegenmacht-Züge. Es war im Rahmen unseres Projektes allerdings nicht möglich, die Konturen der neuen Betriebsgewerkschaften genauer zu untersuchen. Dazu fehlte nicht nur die Zeit, vor allem verhinderte der Betriebszugang über die repräsentativen Gewerkschaften den Kontakt zu den „Neuen“, weil zwischen beiden Gruppen naheliegenderweise ein gespanntes Verhältnis herrscht.

Der dritte Faktor, der geeignet erscheint, Veränderungsdruck auf die traditionellen französischen Gewerkschaften auszuüben, ist ein neuer Managementstil den Arbeitnehmerorganisationen gegenüber. Obwohl unsere Gesprächspartner auf der Arbeitnehmerseite durchgängig das traditionell patriarchale oder offen gegnerische Verhalten der Arbeitgeberseite beklagten, zeigten die Gespräche mit Managementvertretern, daß hier durchaus Unterschiede zu machen sind. Gewiß sind unsere Gesprächspartner im Management hier insofern eine positive Auswahl gewesen, als schon ihre Gesprächsbereitschaft ein deutliches Interesse an der Zukunft der betrieblichen Arbeitsbeziehungen belegt, während die „hardliner“ von vornherein auf unsere Gesprächswünsche nicht eingingen. Gleichwohl ist die Runde dieser „offenen“ Manager bei weitem nicht so klein, wie man vermuten könnte, 8 der 15 französischen Betriebe lassen sich hier zuordnen. Die Ernsthaftigkeit der Bemühungen, jedenfalls von Teilen des französischen Managements, um ein Funktionieren des Verhandlungssystems zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern zumindest auf betrieblicher Ebene belegt im übrigen am deutlichsten die aus deutscher Sicht sensationelle (und gewerkschaftspolitisch gewiß nicht unproblematische) Alimentierung der Gewerkschaften in einem großen französischen Versicherungsunternehmen.

Auch in den deutschen Betrieben zeigte sich, daß das Verhältnis zu den Gewerkschaften nicht problemlos ist. Gleichwohl gab es in keinem der von uns untersuchten Betriebe eine deutliche Ablehnung der gewerkschaftlichen Arbeit. Auch in dem Betrieb, der mit ca. 5 Prozent die niedrigste Organisationsquote aufweist, wurden bei aller Kritik an „Kampf-formen“ und der kämpferischen Sprache die tarifpolitischen Leistungen der Gewerkschaften als wichtig und als unverzichtbare Basis der betrieblichen Interessenvertretungsarbeit angesehen. Durchgängig wurde von unseren Gesprächspartnern aus dem Betriebsrat aber darüber berichtet, daß trotz der Anerkennung der Arbeit der Gewerkschaften große und wachsende Probleme bei der Rekrutierung von Nachwuchs bestehen: Offensichtlich spielt in der Tat gewerkschaftliches Engagement keine Rolle in den meisten individuellen Lebens- und Berufsplänen. Auf der anderen Seite war aber in mehreren Betrieben der aktive Versuch erkennbar, durch das Aufgreifen neuer Fragen (Ökologie, Frauen in der Arbeitswelt) oder durch offenere Arbeitsformen (für Nichtmitglieder offene Betriebsgruppen) die Attraktivität der gewerkschaftlichen Arbeit zu steigern.

Auch in der Frage des Verhältnisses von betrieblicher Interessenvertretung und Gewerkschaften springen die Unterschiede zwischen Deutschland und Frankreich sofort ins Auge. In Frankreich gibt es – seit Beginn der siebziger Jahre gesetzlich verankert – betriebliche Gewerkschaftsvertreter, denen das Tarifverhandlungsmonopol zusteht. Indes sind die deutschen gewerkschaftlichen Vertrauensleute demgegenüber lediglich Gewerkschaftsmitglieder, die für die Informationsvermittlung betriebsextern verhandelter und abgeschlossener Tarifpolitik an die einzelnen Arbeitnehmer und für die Sammlung und Weitergabe von Wünschen und Nöten der Belegschaft an die Gewerkschaften zuständig sind. Zur Zeit bestehen in Deutschland etwa 70 Tarifverträge, die die Arbeit der gewerkschaftlichen Vertrauensleute regeln (7), eine gesetzliche Verankerung gibt es nicht, der gesetzliche Alleinvertreter der Arbeitnehmerinteressen im Betrieb ist der Betriebsrat. Unsere Betriebsempirie zeigt dieses Hierarchiegefälle der Kompetenz von französischen Gewerkschaftsdelegierten und deutschen Vertrauensleuten deutlich. Bei aller Kritik der französischen Belegschaften an der politischen Zersplitterung und der daraus resultierenden latenten oder offenen Konkurrenz der französischen richtungsgewerkschaftlichen Vertreter auf betrieblicher Ebene werden sie doch in der Regel in den Betrieben, in denen die Gewerkschaften noch eine Rolle spielen, als die entscheidenden Protagonisten der betrieblichen Interessenvertretung angesehen. Dies hängt wesentlich von ihren gesetzlich gesicherten Prärogativen der Tariffähigkeit, dem Erstvorschlagsrecht bei den Wahlen und ihrer mehr oder weniger ausgebauten Integration in außerbetriebliche (lokale, regionale, nationale) Kommunikations- und Ressourcenstrukturen ab.

