



Red sindical
alemana-iberoamericana
desde la base

NEWSLETTER

Índice - Inhalt

Págs. / Seiten 1-4

Unas observaciones
después de dos años
de la creación de la
red sindical

*Einige Bemerkungen
nach zwei Jahren der
Gründung des
Gewerkschaftsnetz-
werkes*

Págs. / Seiten 5-11

Convenio marco referente al "Camino
Volkswagen"
*Rahmenvereinbarung
zum "Volkswagen
Weg"*

Págs. / Seiten 12-18
"Esto es doloroso" -
Entrevista con Horst
Neumann de la Dirección de VW
*"Das ist schmerz-
haft" - Interview mit
Horst Neumann Per-
sonal-Vorstand VW*

Págs / Seiten 19-20
VW amplia el liderazgo del mercado en
Europa occidental -
Betriebsratswahlen
bei SEAT
*VW baut Marktführerschaft in Westeuropa aus - Elecciones
a comité de empresa en SEAT*

Einige Bemerkungen nach zwei Jahren der Gründung des Gewerkschaftsnetzwerkes *Unas observaciones después de dos años de la creación de la red sindical*

1. Was haben wir bis jetzt gemacht?

Alles begann mit der Arbeit „**einer kleinen Delegation mit großen Gedanken**“, die aus folgenden Kollegen zusammengesetzt war:

Wolfgang Schulz, Bernd Osterloh, Frank Patta und Manuel Galinier.

Diese Delegation nahm im Juli 2004 Kontakt mit den brasilianischen und argentinischen Gewerkschaftsorganisationen auf und mit ihnen wurde über die Notwendigkeit beraten, als ersten Schritt die Arbeitnehmervertretungen der VW-Standorten in Argentinien, Brasilien, Portugal, Spanien und Deutschland gewerkschaftlich zu stärken.

Keinesfalls handelte oder handelt es sich darum, die bestehenden Strukturen zu ersetzen, die wichtige internationale Aktivitäten in allen Bereichen durchführen.

So wie in Deutschland ein **Betriebsrat** einen starken **Vertrauenskörper** im Betrieb braucht, brauchen die Euro- und Weltbetriebsräten auch auf europäischer und internationaler Ebene eine große Unterstützung seitens der Gewerkschaften der jeweiligen Länder.

Der Kollege Wolfgang Schulz stellte die Notwendigkeit des Gewerkschaftsnetzwerkes wie folgt dar:

1. ¿Qué hemos hecho hasta ahora?

Todo comenzó con el trabajo de “**una pequeña delegación con grandes ideas**” que estaba compuesta de los siguientes compañeros:

Wolfgang Schulz, Bernd Osterloh, Frank Patta y Manuel Galinier.

Esta delegación tomó contacto con las organizaciones sindicales brasileñas y argentinas en julio de 2004 y con ellas deliberaron sobre la necesidad de fortalecer sindicalmente a los representantes de los trabajadores de los centros de Volkswagen ubicados en Argentina, Brasil, Portugal, España y Alemania, como primer paso.

De ninguna manera se trataba ni se trata de sustituir las diferentes estructuras existentes que realizan actividades internacionales tan necesarias para cubrir todos los ámbitos.

Al igual que en Alemania un **Comité de Empresa** necesita una fuerte **Sección Sindical** en la empresa, también a nivel europeo o mundial los comités de empresas europeos y mundiales necesitan un gran apoyo de los sindicatos de los diferentes países.

El compañero Wolfgang Schulz describió la necesidad de la red sindical de la siguiente manera:

„Gewerkschaftsarbeit darf an nationalen Grenzen nicht halt machen. Der Konkurrenzkampf auf dem Weltmarkt ermutigt die Unternehmer, Arbeitnehmerrechte zu beschneiden, wo immer sie können. Deshalb müssen Betriebsräte, Vertrauensleute und Gewerkschaften gerade in weltweit operierenden Unternehmen dafür sorgen, dass an allen Standorten eines Konzerns die Menschen- und Arbeitnehmerrechte gleichermaßen geschützt und gefördert werden.“

Für die IG Metall Wolfsburg ist dieses Ziel schon seit mehr als 20 Jahren Auftrag und Verpflichtung. 1982 wurde der Arbeitskreis Internationale Solidarität – kurz InterSoli – gegründet. Seit dieser Zeit bemühen sich Wolfsburger Gewerkschafter um Kontakte zu ihren Kolleginnen und Kollegen in den ausländischen VW-Standorten.

Parallel dazu entwickelten sich auf Konzernebene die Instrumente der betrieblichen Mitbestimmung. Nach dem Euro-Konzernbetriebsrat vereinbarten Betriebsrat und Unternehmensleitung 1999 die Einrichtung eines Welt-Konzernbetriebsrat, der mittlerweile die Interessen der weltweit rund 300.000 VW-Beschäftigten an 40 Standorten vertitt und koordiniert.

Jetzt haben die Gewerkschaften aus den Regionen Argentinien, Brasilien, Mexiko, Portugal und Spanien, in denen sich VW-Standorte befinden, mit der IG Metall Wolfsburg eine weitere, eine dritte Stufe der Partnerschaft und Zusammenarbeit aufgenommen: der Aufbau eines basisnahen deutsch-ibero-amerikanischen Gewerkschaftsnetzwerkes.

Wir wollen damit die internationale Gewerkschaftsarbeit auf der so genannten „Arbeitsebene“ weiter entwickeln. Die Fragen der tariflichen Standards, der innovativen Arbeitsorganisation, der Arbeitszeiten, der fachlichen Arbeitsplatzgestaltung, der wirtschaftlichen Produktion, der Standort- und Beschäftigungssicherung werden immer vielschichtiger aber auch vergleichbarer. Wollen wir im rücksichtslosen Wettbewerb der Globalisierung nicht untergehen, müssen wir internationaler enger zusammenrücken. Und zwar nicht nur in Sonntagsreden auf Kongressen, sondern in unserer praktischen alltäglichen Arbeit.

“El trabajo sindical tiene que traspasar las fronteras nacionales. La lucha de competencia en el mercado mundial anima a los empresarios a desmantelar los derechos de los trabajadores allí donde pueden. Por ello, los comités de empresa, los delegados sindicales y los sindicatos - sobre todo en las empresas que operan en todo el mundo - tienen que fomentar y proteger los derechos humanos y de los trabajadores por igual en todos los centros de trabajo de un consorcio.

Para el IG Metall de Wolfsburg, este objetivo es nuestra tarea y nuestro compromiso desde hace más de 20 años. En 1982 se fundó el círculo de trabajo de Solidaridad Internacional - abreviado InterSoli. Desde ese momento, los sindicalistas de Wolfsburg se esfuerzan en contactar con sus compañeras y compañeros en los centros de trabajo de VW en el extranjero.

Paralelamente a ello, a nivel de consorcio se desarrollaron los instrumentos de cogestión en la empresa. Después del Comité de Empresa Europeo, en 1999 el comité de empresa y la dirección de la misma acordaron fundar un Comité de Empresa Mundial de Consorcio, que entretanto representa y coordina los intereses de unos 300.000 trabajadores de VW en 40 centros de trabajo en todo el mundo.

