

Andrea Eckardt

# Qualifiziert diskutieren, weiter streiten, mehr mitgestalten!



**40 Jahre Kampf um Arbeit**  
**im VOLKSWAGEN Werk Salzgitter**

Andrea Eckardt

Qualifiziert diskutieren, weiter streiten, mehr mitgestalten!

*Andrea Eckardt*, M.A., geb. 1966, nach dem Abitur Ausbildung als Buchbinde-  
rin und Druckformherstellerin, anschließend Studium der Soziologie, Geogra-  
fie und Politischen Wissenschaften, bis Ende 2002 wissenschaftliche Mitarbei-  
terin am Institut für Soziologie der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-  
Nürnberg. Heute arbeitet sie als Referentin des Betriebsrates VOLKSWAGEN  
Salzgitter.

*Andreas Blechner* ist Betriebsratsvorsitzender von VOLKSWAGEN Salzgitter.  
*Hartmut Meine* ist Bezirksleiter des IG Metall-Bezirks Niedersachsen und Sach-  
sen-Anhalt.

*Bernd Osterloh* ist Vorsitzender des Gesamt- und Konzernbetriebsrats der  
VOLKSWAGEN AG.

**Andrea Eckardt**

**Qualifiziert diskutieren, weiter streiten,  
mehr mitgestalten!**

**40 Jahre Kampf um Arbeit  
im VOLKSWAGEN Werk Salzgitter**



**Mit Vorworten von  
Hartmut Meine, Bernd Osterloh  
und Andreas Blechner**

**VSA: Verlag Hamburg**

**www.vsa-verlag.de**

*Foto auf der Titelseite:* Protestkundgebung der Fröhschicht VOLKSWAGEN Salzgitter vor dem Werk am 26. Oktober 2004 im Rahmen der Tarifrunde 2004.

*Foto auf der Rückseite:* Am 31. Mai 2000 setzt die Salzgitteraner VW-Belegschaft ein gesellschaftspolitisches Signal. Rund 3.500 Beschäftigte demonstrieren vor dem Werk gegen die Gefährdung ihrer Arbeitsplätze durch das geplante und 1.500 Meter vom Werk entfernt liegende Atommüllendlager »Schacht Konrad«. Dafür nehmen sie sogar den Verlust von Arbeitszeit in Kauf, was bis dahin einmalig ist in der bundesdeutschen Geschichte.

Fotonachweis:

Seiten 3, 25, 83, 225, 232, 262 und 264: VOLKSWAGEN AG

Seite 279: Lebenshilfe Salzgitter e.V.

Alle anderen Fotos stammen aus dem Archiv des Betriebsrats VOLKSWAGEN Salzgitter.

© VSA:Verlag 2010 (Erstauflage: 2003), St. Georgs Kirchhof 6, 20099 Hamburg

Alle Rechte vorbehalten

Druck und Buchbindearbeiten: Fuldaer Verlagsanstalt

ISBN 978-3-89965-418-9

# Inhalt

Hartmut Meine: Mitbestimmung bei Volkswagen – Ein Beispiel der Wirtschaftsdemokratie .....	11
Bernd Osterloh: Der Wandel der Mitbestimmung .....	12
Andreas Blechner: Vorbemerkung .....	16

## **Kapitel 1: Die 1970er Jahre**

<b>Gründerzeit, Existenzkrise und innovative Gruppenarbeit .....</b>	<b>19</b>
1. Die politischen Rahmenbedingungen der neuen Fabrik: Sozial-liberale Regierung der 1970er Jahre, demokratische Reformziele und Krisenmanagement .....	19
2. VOLKSWAGEN kommt nach Salzgitter: Neues Werk – neue Automobile und Motoren – neue Belegschaft .....	20
Die Standortfrage: <i>Durch das Nadelöhr VW muss der Arbeitsmarkt Salzgitter gehen</i> 21/Viel Fläche für wenig Geld 23/Kühne Träume einer großen Fabrik 24/Neue Fahr- zeuge der oberen Mittelklasse 24/Erfolgreiche Motoren 28/Neues Fabrikkonzept und neue Methoden 29	
3. Die Interessenvertretung der ersten Stunde .....	33
Aufbauhilfe durch den Hannoveraner Betriebsrat 33/Die Aufbaumannschaft: Beleg- schaftspracher und IGM-Vertrauenskörper 35	
4. Rasanter Belegschaftsaufbau .....	39
Masseneinstellungen 39/Anwerbung ausländischer Kollegen und deren Anfangspro- bleme 40/ Von Tunis nach Thiede 42	
5. Erste Problem- und Handlungsfelder der Interessenvertretung .....	44
Mitgliederwerbung für die IG Metall 44/Die ersten Belegschaftsprobleme 44/Erste Betriebsversammlung 1970 46/Erste Betriebsratswahl 1971 46/Erste Betriebsver- sammlung am 17.12.1970 47/Der Betriebsratsvorsitzende Rudi Anklam als Person und Politiker 50/Die Ausschussarbeit kommt in Schwung 53/Arbeitsplatzbeschi- eibung und Lohneinstufung in der Lohnkommission 55/Personalausschuss 56/Arbeits- sicherheitsausschuss 57/Vorschlagswesen 58/Bildungsausschuss 59/Planungsaufga- ben 59/Erste Gruppenbildungen und interne Machtkämpfe 60/Zweite Betriebsrats- wahl 1972 62	
6. Die Arbeitsbeziehungen im Werk: Werkleitung, Personalwesen und Betriebsrat .....	64