Doch angesichts der massiven Mitgliederverluste und der daran gekoppelten zunehmenden Schwäche aller Gewerkschaften auf ihren verschiedenen Handlungsebenen sind die betrieblichen Interessenvertretungssysteme in Frankreich immer öfter gezwungen, auch ohne gewerkschaftliche Koordination und gewerkschaftliche Ressourcen zurechtzukommen. Die Beispiele reichen dabei vom Kaltstellen der Gewerkschaften und der Herstellung eines direkten Bezugs Management – Belegschaft über das Überflüssigmachen der Gewerkschaften durch gute Einkommens- und Sozialausstattung der Belegschaft aufgrund autokratischer Managemententscheidung bis hin zur Gewerkschaftszugehörigkeit nur noch als formaler Hülle, um dem Gesetz zu entsprechen. Diese Entwicklung zeigt die problematische Lage und den klar negativen Trend für die betriebliche Gewerkschaftsrepräsentanz in Frankreich deutlich an. Die Gewerkschaften sind immer weniger in der Lage, die ihnen gesetzlich eigentlich zugedachte Rolle der betrieblichen Koordination und Integration der Arbeitnehmer-Interessenvertretung zu realisieren. Dies zeigt sich deutlich auch daran, daß zum Teil offensive „autonome Betriebsgewerkschaften“ ein wachsendes Gewicht im Betrieb gewinnen.

In Deutschland ist dagegen das repräsentative, formal gewerkschaftsfreie betriebliche Interessenvertretungssystem zumindest im Bereich der

Mittel- und Großbetriebe – basierend auf solider informeller Gewerkschaftsstärke im Betrieb und betriebsextern durchsetzungsfähiger gewerkschaftlicher Tarifpolitik – nach wie vor zu kompetenter und potenter Interessenvertretung in der Lage. Dies belegt, wenn auch mit unterschiedlicher Intensität und bei unterschiedlichen Problemlagen und Ausgangsbedingungen, die Mehrheit der deutschen Fälle. Allerdings drohen auch dem deutschen System Gefahren an mehreren Fronten. Erstens: Organisationshöhe und Durchsetzungsstärke der deutschen Gewerkschaften werden durch die Integrationsprobleme Ostdeutschlands (hohe Arbeitslosigkeit und dadurch rückläufige Organisationsquoten) sowie zunehmende Angriffe auf das für die deutschen Gewerkschaften zentrale Institut der Tarifautonomie und der Branchentarifverträge geschwächt. Ein zweites Problem ergibt sich aus der hohen Repräsentanz der Betriebsräte, für die aufgrund ihrer relativ geringen Anzahl trotz Freistellung insbesondere in größeren Unternehmen, ein ständiger und für beide Seiten befriedigender Kontakt mit der Belegschaft oft nicht mehr zustande kommen kann. Dazu trägt auch der Zwang zur Professionalisierung bzw. ständigen Weiterbildung auf den zahlreichen neuen Gebieten wie Technischer Wandel, Ökologie, Qualifikation, neue Rechtsprechung, Verbetrieblung von Tarifpolitik bei. Drittens und wahrscheinlich langfristig besonders wichtig sind die zunehmend direkt-partizipativen Beziehungen zwischen Management und Belegschaft, die die repräsentative Vertretung der Arbeitnehmerinteressen erschwert (8).

Die Krise der Repräsentanz – basierend auf der im Vergleich zu Frankreich größeren Distanz zur Belegschaft – kann im gegebenen System der betrieblichen Interessenvertretung nur durch einen Ausbau des gewerkschaftlichen/betrieblichen Vertrauensleutesystems als einer zusätzlichen intermediären Ressource zwischen Betriebsrat und Belegschaft aufgefangen werden. Konzepte dazu – beispielsweise zum Einbau von Vertrauensleuten in die Team- und Gruppenarbeitsstrukturen – liegen zwar vor, sind aber immer problematisch, weil sie das starke betriebliche Vertretungszentrum Betriebsrat und letztlich auch das den Betriebsrat stützende Betriebsverfassungsgesetz möglicherweise unterlaufen. So haben wir in unserer Betriebsempirie auch nur wenige Fälle, wo konkret-praktische Ansätze vom Betriebsrat selbst ausgehen, das Interessenvertretungssystem zu flexibilisieren und zu dezentralisieren. Sicher aber ist der Veränderungsdruck des Verhältnisses von gewählter betrieblicher Interessenvertretung zu den Gewerkschaften in Frankreich um ein Vielfaches höher als in Deutschland. Dieses Verhältnis scheint in Frankreich zunehmend anomisch und disfunktional zu werden, während in Deutschland seine generelle Funktionalität nicht in Frage steht, wohl aber nicht ungefährliche „Leerstellen“ insbesondere aufgrund des hohen Stellenwerts seiner Repräsentanz zu entstehen drohen.

