

# „Zeit der Betriebsräte und Gewerkschaften kommt erst“

„Mr. Kollektivvertrag“ Karl Proyer, GPA-djp, über Führungskräfte.

## ZUR PERSON

### Karl Proyer



Geboren am 13. Oktober 1953 in Eisenstadt

Verheiratet, zwei erwachsene Kinder

1969–1980: Radiofabrik Ingelen/ITT Schaub Lorenz (Wien), Radiomechaniker, REFA-Grundschein, Werkmeister für Maschinenbau und Betriebstechnik, Angestelltenbetriebsrat, Gewerkschaftsschule, IFF-Ausbildung (Arbeiten mit Gruppen und Organisationen), Trainerausbildungen

1980–1988: Sekretär in der GPA-Zentrale, Betreuung zahlreicher Industrie- und Gewerbebranchen sowie zahlreicher Industrie- und Gewerbebetriebe

1988–2000: Stv. Leitender Sekretär in der Sektion Industrie und Gewerbe

2000–2005: Geschäftsbereichsleiter Interessenvertretung, zuständig für die Wirtschaftsbereichsarbeit und Kollektivvertragspolitik

Seit April 2005: Stv. Bundesgeschäftsführer der GPA, folglich ab November 2006 GPA-djp ([www.gpa-djp.at](http://www.gpa-djp.at)), zuständig für Wirtschaftsbereichsarbeit und die Kollektivvertragspolitik, die Bereiche Organisation und Marketing sowie den Bundesjugendbereich

Mitglied im AMA-Verwaltungsrat

Kammerrat in der AK Wien

**Arbeit&Wirtschaft:** *Karl Proyer, seit 25 Jahren beschäftigst du dich mit Kollektivvertrags-(KV)-Politik, verhandelst mit Führungskräften. Was hat sich in dieser Zeit geändert?*

**Karl Proyer:** In Österreich ist bei KV-Verhandlungen natürlich die Frage der Sozialpartnerschaft sehr wichtig. Faktum ist, dass auf beiden Seiten neue Verhand-

lerInnen am Tisch sitzen und dass als großer Trend eine „hidden agenda“ spürbar ist: Die Arbeitgeber haben keine Hemmungen mehr und wollen auf ihre Art die Sozialpartnerschaft neu definieren. Ich nenne das zwischenzeitlich auch einen Klassenkampf von oben. In der Sichtweise vieler Arbeitgeber stört ja die sozialpartnerschaftliche Verhandlungssituation. Vielen geht es offenbar darum, die Verhandlungsebene auf Augenhöhe in eine neoliberale „Anordnungspartnerschaft“ zu transferieren, wie es manche Führungskräfte vielleicht gewohnt sind. Das bedeutet, dass die Gewerkschaftsbewegung darauf achten muss, dass die Augenhöhe gewahrt bleibt – so steht im Moment eine Art Neuverhandlung der Sozialpartnerschaft auf der Agenda: Neue Personen, neue Unversämlichkeiten auf der Arbeitgeberseite – wir stellen uns dieser Neuinterpretation. Die ArbeitnehmerInnenvertretung wird eine einseitige Neuinterpretation der Sozialpartnerschaft jedenfalls nicht einfach zur Kenntnis nehmen.

### Wie agieren die Führungskräfte am Verhandlungstisch?

Es ist ein großer Unterschied, aus welchen Bereichen Arbeitgeber am Verhandlungstisch sitzen: Da gibt es den öffentlichen Bereich, die halböffentlichen Bereiche, aber eben auch Arbeitgeber aus großen amerikanischen Konzernen, aus Konzernen aus Deutschland, aus österreichischen Gesellschaften oder z. B. aus österreichischen Familienunternehmen. Das ist eine ziemliche Bandbreite. Die ManagerInnen aus den amerikanischen Konzernen arbeiten alle nach ihren eigenen „Konzern-

bibeln“. Wenn man länger dabei ist, wirkt es befremdlich, dass sich alle diese „Bibeln“ eigentlich sehr ähnlich sind und alle im Grunde einengen und dasselbe aussagen – soviel zum Spielraum des modernen Managements. In deutschen „Compliance-Handbüchern“ ist das wieder anders. Führungskräfte können nichts mehr entscheiden, fragen immer „irgendwo“ nach und folgen ihren Compliance-Spielregeln. Und die österreichischen Familienunternehmer glauben wieder, die Betriebsräte und Gewerkschaften seien ihre Angestellten, ihre Befehlsempfänger.