7. <i>Dieser Schock, der saß bei allen drin</i> – Schließung des Fahrzeugbaus 1974/75 .....	66
Kurzarbeit, Aufhebungsverträge und Vorruhestandsregelung 67/Schließung des Fahrzeugbaus 68/Abbau der Belegschaft in den Werken im Vergleich (Ende 1974 zu Ende 1975) 70/Konsequenzen der Schließung: Aufgabe von Wohn- und Produktionsflächen und Wahlverluste der IG Metall 74	
8. Aufbau nach dem Abbau – Neueinstellungen und die Weiterentwicklung in Richtung Motorenleitwerk .....	75
Konjunkturaufschwung und Neueinstellungen 75/Neuer Fahrzeugbau oder Motorenleitwerk? 76/Ein ehemaliger Kollege vom Hochband 411/412 erzählt über seinen Aufhebungsvertrag und seine Rückkehr zu VW 77/Erste Erfahrungen mit internationaler Produktionsverflechtung 79/Weitere Neuerungen: Computerpilotprojekt, Gebrauchtwagenvermittlung, Parkplatzzufahrt Ost 79	
9. Deutschlands erster Gruppenarbeitsversuch am Band – Pilotprojekt zur <i>Humanisierung des Arbeitslebens</i> .....	80
10. Neues Bewertungs- und Lohnsystem: LORA und LODI (Lohnrahmen-Tarifvertrag und Tarifvertrag über die VW-Lohndifferenzierung) .....	85
<i>Das war ein gravierender Einschnitt für uns hier (Scholz)</i> – LORA und Wegfall der Leistungsgradbeurteilung durch MTM 85/Betriebliche Untersuchungen im Zeitlohnbereich 86/Flexibler Personaleinsatz mit LODI und neue Arbeitsdefinition: Inhalt statt Leistung 87	
11. Endlich kommt die Ausbildungswerkstatt .....	88
12. Veränderungen im Betriebsrat und in den Arbeitsbeziehungen mit dem neuen Personalchef Kowling .....	90
Erste Urabstimmung im Rahmen des 78er-Tarifkampfes 90/Stärkung des IG Metall-Vertrauenskörpers 1978: Aufgabe der Personalunion von Betriebsrats- und VKL-Mandat 91/Auflösung der Hallenbetriebsräte 94/Neuer Personalchef Alexander Kowling (1978) und veränderte Arbeitsbeziehungen 94	

## **Kapitel 2: Die 1980er Jahre**

<b>Von der Kurzarbeitskrise zum Motorenleitwerk .....</b>	<b>97</b>
1. Christlich-liberale Politik der 1980er Jahre: Deregulierung und Sozialabbau .....	97
2. VOLKSWAGEN in den 80ern: Nach schwierigem Start Expansion bei gleichzeitigen Kostensenkungsversuchen durch technologische und organisatorische Rationalisierung .....	98
3. Kurzarbeitskrise 1982 und Produktionskonkurrenzen .....	99
Zweite Kurzarbeitskrise im Jahr 1982 99/»Gerangel« um die 801er-Motoren 100/ Probleme des technischen Fertigungskonzeptes 101	

4. Rationalisierung durch flexible Automatisierung und Wiedereinstieg in die Gruppenarbeit: Neue Zylinderkopf- und Rumpfmotorenlinien .....	102
Erster Schritt: Die Automation der Zylinderkopfmontage 103/Zweiter Schritt: Eine automatische Rumpfmotorenlinie 109/Angelernte arbeiten erstmalig auf Facharbeiterniveau (Lohnniveau Ida) 110/Erfahrungen mit der neuen Gruppenorganisation 111/Umzug der Endmontage mit dem vergeblichen Wunsch: Endlich vernünftige Arbeitsplätze 112	
5. Anfang der 1980er Jahre: Neue Strukturen der Interessenvertretung und neuer Betriebsratsvorsitzender Heinrich Buhmann .....	114
Der Planungsausschuss gewinnt an Bedeutung 114/Automatisierung der Montage – von der Handarbeit über automatische Anlagen zu Robotern 115/Der erste Fachreferent Peter Lachnit 116/Neuer Betriebsbetreuer der IG Metall Bernd Henn 117/Schock am 6. November 1983 – Rudi Anklam verstirbt unerwartet 118/Der neue Betriebsratsvorsitzende Heinrich Buhmann als Person und Politiker 119/Schulterchluss in den Arbeitsbeziehungen mit Werkleiter Korff 121/Die Einbindung in die standortübergreifende Politik: Gesamtbetriebsrat und Aufsichtsrat 122	
6. Politische Entwicklung der Vertrauensleute .....	125
Unzufriedene Vertrauensleute 125/Widerstand an der »Rennbahn« 126/Ausbau der Informationsrechte und der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit 127/Politisierung des Vertrauenskörpers 130	
7. Arbeitszeitverkürzung – Kalte Aussperrungen im Kampf um die 35-Stunden-Woche und das Streikrecht (§116) .....	132
8. Kostensenkung durch Personalabbau oder Personalaufbau durch Arbeitszeitverkürzung? .....	135
Kostensenkungskataloge des Vorstandes 135/Kostensenkungsmaßnahmen des Vorstandes in der VW AG in den 1980er Jahren 135/Mehrarbeitsregelungen und flexible Arbeitszeitmodelle 137/Das 18-Schichtenmodell für Audi-Motoren 138/10.000 Beschäftigte! 140	
9. Das Werk auf Expansionskurs: Neue Motoren, neue Hallen und neues Bildungszentrum .....	141
10 Millionen Motoren und »Leitwerk für wassergekühlte Motoren«! 141/Neue Hallen 143/Grundsteinlegung für den Bau eines Bildungszentrums 1989 144/Neue Berufe 145	
10. Das Werk auf weiterem Rationalisierungskurs und kritischer Gegenwind .....	146
Weitere Rationalisierungsvorhaben – vom Betriebsrat abgebremst 146/Dezentralisierung der Instandhaltung 147/Flexibilisierung und Verschlanung von Produktion und Logistik: Ab- oder Aufbau von Lagern? 147/Hintergrund: »Der japanische Erfolg« und <i>Lean Production</i> 149/Die Verteidigung der eigenen Produktion gegen Verlagerung und Fremdvergabe (Outsourcing): Interne und externe Standortkonkurrenzen 151	