Der dritte Außenbeziehungstyp betrifft externe Interessenvertretungs-Berater und wird sowohl in Deutschland wie in Frankreich durch gesetzlichen Anspruch ermöglicht. Es liegt auf der Hand, daß aufgrund der weitaus besseren finanziellen, personellen und sachkompetenten Be-

ratungsausstattung die Kontakte der deutschen gewerkschaftlich organisierten Betriebsräte zu den außerbetrieblichen gewerkschaftlichen Institutionen (Verwaltungsstelle, Bezirksleitung, Vorstandsverwaltung) insbesondere auf der lokalen Ebene in der Regel eng und für beide Seiten nützlich sind. Ein Metall-Betriebsrat beispielsweise konnte ein alternatives Produktionsprojekt nur auf der Grundlage ständiger Vermittlung und auch Argumentationshilfe der für den Betrieb zuständigen Verwaltungsstelle der IG Metall durchsetzen. Umgekehrt profitierte auch die Verwaltungsstelle von ihren mit diesem Projekt gesammelten Erfahrungen und konnte sie in andere Betriebe hineintragen. Auch die Einrichtung einer besonderen rechtlichen Gesellschaftsform in einem weiteren Metallbetrieb im Zuge der Internationalisierung und die daraus sich ergebenden Kontakte wurden insbesondere mit dem für die Montanindustrie zuständigen Zweigbüro der IG Metall mitdiskutiert und initiiert. Die Einrichtung eines funktionsfähigen Betriebsrats in einem großen deutschen Versicherungsunternehmen konnte nur mit Unterstützung der lokalen HBV-Gewerkschaft, die wiederum stark von den weitgespannten Erfahrungen des HBV-Landesbezirks profitierte, erfolgreich angegangen werden. Demgegenüber waren die außerbetrieblichen gewerkschaftlichen Kontakte in Frankreich weitaus spärlicher und beschränkten sich verständlicherweise, aber auch prekärerweise auf diejenigen Betriebe mit noch relativ starker Gewerkschaftsvertretung, wogegen die besonders schwachen betrieblichen Interessenvertretungen kaum derartige Kontakte aufwiesen und somit zusätzlich in Nachteil gerieten.

3. Zusammenarbeit der im Betrieb bestehenden Interessenvertretungsorgane

Hier zeigt sich sofort, daß in Frankreich die Interessenvertretungsstrukturen heterogener und damit schwieriger zu koordinieren sind als in Deutschland. Mitglieder des Betriebsausschusses, Personaldelegierte, Gewerkschaftsvertreter, Mitglieder des Arbeitssicherheits- und Hygieneausschusses CHSCT sowie gegebenenfalls noch Mitglieder und/oder Moderatoren von betrieblichen Ausdrucksgruppen müssen in Frankreich ihre Arbeit aufeinander abstimmen und zum Wohle der Interessenvertretung der Belegschaft optimieren (9). Erschwerend kommt hinzu, daß die Einrichtungen in historisch unterschiedlichen Phasen und damit auch mit unterschiedlichen Intentionen entstanden und gesetzlich verankert wurden. Außerdem wird durch das Prinzip der Priorität von gewerkschaftlichen Listen bei den Betriebsausschuß- und Personaldelegiertenwahlen – mit indirekter Auswirkung auch auf die Zusammensetzung des CHSCT – die funktional-heterogene Struktur noch zusätzlich durch die Gewerkschaftspluralität kompliziert. Dagegen besteht in Deutschland mit dem Betriebsrat nur ein Vertretungsgremium der Beschäftigten, das gesetzlich gesicherte Interessen der Belegschaften re-

präsentiert und in der Regel auch deren gewerkschaftliche Vertretung – mehr oder weniger unterstützt durch die Existenz von Vertrauensleuten – wahrnimmt.

Nach unserer Betriebsempirie gibt es im wesentlichen drei Verfahrensweisen, die Komplexität der französischen Vertretungssituation zu reduzieren und damit die Vertretungsarbeit selbst, ihre Position gegenüber dem Management und ihre Legitimation in der Belegschaft zu verbessern und zu sichern. Diese Modalitäten hängen eng mit Stärke bzw. Schwäche der Vertretungsinstitution zusammen.