Ahora, los sindicatos de las regiones de Argentina, Brasil, México, Portugal y España, en las que se encuentran centros de VW, han creado con el IG Metall Wolfsburg un tercer nivel de cooperación y colaboración: han creado una red sindical alemana-iberoamericana desde la base.

Con ello quieren desarrollar el trabajo sindical internacional en el llamado „nivel operativo“. Las cuestiones de estándares de convenio, organización innovadora del trabajo, jornada laboral, configuración especializada del puesto de trabajo, producción rentable, garantía del empleo y los centros de trabajo, cada vez son más complejas, pero a la vez más comparables. Si no queremos desaparecer en la competencia despiadada de la globalización tenemos que unirnos más estrechamente a escala internacional. Y no sólo en los discursos del domingo, sino también en nuestro trabajo cotidiano.

Wir müssen viele kleine gewerkschaftliche Netzwerke weben. Nur so können wir verhindern, dass die Arbeitnehmer dieser Welt zunehmend gegeneinander ausgespielt werden.“

In dem Gründungstreffen wurde festgelegt, dass das deutsch-iberoamerikanische Gewerkschaftsnetzwerk die Arbeit des VW-Euro-Betriebsrates und VW-Weltkonzern-Betriebsrates unterstützt und die internationale gewerkschaftliche Zusammenarbeit vervollständigt. Dafür wurden verschiedene zusätzliche Arbeitsprojekte festgemacht.

Vier Punkte wurden in der Erklärung vereinbart:

- Intensivierung und Vertiefung der gegenseitigen Kenntnisse über die kulturelle, wirtschaftliche und soziale Situation der jeweiligen Länder.
- Intensivierung des Informationsaustausches über die Entwicklung in den jeweiligen Ländern u.a. durch Aufbau eines Internetinformationsnetzwerkes.
- Förderung des Wissenstransfers unter den Gewerkschaften gegebenenfalls durch gemeinsame Bildungsmaßnahmen.
- Durchführung jährlicher Arbeitstreffen abwechselnd in den jeweiligen Ländern bzw. Konferenzen zwischen den beteiligten Gewerkschaften, um Erfahrungen auszutauschen und gemeinsame gewerkschaftliche Ziele zu entwickeln.

Zu den regelmäßigen Arbeitstreffen, die wir bis jetzt durchgeführt haben, haben wir - wie zwischen den Gewerkschaftsorganisationen vereinbart wurde - eine Aufgabe besonders gefördert, und zwar die regelmäßige, gut funktionierende **Kommunikation**. Dafür haben wir, wie auch vereinbart wurde, das Internet und unseren Newsletter.

2. Was machen wir zurzeit?

Wir versuchen, das geschaffene Kommunikationsforum zu konsolidieren, und eine Kontinuität gemäß der Erklärung zu erreichen, die von den repräsentativsten Gewerkschaftsvertretern der VW-Standorten und der jeweiligen Ländern, wo die VW-Standorte ansässig sind, unterzeichnet wurde.

Hemos de seguir tejiendo pequeñas redes sindicales. Sólo así podremos impedir que los trabajadores de este mundo sean enfrentados los unos contra los otros.”

En la reunión fundacional se fijó que la labor de la red sindical alemana iberoamericana se basaba en apoyar el trabajo del Comité de Empresa Europeo y Mundial de Volkswagen y completar la colaboración sindical internacional. Para ello, se fijaron diferentes proyectos operativos complementarios.

Cuatro puntos fueron acordados en la declaración:

- Intensificación y profundización de los conocimientos mutuos sobre la situación cultural, económica y social de cada uno de los países.
- Intensificación del intercambio de informaciones sobre la evolución en cada uno de los países, sobre todo, mediante la creación de una red de información por Internet.
- Fomento de la transferencia de conocimientos entre los sindicatos y, en caso necesario, mediante medidas de formación conjuntas.
- La realización de encuentros anuales alternativamente en cada uno de los países o conferencias entre los sindicatos participantes, para intercambiar experiencias y desarrollar objetivos sindicales conjuntos.

Además de las reuniones periódicas que hemos realizado hasta ahora, hemos fomentado especialmente una tarea que, según lo acordado entre las organizaciones sindicales, está funcionando con gran regularidad. Se trata de la **comunicación**, utilizando para ello, también como se acordó, la vía Internet y nuestro *Newsletter*.

2. ¿Qué estamos haciendo?

Estamos tratando de consolidar la plataforma de comunicación creada y fijar una continuidad de acuerdo con la declaración que fue firmada por los máximos responsables de los sindicatos más representativos de los centros de trabajo de Volkswagen y de los países donde están ubicados estos centros.

Der Druck des Unternehmens in allen Standorten bei dem Redimensionierungsprozess führt dazu, dass alle gewerkschaftlichen Kräfte mit dieser Aufgabe beschäftigt sind. Das führt dazu, dass wir mit den wenigen verfügbaren Ressourcen nur die bis jetzt erreichte Kommunikation aufrechterhalten.

3. Was kann man noch machen?

Hinsichtlich der Gründungserklärung des Gewerkschaftsnetzwerkes, sollten die künftige Schritte und die Arbeitsaufgaben, die innerhalb des Gewerkschaftsnetzwerkes durchzuführen sind, folgende sein:

1. Information
2. Entwicklung einer Strategie, um die Arbeit des Welt- und Europäischen Konzernbetriebsrats zu unterstützen und zu vervollständigen
3. Erarbeitung von verbindlichen Absprachen, um den Standortwettbewerb zu verhindern
4. Umsetzung der Absprachen
5. Verbreitung ihrer Inhalte
6. Gewerkschaftliche Bildungsmaßnahmen unter den Belegschaften organisieren, um die Durchsetzung zu garantieren

Das Motto, das jetzt angewendet werden sollte, wäre: **langsam, aber pausenlos gehen.**

Mit dieser Arbeit hat **die IG Metall Wolfsburg, mit der Unterstützung der gewerkschaftlichen Organisationen des Netzwerkes** den angenommen Antrag 1054 bei dem letzten Ordentlichen Gewerkschaftstages der IG Metall mit Leben gefüllt.

La presión de la empresa en todos los centros en el proceso de reestructuración hace que todas las fuerzas sindicales estén ocupadas en esa tarea. Esto hace que con los pocos recursos que disponemos sólo podamos mantener la comunicación alcanzada hasta ahora.

3. ¿Qué se puede hacer todavía?

De acuerdo con la declaración fundacional de la red sindical los pasos y tareas de trabajo a realizar en el futuro dentro de la red sindical, deberían ser:

1. Información
2. Desarrollo de una estrategia para apoyar y completar el trabajo del comité de empresa europeo y del comité de empresa mundial
3. Elaboración de acuerdos para evitar la competencia entre los centros de producción
4. Puesta en práctica de los acuerdos
5. Divulgación de sus contenidos
6. Organizar medidas de formación sindical de las plantillas, a fin de poder garantizar la imposición de los acuerdos

El lema que hay que aplicar ahora es la **de ir despacio pero sin parar.**

Con este trabajo, **el IG Metall de Wolfsburg con el apoyo de todas las organizaciones que componen la red sindical**, está llenando de vida la propuesta 1054 aprobada en el último Congreso Sindical Ordinario del IG Metall.