### Für die Verhandlungen bedeutet das?

Dass große Unterschiede bestehen. Ähnlich ist, dass alle darum die Verhandlungshegemonie als Arbeitgeberorganisation durchsetzen wollen. So kommt es – sozusagen naturgemäß – zu Konflikten, die ich aber nicht bedauere. Besonders spürbar war das zuletzt in der Metallindustrie. Dort heißt die „hidden agenda“, die geheime Absicht, schlicht und ergreifend: den Einfluss der Betriebsrätinnen und Betriebsräte sowie der Gewerkschaftsbewegung in zentralen Fragen wie der Einkommens- und der Arbeitszeitpolitik zurückzudrängen. Die Arbeitgeberstory mit der Verbetrieblichung der Lohn- und Arbeitszeitbeziehungen heißt für die Betriebsräte nicht, dass dann der Entscheidungsspielraum größer wird.

### Woher kommt dieser Wandel in Hinblick auf die Sozialpartnerschaft?

Das hat mit der zunehmenden Bedeutung der Verteilungsfrage zu tun – der Vertei-

**Wenn man z. B. Aussagen von Arbeitgebern gerade aus der Metallindustrie liest, erinnern die sehr stark an die Briefe, die Krupp vor mehr als hundert Jahren an „seine Untergebenen“ geschrieben hat. Es ist bemerkenswert, wie gewisse Formulierungen immer wiederkehren: „Arbeiten, wenn Arbeit da ist.“**



lung von Geld und von Zeit – und natürlich auch mit der Debatte um das sogenannte Direktionsrecht. In großen Konzernen wäre es wichtig, dass man bis zur letzten Stelle durchgreifen kann, da werden Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften bzw. überbetriebliche Rahmenvereinbarungen als störend empfunden. Das ist nicht neu. Wenn man z. B. Aussagen von Arbeitgebern gerade aus der Metallindustrie liest, erinnern die sehr stark an die Briefe, die Krupp vor mehr als hundert Jahren an „seine Untergebenen“ geschrieben hat. Es ist bemerkenswert, wie gewisse Formulierungen immer wiederkehren: „Arbeiten, wenn Arbeit da ist.“

Die Lektüre dieser Briefe lohnt sich. Da wird der Staat oder das Unternehmen mit einer Familie verglichen – „es gibt halt nur ein Einkommen und man kann nicht mehr verteilen, als da ist“. Einer der Arbeitgeber hat bei einer der Herbst-Verhandlungsrunden tatsächlich Betriebsrätinnen und Betriebsräte sowie Gewerkschaften als „Bittsteller um Taschengeld“ bezeichnet.

Das ist eine Ideologie der Verfügbarkeit über Eigentum, Geld und Zeit. Da holen viele Arbeitgeber alte patriarchale Thesen wieder aus der Mottenkiste.

### *Teils im neuen Gewand?*

Nicht immer. Ich glaube, viele der jüngeren VerhandlerInnen wissen gar nicht, dass es das alles schon gab, sie haben wenig Wissen über die – aber auch kein Interesse an der – Gewerkschaftsbewegung, sie ist ihnen egal! Jenseits der Verhandlungsebene geht es in der Realpolitik darum, dass bei geringerem Wirtschaftswachstum, gerin-

ger Ergiebigkeit von Dienstleistungen am Markt bzw. bei sinkenden Produktionen die Auseinandersetzung um die Ergebnisse heftiger wird. Es geht darum, ob die EigentümerInnen mehr, gleich viel oder weniger bekommen oder ob die Beschäftigten, von dem was zu verteilen bleibt, einen größeren Anteil bekommen.

### *Dient die Krise eigentlich auch als Vorwand, um manches durchzuziehen?*

Ja klar, all das, was als Krise tituliert wird und die Stimmung bei den Arbeitgeber-VerhandlerInnen hängen zusammen. Die Argumentation der Arbeitgeber wird heftiger. Anscheinend glaubt man, auf eine geschwächte ArbeitnehmerInnenbewegung zu treffen. Ist aber ein Irrtum!

Ich glaube, dass die Unternehmens-einkommen, die Dividenden, die Gewinnentnahmen etc. ungebrochen vorhanden sind. Es ist nicht so, dass kein Geld da ist. Es geht uns in der Gewerkschaftsbewegung darum, dass in Zukunft die Eigentümer mehr Beiträge zur Bewältigung der wirtschaftlichen Krise und der Arbeitsmarktsituation leisten. Man nutzt die allgemeine Stimmung, um die ArbeitnehmerInnen zur Kasse zu bitten. Die Auseinandersetzung läuft über das Geld der Eigentümer, die sagen zwar, sie wären bereit Beiträge zu leisten. Nur gibt es keine einzige Kennzahl, an der man das ablesen kann. Die rückläufigen Investitionen in der Realwirtschaft verbessern die Unternehmenseinkommen, das eingesparte Geld landet in den Eigentümerstrukturen.