Die erste Möglichkeit ist die Mandatskumulierung, wonach mehrere Funktionen durch die gleiche Person wahrgenommen werden und so das Abstimmungsproblem weitgehend entfällt. Allerdings bringt dies einerseits eine Überlastung der betreffenden Vertreter mit sich und führt andererseits auch meist zu einem Vertrauensverlust in der Belegschaft, weil durch den ständig nötigen Rollenwechsel und den Verschleiß dieser Personen in den zahlreichen Gremien und damit zusammenhängend ihre mangelhafte Präsenz „vor Ort“ ein negatives Image der Interessenvertretung entsteht. Diese „Lösung“ der Komplexitätsreduktion wird vorzugsweise in vertretungsschwachen (Indiz: zu wenige Kandidaten bei den Wahlen) und gewerkschaftsfernen Betrieben meist eher der Not als dem freien Willen gehorchend versucht.

Ein zweites Verfahren setzt auf die Koordinationsfähigkeit der Gewerkschaften und besonders einer dominierenden Gewerkschaft, welche die verschiedenen Interessenvertretungen koordiniert, effektiviert und sie gegenüber dem Management, aber auch der Belegschaft als eine letztlich homogene Gesamtvertretung mit differenzierter Rollenverteilung erscheinen und handeln läßt. Dieses Modell klappt nur bei für französische Verhältnisse noch starken Gewerkschaften und engagierten attraktiven Kandidaten bzw. engagierten Repräsentanten, die in der Lage sind, alle vom Gesetz angebotenen Vertretungsrollen arbeitsteilig wahrzunehmen und den ständigen Kontakt zur betrieblichen Basis bzw. zu den jeweiligen Gewerkschaftsdelegierten zu halten. Dieser Lösungsweg kann also nur bei ausreichender Gewerkschaftsstärke und nicht zu knappen betrieblichen Rekrutierungsressourcen für gewerkschaftliche Organisation beschritten werden.

Ein dritter Weg besteht schließlich im Ausbau der Vertretungsposition der Betriebsausschußmitglieder als derjenigen Institution, die am engsten mit dem Management qua Funktion zusammenarbeitet und daher versucht, im gemischt besetzten Betriebsausschuß informelle oder immer mehr auch formalisierte Vereinbarungen zu treffen. Da aber dem Betriebsausschuß im Unterschied zum deutschen Betriebsrat gesetzlich garantierte Verhandlungspositionen und echte Mitbestimmungsrechte weitgehend fehlen (Ausnahme: kulturelle Angelegenheiten und betriebliche Vermögensbeteiligung), ist dieses Verfahren zur Vereinfachung der überkomplexen Vertretungsstruktur in der Regel nur bei gewerkschaftsfernen und latent vertretungsschwachen Belegschaften anzutreffen.

Die deutsche Situation ist hier zwar fraglos klarer strukturiert, hat aber gerade aufgrund der starken Position der formal völlig gewerkschaftsunabhängigen Betriebsräte gleichfalls Einfallstore für potentielle Vertretungsschwächen aufzuweisen (10). So sind die Betriebsräte aufgrund ihrer geringen Anzahl besonders bei größeren Betrieben nur mit Mühe in der Lage, ihre Rolle „vor Ort“ wahrzunehmen und den ständigen Kontakt zur Belegschaftsbasis zu halten. Dies führt nicht selten zum Vorwurf ihrer Abgehobenheit und eines nur noch schwach legitimierten Vertretungshandelns. Ihre stark repräsentative Rolle macht sie zudem anfällig für neue, direkt arbeitsplatzbezogene Arbeitsbeziehungsstrukturen etwa von Total-Quality-Management bzw. Gruppenarbeit bei Lean-Production, für die sie zunächst einmal keine Mitbestimmungsstrukturen besitzen. Schließlich bleibt die funktionale Arbeitsteilung von Betriebsrat und gesetzlicher Mitbestimmung einerseits und Gewerkschaften und Tarifpolitik andererseits immer latent ambivalent. Sie kann bei guter gegenseitiger Durchdringung zu guten Ergebnissen für die Belegschaften führen, kann aber auch bei den zahlreich existierenden Reibungsflächen zwischen den beiden Handlungsebenen immer wieder zur Schwächung einer der beiden auf Kosten der jeweils anderen führen und damit kontraproduktiv wirken. Klassische Extrembeispiele dafür sind der gewerkschaftsferne Betriebsrat, der in Konfliktsituationen nicht mehr auf externe gewerkschaftliche Unterstützung zurückgreifen kann und der unselbständige, schwache Betriebsrat, der nur mit offener gewerkschaftlicher Unterstützung aktiv wird und damit Legitimation und Repräsentanz bei Belegschaft und Management einbüßt. Diesen Typ, der insbesondere in Betrieben geringer Größe auftritt, wurde aufgrund unserer Auswahlkriterien von uns nicht erfaßt, kann aber der einschlägigen empirisch gestützten Literatur entnommen werden (11).