Rahmenvereinbarung zum "Volkswagen-Weg"

Convenio marco referente al „Camino Volkswagen“

Organisationsentwicklung Arbeits- und Prozessorganisation Das Volkswagen-Produktionssystem

Präambel

Markenvorstand und Gesamtbetriebsrat der Volkswagen AG sowie der Betriebsrat der Volkswagen Sachsen GmbH und der Automobilmanufaktur Dresden GmbH stimmen darin überein, dass ein wesentliches Erfolgskriterium für die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und der Beschäftigungssicherung die Organisation der Prozesse ist.

Hierunter fällt auch die Frage der Arbeits- und Prozessorganisation. Eine durchgängige und konsequente Arbeits- und Prozessorganisation, basierend auf einem Volkswagen-Produktionssystem (VPS), ist ein zentraler Hebel zur Erreichung ausgezeichneter Qualität, Eliminierung von Verschwendungen, erhöhter Kundenzufriedenheit und Produktivitätsfortschritten.

Ein für die Mitarbeiter verständliches, verbindliches und integrierendes Volkswagen-Produktionssystem (VPS) steigert darüber hinaus deren Engagement, Kompetenz und die Zufriedenheit.

Der Erreichung dieser Ziele dient die vorliegende Rahmenvereinbarung, die den Standorten die Möglichkeit bietet, bedarfsgerechte Anpassungslösungen zu erarbeiten, gleichwohl aber in den Zielen, Standards und Methoden des Volkswagen-Produktionssystems verbindlich bleibt.

Inhaltlich regelt diese Rahmenvereinbarung einen umfassenden Organisationsentwicklungsprozess („Volkswagen-Weg“), der fester Bestandteil der Unternehmensstrategie ist.



Desarrollo de la organización Organización del trabajo y los procesos El sistema de producción de Volkswagen

Preámbulo

La Junta Directiva de la marca, el Comité intercentros de Volkswagen AG, el Comité de empresa de Volkswagen Sachsen GMBH y de Automobilmanufaktur Dresden GMBH coinciden en que la organización de los procesos es un criterio esencial de éxito para garantizar la competitividad sostenible de la empresa y la salvaguardia del empleo.

Ello atañe también a la organización del trabajo y a los procesos. Una organización universal y consecuente del trabajo y los procesos, basada en el sistema de producción de Volkswagen (VPS), es la palanca central para alcanzar una calidad excelente, eliminar el derroche, aumentar la satisfacción del cliente y alcanzar una mayor productividad.

Además, un sistema de producción de Volkswagen (VPS) comprensible, vinculante e integrador, aumenta el compromiso, la competencia y la satisfacción de los trabajadores y empleados.

El presente convenio marco está destinado a alcanzar dichos objetivos. Asimismo, ofrece a los centros la posibilidad de elaborar soluciones de adaptación según sus necesidades, sin dejar de respetar el carácter vinculante de los objetivos, estándares y métodos del sistema de producción de Volkswagen.

El contenido del presente convenio marco regula un amplio proceso de desarrollo de organización (el “Camino Volkswagen”) que constituye una parte integral de la estrategia empresarial.

1. Grundsätze

Ziel des Organisationsentwicklungsprozesses ist die systemische Um- bzw. Neugestaltung von Aufbauorganisation und Ablauforganisation im Unternehmen, um so bedarfsgerechte Anpassungslösungen der Strukturen an die Prozesse zu erhalten. Die Organisationsentwicklung ist mit dem Ziel offen zu gestalten, dass sie sich ständig weiterentwickelt.

Der „Volkswagen-Weg“ berücksichtigt alle Bereiche, wobei ein besonderer Focus auf der gesamten Prozesskette im Produktentstehungsprozess bis hin zum Kunden liegt. Es werden dabei vorhandene Methoden, Tools und Best-Practice-Verfahren genutzt, adaptiert und ggf. optimiert. Benchmarks dienen dabei als Orientierung.

Bei Produktentwicklungen sind zukünftig Produktdesign, Prozessdesign und Produktion stärker mit den Möglichkeiten des Volkswagen-Produktionssystem zu vernetzen. Gleichermaßen ist dafür Sorge zu tragen, dass das Volkswagen-Produktionssystem im Hinblick auf die Umsetzung neuer Produkt- und Prozesstechnologien kontinuierlich verbessert und weiterentwickelt wird.

Die Umsetzung des „Volkswagen-Weges“ ist ein von Personen unabhängiger, stabiler und verbindlicher Prozess für alle. Er wird so gestaltet, dass er von den Beteiligten getragen werden kann. Um die Beschäftigten aktiv einzubinden, ist es erforderlich, dass auf allen Ebenen Ziele und transparente Leistungskriterien vorgegeben bzw. vereinbart werden. Dabei ist die Optimierung des eigenen Arbeitsumfeldes eines der Kernziele und Selbstverständlichkeit für Vorgesetzte und Beschäftigte.

Unternehmensziele leiten sich aus der Unternehmensstrategie ab und werden als verbindlich definiert. Über den Weg der Zielerreichung werden Vereinbarungen im Rahmen des Zielvereinba rungsprozesses festgelegt.

Die Grundsätze der Einführung und der Entwicklung des „Volkswagen-Weges“ werden auf Unternehmensebene einvernehmlich und vertrauensvoll zwischen Management und Betriebsrat festgelegt. Beide Seiten treiben den Prozess aufeinander abgestimmt, unternehmensweit und verbindlich voran.

1. Principios básicos

El objetivo perseguido con el proceso de desarrollo de organización es la nueva configuración sistemática de la organización de las estructuras y procesos en la empresa con el fin de encontrar soluciones según las necesidades, adaptando las estructuras a los procesos. El desarrollo de la organización tiene que configurarse de forma abierta para garantizar su continuo desarrollo.

El “Camino Volkswagen” abarca todos los ámbitos, con especial énfasis en toda la cadena de procesos existentes en la producción en su entera complejidad hasta el cliente. Los métodos, herramientas y mejores prácticas existentes serán aprovechados, adaptados y, posiblemente, optimizados. Los benchmarks servirán de orientación.

En cuanto a los desarrollos de productos, en el futuro, el diseño del producto y de los procesos, así como la producción, tendrán que entrelazarse en mayor medida con las posibilidades ofrecidas por el sistema de producción de Volkswagen. Asimismo, con vistas a la aplicación de nuevas tecnologías de productos y procesos, el sistema tendrá que ser mejorado y desarrollado continuamente.

La aplicación del “Camino Volkswagen” es para todos un proceso estable, vinculante e independiente de personas individuales. Tiene que desarrollarse de tal forma que todos los involucrados lo puedan apoyar. Para permitir la participación activa de los trabajadores se requiere que se establezcan o concierten, en todos los niveles, objetivos y criterios de evaluación del rendimiento transparentes. La optimización del propio entorno laboral deberá ser uno de los objetivos centrales, que debería darse por sobreentendido por parte de los directivos a los trabajadores.

Los objetivos empresariales se deducen de la estrategia empresarial y poseen carácter vinculante. En el marco del proceso de determinación de objetivos, se concertarán pactos referentes a la forma de cumplimiento de las metas establecidas.