11. Der politische Richtungskampf um die beste Vertretung der Belegschaftsinteressen .....	154
Die Mexiko-Solidaritätsaktion – einmalig in Deutschland und hochexplosiv für die Interessenvertretung 155/Der Konflikt um die beste Interessenvertretungspolitik eskaliert 158/Schlichtung und Plattform-Papier 167	
12. Mit dem neuen Werkleiter Paul kommt <i>eine richtige Aufbruchstimmung</i> und eine neue Arbeitspolitik .....	168
Neue Wege in der Arbeitspolitik: Fruchtbare Zusammenarbeit 168/Nur junge Personalchefs – Alle zwei, drei Jahre wieder ein Neuer: Barthel Schröder und Christian Bürmann 169/Japan-inspirierter Rationalisierungspakt 171	

### **Kapitel 3: Die 1990er Jahre**

#### **Internationale Produktionskonkurrenz und Kampf um Arbeitsplätze ..... 175**

1. Wendezeit in den 1990er Jahren: von der liberal-konservativen zur rot-grünen Regierungspolitik im vereinigten Deutschland .....	175
Regierungspolitik 175/Verschärfte Konkurrenzen und Modernisierungspakt bei VOLKSWAGEN 176	
2. Betriebsratswahl 1990: Schwieriger Neuanfang der betrieblichen Interessenvertretung .....	177
Neustart des IGM-Betriebsrates mit Hindernissen 177/Die Ablösung von Bernd Henn 178/Wichtige Vermittlungsarbeit durch den neuen IGM-Betreuer Wolfgang Räsche 180/Die neue Fachreferentin Hildburg Neitsch 181/Was Beteiligte von damals heute über »den Konflikt« denken 181	
3. Gruppenorganisation in den 90ern – werkweit und mit neuartigem Betreuungskonzept .....	182
Flächendeckende Einführung der neuen Gruppenorganisation und ihre Probleme 183/Neuartige GO-Betreuung verhindert das Scheitern der Gruppenorganisation (1995) 184	
4. Qualität verbessern, aber wie? Qualitätszirkel, KVP/Kaizen, Ideenmanagement .....	185
López und KVP <sup>2</sup> : Mit einem Pilotprojekt zurück zum bekannten System (Kolbenvor- montage) 186/Das Kommunikationspotenzial des Kontinuierlichen Verbesserungs- prozesses 188/Ideenmanagement 191	
5. Die Just-in-time-Lösung und ihre Probleme .....	192
6. Kriseneinbruch 1992/93, Kurzarbeit und Weltneuheit: die 4-Tage-Woche – Beschäftigungssichernde Tarifverträge und Arbeitszeitmodelle .....	193
Konjunkturkrise und Kurzarbeit 193/Rettung von mehreren zehntausend Arbeitsplät- zen durch die 4-Tage-Woche 194/Vom Krisen- zum Flexibilitätsinstrument 196/ Nachhaltige Beschäftigungssicherung durch Institutionalisierung der 4-Tage-Woche und Altersteilzeit 197	

7. Veränderungen der Führungsspitzen von Betriebsrat, Werkleitung und Personalwesen .....	199
Die Betriebsratswahl 1994 199/Der neue Betriebsratsvorsitzende Andreas Blechner als Person und Politiker 200/Weitere Veränderungen der IGM-Interessenvertretungsstrukturen in Richtung basisdemokratischer Politikformulierung und -durchsetzung 203/Neue Werkleiter Bernd Engelstädter (1993) und Horst Mühl (1997) 206/Neuer Personalleiter Wolfgang Schuster (1995) 207	
8. Schwierige Arbeitsbeziehungen durch verstärkte Kosten- und Produktivitätsorientierung im Personalwesen .....	207
Mit kostenstellengenauen Personalanalysen gegen eine budgetbasierte Personalbemessung 208/Kampf um die Übernahme der Befristeten 209/Höhere Qualifikationsansprüche des Unternehmens an Neueinstellende, Probleme der Frauenförderung 210/Präventives Gesundheitskonzept (1996) 210	
9. Sourcing-, Entwicklungs- und Produktpolitik werden Betriebsratsangelegenheit .....	211
Outsourcing von 750 Arbeitsplätzen im Herbst 1994 verhindert 212/Sourcing – Neue anspruchsvolle Arbeitsaufgabe für den Betriebsrat 214/Neuartige Erfahrungen, Erfolge und Misserfolge im (Preis-)Kampf um Motorenkomponenten 215/Neuartige Produkt-, Standort-, und Entwicklungsstrategien des Betriebsrates 220/Standortssymposien – Neuartige Kommunikationsplattform für Management und Betriebsrat 221/ Fremde Firmen in den eigenen Hallen, aber keine fraktale Fabrik 222	
10. Der Kampf um Produktionsbelegung im Rahmen internationaler Standortkonkurrenz .....	224
Das Motorenleitwerk Salzgitter wird Teil eines internationalen Produktionsverbundes 224/Programmdiskussionen werden zur zentralen Betriebsratsangelegenheit 224/ Konkurrenz, Kampf und Kompromisse mit süddeutschen, ostdeutschen, ungarischen polnischen und mexikanischen Motorenwerken 227	
11. Kostensenkungen und Produktivitätserhöhung – neue Rationalisierungsvorgaben .....	233
Neuartige Budget- und Kennzifferndiskussion 234/Kostensenkungskataloge des Managements und Schwachstellenanalyse des Betriebsrates 234	
12. Neue Werkstrukturen im Bereich Bildung, Führung und Dienstleistung .....	235
Eigenes Bildungszentrum (1991) und Reorganisation des Bildungswesens mit der VW Coaching GmbH (1994) 235/Neue dezentrale Strukturen und Hierarchieabbau: Business Unit, Selbstregelnde Einheiten und Verselbständigung der Dienstleistungsbereiche 237/Neue Kommunikationsstrukturen: Betriebsausschuss-Werkmanagement-Sitzungen und andere Plattformen 239	
13. Interessenvertretungsarbeit in den 1990ern .....	240
Abwehr des Unterlaufens und Aufweichens von Tarifverträgen und Rettung des VW-Gesetzes 241/Internationale Zusammenarbeit der Interessenvertretungen statt Konkurrenz 242/Prominenz aus Politik & Kultur auf Betriebsversammlungen 245	