4. Verhältnis von betrieblicher und überbetrieblicher Ebene

Unser vergleichendes Untersuchungsprojekt war insbesondere auf die empirische Erfahrung der realen Situation der Interessenvertretungen auf betrieblicher Ebene angelegt. Doch es zeigte sich bei den Betriebsbegehungen sehr schnell, daß die Güte der Verbindungen und Informationskanäle zwischen der betrieblichen und den überbetrieblichen Ebenen (Unternehmen, Konzern) sowie die Nutzbarkeit externer Instanzen (Sachverständige) für die Position der betrieblichen Interessenvertretung gegenüber dem Management mitentscheidend sind. Außerdem spielt hier zusätzlich noch das spezielle Untersuchungsziel unserer Analyse eines Aufbaus von europäischen Interessenvertretungsstrukturen (Eurobetriebsräte) eine wichtige Rolle (12).

Generell läßt sich sagen, daß die Vernetzung von betrieblicher und überbetrieblicher Interessenvertretung im Unternehmen/Konzern in Frankreich wesentlich problematischer ist und schwächer ausfällt, als

dies für die deutschen Fälle festgestellt werden konnte. Dies hat mehrere Gründe. Erstens spielt auch hier der Gewerkschaftspluralismus und die oft damit einhergehende latente oder auch manifeste Gewerkschaftskonkurrenz (besonders vor Wahlen) in Frankreich eine negative Rolle. Wenn die Gewerkschaftsmehrheiten auf betrieblicher Ebene und den darüberliegenden Ebenen des CEE bzw. des Comité de Groupe (CdG) nicht übereinstimmen, ist der Informationsfluß schon aus diesem Grunde gehemmt.

Dazu kommt die Tradition französischer gewerkschaftlicher Arbeitsbeziehungen, sich insbesondere basisbezogen „vor Ort“ bzw. in den Alltagsnöten der Belegschaften zu bewegen und dort konfliktorientiert zu handeln, wogegen es immer noch selten ist, daß mit ökonomischen Informationen in repräsentativer Gremienarbeit umgegangen wird und hier Argumente und Alternativen erstellt werden. Dieses für Deutschland übliche Verfahren bedeutet für die meisten französischen Interessenvertretungen schon per se Akzeptanz einer Kooperation und damit eine von ihnen bisher traditionell abgelehnte Arbeitsbeziehungsstruktur.

Drittens setzt der kompetente Umgang mit unternehmens- bzw. konzernbezogenem Datenmaterial, das im übrigen in den jährlichen „bilans sociaux“ gesetzlich vorgeschrieben vom Management gegeben wird, eine gewisse Professionalität seitens der Interessenvertreter voraus. Dies ist aber aufgrund der Professionalisierungsscheu – Freistellungen zur Weiterbildung von Betriebsräten wird von diesen und auch von Belegschaftsmitgliedern in Frankreich oft negativ konnotiert – und der traditionellen Basisorientierung französischer Interessenvertreter und Gewerkschaften noch immer eher die Ausnahme.

Viertens schließlich fehlt im französischen Gesellschaftsrecht im Bereich der Privatindustrie die formale Partizipations- und damit auch Informationsmöglichkeit der Arbeitnehmerbeteiligung im Aufsichtsrat. Lediglich im verstaatlichten Bereich – abgesehen von einigen wenigen freiwilligen Vereinbarungen in der Privatindustrie – gibt es eine drittelparitätische Beteiligung der Arbeitnehmervertreter (in der Regel sind dies Gewerkschaftsdelegierte) und damit eine gewisse Übung, möglicherweise sogar Sozialisation im Umgang mit betriebsübergreifenden Daten und deren Rückvermittlung und Nutzung auf betrieblicher Ebene, wobei diese allerdings formalrechtlich erschwert ist (keine Personalunion Betriebsausschuß-Verwaltungsrat möglich). Wo solche Kanäle der Information existieren, werden sie auch durchaus von einigen Gewerkschaften akzeptiert und genutzt.

Demgegenüber besteht in allen von uns erfaßten deutschen Fällen eine im Vergleich zu Frankreich relativ gute Transparenz der Informationskanäle der betrieblichen Interessenvertretung von der betrieblichen Ebene zum Unternehmen (Gesamtbetriebsrat) bzw. zum Konzern (Konzernbetriebsrat). Außerdem schafft das Institut der Unternehmensmitbestimmung mit der Aufsichtsratsbeteiligung (drei unterschiedliche Modelle: nach dem BVerfG mit Ein-Drittel-Beteiligung; nach dem 76er Mitbestimmungsgesetz mit knapp unterparitätischer Beteiligung; nach