Los principios básicos sobre la introducción y el desarrollo del “Camino Volkswagen” se consensuarán entre la gerencia y el comité de empresa, en el marco de un proceso determinado por la confianza. Ambas partes harán avanzar este proceso de forma coordinada y vinculante, en todos los ámbitos de la empresa.

Beide Seiten verpflichten sich, die aus der Anwendung des „Volkswagen-Weges“ resultierenden Produktivitätsfortschritte in der Personalbemessung zu berücksichtigen. Die angestrebten Effizienzeffekte stellen die Regelungen des Tarifvertrages zur nachhaltigen Zukunfts- und Beschäftigungsentwicklung (Zukunftstarifvertrag) nicht in Frage. Das Engagement der Beschäftigten zur Verbesserung der Effizienz soll als ihr wirtschaftlicher Beitrag den Zukunftsentwicklungsprojekten der Standorte der Volkswagen AG zu Gute kommen.

Die Inhalte des Tarifvertrages für gesundheits- und altersgerechte Arbeits- und Prozessgestaltung finden bei der Anwendung des „Volkswagen-Weges“ Berücksichtigung.

Sollten sich im Rahmen der Anwendung dieser Betriebsvereinbarung tarifvertragliche Regelungsnotwendigkeiten ergeben, so verpflichten sich Unternehmen und Gesamtbetriebsrat diese in die hierfür jeweils zuständigen Gremien einzubringen. Beide Seiten stellen zudem sicher, dass bereits bestehende betriebliche Regelungen auf die inhaltliche Verzahnung mit dem „Volkswagen-Weg“ überprüft werden, um daraufhin ggf. angepasst zu werden oder ganz zu entfallen.

2. Grundlagen des „Volkswagen-Weges“

Wesentliche Rahmenelemente des „Volkswagen-Weges“ sind Kommunikation und Führung in einer lernenden Organisation. Diese sind nicht isoliert zu sehen, sondern sind in das übergeordnete Wertesystem der Konzernleitlinien eingebettet.

Kommunikation und Führung

Kernaufgabe von Kommunikation und Führung ist es, die erfolgreiche Selbstführung der Beschäftigten zur Qualitäts- und Produktivitätsverbesserung anzuregen und zu unterstützen, indem Transparenz auf allen Ebenen geschaffen wird. Dazu sind prozessorientierte Kommunikationsformen mit verbindlichen Strukturen und Themen notwendig, welche die Mitarbeiter unterstützen, die vereinbarten Ziele auf der Basis von Kennziffern und Zustands-

Ambas partes se comprometen a tener en cuenta en los cálculos de personal los progresos en la productividad resultantes de la aplicación del “Camino Volkswagen”. Los efectos de aumento de eficiencia perseguidos no pondrán en tela de juicio las disposiciones del convenio colectivo para el desarrollo sostenible de la empresa y el nivel laboral (Convenio colectivo del futuro de la empresa). Los esfuerzos realizados por los trabajadores para alcanzar un aumento de la eficiencia beneficiarán a Volkswagen AG, ya que serán considerados como una contribución al desarrollo futuro de los centros de trabajo.

Asimismo, en el proceso de aplicación del “Camino Volkswagen” se tendrán en cuenta las disposiciones del convenio colectivo relativo al diseño de funciones laborales y procesos, de acuerdo con las normas de salud y la edad del trabajador.

En caso de que en el marco de aplicación del presente pacto de empresa se considere necesario acordar regulaciones adicionales, la dirección de la empresa y el comité intercentros se comprometerán a proponer dichas regulaciones ante los órganos respectivos. De la misma manera, ambas partes se comprometen a verificar la compatibilidad de las normas empresariales actualmente vigentes con el contenido del “Camino Volkswagen”, para que, en caso de que sea necesario, aquéllas sean modificadas o abolidas.

2. Principios básicos del “Camino Volkswagen”

Dos elementos marco centrales del “Camino Volkswagen” son la comunicación y el liderazgo en el seno de una organización en proceso de continuo aprendizaje. Estos dos elementos no están aislados, sino que se encuentran circunscritos en el sistema de valores, de carácter superior, de las directivas del grupo empresarial.

Comunicación y liderazgo

La principal tara de la comunicación y el liderazgo es, por medio del establecimiento de transparencia en todos los niveles, fomentar y apoyar el desarrollo exitoso de una autodisciplina que produzca una mejora de la calidad y la productividad. Para este fin, son requeridas formas de comunicación acordes con los procesos, con estructuras y temas vinculantes. Dichas formas de comunicación promoverán el cumplimiento seguro de los objetivos por parte de los trabajadores, con base en indicadores

beschreibungen zuverlässig zu erreichen. Zur Erzeugung von Transparenz wird der zur Zielerreichung notwendige Gesamtkontext aufgezeigt (z.B. kommunizierbare Informationen über die Unternehmenssituation und -strategie sowie innerbetriebliche Zusammenhänge).

Die lernende Organisation

Ein wesentliches Erfolgskriterium im globalen Wettbewerb ist die schnelle Anpassungsfähigkeit an neue Techniken und Prozessveränderungen. Die Anpassungsfähigkeit wird durch prozessnahe Lernmöglichkeiten (z. B. in Lerninseln und Teams) gewährleistet.

Die lernende Organisation hat langfristig das Ziel, die Entwicklung und Umsetzung der Inhalte des „Volkswagen-Weges“ auf eine breite Basis zu stellen und gemeinsam mit der Belegschaft zu entwickeln. Zeitnah sollen Qualifikationsdefizite abgestellt und der Lernerfolg direkt in eine verbesserte Qualität und Prozesssicherheit umgesetzt und gemessen werden. Zudem wird mittels der Erarbeitung von verbindlichen Standards die praktische Handlungsfähigkeit verbessert.

Zur Einführung und Etablierung des „Volkswagen-Weges“ werden in erforderlichem Umfang innerbetriebliche Moderatoren, Führungskräfte, Betriebsräte und dessen Beauftragte auf ihre Aufgabe vorbereitet.

Lerneffekte werden kommuniziert und über ein geeignetes Wissensmanagement für alle nutzbar gemacht.

3. Umsetzungsprozess

Markenvorstand (VW-PKW und VWN) und Gesamtbetriebsausschuss (GBA) fungieren als gemeinsamer Initiator und Promotor des „Volkswagen-Weges“. Sie legen die jeweiligen Ziele, Meilensteine und Umsetzungsmodalitäten fest.

Ein organisatorisch am Markenvorstand (VW-PKW und VWN) angesiedeltes ‚Umsetzungsteam‘ ist als internes fachliches Expertenteam für die Konzepterstellung, inhaltliche Gestaltung, Steuerung,

y una descripción de la situación respectiva. Para alcanzar la transparencia requerida se presentará el contexto general requerido para el cumplimiento de la meta establecida (por ejemplo, informaciones fáciles de comunicar acerca de la situación de la empresa y su estrategia, así como del engranaje empresarial interno).

