

Unheimlich mächtig

Bei VW haben IG Metall und Betriebsrat einen riesigen Einfluss. Das bekommen alle zu spüren, die anders denken

VON CLAAS TATJE

Wer sich bei Volkswagen bewirbt, muss viel mitbringen. Aktuell sucht VW neue Mitarbeiter in der Beschaffung. Bewerber sollen studiert haben, verhandlungssicher Englisch sprechen und umfangreiche Erfahrungen in der Projektleitung haben. Der Konzern verspricht dafür: »Zwei Buchstaben. Tausend neue Möglichkeiten. Eine große Zukunft.«

Das Wichtigste aber verschweigt das Karriereportal von VW. Ohne eine Mitgliedschaft in der IG Metall wird es sehr schwer. Volkswagens Unternehmenskultur ist eine IG-Metall-Kultur: hierarchisch, von Befehl und Gehorsam geprägt, kaum Widerspruch gegenüber der Gewerkschaft dulnd. Das System hat sich über Jahrzehnte etabliert. Lange hat es dem Konzern gute Dienste geleistet und dabei geholfen, Europas größtes Industrieunternehmen zu werden.

All das geschah jedoch zu einem hohen Preis. Wer sich dieser Kultur verweigert, wird schnell zum Außenseiter. Schlimmer noch: Wer sich außerhalb der IG-Metall entwickeln will, muss um seine Karriere fürchten. »Ohne IG-Metall-Mitgliedschaft steigen Sie bei VW kaum auf«, sagt Volker Rieble, Professor für Arbeitsrecht in München. Er schreibt gerade ein Buch über die Bezahlung von Betriebsräten, recherchiert auch bei VW und kritisiert: »Das ist ein krass rechtswidriges Verhalten.«

Der Betriebsrat widerspricht dem Forscher: »Gespräche über eine Mitgliedschaft in der IG Metall werden im Werk Wolfsburg frühestens vier Wochen nach Beginn der Ausbildung geführt.«

Auch der Konzern teilt mit: »Entscheidende Kriterien für eine Einstellung bei Volkswagen sind Kompetenz und Leistungsbereitschaft des Bewerbers.« So sei das auch in der weiteren beruflichen Entwicklung, denn: »Gewerkschaftsmemberschaft ist kein Kriterium.«

Die Frage ist, ob das wirklich stimmt im täglichen Betrieb. In einem Unternehmen, in dem neue Mitarbeiter per Unterschrift der »Betriebskassierung« zustimmen sollen: Ein Prozent des Bruttoeinkommens wird dann als Gewerkschaftsbeitrag vom Lohn abgezogen. Wie die Kirchensteuer.

Die ZEIT hat mit mehr als 20 Angestellten, Arbeitern und früheren Auszubildenden gesprochen. Fast ausnahmslos unterschrieben sie die IG-Metall-Mitgliedschaft, ehe sie das erste Mal einen Schraubenzieher oder Kugelschreiber im Werk anfassten. Spätestens aber in der Probezeit. Vielleicht erklärt das, warum in Wolfsburg 95 Prozent der Beschäftigten in der IG Metall sind und am Standort in Hannover-Stöcken sogar 98 Prozent. Auf dieser Grundlage hat sich eine Kultur etabliert,

die Vielfalt erstickt. Was im Alltag für Einzelne ärgerlich und frustrierend ist, wird in der aktuellen Krise zur Gefahr: Wie kann sich ein Unternehmen zum Besseren wandeln, wenn Mitarbeiter nicht einfach die betriebswirtschaftlich beste Lösung suchen, sondern immer mitdenken müssen, was wohl Betriebsrat und IG Metall dazu sagen werden?

Um dieses Umfeld zu erleben, muss man nah ran an die Fabriken, rein in das Wolfsburger VW-Werk. Und je weiter man kommt, desto mehr Menschen begegnen einem, die von einer Allianz aus Betriebsrat und Gewerkschaft daran gehindert werden, sich zu entfalten und einfach ihre Arbeit zu tun.

Aus der Rohfertigung dröhnen die mächtigen Transportketten und Roboter bis vor die Bürotüren. Wenn seine Tür auf ist, hört Antonino Potalivo den Lärm an seinem Schreibtisch. Er wurde von Betriebsräten und der IG Metall geängelt, obwohl er eigentlich ein idealtypischer VW-Werker ist und loyal nicht sein könnte. Als der heute 51-jährige Potalivo in die Schule kam, bauten seine Eltern bei VW in Wolfsburg den Käfer. Als er mit der Schule fertig war, bauten sie den Golf. Der Vater Vincenzo, ein Gastarbeiter aus Italien, war in den sechziger Jahren erst Maurer in Wolfsburg, bevor er zu VW kam, wo die Mutter Ingrid schon arbeitete. Über Antoninos Zukunft musste gar nicht gesprochen werden. Er sollte »ins Werk«. Potalivo wurde Kunststoffschlosser. Im September 1983 unterschrieb er seinen Arbeitsvertrag bei VW – und noch am selben Tag die Eintrittserklärung der IG Metall. »Das nimmt man hier mit der Muttermilch auf, das wird einfach gemacht«, sagt er.