## **Kapitel 4: 2000 bis 2010**

<b>Neue Kämpfe aber auch neue Perspektiven .....</b>	<b>249</b>
1. Sozialabbau in Deutschland .....	249
Die Hartz-Gesetze 250/Leih- und Zeitarbeit 252/(Weg mit der) Rente mit 67! 252/ Atompolitik 253	
2. Die weltweite Finanzkrise .....	255
3. Die Entwicklungen bei VOLKSWAGEN: Massive Angriffe und die Reaktionen .....	256
2000: Letzte Neueinstellungen, Leih- und Zeitarbeit im Werk nehmen zu, AUTO- VISIONsprojekte 256/2002: Verlagerungen verhindert, IG Metall-Erfolg bei den Betriebsratswahlen, Pro Salzgitter, Entwicklungsteam mit erstem VW-Marine- Motor 257	
4. Tarifkonflikte, Absatzkrisen, Sparprogramme .....	259
Zukunftstarifvertrag 2004: Beschäftigungssicherung bis Ende 2011 – Individuelles Flexibilitätskonto – Innovative Arbeitsorganisation 259/Absatzkrise, Sparprogramm FOR MOTION, ME-Analyse des Indirekten Bereichs 263/Abrupter Umstieg von Pumpe-Düse auf Common-Rail 263/6.000 Aufhebungsverträge 264/Verkauf von Komponentenwerken abgewehrt – Komponente gestärkt 265/Zukunftstarifvertrag 2006 mit Auslastungszusage von 30% des Europavolumens für das Werk Salzgitter 267	
5. VOLKSWAGENS Wege .....	270
KVP Kaskade und VOLKSWAGEN Produktionssystem – Umbau aller Fabrik- prozesse – Ergonomie! 270/Belegschaft rettet VW-Gesetz und VOLKSWAGEN vor Übernahme durch Porsche – ein Jahrhunderterfolg 273/Kurzarbeit in der Wirt- schaftskrise 2009 275/Tarifrunde 2009 – Entgelterhöhung in Mitten der Wirtschafts- krise 276	
6. Beschäftigungssicherung für eine sozial engagierte Belegschaft.....	276
Blockheizkraftwerke: Beschäftigungssicherung und neuartige Energie 276/ Tarif- verhandlungen 2010: Beschäftigungssicherung bis 2014 verlängert! 277/Sucht- und Sozialberatung im Werk 278/Spenden der Belegschaft: von lokal bis global 278	
7. Herausforderungen im 21. Jahrhundert .....	280
HERAUSFORDERUNG Beschäftigungssicherung mit Klimaschonenden Motoren und neuen Produkten 280/HERAUSFORDERUNG Internationale Kooperation und Solidarität 281/HERAUSFORDERUNG Demografie: Alternsgerechte Arbeitsplätze und Stopp des Belegschaftsabbbaus 283/HERAUSFORDERUNG Atomausstieg 283	
Untersuchungsdesign und methodisches Vorgehen .....	285
Literatur .....	285

**Hartmut Meine**

## **Mitbestimmung bei Volkswagen – Ein Beispiel der Wirtschaftsdemokratie**



Die Interessenvertretung im Motorenwerk der VOLKSWAGEN AG in Salzgitter hat in den letzten 40 Jahren vielschichtige Herausforderungen zu bewältigen gehabt. In vielen Auseinandersetzungen, Warnstreiks und Aktionen war die Belegschaft ein durchsetzungsstarker Machtfaktor. Die Einheit von Belegschaft, IG Metall-Vertrauensleuten und Betriebsrat hat sich in den Krisensituationen bewährt. Sie ist bis heute der entscheidende Erfolgsfaktor im VOLKSWAGEN-Werk Salzgitter.

Die Interessensvertretung im VOLKSWAGEN-Werk Salzgitter hat entscheidenden Anteil an der Erschließung neuer, nahe der automobilen Wertschöpfungskette befindlicher Beschäftigungsfelder gehabt. Der Bau des Blockheizkraftwerkes ist ein eindrucksvolles Beispiel, wie sich Beschäftigung nachhaltig absichern lässt.

Die Grundlage des Erfolgs von VOLKSWAGEN bildet – neben den Tarifverträgen – die spezifische Unternehmenskultur des größten europäischen Automobilherstellers. Sowohl Betriebsrat und IG Metall als auch der Vorstand von VOLKSWAGEN handeln nach einer von beiden Seiten vertretenen Grundüberzeugung: Die Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit, Standorten und Beschäftigung sind gleichrangige Ziele. Die Interessenvertreter sind damit in ihrem Selbstverständnis Gegenmacht und Gestaltungskraft zugleich. Sie müssen, wie es der Titel des vorliegenden Buches wiedergibt, »Qualifiziert diskutieren, weiter streiten, mehr mitgestalten!« Das heißt, Betriebsräte und Gewerkschafter müssen konflikt- und kompromissfähig sein.

Die erweiterte Mitbestimmung bei VOLKSWAGEN kann ein Modell für andere Unternehmen sein. Ja, sie kann ein Modell für eine demokratischere Wirtschaftsordnung sein und damit eine Alternative zum Finanzmarktgesteuerten Kapitalismus darstellen. Insofern ist der vorliegende Band auch ein Plädoyer für mehr Wirtschaftsdemokratie.

*Hannover im August 2010*

# Bernd Osterloh

## Der Wandel der Mitbestimmung



Die Aufgaben von Betriebsräten und Gewerkschaften haben sich meinen Erfahrungen nach in den vergangenen Jahrzehnten rapide gewandelt. Natürlich sind die Kernaufgaben geblieben: der stetige Kampf für einen fairen Lohn, für anständige Arbeitsbedingungen, für Arbeitszeiten, die den Menschen noch etwas Privatleben erlauben.