dem Montan-Mitbestimmungsgesetz mit Quasi-Parität) eine zusätzliche Informationsschiene, über die sich die Interessenvertreter der Arbeitnehmer und in abgestuftem Maße auch die Gewerkschaften relevante Daten zur Lage des Betriebs/Unternehmens/Konzerns besorgen können. Oft sind auch entsprechende Sitzungen der betrieblichen Interessenvertretungen zeitlich an Aufsichtsratssitzungen gekoppelt, um eine möglichst schnelle und direkte Information zu gewährleisten. Allerdings garantieren die gegenüber Frankreich institutionell klaren und formalisierten Informationskanäle noch keineswegs per se Brauchbarkeit und Verlässlichkeit der zur Verfügung gestellten bzw. erfragten Daten. Erst wenn auch informell stabile und „vertrauensvolle“ Beziehungen zwischen Management und Arbeitnehmer-Interessenvertretung existieren – was insbesondere montanmitbestimmte Arbeitsbeziehungen auszeichnet –, wird die ansonsten nicht selten anzutreffende Praxis zu später, zu spärlicher, irrelevanter oder auch diffus-überreichlicher Weitergabe von Informationsmaterial vom Management an die Interessenvertreter vermieden. Schließlich bleibt aber immer auch ein Restrisiko für volle Informationstransparenz aufgrund der manchmal unterschiedlichen Interessenlagen der genannten drei Ebenen von Interessenvertretung selbst bestehen. So kann es für betriebliche Interessenvertreter riskant sein, bestimmte Informationen „nach oben“ in den Gesamt- bzw. Konzernbetriebsrat weiterzugeben, wie das Beispiel eines deutschen Metallbetriebsrates zeigt. Eine volle Transparenz hätte hier die Chancen des eigenen Betriebs, mit der Herstellung eines Prototyps beauftragt zu werden, geschmälert. Umgekehrt sind durchaus Situationen denkbar, in denen beispielsweise der Konzernbetriebsrat im Interesse bestimmter wichtiger Klientelgruppen Informationen ausfiltert bzw. zurückhält. Unabhängig davon kann gerade bei informell guten, auf persönlichem Vertrauen basierenden Arbeitsbeziehungsstrukturen zwischen Management und Betriebsrat der Aspekt der Verschwiegenheit bzw. Nichtweitergabe von im Aufsichtsrat oder auch im Konzernbetriebsrat gegebenen Informationen einen wichtigen Stellenwert erreichen und dadurch die exklusive Repräsentanz möglicherweise auf Kosten demokratischer Basislegitimation der Interessenvertretung erhöhen. Während also in Frankreich die Fallstricke nützlicher Beziehungen zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Ebene meist schon im institutionell-formalen Bereich des Gremienhandels anzutreffen sind, spielt in Deutschland weniger die Optimierung der formalisierten Beziehungskanäle und mehr der Ausbau informeller Beziehungsstrukturen eine entscheidende Rolle.

Bezüglich der parteipolitischen Außenverbindung wurden in Frankreich in zwei Fällen betriebliche Parteigruppen – korrespondierend zu den jeweiligen Richtungsgewerkschaften, d. h. im wesentlichen CGT-PC und CFTD-PS – festgestellt, wobei diese Verbindung in einem Fall auch außerbetrieblich zum auf lokaler Ebene geführten Kampf um den Erhalt eines Werksteils und damit von Arbeitsplätzen erfolgreich genutzt werden konnte. In Deutschland gab es nur in einem Fall eine Verbindung von Partei und Gewerkschaft, die in der Person des Betriebsratsvorsit-

zenden bestand, der parteipolitisch interessierte und engagierte Gewerkschafter am Wochenende zu Partei-Gewerkschaftsseminaren mit arbeitsrelevanten Themen und zum Teil hochrangigen Referenten versammelt.

Eine weitere außerbetrieblich bedeutsame Bezugsschiene der Interessenvertretung ist die externe Beratung. Hier spielen in Deutschland vor allem Technologieberatungszentren in paritätischer Landes-/Gewerkschaftsverantwortung und freiberuflich tätige Beratungsinstitutionen, in Frankreich insbesondere die nach dem Gesetz mögliche Hinzuziehung von Beratungsexperten für die Interpretation der „bilans sociaux“ und des CHSCT eine zunehmend wichtige Rolle. In unseren deutschen Betrieben wurde externe Technikberatung im großen, für die Position des Betriebsrats essentiellen Ausmaß in drei Fällen eingesetzt und durchgängig von den Betriebsräten als äußerst hilfreich, wenn nicht sogar unverzichtbar eingeschätzt. In Frankreich wurde demgegenüber in zwei unserer Betriebsfälle ausdrücklich Klage über die geringe Bedeutung des externen Beratungsverfahrens geführt. Dies geschah einmal in einem Chemiebetrieb, wo zwar von den Arbeitnehmer-Vertretern im Betriebsausschuß ein Gegengutachten zum Beschäftigungsabbauplan des Managements angefordert wurde, die Exekutierung des Plans aber bereits vor dem Vorliegen des Gegengutachtens realisiert wurde. Auch das von einer in einem anderen Betrieb vertretenen Gewerkschaft erbetene Gegengutachten zur gleichfalls massiven Beschäftigungsreduktion war ohne Wirkung auf die Realisierung des Managementplans. Es zeigt sich also, daß erst dann, wenn gewerkschaftlicher Druck hinter den Expertisen steht, reale Umsetzungschancen dieser Gutachten existieren.