Potalivo engagierte sich in der Gewerkschaft, er trug alles mit, bis ein Sohn des Werksleiters sein Azubi wurde und stolz erzählte, dass er Freikarten für Spiele des VfL Wolfsburg habe. »Das fand ich eine Riesensauerei, denn die Leute am Band müssen für die Tickets teuer bezahlen.« Potalivo stellte den Azubi zur Rede. Der aber habe nur gelacht und gesagt: »Wenn ich da sitze, sitzt links der Betriebsratschef Klaus Volkert, und rechts sitzen seine Stellvertreter.« Als Potalivo in einem offenen Brief einen Verzicht auf Freikarten für Funktionäre, Betriebsräte und Vorstände forderte, wurde er ins Büro des damaligen Betriebsratschefs Klaus Volkert einbestellt und zurechtgewiesen.

»Nach Prüfung und unter Beachtung strenger Compliance-Regeln« könnten Mitarbeitern und Mitgliedern des Betriebsrates auch heute noch Karten für Spiele des VfL Wolfsburg »gewährt werden«, teilt der Konzern mit.

Damals jedoch war das mit Compliance so eine Sache. Wenig später wurde bekannt, dass Volkert eine brasilianische Geliebte hatte, die von Volkswagen alimentiert wurde. Da wandte sich Potalivo endgültig von den Funktionären im Konzern ab – und kandidierte als unabhängiger Betriebsrat.

Er blieb in der Gewerkschaft, denn »ich wollte nie austreten, sondern die IG Metall zu neuem Denken bewegen. Weniger hierarchisch, mehr basisdemokratisch«, sagt Potalivo. Doch als er 2009 erneut kandidieren wollte mit seiner Liste MIG 18 (Mitarbeiter Interessen Gemeinschaft), mussten er und seine Mitstreiter zum Rapport. »Der Chef der IG Metall Wolfsburg, Frank Patta, bestellte uns zu sich und forderte eine Unterlassungserklärung. Andernfalls würden wir alle aus der Gewerkschaft ausgeschlossen.«

Patta streitet das Treffen nicht ab. Er sagt, es habe damals »selbstverständlich den Hinweis an die Vertreter der MIG 18 gegeben, dass die IG Metall Wolfsburg die Vereinbarkeit des Aufbaus einer solchen zusätzlichen Liste mit den Statuten prüfen wird.«

Der heutige Erste Bevollmächtigte der Wolfsburger IG-Metall-Stelle teilt hingegen mit, dass Mitglieder, die für konkurrierende Listen kandidieren, heute nicht mehr zum Gespräch gebeten würden.

Potalivo und seine Mitstreiter setzten durch, dass sie in der Gewerkschaft bleiben durften. Sie können heute auch eine eigene Fraktionsklausur abhalten, die von der IG Metall bezahlt wird, und an Schulungen teilnehmen. Dennoch stünden sie und andere Nicht-IG-Metaller unter verschärfter Beobachtung. Mal kontrolliere der Werksschutz den Kofferraum, dann werde den Betriebsräten, die nicht der IG Metall angehören, nachgespioniert. So erzählen es mehrere Kollegen von Potalivo, und das geht auch aus E-Mails hervor. Potalivo sagt: »Es verwundert schon, dass die große IG Metall so nervös unsere Aktionen verfolgt.«

Der Sprecher des Betriebsrats weist diesen Vorwurf schriftlich zurück: »Es gibt für alle Beschäftigten bei Volkswagen stichprobenartige Kontrollen des Kofferraums. Hiervon ist auch der Betriebsrat nicht ausgenommen.« Und die Spio-

nage? »Ein solches Vorgehen ist uns nicht bekannt, und dies würden wir auch nicht dulden.«

Im VW-Werk in Hannover-Stöcken fühlte sich Benno Harms dennoch beobachtet. Dort wollte er für die Betriebsratswahl 2010 nicht für die IG-Metall-Liste kandidieren, sondern als unabhängiges Mitglied der Gewerkschaft. Bis heute wird ihm das nicht vergessen, deshalb will Harms auch, dass sein wahrer Name verschwiegen wird. Er kandidierte trotzdem, genau wie Potalivo. Dann bekam er Besuch von einem Betriebsratsmitglied und Vertrauensleuten. In einem Besprechungszimmer eröffneten sie ihm, er möge die Kandidatur besser zurückziehen, sonst drohten ihm Nachteile am Arbeitsplatz. Harms entgegnete: »Seid doch froh, dass ich Werbung für die IG Metall machen will.«