Vor ein paar Jahrzehnten hätte aber kein Mensch daran gedacht, dass Gewerkschafter und Betriebsräte darüber hinaus in die Situation kommen könnten, sich tief in unternehmerische Zukunftsfragen hineindenken zu müssen, um das höchste Gut der abhängig Beschäftigten, ihren Arbeitsplatz, zu sichern. VOLKSWAGEN ist für diese Entwicklung ein Beispiel. Seit den 1950er Jahren hat sich VOLKSWAGEN von einem deutschen Unternehmen zu einem transnationalen Konzern mit momentan 60 Fabriken rund um die Erde entwickelt.

Die Komplexität der VOLKSWAGEN-Welt ist dabei mindestens so schnell gewachsen wie das produzierte Volumen. Wenn wir als Gewerkschafter und Betriebsräte heute in Wolfsburg, Braunschweig und Salzgitter und in anderen deutschen Werken die Beschäftigung sichern wollen, müssen wir uns fragen, welche Auswirkungen das beispielsweise auf unsere Werke in Mexiko oder Brasilien hat. Und wenn VOLKSWAGEN eine strategische Partnerschaft mit Suzuki eingeht, müssen wir Betriebsräte ganz genau berechnen, welchen Einfluss dies auf unsere Standorte hat.

Bereits im Jahr 2006 sind wir deshalb im Zuge der Tarifverhandlungen neue Wege gegangen. Wir haben den Einstieg in die »Produktmitbestimmung« gemacht. Dabei war es nicht etwa unser Ziel, mitentscheiden zu wollen, welche Fahrzeuge und Produkte die Besten für die Märkte sind. Unser Ziel war es vielmehr, über konkrete Produkt- und Stückzahlzusagen seitens des Vorstands die Beschäftigung an unseren Standorten langfristig zu sichern. Das Werk Salzgitter hat dies auf besondere Weise getan. Schon seit dem Jahr 2000 arbeitet es eng mit unseren Motorenwerken in Polen und in Chemnitz zusammen. In en-

ger Abstimmung erreichen es die Arbeitnehmervertretungen der Werke, die Motoren fair auf die Standorte zu verteilen, so dass die Beschäftigung überall gesichert werden kann. In den Verhandlungen um den Tarifvertrag 2006 hat sich der Betriebsrat des Werkes Salzgitter erfolgreich dafür eingesetzt, dass das Werk 30% des Motorenvolumens für den europäischen Markt fertigt. Mit dieser Zusage des Vorstands wurde ein ganz wesentlicher Beitrag dazu geleistet, das Werk Salzgitter und seine Arbeitsplätze langfristig zu sichern.

Ich möchte noch ein Beispiel für die Entwicklung geben, denen sich Betriebsräte heute im Sinne der Beschäftigungssicherung stellen müssen: die in den nächsten Jahren erfolgende Einführung des Elektro-Antriebs. Dabei müssen wir uns darüber im Klaren sein, dass wir so früh wie möglich die Frage aufwerfen müssen, wo die Wertschöpfung für diesen Bereich in Zukunft stattfinden soll. Wenn wir die Beschäftigung in Werken wie Kassel, Braunschweig oder Salzgitter bei steigender Produktivität langfristig sichern wollen, müssen wir dafür Sorge tragen, dass sie in den Prozess der Elektrifizierung eingebunden werden, dass dort Kompetenzen angesiedelt werden – z.B. im Bereich der Batteriefertigung –, die langfristig zusätzliche Arbeit und Auslastung sichern. Dass aber bedeutet, dass wir Gewerkschafter und Betriebsräte uns tief in die neue E-Traktions-Technologie und die damit verbundenen Marktkonstellationen eindenken müssen.

Ein weiteres Beispiel: Wir alle wissen, dass die Zahl der Arbeitsplätze in der unmittelbaren Automobilfertigung in der Region Südostniedersachsen in Zukunft nicht mehr wachsen wird. Ziel ist es, die Beschäftigung stabil zu halten. Als Betriebsräte erkennen wir an, dass wir unsere Fertigungsprozesse stetig verbessern und optimieren müssen, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Denn nur dann können wir die Standorte und Arbeitsplätze langfristig sichern. Und nur bei einer auskömmlichen Rendite können wir gute Tarifverträge für die Beschäftigten verhandeln. Steigende Produktivität stellt aber gleichzeitig eine Herausforderung für die Sicherung von Arbeitsplätzen dar.

Bei VOLKSWAGEN wollen wir diese Herausforderung auf zwei Arten beantworten: Zum einen, so ist es das erklärte Ziel unseres Vorstands, wollen wir unsere Marktanteile durch unsere hervorragenden Produkte steigern. Dieses Ziel tragen auch wir als Betriebsrat voll und ganz mit. Zum anderen – und diese Strategie haben wir als Arbeitnehmer entwickelt – wollen wir durch ergänzende Geschäftsfelder neue, zukunftsfrüchtige Arbeitsplätze entstehen lassen, die helfen, die Beschäftigung zu sichern.

Das Werk Salzgitter hat hier eine Vorzeigerolle. Schon seit Jahrzehnten werden am Standort neben Motoren für unsere Fahrzeuge auch Industriemotoren, vor allem für den Einsatz in Gabelstaplern, gefertigt. Erfolgreich durchsetzen konnte der Betriebsrat auch den Bau von Marinemotoren für Boote, der seit 2000 ein weiteres Standbein des Werkes ist. Der wohl größte Coup gelang uns

als Gesamtbetriebsrat aber mit der Durchsetzung des in Salzgitter geborenen Konzepts der Blockheizkraftwerke. Gemeinsam mit dem externen Partner Lichtblick werden die Blockheizkraftwerke vertrieben. Und sie sind schon heute eine Erfolgsgeschichte. Nimmt man die drei Bereiche, die gute Beispiele für ergänzende Geschäftsfelder sind, zusammen, so sichern sie mit dem Anlauf der Serienfertigung der Blockheizkraftwerke etwa 400 Arbeitsplätze in unserem Motorenwerk.