La organización en proceso de continuo aprendizaje

Un criterio decisivo del éxito en el panorama de competencia global es la rápida adaptabilidad a nuevas técnicas y cambios en los procesos. Dicha adaptabilidad se garantiza por medio de ofertas de aprendizaje directamente relacionadas con los procesos (por ejemplo en islas de aprendizaje y equipos).

La organización en proceso de aprendizaje tiene como objetivo, a largo plazo, establecer una amplia base para el desarrollo y la aplicación del “Camino Volkswagen” y programarlo conjuntamente con la plantilla de la empresa. De forma simultánea, deberán corregirse carencias en la cualificación, y cuantificarse el grado en que los logros de aprendizaje conducen a una mejora de la calidad. Asimismo, se determinarán estándares de carácter vinculante que mejorarían las capacidades y la flexibilidad en la práctica laboral.

Para la introducción y el establecimiento del “Camino Volkswagen” se ofrecerá en la medida de lo necesario, preparación en sus tareas específicas, a moderadores, directivos, miembros del comité de empresa y sus encargados.

Los efectos de aprendizaje serán comunicados por medio de un sistema apropiado de gestión de conocimientos y puestos a disposición de todos.

3. Proceso de implementación

La Junta Directiva de la marca (VW turismos y VW utilitarios) y la Comisión Empresarial Intercentros (GBA) actuarán conjuntamente como iniciadores y promotores del “Camino Volkswagen”. Ellos establecerán los objetivos respectivos, indicadores y las modalidades de implementación.

Un Equipo de Aplicación localizado en la organización en una posición cercana a la junta de la marca (VW turismo y VW utilitarios) operará como equipo interno de expertos y será responsable de la elaboración del plan general, la determinación

Unterstützung und Controlling des Umsetzungsprozesses zur Einführung und Entwicklung des „Volkswagen-Weges“ verantwortlich. Die Leitung des Umsetzungsteams wird einvernehmlich vom Markenvorstand und GBA benannt.

Ausgangsbasis für die ganzheitliche Entwicklung und unternehmensweite Einführung des „Volkswagen-Weges“ ist der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP). KVP auf Basis der Teamarbeit dient als „Zugseil“ für die stufenweise Einführung aller Elemente des „Volkswagen-Weges“ und des Volkswagen-Produktionssystems (VPS), der zukünftig flächendeckend und 11 wiederholend (KVP-Stufen) einsetzt.

4. Kernelemente und Prozesswerkzeuge des Volkswagen-Produktionssystems

Das Volkswagen-Produktionssystem (VPS) besteht zur Zeit aus vier Kernelementen und sechs Prozesswerkzeugen.

Kernelemente:

- Teamarbeit,
- Zielvereinbarungsprozess,
- visuelles Management,
- kontinuierlicher Problemlösungs- u. Verbesserungsprozess (KVP).

Prozesswerkzeuge:

- Arbeitsplatzorganisation,
- Materialsysteme,
- Qualitätsprozesse,
- Total Productive Maintenance (TPM),
- Arbeiten mit Standards,
- ganzheitliche Organisationsentwicklung.

Die Elemente und Werkzeuge des VPS werden unter Nutzung bestehender Regelungen sowie interner und externer Erfahrungen des Umsetzungsteams definiert und weiterentwickelt.

5. Organisation

Auf Unternehmensebene wird ein Zentraler Steuerkreis eingerichtet. Er setzt sich aus zwei ständigen Vertretern des Markenvorstandes VW-PKW der Bereiche Produktion und Personal, dem Personalvorstand von VWN, dem Leiter Personal Deutschland, vier benannten Vertretern des Gesamtbetriebsrates (GBR) sowie dem Leiter des Umsetzungsteams zusammen.

del contenido, gestión, apoyo y supervisión del proceso de aplicación en el marco de la introducción y el desarrollo del “Camino Volkswagen”. La dirección del equipo de implementación será designada conjuntamente por la junta de la marca y la GBA.

El punto de partida para el desarrollo integral y la introducción general del “Camino Volkswagen” será el Proceso de mejora continua (KVP). Con base en el trabajo en equipos, KVP sirve de palanca para la introducción paulatina de todos los elementos del “Camino Volkswagen” y el Sistema de producción Volkswagen (VPS), que, en el futuro, se aplicará de forma universal continua y reiterativa (fases de KVP).

4. Elementos centrales y herramientas de procesos del Sistema de producción Volkswagen

Actualmente, el Sistema de producción Volkswagen (VPS) se compone de cuatro elementos y seis herramientas de procesos.

Elementos centrales:

- Trabajo en equipos
- Proceso de concertación de objetivos
- Gestión transparente
- Proceso continuo de mejoras (KVP) y solución de problemas

Herramientas de procesos:

- Organización del puesto de trabajo
- Sistemas de material
- Procesos de calidad
- Mantenimiento total productivo (TPM)
- Trabajo con estándares
- Desarrollo integral de la organización

Los elementos y herramientas del VPS serán definidos y desarrollados sobre la base de las regulaciones vigentes y experiencias internas y externas del equipo de implementación.

5. Organización

Se creará un grupo central de control a nivel de la dirección de la empresa, el cual se compondrá de dos representantes permanentes de la Junta Directiva de la marca VW turismos, provenientes de los sectores de producción y personal, el director del RR.HH. de VW utilitarios, el director de RR.HH. Alemania, cuatro representantes designados del comité intercentros (GBR y el director del equipo de implementación).

Der Zentrale Steuerkreis legt auf Basis der Grundsatzentscheidungen des Markenvorstandes (VW-PKW und VWN) und des GBA und der Berichterstattung durch das Umsetzungsteam die Vorgehensweise der Weiterentwicklung des „Volkswagen-Weges“ fest. Der Steuerkreis tagt mindestens viermal jährlich.

Auf Werks- bzw. Standortebene vereinbaren Werkmanagement und Betriebsrat organisatorische Maßnahmen, die eine effektive Umsetzung der Entscheidungen des Zentralen Steuerkreises und der Vorgaben des Umsetzungsteams flächendeckend gewährleisten. Nach Möglichkeit sollen hierzu bereits vorhandene Strukturen und Prozesse (z.B. Werkssteuerkreise) genutzt werden. Als Ansprechpartner für das Umsetzungsteam sind jeweils ein Unternehmens- und Betriebsratsvertreter zu benennen.

Parallel hierzu wird durch das jeweilige Werkmanagement sichergestellt, dass ein durchgängiger Informations- und Kommunikationsprozess zum „Volkswagen-Weg“ und seinen Elementen bis auf Teamebene besteht. Hierzu sind bestehende Kommunikationsforen (z.B. Teamgespräche) zu nutzen.

6. Berichtssystem und Prozesscontrolling

Für die Entwicklung und Umsetzung des Volkswagen-Weges wird ein geeignetes Prozesscontrolling implementiert. Basis ist ein einheitliches, visualisiertes und standardisiertes Berichtswesen, das ein zügiges Eingreifen bei sich abzeichnenden Fehlentwicklungen ggf. bis auf Mitarbeiterebene ermöglicht.

Con base en las pautas básicas determinadas por la Junta Directiva de la marca (VW turismos y VW utilitarios) y la GBA y el informe realizado por parte del equipo de implementación, el grupo central de control determina el método que se aplicaría para desarrollar el “Camino Volkswagen”. Dicho grupo de control se reunirá, al menos, cuatro veces al año.