Der Vorstand der IG Metall hat Benno Harms dann am 29. September 2010 aus der Gewerkschaft ausgeschlossen. Unterzeichnet ist der Brief von Detlef Wetzell, dem damaligen Zweiten Bundesvorsitzenden und späteren Chef. Die Begründung für den Ausschluss lieferte die Gewerkschaft in Hannover: »Durch deine Kandidatur auf einer gegnerischen Liste stellst du dich gegen die Beschlusslage des Vertrauenskörpers, des Ortsvorstandes und gegen das Votum der IG-Metall-Mitglieder.« In der IG-Metall-Satzung heißt es in Paragraf 10: »Mitglieder, die nachweislich die Interessen der IG Metall schädigen ..., können ... aus der IG Metall ausgeschlossen werden.« Alles rechtens, selbst das Bundesverfassungsgericht hat so geurteilt.

Vielfalt im Unternehmen entsteht so allerdings nicht. Der Hamburger Anwalt Rolf Gefken kämpft unverdrossen gegen die Macht der IG Metall an, denn »das Verständnis für Rechte von Minderheiten im Betriebsrat tendiert gegen null«, sagt er. Gerade hat er das Mandat eines Braunschweiger VW-Betriebsratsmitglieds übernommen, Michael Lachmann.

Der 38-Jährige sitzt als einziger Vertreter für die Christliche Gewerkschaft Metall im Betriebsrat, neben 34 Vertretern der IG Metall. Jedes Betriebsratsmitglied habe nach der Wahl eine Zuständigkeit im Werk zugewiesen bekommen, erzählt er, nur er nicht. Somit gebe es für Mitarbeiter im Werk eigentlich keinen Grund, sich an ihn zu wenden. Täten sie es doch und gehe er der Sache nach, verweise die Personalabteilung direkt an den zuständigen IG-Metall-Mann, sagt er. Der Betriebsratssprecher teilt dazu mit: »Nach jeder Betriebsratswahl wird in der konstituierenden Sitzung des Betriebsrats die Geschäftsverteilung im Gremium beschlossen. Alle gewählten Betriebsratsmitglieder sind stimmberechtigt. Die Besetzung der Ausschüsse ist das Ergebnis einer demokratischen Abstimmung.«

Fortsetzung auf S. 22

DIESE WOCHE



Was die Panama-Papiere in der OECD und in der Finanzbranche auslösen – und welche Schlupflöcher bleiben Seite 23/24



Eine neue Studie zeigt: Viele Großbanken finanzieren nach wie vor die deutsche Rüstungsindustrie Seite 27



Was steckt hinter dem Streit zwischen Christine Lagardes Währungsfonds und Alexis Tsipras' Regierung in Athen? Seite 33

QUENGEL-ZONE

Geschmacksexplosion

MARCUS ROHWETTERS

wöchentliche Einkaufshilfe

Besuche in Szenarestaurants können gefährlich sein. Glaubt man Food-Blogs und Feinschmeckermagazinen, müssen Gäste dort regelmäßig mit Geschmacksexplosionen rechnen. Es ist schon schlimm, dass der Gourmetschickeria offenbar die Superlative ausgehen, die sie so dringend braucht, um sich selbst zu loben. Ein simples »lecker« oder »köstlich« reicht schon längst nicht mehr aus, um jene Wonnen zu beschreiben, die die von ihrem Alltag gelangweilten Connoisseurs bei In-Italienern, -Franzosen oder -Koreanern erleben. Neue Ausdrücke der Begeisterung müssen her, selbst wenn Restaurantkritiken dadurch metaphorisch zu echten Minenfeldern werden. Also: Geschmacksexplosionen.

Über Explosionen lässt sich ebenso wenig streiten wie über den Geschmack an sich: Sie sind in den allermeisten Fällen nicht schön oder erstrebenswert, da vom Wesen her zerstörerisch. Ihre zerstörende Kraft stammt von einer schnellen Ausdehnung, die einen Zusammenbruch der ursprünglichen Struktur herbeiführt. Im Ergebnis ähnlich, allerdings weit raumsparender, ist demgegenüber die Implosion, die in der Gastronomie entweder bei Soufflés (physisch) oder bei Tomatencremesüppchen (geschmacklich) auftritt. Das explodiert Etwas ist nach der Explosion definitiv kaputt. Stellen Sie sich die Sprengung eines alten Parkhauses vor, bevor Sie beim Kellner ein Gericht ordern, das jemand als Geschmacksexplosion bezeichnet hat.