Zusammenfassend läßt sich für die Bedeutung der außerbetrieblichen Kontaktschienen der betrieblichen Interessenvertretung schlußfolgern, daß sie eine wichtige Ergänzungs- und Erweiterungsfunktion für den deutschen Betriebsrat bzw. für das französische Interessenvertretungssystem auf betrieblicher Ebene haben. Doch hängen die Realisierungschancen solcher Vorschläge letztlich vom betrieblichen Druckpotential ab, das nicht allein und nach unseren Erfahrungen auch nicht überwiegend von der Rechtsposition der Interessenvertretung – formal in beiden Ländern gegeben – gespeist wird. Die latent vorhandene oder auch manifest glaubhaft angedrohte Konfliktfähigkeit der betrieblichen Interessenvertretung, gestützt und abgesichert durch eine handlungsfähige Gewerkschaft, setzt das entscheidende Kriterium für die Akzeptanz des Managements gegenüber alternativen Handlungskonzepten der Interessenvertretung. Wenn dieses Kriterium schon entscheidend für die nach dem BVerfG auf „vertrauensvolle Kooperation“ angelegte deutsche Interessenvertretung durch den Betriebsrat ist, um wieviel mehr muß es dann für das traditionell konfliktorientierte französische Interessenvertretungssystem gelten. Doch gerade hier, wo es besonders nötig wäre, geht das betriebliche und gewerkschaftliche Druckpotential rapide zurück, ohne daß bisher Auffangpositionen zu sehen wären.

5. Zusammenfassende Wertung

Aufgrund dieser empirisch belegten Differenzen der Systeme konnte die Ausgangshypothese unseres Projekts einer funktionalen Äquivalenz des deutschen und französischen Systems bezüglich der Wirksamkeit seiner Vertretungsleistungen nicht bestätigt werden. Das deutsche System der betrieblichen Interessenvertretung hat eine durchschnittlich höhere Effizienz als das französische. Von den insgesamt 29 untersuchten Betrieben nehmen demzufolge nach einer im binationalen Team übereinstimmend vorgenommenen Evaluierung der funktionalen Kompetenz die ersten acht Positionen deutsche, die letzten neun französische Betriebe ein. Allerdings bleibt festzuhalten, daß in einem breiten Mittelfeld der Positionen 9–20 sich sowohl deutsche als auch französische Betriebe befinden, die von uns evaluierte Vertretungseffizienz in beiden Ländern also im Mittelbereich ein großes gemeinsames Segment umfaßt. Dieses Ergebnis bedeutet daher nicht, daß das deutsche System immer und in allen Punkten überlegen ist. Problemzonen im deutschen System ergeben sich nach unserer Empirie durch:

- größere Distanz zwischen Beschäftigten und Betriebsrat, die in Frankreich insbesondere durch das Instrument der Personaldelegierten enger geführt wird (Problem des stellvertretenden Handelns bei größeren Betrieben);
- Problem des Umgangs mit direkter Partizipation in neuen Arbeitsorganisationssystemen (der Betriebsrat hat hier Schwierigkeiten, einbezogen zu werden);
- Probleme des Verhältnisses von außerbetrieblicher Tarifpolitik zu den Betriebsvereinbarungen (Zurechnung der Erfolge, Überforderung bei betrieblicher Differenzierung, Verhältnis von gewerkschaftlichen Vertrauensleuten und Betriebsräten).

Es lassen sich aber jenseits der empirisch festgestellten nicht gegebenen funktionalen Äquivalenz der beiden betrieblichen Interessenvertretungssysteme durchaus auch Gemeinsamkeiten festhalten, die Grundprobleme der (betrieblichen) Systeme Industrieller Beziehungen überhaupt thematisieren:

- Die jeweilige Stärke der Interessenvertretung hängt in beiden Ländern von ihrer Legitimation (Wahlergebnisse, Durchsetzungsfähigkeit, Anerkennung als Verhandlungspartner) stärker ab als vom rechtlich kodifizierten System.
- Diese Legitimation muß im Prinzip tagtäglich unter Beweis gestellt werden, um den Beschäftigten „Vertretungssicherheit“ zu geben, sie muß sich also immer wieder und auch gegenüber neuen Themen bewähren.
- Die betriebliche Interessenvertretung kann nur effektiv handeln in einem Bezugssystem zu über- und außerbetrieblichen arbeitnehmerorientierten Institutionen und Personen; auf sich betrieblich alleingestellt genügen nach unserer Empirie die vorhandenen Ressourcen (Wahlergebnisse, Rechtsrahmen) in der Regel nicht, um Legitimation und Vertretungssicherheit zu garantieren.