En las diferentes plantas y/o centros de trabajo, la gerencia y el comité de empresa respectivos adoptarán medidas de organización que garanticen una implementación efectiva y general de las decisiones del grupo central de control y las instrucciones expedidas por parte del equipo de implementación. Para este fin, se deberán aprovechar, en la medida de las posibilidades, aquellos procesos y estructuras (por ejemplo, grupos de control de las plantas) ya existentes. Se nombrará a un representante de la dirección y del comité de empresa, respectivamente, como interlocutor frente al equipo de implementación.

Paralelamente a esto, la dirección de la planta respectiva garantizará que reine un proceso de comunicación e información constante y continuo respecto al “Camino Volkswagen” y sus elementos, también al nivel de grupos de trabajo. Para este fin, se deberán aprovechar los foros de comunicación actualmente existentes (por ejemplo, reuniones de los equipos).

6. Régimen de informes y supervisión de procesos

Para el desarrollo y la aplicación del “Camino Volkswagen” se establecerá un sistema apropiado de supervisión de procesos. La base de éste será un régimen de informes visualizado y estandarizado, que permita una actuación correctiva inmediata, también de los trabajadores mismos, en caso de que se reconozcan procesos erróneos.

Derzeit umfasst es folgende Kennzahlensysteme:

- Prozesskennzahlen (z.B. verbrauchte Zeit, Durchlaufzeit, Umlaufbestände, Direktläufer etc.)
- Kundenzufriedenheit intern / extern (z.B. Qualitätsdaten wie Fehlerhäufigkeit etc.)
- Finanzkennzahlen (z.B. Rendite, Lieferantenbewertungen etc.)
- Direkt mitarbeiterbezogene Kennzahlen (z.B. Qualität der Führung, Mitarbeiterzufriedenheit, ergonomische und altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung etc.)

Im Zuge einer intensiven Vernetzung der Standorte soll auf Basis dieses Berichtswesens ein kontinuierlicher „Best-practice“-Transfer initiiert werden.

Im Rahmen des Organisationsentwicklungsprozesses sind neben der Fortschrittsmessung des Einführungsprozesses des „Volkswagen-Weges“ bestehende Auditierungsverfahren durch das Umsetzungsteam zu nutzen und weiter zu entwickeln. Es legt zudem – in Abstimmung mit dem Zentralen Steuerkreis – fest, wie häufig und in welchen Bereichen zu diesem Zweck Audits durchgeführt werden.

7. Geltungsdauer

Diese Betriebsvereinbarung tritt am 01.07.2006 in Kraft. Sie kann frühestens zum 31.12.2011 mit einer Frist von 3 Monaten gekündigt werden. Die Betriebsvereinbarung wirkt nach einer Kündigung nach.

Zum 31.12.2008 überprüfen beide Seiten die vorliegende Vereinbarung auf Praktikabilität und Effizienz. Sollte sich Veränderungsbedarf hinsichtlich einzelner Regelungen ergeben, so werden zeitnah Verhandlungen zur Neuregulierung aufgenommen.

Actualmente, este sistema comprende los siguientes grupos de indicadores:

- Indicadores de procesos (por ejemplo, tiempo requerido, tiempo de procesamiento, material circulante, material de salida directa, etc.)
- Satisfacción al cliente interna y externa) por ejemplo, datos referentes a la calidad como frecuencia de piezas defectuosas, etc.)
- Indicadores financieros (por ejemplo, beneficios, evaluación de los proveedores, etc.)
- Indicadores directamente relacionados con el personal (por ejemplo, calidad del desempeño de la dirección, nivel de satisfacción de la plantilla, diseño de los puestos de trabajo ergonómico y de acuerdo a la edad del trabajador, etc.)

En un proceso más profundo de vinculación entre los diversos centros de trabajo, este régimen de informes debe servir de base para iniciar un sistema de transferencia de mejores prácticas.

En el marco de un proceso de desarrollo de la organización, el equipo de aplicación deberá aprovechar y ampliar, además del sistema de cuantificación del desarrollo del proceso de introducción del “Camino Volkswagen”, los procedimientos de auditoría actualmente existentes. Asimismo, dicho equipo determinará, en coordinación con el grupo central de control, con qué frecuencia y en qué sectores se realizarán auditorías para este fin.

7. Vigencia del presente convenio

El presente pacto de empresa entrará en vigor el día 01.07.2006 y no podrá ser rescindido antes del 31.12.2011. Para su rescisión será necesario guardar un plazo de preaviso de 3 meses. La rescisión del presente convenio no implica la inmediata invalidez de sus disposiciones.

Ambas partes evaluarán el presente pacto de empresa con efectos del 31.12.2008 y verificarán su aplicabilidad y su eficiencia. En caso de que se constate que es necesario modificar una o varias disposiciones del convenio, deberán iniciarse negociaciones al respecto con la mayor prontitud posible.

Informationen aus den Standorten

Informaciones de los centros de trabajo

Deutschland Alemania

„Das ist schmerhaft“

Volkswagen-Personalvorstand Horst Neumann über das Erbe von Peter Hartz, Stellenabbau, längere Arbeitszeiten und den Versuch, Aufbruchstimmung zu erzeugen

DIE ZEIT: Herr Neumann, wissen Sie eigentlich, wie viele Jobs Sie seit Ihrem Amtsantritt bei VW vor einem Jahr in den deutschen Werken abgebaut haben?

Horst Neumann: In den westdeutschen Werken etwas 7800. Genau 5873 haben von den großzügigen Abfindungsangeboten Gebrauch gemacht. Die Übrigen gehen in die Altersteilzeit.

ZEIT: Abbauen wollen Sie aber nach wie vor insgesamt 20.000. Wie wollen Sie das erreichen?

Neumann: Wir sind in Westdeutschland mittlerweile von 99.000 auf rund 90.000 Mitarbeiter herunter. Die Zahl 20.000 ergibt sich aus dem Produktivitätsrückstand, den wir gegenüber den Wettbewerbern aufholen müssen. Der größte Teil wird über Altersteilzeit ausscheiden – von Anfang 2006 an gerechnet sind das rund 14.000 Mitarbeiter. Davon sind bislang knapp 2000 gegangen.

ZEIT: Altersteilzeit bedeutet immer auch, das Lasten auf die Gesellschaft abgeschoben werden.

Neumann: Nein. Die Frage ist doch: Entlassen wir den 58-Jährigen in den Vorruestand oder die 20-Jährigen aus Schule und Hochschule in die Arbeitslosigkeit? Natürlich ist Altersteilzeit kein Königsweg, aber immer noch die bessere Lösung in einem scharfen internationalen Wettbewerb mit Niedriglohnländern, der vor allem zulasten älterer Industriearbeiter geht.

„Esto es doloroso“

Horst Neumann, miembro de la Dirección responsable de personal de Volkswagen, sobre la herencia de Peter Hartz, de generar desmantelamiento de puestos de trabajo, aumento de jornadas laborales y el intento de motivar

DIE ZEIT: ¿Sr. Neumann, sabe Vd. realmente cuántos puestos de trabajo se desmantelaron en los centros de trabajo alemanes desde su entrada en funciones en VW hace un año?