Voraussetzung dafür, dass wir heute überhaupt über ergänzende Geschäftsfelder nachdenken können, war allerdings, dass es uns im Jahr 2005 gelungen ist, den damaligen Konzernvorstand davon abzuhalten, unsere Hausanfertigung, die so genannte Komponente, im großen Stil zu verkaufen. Wir mussten beispielsweise dafür kämpfen, dass der damalige VW-Vorstand unser Braunschweiger Komponentenwerk nicht einfach verscherbelte oder auch die Fertigung von Motorenkomponenten im Werk Salzgitter, an denen 800 Arbeitsplätze hängen, nicht auslagerte. Mit einer eigenen Komponentenstrategie, die wir als Betriebsrat erarbeitet haben, ist es uns gelungen nachzuweisen, dass unsere Hausanfertigung hoch profitabel arbeiten kann – wenn, ja wenn man ihr denn dann die gleichen Freiheiten gibt, wie sie auch externe Zulieferer haben. Ein Schlüssel für den Erfolg der Komponentenwerke war, ihnen eigene Entwickler an die Seite zu stellen. Sie entwickeln heute innovative Produkte wie unser DSG-Getriebe oder – wie im Fall Braunschweigs – die elektromechanische Lenkung. Auch das Werk Salzgitter verfügt über eigene Entwickler, die sowohl die Marine-Motoren als auch das Blockheizkraftwerk und eine Vielzahl von Motoranbauteilen, wie beispielsweise das Rail, ein Hauptbestandteil des Common-Rail-Motors (bekannt unter dem Namen »TDI«) selbst entwickelt haben. Dies sichert Zukunft und Innovationen.

Die genannten Produkte sind so genannte Alleinstellungsmerkmale. Sprich: Das bekommt der Kunde nur bei VOLKSWAGEN. Mit der Komponentenvereinbarung, die wir als Betriebsrat mit dem Unternehmen geschlossen haben, sind also nicht nur 30.000 Arbeitsplätze gesichert worden, wir haben dem Unternehmen auch Know-how gesichert. Heute haben wir einen Vorstand, der den Wert unserer Hausanfertigung und die dort geleistete Arbeit der Kolleginnen und Kollegen zu schätzen weiß. Und der gemeinsam mit uns daran arbeitet, die Komponenten zu stärken.

Es ist uns also in verschiedenen Fällen gelungen, durch eigene Konzepte Beschäftigung in unseren Kernprozessen zu sichern.

Wir wollen aber darüber hinaus auch über Geschäftsfelder jenseits des Automobilbaus nachdenken können. Deshalb haben wir in den Tarifverhandlungen zur Beschäftigungssicherung zwei Fonds durchgesetzt, die es uns ermöglichen, Innovationen, aus denen neue Produkte und Geschäftsideen werden können, zu fördern. Der Vorstand war durchaus nicht vom ersten Tag an glühender

Anhänger dieser Strategie. Aber im gemeinsamen Verständnis, dass Wirtschaftlichkeit und Beschäftigungssicherung gleichrangige Unternehmensziele sind, ist er unserer Argumentation letztlich gefolgt. Ich bin der Überzeugung, dass diese Geschäftsfelder in der Zukunft dazu beitragen werden, die Beschäftigung in unserer Region zu sichern.

Der Gesamtbetriebsrat von VOLKSWAGEN, in dem unsere Salzgitteraner Kolleginnen und Kollegen eine wichtige Rolle spielen, wird auch in Zukunft alles Notwendige unternehmen, um die Arbeitsplätze zu sichern, gute Tarifverträge zu verhandeln und anständige Arbeitsbedingungen zu erzielen. Voraussetzung dafür ist, dass wir als Arbeitnehmer eigene Antworten auf die sich stetig wandelnden Bedürfnisse der Märkte geben. Hierin liegt die größte Herausforderung der Zukunft, die wir mit unserer qualifizierten Mitbestimmung meistern wollen.

*Wolfsburg im August 2010*



# Andreas Blechner

## Vorbemerkung



50 Jahre VW-Gesetz, 20 Jahre Euro-Konzernbetriebsrat und dazwischen 40 Jahre VOLKSWAGEN Salzgitter. Das Jahr 2010 ist ein richtiges Jubiläumsjahr für wichtige Errungenschaften der Beschäftigten bei Volkswagen.

Wir im Volkswagenwerk Salzgitter meinen, im Laufe unserer nunmehr 40-jährigen Geschichte und als Teil des internationalen Volkswagen-Konzerns interessante und wichtige Meilensteine der deutschen Industrie- und Gewerkschaftsentwicklung miterlebt und mitgestaltet zu haben, die es wert sind, weitererzählt zu werden.

Die gewerkschaftlichen Interessenvertreterinnen und -vertreter leisten täglich im Auftrag der Beschäftigten wichtige Arbeit in den Fabriken, um Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen zu erhalten und menschenwürdig zu gestalten. Nach außen – in den öffentlichen Medien, aber auch in vielen Unternehmenspräsentationen – wird dieses Engagement oft nicht entsprechend sichtbar. Unternehmens- und Betriebsgeschichte aus Sicht der Arbeit ist aber unverzichtbar, um Gesellschaft gestern wie heute richtig verstehen zu können.

Mit seiner Eröffnung im Jahr 1970 stellt unser Werk eine vergleichsweise junge Gründung dar und kann im gleichen Zuge doch schon als klassische Industriefabrik des Automobil- bzw. Motorenbaus in Deutschland gelten. Nicht ohne Stolz blicken wir auf die letzten 40 Jahre zurück, auf eine wahrhaft bewegte Erfolgsgeschichte – vom Fahrzeug produzierenden Werk zum Motorenleitwerk des VOLKSWAGEN Konzerns!