Unmittelbar erfahren, führen Explosionen nicht selten zum Tod. Davon abgesehen, können sie je nach Schwere unterschiedliche Verletzungen zur Folge haben, etwa ein Knalltrauma (bestimmte Erbsen), Verbrühungen (heiße Suppe) oder Schockzustände (Rechnung). Am besten meidet man daher Orte, an denen sich Geschmacksexplosionen ereignen können. Auch wegen des dort oft verkehrenden Publikums.

Von Verkäufern genötigt? Genervt von Werbe-Hohlsprech und Pseudo-Innovationen? Melden Sie sich: quengelzone@zeit.de – oder folgen Sie dem Autor auf Twitter unter @MRohwetter

Unheimlich mächtig Fortsetzung von S. 21

Wie ergeht es sonst Mitarbeitern, die der IG Metall den Rücken kehren? In der Gießerei in Hannover-Stöcken arbeitet Sedat Müller. Er hat mehr Angst vor dem Betriebsrat als vor seinem Chef, und deswegen heißt er in diesem Artikel anders als im wahren Leben. Wenn er über seine Erlebnisse spricht, wird er kurzatmig. Müller regt sich darüber auf, dass ihm der Betriebsrat »Steine in den Weg legt«, seit er 2012 aus der IG Metall ausgetreten ist.

Auch Müller ist ein loyaler VW-Werker. Vom ersten Tag an hat er mit derselben Gruppe von Kollegen am Band gestanden. Als sich ihr 25-jähriges Jubiläum im Unternehmen näherte, verabredeten sie sich. Sie wollten das Ereignis am Ende ihrer Schicht mit einem kleinen Essen in der Gießerei feiern. Doch am Tag vor dem Jubiläum kamen ebendiese Kollegen, seine alten Kumpanen, zu ihm und sagten: »Wir können nicht mit dir feiern.« – »Warum?«, fragte Müller. »Die Vertrauensleute der IG Metall sagen, wir sollen nicht mit dir feiern.« An diesem Tag lernte Müller: »Ohne Gewerkschaft bist du nichts.« Als die Kollegen auf ihr Jubiläum anstießen, polierte Müller in seinem grauen Arbeitsanzug Zylinderköpfe. »Bis heute vermeiden es Kollegen, mit mir gesehen zu werden.«

Übergangen zu werden tut nicht nur weh, es kann auch Geld kosten. Der Montagewerker Jörg Gerber, 52, trat Anfang der neunziger Jahre aus der IG Metall aus und engagierte sich in der Christlichen Gewerkschaft Metall. Dann empfahl ihn die Personalabteilung für einen Arbeitsplatzwechsel – von der Bereitstellung in die Qualitätssicherung der Montage. Die zuständigen Meister hätten das befürwortet. Nur der Betriebsrat habe sich quergestellt: »Als festgestellt wurde, dass ich eigentlich in eine andere Lohnstufe eingruppiert werden müsste, kam sogar der Meister zu mir und sagte: Tu mir einen Gefallen, tritt in die IG Metall ein, dann hast du es leichter.« Es ging um wenig mehr als hundert Euro im Monat. Gerber blieb stolz und stur. Den neuen Arbeitsplatz hat er nie angetreten. Der Betriebsrat teilt auf Anfrage mit, keine Kenntnis von dem Vorfall zu haben, er sei aber gern bereit, den Fall zu prüfen.

Noch weitere angestrebte Arbeitsplatzwechsel seien daraufhin gescheitert, sagt Gerber. Sein Fazit: »Bessere Arbeitsplätze gibt es fast nur für IG-Metall-Mitglieder.« Auch weitere Mitarbeiter beteuern, dass der Betriebsrat bei Volkswagen unliebsame Beförderungen und Gehaltserhöhungen blockiere. Das geschehe stets informell, sodass es für Unbeteiligte kaum nachvollziehbar sei.

Ein Sprecher des Konzerns teilt dazu allgemein mit: Volkswagen wende die geltenden Regeln des Betriebsverfassungsgesetzes an. Demnach sind Eingruppierungen und Umgruppierungen zustimmungspflichtig. Verweigert der Betriebsrat die Zustimmung, kann der Konzern vors Arbeitsgericht ziehen.

Schon einfache Betriebsräte haben erhebliche Macht, mit der sie selbst Entscheidungen von Führungskräften beeinflussen können. »Ich hatte gerade in der Forschung und Entwicklung angefangen, da kam ein Betriebsratsmitglied zu mir und sagte, ich solle mir den Kollegen X einmal genau angucken, der sei genau der Richtige für mein Team«, erzählt ein Ingenieur, er redet nur anonym. Nach einigem Abwägen entschied er sich für jemanden, den er für noch qualifizierter hielt. Aber: »Ich hatte nicht verstanden, dass der Betriebsrat keine Empfehlung ausgesprochen hatte, sondern einen Befehl.« Damit war die Karriere des Ingenieurs beendet. Er ist noch bei VW, aber »ich habe hier keinerlei Aufstiegschancen mehr.« Unabhängig voneinander bestätigen mehrere seiner Kollegen den Wahrheitsgehalt seiner Aussagen.