Horst Neumann: En los centros de trabajo alemanes 7800 aproximadamente. Exactamente 5873 han hecho uso de las ofertas generosas de indemnización. El restante ha cogido la prejubilación con jornada a tiempo parcial.

ZEIT: Pero Vd. igual que antes quiere desmantelar 20.000 en total. ¿Cómo quiere Vd. conseguirlo?

Neumann: En Alemania occidental entretanto hemos bajado de 90.000 trabajadores a 99 000. La cifra de 20.000 resulta del retroceso de productividad que tenemos que recuperar frente a nuestros competidores. La mayor parte se retirarán con la prejubilación con jornada a tiempo parcial – calculando desde el principio de 2006 - son aproximadamente 14.000 trabajadores. De éstos se han marchado hasta ahora cerca de 2000.

ZEIT: Prejubilación con jornada a tiempo parcial también significa siempre que la carga recae en la sociedad.

Neumann: No. Sin embargo, la pregunta es: ¿Mandamos a los que tienen 58 años a la prejubilación o a los que tienen 20 años, que salen de la escuela o escuela superior, al desempleo? Naturalmente la prejubilación con jornada a tiempo parcial no es una solución óptima, pero sigue siendo la mejor solución en una rigurosa competencia internacional con países de salarios bajos que sobre todo afecta a los obreros industriales de edad avanzada.

ZEIT: Sie sind Mitglied der IG Metall und haben Ihre Berufskarriere einst bei der Gewerkschaft begonnen. Wie kann Ihnen da ein Job Spaß machen, bei dem Sie Tausende Stelle streichen und dazu noch die Löhne drücken müssen?

Neumann: Personalabbau ist immer schmerhaft, das geht jedem Personalverantwortlichen so. Die Unternehmen verlieren mit ihren Mitarbeitern ja auch wertvolle Erfahrung. Darüber hinaus ist es ja auch kein Zeichen für Erfolg, wenn ein Unternehmen Personal abbauen will. Andererseits konnten wir uns jetzt im Tarifvertrag dazu verpflichten, jedes Jahr 1250 jungen Menschen einen Ausbildungsplatz anzubieten und die Berufseinsteiger anschließend in eine feste Stelle zu übernehmen.

ZEIT: Als Sie vor einem Jahr die Aufgaben von Ihrem unruhiglich ausgeschiedenen Vorgänger Peter Hartz übernahmen, fanden Sie offenbar bei Volkswagen mehr Probleme vor, als Ihnen lieb sein konnte.

Neumann: VW ist eine starke Marke mit hoher technischer Kompetenz und großem Erfolg bei den Kunden...

ZEIT: Aber?

Neumann: Die Bilanz, die sich aus der Analyse des damals ebenfalls frisch angetretenen Markenvorstands Wolfgang Bernhard und mir für die traditionellen VW-Werke ergab, war niederschmetternd: Die Fabriken waren nur zu rund 75 Prozent ausgelastet; um einen Golf zu bauen brauchte man in Wolfsburg doppelt so lange wie die Konkurrenz für ein vergleichbares Modell; die Stundenlöhne in den westdeutschen Werken lagen um 20 Prozent über dem Branchenschnitt hierzulande. Das Ergebnis war für 2005 ein dreistelliger Millionenverlust für den Kernbereich der Marke VW.

ZEIT: Vd. es afiliado del IG Metall y comenzó su carrera profesional en el sindicato. ¿Cómo puede gustarle una tarea en la que Vd. tiene que desmantelar miles de puestos de trabajo y además tiene que reducir los salarios?

Neumann: Desmantelamiento de personal es siempre doloroso, así lo ven todos los responsables de personal. Las empresas pierden con sus trabajadores también experiencia valiosa. Además no es ningún indicador de éxito, cuando una empresa quiere desmantelar personal. Por otra parte pudimos comprometernos en un convenio colectivo a ofrecer cada año un puesto de aprendizaje a 1250 personas jóvenes y a continuación, a los que han aprendido una profesión, un puesto de trabajo fijo.

ZEIT: Cuando Vd. se hizo cargo hace un año de las tareas de su antecesor Peter Hartz, dimitido en circunstancias nada gloriosas, seguramente que encontró Vd. en Volkswagen más problemas que los que quería tener.

Neumann: VW es una marca fuerte con alta competencia técnica y gran éxito entre los clientes...

ZEIT: ¿Pero?

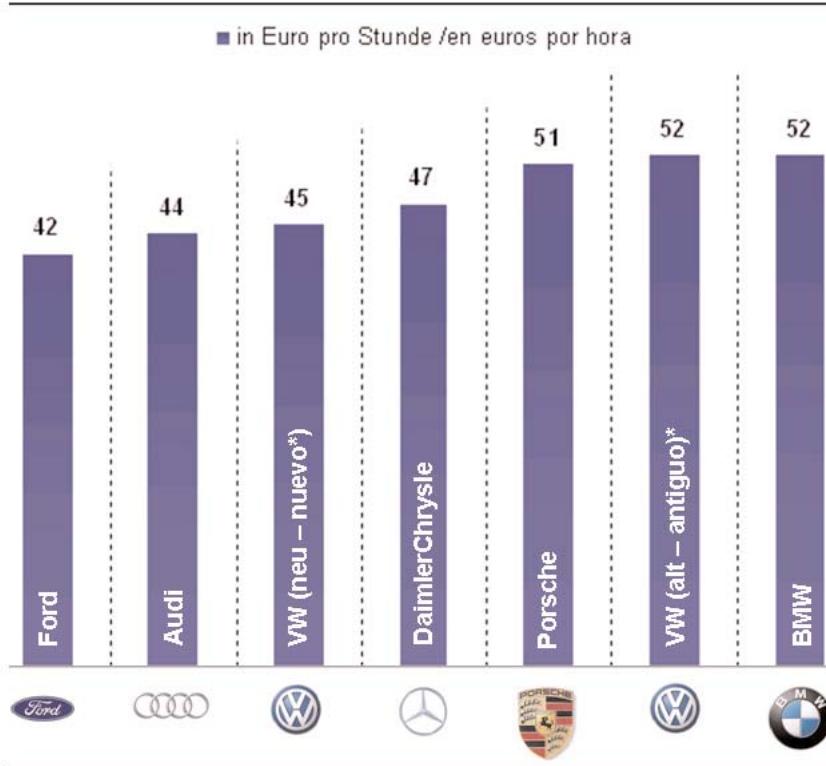
Neumann: El balance que resultó del análisis realizado por el también recientemente incorporado miembro de la Dirección de la marca Wolfgang Bernhard y por mí fue deprimente: Las fábricas estaban aprovechadas solamente al 75 por ciento de sus capacidades; para fabricar un Golf se necesitaba en Wolfsburg el doble de tiempo que la competencia para un modelo comparable; los salarios por hora en los centros de trabajo de Alemania occidental eran aquí un 20 por ciento más elevados que el promedio en el sector. El resultado en el 2005 fue una pérdida en millones de tres cifras para el ámbito central de las marcas VW.