Als ein auf der grünen Wiese »hochgezogenes« Werk musste sich unsere neue, bunt zusammen gewürfelte Belegschaft bewähren und schnell funktionsfähige, eingespielte Produktionsprozesse hervorbringen und fast gleichzeitig wieder um ihre Existenz bangen. VOLKSWAGEN als klassisches Industrieunternehmen des Automobilbaus stand unter massivem Modernisierungsdruck hinsichtlich der Modellpalette als auch der eigenen Strukturen. Von Anfang an sind die Vertreterinnen und Vertreter der Beschäftigten, die sich ja auch erst finden und organisieren mussten, stark gefordert. Wie die Geschichte zeigt, blieben uns in 40 Jahren nur kurze Phasen des »Luftholens«, das heißt, nur kurze Phasen einer stabilisierten Beschäftigungs- und Produktionssituation. Wir

haben viele Höhen erlebt: 10.000 Beschäftigte im Jahr 1986, die Einführung der 4-Tage-Woche, Salzgitter als Motorenleitwerk, Ausbau der Komponente. Aber auch Tiefen waren zu überstehen: die Schließung des Fahrzeugbaus 1974/75 mit massiven Belegschaftsabbau, Kurzarbeitsphasen... Dies alles wird im Folgenden ausführlich beschrieben.

\*\*\*

Das Buch von Andrea Eckardt stellt bereits die zweite aktualisierte Auflage dar. Die im Jahr 2003 ebenfalls im VSA: Verlag veröffentlichte Erstfassung trug den Titel »*Diskutieren, Streiten, Mitgestalten! 30 Jahre Kampf um Arbeit im weltgrößten Motorenwerk Volkswagen Salzgitter*«. Anlässlich des 40-jährigen Jubiläums ist das Buch um die Entwicklungen der letzten zehn Jahre erweitert worden.

Andrea Eckardt beleuchtet die Entwicklungen der letzten vier Jahrzehnte auf verschiedenen Ebenen – wie der jeweiligen Regierungspolitik und der Wirtschaftsentwicklung, den Auseinandersetzungen zwischen Betriebsrat und Management, der betriebsratsinternen Prozesse, der Rationalisierungs- und Produktionskonzepte in der Fabrik, der Unternehmenspolitik von VOLKSWAGEN sowie der überbetrieblichen Interessenvertretung des VW-Gesamtbetriebsrates und der IG-Metall.

Es werden sowohl Strukturen als auch handelnde Personen vorgestellt. Die Protagonisten werden auch als Persönlichkeiten skizziert. Dabei zeigt sich, dass die Abläufe und Ergebnisse nicht der Ausfluss des Handelns einer Einzelpersonlichkeit – wie wichtig erachtet auch immer – sind, sondern das oft genug unerwartete Ergebnis des Zusammen- oder auch Gegenspiels verschiedenster, zielgerichteter Kräfte.

Das Ergebnis ist lesenswert – eine facettenreiche und lebendige Darstellung unseres mittlerweile 40-jährigen Kampfes um Arbeit. Mit geduldiger Offenheit und in vielen intensiven Gesprächen mit ehemaligen und noch aktuell am Geschehen Beteiligten ist es der Autorin gelungen, die Geschichte auch für Unbeteiligte lebendig werden zu lassen und hierbei die nicht immer einfach zu verstehenden Hintergründe und Verwicklungen aufzuzeigen.

Da sich ausführliche Danksagungen bereits in der ersten Auflage befinden, sei an dieser Stelle noch einmal in Gänze allen Beteiligten für ihr Engagement herzlich gedankt!

*Salzgitter im August 2010*

## 7. Herausforderungen im 21. Jahrhundert

Um auch zukünftig ausreichende und menschenwürdige Arbeitsplätze im Volkswagenwerk für die Menschen der Salzgitter-Region sicherstellen zu können, sind aus der Sicht des Betriebsrats wichtige Herausforderungen zu meistern:

### **HERAUSFORDERUNG Beschäftigungssicherung mit klimaschonenden Motoren und neuen Produkten**

Die anhaltende Globalisierung mit ihrem weltweiten Wettlauf um die billigste Produktion wird zu immer neuen Kosteneinsparmaßnahmen und Rationalisierungen führen. Beschäftigungssicherung für die betroffenen Beschäftigten bleibt daher die Hauptaufgabe der Interessenvertretung. Dauerhaft kann Beschäftigungssicherung aber nur greifen mit zukunftsfähigen Beschäftigungsfeldern, d.h. neue Produkte müssen für VOLKSWAGEN SALZGITTER gefunden werden. Ein erster Schritt ist mit dem Blockheizkraftwerk getan. Die Umweltprobleme erfordern zudem neue klimaschonende Antriebstechnologien wie der Elektrotraktion. Parallel ist das Downsizing der bestehenden Motoren voranzutreiben, was seit einigen Jahren auch mit Hochdruck geschieht. Wichtigste Beispiele für das Werk Salzgitter sind der mit einem Turbolader einfach aufgeladene TSI 1,2 l sowie der doppelt aufgeladene Biturbo CR 4-Zylinder-Dieselmotor (2 Liter). Für die Zukunft sind die neue Generation des EA-211-Benzin-



Internationale Kooperation der Interessenvertretungen von VW Salzgitter, Chemnitz, Győr und Polowice –

motors sowie die neue Generation der MDB-Dieselmotoren, d.h. des Modularen Querbaukastens, zu nennen.

### **HERAUSFORDERUNG Internationale Kooperation und Solidarität**

Internationaler Wettbewerb der Unternehmen und ihrer Standorte erfordert internationale Kooperation der Beschäftigten. Der Betriebsrat von VW Salzgitter legte in den letzten zehn Jahren hierbei den Schwerpunkt auf die europäischen Motorenstandorte von VOLKSWAGEN. Das erste Seminar fand 2003 mit den Interessenvertretern der Motorenwerke Salzgitter, Polkowice und Chemnitz statt. Weitere folgten. Das erklärte Ziel, eine Arbeitsgruppe aller Motorenstandorte des Unternehmens in Europa, also nicht nur der VW-AG-Werke, sondern auch der Schwestergesellschaften Skoda und Győr zu bilden, ist heute fast erreicht. Seit dem internationalen Seminar 2009 in Krakow sind auch die ungarischen Interessenvertreter aus Győr einbezogen. Nur einige Monate vorher fand mit den selben Werken Salzgitter, Chemnitz, Polkowice und Győr erstmalig ein internationaler Austausch speziell zum Thema Erfahrungen mit der KVP-Kaskade statt. Ein weiteres Schwerpunktthema war Ergonomie.