Der Betriebsratssprecher sagt dazu: »Ein solcher Fall ist uns nicht bekannt. Im Übrigen besetzt nicht der Betriebsrat Stellen, sondern der fachlich Vorgesetzte in Zusammenarbeit mit dem zuständigen Vertreter des Personalwesens. Der Betriebsrat wird hier entsprechend seiner gesetzlichen Mitbestimmungsrechte einbezogen.«

Im Rat bestreitet man auch ganz allgemein, dass Mitarbeiter am Band nach einigen Jahren nur dann weiter aufsteigen, wenn Betriebsräte und Vertrauensleute sie empfehlen. Dennoch ist bei Volkswagen selbst auf den höchsten Hierarchiestufen jeder zweite Manager in der IG Metall – ungleich mehr als etwa bei Daimler in Stuttgart. »Denen wird gesagt, deine Karrierechance steigt, wenn du der IG Metall beitretest. Die Gewerkschaftsbeiträge bekommen so eine Art Schutzgeldfunktion«, sagt der Münchner Arbeitsrechtler Volker Rieble. Und auch gegen diese Feststellung wehrt sich der Betriebsrat: Jeder Beschäftigte, der Mitarbeiter führe, müsse »eine Führungslizenz mit davorliegenden Qualifizierungen erwerben. Bestandteil dieser Qualifizierung ist nicht die Frage, ob man IG-Metall-Mitglied ist.«

Doch nach allem, was die Recherchen der ZEIT zeigen, fügen sich die vielen Einzelfälle zu einem Ganzen, zu einer Unternehmenskultur, die unten, in der Produktion, von IG Metall und Betriebsrat dominiert werden. Und von dort zieht sich der Einfluss bis in die Spitze.

Über den vertrauensleuten der IG Metall rangieren die Vertrauensleute der IG Metall. Allein in Wolfsburg sind es 2400 unter den 70 000 VW-Beschäftigten, in Hannover-Stöcken rund 730 von 13 000 Mitarbeitern. Ihnen entgeht kaum etwas. Nicht in Wolfsburg, nicht in Hannover, Emden,



Betriebsratschef Bernd Osterloh (Mitte) auf dem Weg zur Betriebsversammlung Anfang März



Dort hielt er eine Grundsatzrede – und 20 000 Arbeiter hörten in der Werkshalle zu



Auch Kritiker Antonino Potalivo war zugegen. Hier steht er vor dem Wolfsburger Werk

Braunschweig, Salzgitter oder an einem anderen deutschen Standort. Von einer »Spitzelkultur« sprechen mehrere VW-Mitarbeiter unabhängig voneinander.

Auf der Ebene darüber erweist sich der Betriebsrat als zentrale Organisationsplattform. Bei VW kandidieren die Betriebsratskandidaten auf einer IG-Metall-Liste. Und weil weit über 90 Prozent aller Mitarbeiter in der Gewerkschaft sind, ist ihnen die Mehrheit sicher. In der jüngsten Wahl errang die IG Metall in Wolfsburg 67 von 75 Sitzen, in Braunschweig 33 von 35. In Zwickau alle 35 und in Osnabrück sämtliche 21.

Die Hälfte aller Aufsichtsratsstühle im Konzern wird von Arbeitnehmervertretern und damit vor allem von IG-Metall-Mitgliedern besetzt, und so ist selbst der Aufsichtsrat so etwas wie eine Zweigstelle der Gewerkschaft. Bei Daimler ist die IG Metall ähnlich stark vertreten. Aber dort können die Belegschaftsvertreter durch das doppelte Stimmrecht des Aufsichtsratsvorsitzenden ganz einfach überstimmt werden. Im Volkswagen-Aufsichtsrat geschieht das praktisch nie, weil dort auch zwei Vertreter des Miteigentümers Niedersachsen sitzen. Und dessen Interessen decken sich

oft mit denen der Gewerkschaft: hohe Löhne, viele Jobs.

Die ganze Macht konzentriert sich am Ende in einem Mann, dem Betriebsratschef Bernd Osterloh. Er ist Präsident des europäischen Konzernbetriebsrats, Präsident des Weltkonzernbetriebsrats, er hat Aufsichtsratsposten bei verschiedenen VW-Marken inne, und innerhalb des Konzernaufsichtsrats sitzt er im mächtigen Präsidium.