Anmerkungen

- (1) Ferner, Hyman (1992), Introduction.
- (2) Heidenreich, Schmidt (1991) 7 ff.
- (3) Lecher, Wendeling-Schröder (1992) 5 f.
- (4) Jansen u. a. (1986) 71 f.
- (5) Kißler (1992) 92 f.
- (6) Hancké (1993) 599 f.
- (7) WSI-Tarifarchiv (o. J.) 3 ff.
- (8) Lecher (1991) 105 f.
- (9) Hassenteufel (1990) 26 f.
- (10) Promberger (1991) 38 f.
- (11) Kotthoff (1981) 62 und 99 f. (sogenannter „isolierter“ bzw. „ignorierter“ Betriebsrat).
- (12) Lecher (1994) 115 ff.

Literatur

- Amadiou, J. F.; Kißler, L. (Hrsg.), *Les relations sociales dans l'entreprise* (Paris 1990).
- Bispinck, R.; Lecher, W. (Hrsg.), *Tarifpolitik und Tarifsysteme in Europa* (Köln 1993).
- Däubler, W.; Lecher, W. (Hrsg.), *Die Gewerkschaften in den 12 EG-Ländern. Europäische Integration und Gewerkschaftsbewegung* (Köln 1991).
- Deppe, J. (Hrsg.), *Euro-Betriebsräte, Internationale Mitbestimmung – Konsequenzen für Unternehmen und Gewerkschaften* (Wiesbaden 1992).
- Devin, G. (Hrsg.), *Syndicalisme. Dimensions internationales* (La Garenne-Colombes 1990).
- Diefenbacher, H.; Nutzinger, H. G., *Mitbestimmung. Probleme und Perspektiven der empirischen Forschung* (Frankfurt 1981).
- Dufour, C.; Mouriaux, M. F., *Comités d'entreprise: quarante ans après, Les Dossiers de l'IRES* (Paris 1986).
- Eberwein, W., *Zur Geschichte und Soziologie der deutschen Betriebsverfassung*, in: WSI-Mitteilungen 8 (1992) 497–504.
- Feldhoff, J., *Struktur und Wandel des deutschen Systems industrieller Beziehungen*, in: Feldhoff u. a. (Hrsg.), *Regulierung-Deregulierung*, BeitrAB 119 (Nürnberg 1988) 101–138.
- Ferner, A.; Hyman, R. (Hrsg.), *Industrial Relations in the New Europe* (Oxford 1992).
- Hancké, B., *Trade Union Membership in Europe 1960–1990 – Rediscovering Local Unions*, in: *British Journal of Industrial Relations* 31/4 (1993) 593–613.
- Hassenteufel, P., *Systems de representation et enjeux de pouvoir dans l'entreprise, Une comparaison France/R.F.A.*, in: *la Revue de l'IRES* 3 (1990) 7–40.
- Heidenreich, M.; Schmidt, G. (Hrsg.), *International vergleichende Organisationsforschung* (Opladen 1991).
- Hohn, H. W., *Von der Einheitsgewerkschaft zum Betriebssyndikalismus* (Berlin 1988).
- Jansen, P.; Kißler, L.; Kühne, P.; Leggewie, C.; Seul, O., *Gewerkschaften in Frankreich, Geschichte, Organisation, Programmatik* (Frankfurt/New York 1986).
- Kißler, L., *Die Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland* (Marburg 1992).
- Kotthoff, H., *Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb* (Frankfurt 1981).
- Lecher, W., *Äußerungsgruppen und Qualitätszirkel – Diskussion und Praxis dezentraler Mitbestimmung in Frankreich*, in: WSI-Mitteilungen 3 (1988) 160–167.
- Lecher, W., *Den Tiger reiten – Soziale Produktivität und direkte Mitbestimmung*, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 2 (1991) 103–109.
- Lecher, W., *Eurobetriebsräte – ein empirisch gestützter deutsch-französischer Vergleich*, in: WSI-Mitteilungen 2 (1994) 108–116.
- Lecher, W.; Wendeling-Schröder, U., *6 Fallbeispiele zur betrieblichen Interessenvertretung in Frankreich und der Bundesrepublik Deutschland* (Düsseldorf 1992).

- Müller-Jentsch, W., Soziologie der industriellen Beziehungen (Frankfurt/New York 1986).
- Promberger, M., Strukturen und Prozesse in der betrieblichen Interessenvertretung – Eine Fallstudie. (= unveröff. Manuskript, Erlangen 1991).
- Schmidt, R.; Trinczek, R., Divergierende Handlungsvoraussetzungen und -formen von Arbeitnehmervertretungen und Management im Betrieb – Zur Analyse von Partizipation in machtasymmetrischen Beziehungen (= unveröff. Manuskript, Erlangen 1989).
- WSI-Tarifarchiv, Tarifvertragliche Regelungen zum Schutz gewerkschaftlicher Vertrauensleute (Düsseldorf o. J).