Neben dem Kennenlernen der anderen Betriebs- und Gewerkschaftsvertreter/innen und ihrer jeweiligen Werke führten diese Runden zu handfesten Ergebnissen. Mehr als einmal konnte verhindert werden, dass das Unternehmen die Standorte gegeneinander ausgespielt hat. Bei Problemen – und oft auch



Oktober 2008



Treffen der Betriebsräte von VW Salzgitter, Chemnitz, Győr und Polowice beim Besuch in Auschwitz 2009

Gerüchten – bezüglich geplanter Fertigungsvergaben in ein anderes Werk – ist es heute für die Betriebsräte selbstverständlich, spontan zum Telefonhörer zu greifen und sich auszutauschen und abzustimmen.

In der Krise 2008 konnte man sogar während eines internationalen Seminars gemeinsam ein Auslastungsproblem des Werkes Polkowice lösen, indem die Betriebsräte verabredeten, 10.000 Motoren befristet von Salzgitter nach Polkowice zu vergeben sowie 40 Beschäftigte aus Polkowice übergangsweise im Werk Chemnitz zur Aushilfe einzusetzen. Auch konnte die Aufteilung eines wichtigen Zukunftsproduktes, des monolithischen Haubenmoduls, zwischen Chemnitz und Salzgitter problemlos miteinander abgestimmt werden. Ohne die engen und regelmäßigen Kontakte der Betriebsräte hätten zentrale Beschaffung und Planung für diese Fertigung Fremdfirmen angefragt.

Diese Arbeitsweise der »Motorenbetriebsräte« ist mit Einführung des Geschäftsfeldes Motor in Folge der Komponentenvereinbarung gewissermaßen von Unternehmensseite übernommen worden. Heute gibt es im Rahmen der regelmäßigen Geschäftsfeldtreffen sowie Beiratssitzungen des Geschäftsfeldes Motor zwischen Chemnitz, Salzgitter und Polkowice eine sehr vertraute und zielorientierte Arbeitsweise zwischen Unternehmensvertretern und Interessenvertretern. Alle verfolgen das Ziel einer fairen Auslastung.

Um dieses Ziel für alle zu erreichen, stellen die Betriebsräte für die Zukunft auch eine ehrgeizige Forderung an das Unternehmen: Für eine effiziente Motorverteilung im Unternehmen sollte nicht nur für Salzgitter mit seinem 30% Europavolumen, sondern für alle anderen europäischen Motorenstandorte die Auslastung mit Motoren prozentual festgeschrieben werden.

## **HERAUSFORDERUNG Demografie: Altersgerechte Arbeitsplätze und Stopp des Belegschaftsabbraus**

Mit einem Durchschnittsalter von 44,7 Jahren ist die Belegschaft von VOLKSWAGEN SALZGITTER die älteste aller deutschen Werke der VW AG. Die Mehrheit der Beschäftigten ist zwischen 45 und 54 Jahre alt: älter als 35 Jahre sind 4.955 Beschäftigte, jünger als 35 Jahre sind 1.128 Beschäftigte. Für die Beschäftigten werden die Arbeitsbedingungen an den Fließbändern und Anlagen, die das Unternehmen immer schneller laufen lassen möchte, aber immer schwerer zu bewältigen. Im Falle von Personalversetzungen stimmt der Betriebsrat daher dem Wechsel von Über-50-Jährigen Beschäftigten an Montagebändern so ohne weiteres nicht mehr zu. Bedingung sind altersgerechte Arbeitsplätze. Hierfür ist im Jahr 2010 eigens eine gemeinsame Arbeitsgruppe Demografie eingerichtet worden. Diese soll nun in den Handlungsfeldern Arbeitsgestaltung, Gesundheitsmanagement, Personal- und Teamentwicklung, Personaleinsatzplanung, Arbeitszeitgestaltung und Unternehmenskultur altersgerechte Verbesserungen entwickeln und umsetzen.

Eine weitere problematische Konsequenz ist, dass immer mehr Austritte in die Freistellungsphase der Altersteilzeit erfolgen. Da diese bei weitem nicht durch die jährliche Übernahme von 80 Ausgebildeten kompensiert werden können, und anstelle von Neueinstellungen allenfalls befristete Leiharbeiter/innen eingestellt werden, ist die Folge, dass die Belegschaft immer weiter schrumpft. Erst wenige Tage alt ist die Zusage des Personalvorstandes, die Anzahl der Ausbildungsplätze im Werk Salzgitter in 2010 um 20 Auszubildende zu erhöhen. Dies ist ein Schritt in die richtige Richtung – für jung und alt. Ohne Unterlass hatte der Betriebsrat in den vergangenen Monaten versucht, den Vorstand hiervon zu überzeugen.

## **HERAUSFORDERUNG Atomausstieg**

Mit ihren nicht abschätzbaren Folgen stellt Atomenergie auch in Zukunft keine Lösung dar. Daher bleibt die Verhinderung zusätzlicher Atomenergie einschließlich der Einlagerung von Atommüll in der Region eine der wichtigsten Aufgaben.

Hier sind aber nicht nur der Betriebsrat und die VW-Beschäftigten gefordert – sondern alle Bewohnerinnen und Bewohner dieser Region. Vor dem Hintergrund des von der CDU und FDP angedrohten Ausstiegs aus dem Ausstieg entwickelt der Betriebsrat derzeit zusammen mit der IG Metall die Kampagne »Dein Einstieg ist unser Ausstieg«. Mit dem massenhaften Wechsel der Stromkundinnen und -kunden zu Anbietern von reinem Ökostrom (wie z.B. Lichtblick, Naturstrom, EWS Schönau und Greenpeace) soll der Atomindustrie der Markt entzogen – oder zumindest deutlich verkleinert – werden.



Wir kämpfen für den Atomausstieg, damit auch zukünftige Generationen eine lebenswerte Zukunft haben!