Nach dem Rückzug des VW-Patriarchen Ferdinand Piëch und der Trennung von Vorstandschef Martin Winterkorn ist kein Topmanager länger im Unternehmen als Osterloh. Auch ist niemand so lange im Aufsichtsrat wie Osterloh, der diese Stellung zu nutzen weiß.

Jörg Bode (FDP), bis zum Jahr 2013 niedersächsischer Wirtschaftsminister und damit auch im Aufsichtsrat, sagt: »Osterloh war schon immer mehr Teil des Vorstandes als Teil des Arbeitnehmerlagers.« Die Folge: Es habe kaum eine Vorlage gegeben, die vom Vorstand nicht mit Osterloh abgestimmt gewesen sei. Der Vorstandsweg sei damit zum Arbeitnehmerweg geworden.

Wer da nicht mitzieht, der läuft auf. Zuletzt traf es Christine Hohmann-Dennhardt, die im Januar

von Daimler kam. Dort verordnete die frühere Verfassungsrichterin als Vorstand für Integrität und Recht den Mitarbeitern neue Compliance-Regeln. Einer ihrer wichtigsten Ratgeber war der frühere FBI-Chef Louis Freeh, ein Mann mit Kontakten in die Regierungsspitze der Vereinigten Staaten. So einen braucht man, wenn man sich wie Volkswagen mit US-Behörden um Abgaswerte streitet. Doch die neue Vorstandsfrau hatte etwas vergessen, als sie Freeh mitbringen wollte. Sie hatte Osterlohs Betriebsrat nicht gefragt. »Wir kennen diese Personalie nicht«, ließ der verlauten. Damit war die Personalie gestorben. »Hohmann-Dennhardt dachte, sie hat die Macht, eine Mannschaft zu holen, aber diese Macht hat sie offensichtlich nicht«, sagt jemand, der Hohmann-Dennhardt kennt. Willkommen in Wolfsburg.

In diesen Tagen treibt Osterloh auch andere Manager vor sich her. Als der neue Vorstand für die Kernmarke VW, Herbert Diess, antrat und zehn Prozent mehr Produktivität verlangte, hatte der Betriebsrat längst einen Ordner voller Verbesserungs- und Optimierungsvorschläge parat. So konnte Osterloh dem neuen Manager vorhalten, noch keine neue Strategie für die Marke entwickelt zu haben, denn vieles sei bekannt und vom Betriebsrat seit Monaten gefordert.

Ein starker Betriebsrat als Interessenvertreter der Belegschaft ist wichtig: Je stärker der Betriebsrat, desto stärker das Gegengewicht zu Aktionären und Managern. Und die starke Gewerkschaft sorgt mehr als in jedem anderen Unternehmen dafür, dass die Löhne stimmen. Doch die Grenze zwischen Versorgung und Verrohung der Sitten kann fließend sein. Muss es zum Beispiel sein, dass der Geschäftsführer des Wolfsburger Betriebsrats, der selbst gar kein Betriebsratsmitglied ist, gerade in den sogenannten Oberen Management-Kreis befördert wurde? Auf dieser Ebene gibt es neben einem Gehalt, das laut IG-Metall-Broschüre mindestens 6650 Euro beträgt, oft noch Boni von bis zu 90 000 Euro im Jahr. Der Betriebsrat äußert sich dazu nicht. Oft ist die Nähe zur Macht nur ärglich, aber für Volkswagen geht es gerade um alles. Woher soll da anderes Denken kommen, wenn die Wege vorgezeichnet sind?

Auffallend sind zum Beispiel die Personalrochaden zwischen IG Metall und Volkswagen. Etwa bei Frank Patta, jenem ehemaligen Bevollmächtigten, der verantwortlich war für die Einbestellung von Antonino Potalivo. Heute ist er Generalsekretär des Weltkonzernbetriebsrats. Oder das: Der neue Personalvorstand des Volkswagen-Konzerns, Karlheinz Blessing, begann seine Karriere 1984 in der Vorstandsverwaltung der Gewerkschaft und blieb dort bis 1991. Sein Vorgänger Horst Neumann arbeitete von 1978 bis 1994 ebenfalls dem Vorstand der IG Metall zu. Zuletzt machte er Schlagzeilen mit seinen Pensionsansprüchen. Laut Geschäftsbericht hatte Neumanns Altersversorgung nach 13 Jahren Arbeit bei Audi und VW einen Barwert von 23,6 Millionen Euro erreicht. Nicht viel weniger als der einstige Vorstandschef Martin Winterkorn mit seinen 28,6 Millionen hatte. Er war jedoch fast 35 Jahre im Konzern beschäftigt.