### *Das heißt für die ArbeitnehmerInnen?*

Für die Menschen bedeutet das, dass sie ohne neue Investitionen gekündigt werden, dass ältere Beschäftigte den Job verlieren, dass unsere Kinder weniger Chancen haben, einen Job zu bekommen. Angst ist mittlerweile wieder ein ständiger Begleiter am Arbeitsplatz.

### *Das sagt auch das Strukturwandelbarometer der Arbeiterkammer.*

Ja, aber bevor wir in Pessimismus verfallen: Die österreichische Gewerkschaftsbewegung ist ja bislang nicht völlig einflusslos. Es gibt uns noch immer als gestaltende Kraft. Wir haben in Österreich in den letzten Jahren seit der Krise den Niedriglohnbereich im Vergleich zu allen anderen europäischen Ländern dynamischer entwickelt. Wir haben nach wie vor 97,5 Prozent Abdeckungsgrad durch Kollektivverträge. Gerade wieder haben wir neue KV's abgeschlossen. In Wirklichkeit schaffen wir – Betriebsrätinnen und Betriebsräte sowie Gewerkschaften – es gemeinsam, eine KV-Politik gegen die europäische Entwicklung umzusetzen.

In den vergangenen Jahren ist es z. B. gelungen, die Zahl der freien Dienstverhältnisse zurückzudrängen. Die Teilzeitarbeit ist gut abgesichert, der Teilzeitzuschlag ein sozialpolitischer Meilenstein. Überlassene Arbeitskräfte sind in Österreich wie in keinem zweiten europäischen Land abgesichert. Die Kontinuität in der Lohn- und Gehaltspolitik ist beachtlich. Wir haben regelmäßig zwölf Monate kollektivvertragliche Laufzeiten – viele Beschäftigte glauben daher, es gebe ein „Ministerium für die Erhöhung von Löhnen und Gehältern“. All das vor

dem Hintergrund der europäischen Entwicklung. Ich glaube, das sind gute Ergebnisse, weil die Gewerkschaftsbewegung in Österreich klare Positionen hat. Das ist das Ergebnis der Zusammenarbeit mit den Betriebsräten, der Zusammenarbeit innerhalb der Gewerkschaftsbewegung im ÖGB und auch mit den Arbeiterkammern.

***Mit unserer modernen Kommunikationstechnik und der ständigen Erreichbarkeit hat sich viel verändert. Die Menschen neigen da zur Selbstaussbeutung.***

Wenn man Notebook und Handy auch außerhalb der Arbeitszeit nutzen kann, verbirgt sich oft dahinter, dass man allzeit verfügbar ist. Und die meisten arbeiten auch immer wieder in ihrer Freizeit mithilfe dieser Geräte. Der scheinbare Vorteil liefert die Basis für neue Arbeitskulturen. Das ist auch Strategie. Wir haben in einigen heurigen KV-Verhandlungen von manchem Arbeitgeber den Tipp bekommen, Notebook oder Handy einfach abzudrehen. Die wissen natürlich genau, dass es niemand macht. Der Tipp ist aber gut.

Ich bin der Ansicht, wenn gearbeitet und dadurch die Freizeit unterbrochen wird, sollen Mehrarbeitszeit und Überstunden bezahlt werden.

***Viele ArbeitnehmerInnen vergessen, dass es da oft nur um die Bezahlung von Überstunden geht.***

Es gibt manchmal eine zu großzügige Verzichtslage bei den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Damit spekulieren die Arbeitgeber. Wegen der paar abgerufenen Mails oder beantworteten Mails schreibt doch niemand Mehrarbeit oder Überstunden ...

***Wird man daran etwas ändern können?***

Wir haben als GPA-djp eine Infokampagne dazu gemacht. Ich bin sicher, dass die Arbeitgeberüberlegung, dass sich die ArbeitnehmerInnen alles gefallen lassen, letztendlich nicht aufgeht. Ich glaube auch nicht, dass solche Überlegungen für produktive Unternehmen ein brauchbares Unternehmenskonzept liefern können. Auf Dauer lohnt sich das nicht. Die Raiffeisen Informatik GmbH z. B. schmeißt

jetzt offenbar ihre meist älteren IT-Angestellten hinaus. Die haben vor 25 Jahren das IT-System dort aufgebaut – 60-jährige IT-Angestellte. Das kommt in der Öffentlichkeit nicht mehr gut an. Ich glaube immer noch daran, dass eine engagierte Gesellschaft irgendwann auf so etwas reagiert. Da bin ich zuversichtlich. Die Zeit der Betriebsräte und Gewerkschaften kommt erst.

