

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

Gründerzeit, Existenzkrise und innovative Gruppenarbeit 19

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: *Durch das Nadelöhr VW muss der Arbeitsmarkt Salzgitter gehen*
21/Viel Fläche für wenig Geld 23/Kühne Träume einer großen Fabrik 24/Neue Fahrzeuge 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: Belegschaftssprecher und IGM-Vertrauenskörper 35

4. Rasanter Belegschaftsaufbau 39
Masseneinstellungen 39/Anwerbung ausländischer Kollegen und deren Anfangsprobleme 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 Betriebsversammlung am 17.12.1970 47/Der Betriebsratsvorsitzende Rudi Anklam als Person und Politiker 50/Die Ausschussarbeit kommt in Schwung 53/Arbeitsplatzbeschreibung und Lohneinstufung in der Lohnkommission 55/Personalausschuss 56/Arbeitssicherheitsausschuss 57/Vorschlagswesen 58/Bildungsausschuss 59/Planungsaufgaben 59/Erste Gruppenbildungen und interne Machtkämpfe 60/Zweite Betriebsratswahl 1972 62

6. Die Arbeitsbeziehungen im Werk: Werkleitung, Personalwesen und Betriebsrat 64

7. *Dieser Schock, der saß bei allen drin –*
Schließung des Fahrzeugbaus 1974/75 66

Kurzarbeit, Aufhebungsverträge und Vorruestandsregelung 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 *Humanisierung des Arbeitslebens* 80

10. Neues Bewertungs- und Lohnsystem: LORA und LODI
(Lohnrahmen-Tarifvertrag und Tarifvertrag über die VW-Lohndifferenzierung) 85

Das war ein gravierender Einschnitt für uns hier (Scholz) – 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
Von der Kurzarbeitskrise zum Motorenleitwerk 97

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/Schlusschluss 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 Verschlankung 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/Schlachtung und Plattform-Papier 167	
12. Mit dem neuen Werkleiter Paul kommt <i>eine richtige Aufbruchsstimmung</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 Räschke 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 ² : Mit einem Pilotprojekt zurück zum bekannten System (Kolbenvormontage) 186/Das Kommunikationspotenzial des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses 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
Konjunkturkrisen und Kurzarbeit 193/Rettung von mehreren zehntausend Arbeitsplätzen 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 Personalbe- messung 208/Kampf um die Übernahme der Befristeten 209/Höhere Qualifikations- ansprüche des Unternehmens an Neueinzustellende, 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/Standortsymposien – 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

Neue Kämpfe aber auch neue Perspektiven	249
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 Belegschaftsabbaus 283/HERAUSFORDERUNG Atomausstieg 283	
Untersuchungsdesign und methodisches Vorgehen	285
Literatur	285