Gegen solch fabelhafte Zuwendungen gibt es auch deshalb keinen Aufstand, weil die IG-Metaller sehr genau darauf achten, dass jeder bis nach ganz unten etwas abbekommt. In einem Unternehmen, in dem fast alle Beschäftigten der IG Metall angehören, in einer Stadt, in der diese Gewerkschaft mehr als 90 000 Mitglieder zählt, geht es am Ende darum, vom Unternehmen Jahr für Jahr mehr Lohn einzufordern – was seine Berechtigung hat, sofern an anderer Stelle nicht zu viel gespart werden muss.

Ab Ende April wird die Gewerkschaft mit Volkswagen einen neuen Haustarifvertrag verhandeln. Fünf Prozent mehr werden gefordert – so viel, wie die IG Metall auch in der Fläche will. Trotzdem stellt der jetzt gültige Vertrag die VW-Leute im Industrievergleich besonders gut. Zu Beginn der Karriere nehmen die Löhne sogar automatisch zu. Schon nach sechs Monaten steigen die Facharbeiter in Entgeltstufe acht auf und verdienen damit 3267 Euro brutto. Ein Jahr später steigt der Lohn auf 3423,50 Euro. Zwei Jahre später sind es 3574,50 Euro. Außerhalb von Volkswagen gibt es diese Automatik nicht, sodass jemand eventuell jahrelang den gleichen Lohn erhält. »Der Unterschied zwischen der Fläche und dem Haustarif beträgt zwischen 17 und 30 Prozent«, sagt jemand, der beide Verträge genau kennt. Andere Autobauer wie Daimler bezahlen nach Flächentarif. Der sieht auch vor, dass die Mitarbeiter in der Woche zwei Stunden mehr arbeiten.

Dutzende Bilanzexperten versuchen zurzeit, den Jahresabschluss der Volkswagen AG für das Krisenjahr 2015 fertigzustellen. Schwierig. Schließlich müssen sie Rückstellungen für Prozessrisiken bilden, die der Abgasskandal schafft. Die Marke VW wird das Jahr 2015 wegen dieser Rückstellungen mit Verlust abschließen. Die Dividende wird entweder sehr gering sein oder gleich ganz ausfallen.

In dieser Stimmung rang Betriebsratschef Osterloh dem Konzernchef Matthias Müller auch für 2015 eine Prämie für die Mitarbeiter an den VW-Standorten ab, sodass in der Mitarbeiterzeitung verkündet werden konnte: »Belegschaft soll Anerkennungspremie erhalten!«

Noch es feststeht, wie hoch der Verlust des Unternehmens ist, erhalten die Beschäftigten also einen Bonus. Das konnte man bisher höchstens von Investmentbanken. »Die hohen Löhne und die zemen-

tierten Strukturen in Wolfsburg sind für Volkswagen langfristig bedrohlicher als der Dieselskandal«, sagt Ferdinand Dudenhöffer, einer der führenden Autoexperten im Land. Dazu muss man wissen, dass die Macht der Gewerkschaft innerhalb des Konzerns besonders groß ist bei der Stammmarke VW. Im Jahr 2014, aus dem der jüngste Geschäftsbericht stammt, verdiente die Marke Volkswagen umgerechnet auf ein Auto 540 Euro. Die Konzerntochter Audi verdiente hingegen gut 3560 Euro und Skoda immerhin noch 1030 Euro. VWs Dauerrivale Toyota wiederum verdiente 2200 Euro an einem Auto.

Andere Zahlen, gleiches Ergebnis. Mit jedem Euro Umsatz verdient die Marke Volkswagen 2,5 Cent. Audi hingegen verdient 9,6 Cent, Skoda 7 Cent. Nur Seat hat im Automarken-Reich des Konzerns eine noch geringere Umsatzrendite. Natürlich steckt in diesen Zahlen einige Ungenauigkeit. So ist die teure Forschung und Entwicklung in Wolfsburg bei der VW-Marke angesiedelt und tüfelt auch für andere Konzernbereiche. Das ertragreiche Chinesengeschäft taucht in den Zahlen gar nicht auf. Und doch sind die Zahlen wichtig, um das Umfeld zu verstehen, in dem sich am Ende der Dieselskandal entfalten konnte. Je weniger Lohndruck auf den eigenen Mitarbeitern lasten soll, umso mehr Druck spüren die Techniker im Konzern, kostensteigernde Teile zu vermeiden. Allein die Umweltauflagen in den Vereinigten Staaten hätten einen Katalysator mit Harnstoffeinspritzung für 500 bis 700 Euro erfordert. Damit hätte VW so viel Stickstoffdioxid aus den Abgasen filtern können, dass die Umweltgesetze eingehalten werden. Wenn der Konzern aber pro Fahrzeug im Schnitt nur rund 500 Euro Gewinn macht, heißt das: Der Filter könnte bedeuten, dass VW in den USA mit verkauften Dieselautos kein Geld verdient hätte. Am Ende wurde eine Betrugssoftware installiert. Das Kostenproblem war damit erst mal vom Tisch.