***Die GPA-djp vertritt auch Führungskräfte im unteren und mittleren Management. Was haben die für Probleme?***

Viele: Mehr Stress als je zuvor, Delegation von Verantwortung nach unten ohne entsprechendes Gehalt. Sie sind eingebettet in unterschiedlichste Managementsysteme und -methoden, die nicht nur Spaß machen. Gerade die mittleren Führungsebenen sind derzeit stark konfrontiert mit dem, was als Krise gesehen wird. Wir wissen aus vielen Gesprächen, dass große Ängste existieren und die Spielräume eingeschränkter als je zuvor sind.

Die Anforderungen werden größer, die Möglichkeiten geringer und sie müssen vieles tun, was sie vielleicht nie tun wollten. Es wird tatsächlich durchdelegiert zu jenen, die die operative Umsetzung bewerkstelligen sollen.

***Wie weit tendieren Menschen, welche die Karriereleiter nach oben steigen, Gewerkschaftsmitglied zu bleiben?***

Wenn man die aktuellen Organisationsveränderungen in vielen Unternehmen ansieht, sieht man, dass diese ArbeitnehmerInnengruppen unter Druck sind. Da wandelt sich oft die Einstellung gegenüber Gewerkschaften. Es ist kein Zufall, dass wir in der GPA-djp im Jahr 2012 eines unserer erfolgreichsten Jahre hatten, was die Neubeitritte betraf. Da sind viele aus der mittleren Führungsebene dabei und wir hören auch viele Sorgen. Wir hören aber auch von viel Unterstützung aus dem mittleren Management für die Betriebsräte und die Gewerkschaften.

Wir erleben bei vielen Sozialplanverhandlungen, bei Organisationsveränderungen oder bei Ausgliederungen auch aufgeschlossene Führungsstrukturen. Die absoluten GewerkschaftsgegnerInnen sind heute in den mittleren

Führungsschichten weit seltener zu finden als noch vor zehn oder fünfzehn Jahren. Das macht optimistisch: Eine Renaissance der nationalen und internationalen Gewerkschaftsbewegung scheint wieder möglich.

Viele MeinungsbildnerInnen sagen, wir haben viel in verschiedenen Organisationen versucht, aber am leichtesten gelingt betriebliche Gegenmacht über die Gewerkschaftsstruktur. Das finde ich bemerkenswert. Wir müssen vielleicht noch besser koordinieren, die europäischen Gewerkschaftsstrukturen müssen transnational werden. Immerhin ist die größte internationale NGO, die ich kenne, die internationale Gewerkschaftsbewegung, die gibt es schon lange und sie bietet ein gutes Netzwerk. All das ist aber durchaus noch mit viel Arbeit verbunden.

***Was für Eigenschaften sind notwendig für gutes Führen? Du bist ja selbst auch Führungskraft.***

Da wären natürlich Weltoffenheit, Kommunikationsfreude, Interaktion mit Menschen und natürlich eine eigene Zukunftsvision, also ein Bild, wie es sein könnte. Und gut qualifizierte Beschäftigte. Weltoffene, die gerne mitreden, nicht empfindlich sind, eine gute Streitkultur entwickeln.

Aber auch an einem Selbstbild, das täglich auf dem Prüfstand steht, führt kein Weg vorbei. Ich bin sehr stolz, dass heute mehrere Beschäftigte bei mir waren, die mir erklärt haben, warum meine Vorschläge nicht so gut sind und wie man etwas anders machen könnte. Ich mache auch täglich Fehler und neue Erfahrungen. Gut zuhören muss man aber können, Ideen anerkennen und die Umsetzung fördern. Als ich jünger war, habe ich gedacht, irgendwann muss ich dann nicht mehr täglich Führungsarbeit leisten. Aber das war eine Illusion.

***Wir danken für das Gespräch.***

***Das Interview führte Katharina Klee für Arbeit&Wirtschaft.***

Schreiben Sie Ihre Meinung  
an die Redaktion  
[aw@oegb.at](mailto:aw@oegb.at)