Jemand, der lange im oberen Management gearbeitet hat, kennt diese Logik aus anderen Fällen: »Wenn jemand beispielsweise herausfindet, dass die Instrumententafel im Golf Plus in der Eigenherstellung unrentabel ist, und das offenlegt, dann ist der ganz schnell seinen Posten los. Dafür sorgt der Betriebsrat.«

Natürlich ist der Dieselskandal zunächst die Folge von Managementversagen. Aber warum haben sich die Ingenieure, die mit den Motoren tricksten, in ihrer Not nicht an den Betriebsrat oder an einen der 2400 Vertrauensleute der IG Metall gewandt? Diese Frage wird sich der Betriebsrat stellen müssen. Ein Mann, der oft mit Osterloh verhandelt hat, beschreibt die Atmosphäre so: »Dem Betriebsrat sind hohe Löhne erst mal wichtiger als die richtige Technik.«

Was sagt Bernd Osterloh selbst? Anfang März redet er zu Abgeordneten und Besuchern des niedersächsischen Landtags.

In seinem Vortrag über »Volkswagen als gesellschaftlichen Akteur« zeigt Osterloh anfangs eine sehr persönliche Seite. Und spricht über »die größte Krise in der Geschichte von Volkswagen«, die Volkswagen seit September »in Atem« halte.

»Der Schock über die Dieselskrisen saß und sitzt tief«, sagt Osterloh. »So tief, dass ich morgens aufwache und wünsche, das gäbe es alles nicht.«

Den Betriebsrat treffe keine Schuld an der Dieselsaffäre, sagt Osterloh dann. Im Gegenteil: »Wir Betriebsräte und Gewerkschafter haben zu Beginn der Dieselskrisen mit als Erste auf schonungslose und gründliche Aufklärung der Affäre gedrungen.« Die Arbeit von externen und internen Kontrolleuren werde begleitet. Da muss er gar nicht erzählen, dass er im Aufsichtsrat Mitglied im Sonderausschuss Dieselmotoren ist.

Und dann fragt er rhetorisch: Wie kann VW Vertrauen zurückgewinnen? Eine seiner Antworten: »Zum Vertrauen gehört die Bereitschaft, Antworten zu geben, wenn man gefragt wird.«

Auch die ZEIT hat Osterloh für ein Gespräch angefragt – um nach viel Hin und Her eine Absage zu erhalten. Osterlohs Interview, das die meiste Beachtung in diesem Jahr fand, war da ohnehin längst erschienen. Er gab es Ende Januar. Für die Online-seite der Wolfsburger IG Metall.

Hand More informationen im Internet: www.zeit.de/vw-skandal

HINTER DER GESCHICHTE

Leitfrage: Volkswagens Betriebsratschef forderte im Zuge des Dieselskandals eine neue Führungskultur. Aber wie steht es um die Kultur im ganzen Unternehmen?

Dauer der Recherche: Drei Monate. **Zahl der Gesprächspartner:** Rund 50 – Arbeiter, leitende Angestellte, Topmanager, Gewerkschaftsfunktionäre, Aufsichts- und Betriebsräte.

Die Fälle: Mit jeder Rechercheweche wuchs die Zahl derjenigen, die die heutige Kultur infrage stellen. Manche Mitarbeiter beendeten das Gespräch umgehend, sobald es auf die IG Metall kam. Viele andere riefen dann doch zurück. Der Betriebsrat wurde am Ende konfrontiert.

So etablierte sich der Einfluss

1938

Vor allem mit beschlagnahmten Gewerkschaftsvermögen wird das VW-Werk gebaut

1947

Die Besatzung drängt auf Mitbestimmung. Eine entsprechende Vereinbarung tritt in Kraft

1955

Die IG Metall erzielt die absolute Mehrheit der Betriebsratswahl und tritt als Fraktion auf

1960

Geburt der Volkswagenwerk AG. 60 Prozent sind Volksaktien, je 20 Prozent gehen an Bund und Land

1972

Bei VW konstituiert sich ein Gesamtbetriebsrat auf Grundlage neuer Mitbestimmungsregeln

1990

Klaus Volkert wird Betriebsratschef. Bald gilt er als Co-Manager im VW-Konzern

2005

Volkert tritt zurück. Bernd Osterloh wird zum neuen starken Mann der Belegschaft

2015

Der Dieselskandal schüttelt VW durch. Topmanager gehen, Osterloh gewinnt an Macht