Einbußen für VW-Werker

Effektive Arbeitskosten in der PKW-Produktion im Jahr 2006 in Deutschland

Pérdida para los trabajadores de VW

Costes laborales efectivos en la producción de coches en el año 2006 en Alemania



*neuer Tarifvertrag VW AG - *nuevo convenio colectivo VW AG

Quelle: Volkswagen und DIE ZEIT - Fuente: Volkswagen y DIE ZEIT

ZEIT: Deshalb haben Sie und Bernhard den Wolfsburger Werke gedroht, ihnen die Produktion des nächsten Golf, der 2008 kommt, wegzunehmen und andernorts möglicherweise Komponentenwerke zu schießen.

Neumann: Wir hatten gar keine andere Wahl, als uns dieser Lage offen und ehrlich zu stellen. Zu den alten Bedingungen hätten wir den neuen Golf nicht zu wettbewerbsfähigen Kosten in Wolfsburg bauen können, und der Betriebsrat hat unsere Kalkulation nachgerechnet. Aber diese objektive Bedrohung der Arbeitsplätze in den traditionellen Werken ist seit dem Abschluss des neuen Tarifvertrags im September vom Tisch. Die Arbeitskosten in den westdeutschen VW-Werken liegen jetzt ungefähr auf dem Niveau von Audi, und ab 2007 sogar darunter. VW liegt damit auch deutlich unter DaimlerChrysler oder BMW. Wir sind also ein ganzes Stück vorangekommen.

ZEIT: Por eso Vd. y Bernhard amenazaron a las fábricas de Wolfsburg con quitarles la producción del próximo Golf que se fabricará en el 2008 y cerrar posiblemente otras fábricas de componentes en otros lugares.

Neumann: No teníamos otra alternativa más que exponer esta situación abierta y sinceramente. Bajo las antiguas condiciones no hubiésemos podido fabricar el nuevo Golf con costes competitivos en Wolfsburg, y el comité de empresa revisó nuestra calculación. Pero esa amenaza objetiva de los puestos de trabajo en las fábricas tradicionales no existe ya después de la firma del nuevo convenio colectivo en septiembre. Los costes laborales en las fábricas de Alemania occidental están situados ahora aproximadamente al nivel de Audi, y a partir del 2007 incluso por debajo. Con ello, VW está también en los costes claramente por debajo de Daimler o BMW. Es decir hemos avanzado un buen tramo.

ZEIT: Vor allem weil die VW-Werker jetzt bereit sind, 33 oder 34 Stunden an fünf Tagen zu arbeiten für das gleiche Geld, das sie vorher mit 28,8 Stunden in vier Tagen verdienten. War die Viertagewoche von vorneherein ein Irrweg?

Neumann: Als Volkswagen 1993 die 28,8-Stunden-Woche einführte, wurden damit 30.000 Arbeitsplätze gerettet. In der historischen Situation war sie richtig. Als eineinhalb Jahre später der Markt wieder anzug, hätte man wieder auf 35 Stunden hochgehen müssen. Stattdessen wurden neue Mitarbeiter eingestellt, und es wurde auf weiter steigende Absatzzahlen gebaut.

ZEIT: Die jetzt im Tarifabschluss erreichte Ersparnis über die verlängerte Arbeitszeit ohne Lohnausgleich wird aber nur dann realisiert, wenn genügend Arbeit in den Werken vorhanden ist.

Neumann: Wir haben schon bis Ende November den Absatz der Marke VW um mehr als zehn Prozent gesteigert. Unsere Autos kommen gut an, der Vertrieb hat hervorragende Arbeit geleistet. 2007 holen wir zusätzlich Golf-Produktion aus Brüssel nach Wolfsburg und Mosel, das erhöht die Auslastung weiter.

ZEIT: Zulasten von Brüssel. In Belgien fallen von 5500 Jobs mehr als die Hälfte weg.

Neumann: Wir haben im Rahmen der Tarifvereinbarungen in Deutschland versprochen, kein Werk zu schließen – auch nicht Brüssel. Daran halten wir uns. Wie in Deutschland haben wir also auch in Brüssel Abfindungen und Altersteilzeit angeboten, und auch in Brüssel haben viele Mitarbeiter zugegriffen. Im Jahr 2009 soll außerdem eines der vielen neuen Modelle von Tochter Audi, der A1, in Brüssel gebaut werden. Damit könnten deutlich mehr als 2000 Arbeitsplätze gesichert werden.

ZEIT: 2006 hat VW kräftig zugelegt, aber 2007 kommen keine stückzahlträchtigen neuen Modelle hinzu, wie soll da die Auslastung hochgehen?

Neumann: Wir gehen da von zwei Seiten ran. Zum einen wird die Kapazität der Marke Volkswagen reduziert, wenn das Werk Brüssel zu Audi wandert, zum anderen erwarten wir durch die vielen neuen Modelle einen deutlichen Absatzzuwachs. Wir sehen realistische Chancen, unsere VW-Werke in

ZEIT: Sobre todo porque los trabajadores de VW están ahora dispuestos a trabajar 33 ó 34 horas en cinco días por el mismo dinero que ganaban antes con 28,8 horas en cuatro días. ¿Fue la semana de cuatro días desde un principio un camino equivocado?

Neumann: Cuando Volkswagen en 1993 introdujo las 28,8 horas semanales, se salvaron 30.000 puestos de trabajo. En la situación histórica esto fue correcto. Cuando el mercado volvió a arrancar un año y medio más tarde, se tendría que haber subido de nuevo a las 35 horas. En su lugar se contrataron a nuevos trabajadores, contando con que seguirían aumentando las ventas.

ZEIT: El ahorro conseguido ahora con la firma del convenio sobre el aumento de la jornada laboral sin compensación salarial se realizará solamente cuando haya suficiente trabajo en las fábricas.

Neumann: Nosotros hemos aumentado ya en diez por ciento las ventas de las marcas VW hasta finales de noviembre. Nuestros autos son bien aceptados, el departamento de ventas ha hecho un trabajo excelente. En el 2007 traemos adicionalmente producción del Golf de Bruselas a Wolfsburg y Mosel, esto aumenta más la utilización de las capacidades.

ZEIT: En perjuicio de Bruselas. En Bélgica se pierden la mitad de los 5500 puestos de trabajo.

Neumann: En el marco de los convenios colectivos hemos prometido no cerrar ninguna fábrica – tampoco en Bruselas. Esto lo mantendremos. Es decir, igual que en Alemania, en Bruselas también hemos ofrecido indemnizaciones y prejubilaciones con jornada a tiempo parcial, y también en Bruselas muchos trabajadores han hecho uso de ello. Además en el año 2009 se fabricará en Bruselas uno de los muchos modelos de la marca Audi, el A1. Con ello, se podrán asegurar claramente más de 2000 puestos de trabajo.

ZEIT: En el 2006 VW aumentó mucho, pero en el 2007 no habrá un amplio número de nuevos modelos, ¿cómo aumentará la utilización de las capacidades?

Neumann: Actuamos en dos direcciones. Por una se reduce la capacidad de las marcas Volkswagen, cuando la fábrica de Bruselas pase a la producción de Audi, por la otra esperamos a través de muchos nuevos modelos un aumento claro de las ventas. Nosotros vemos oportunidades realistas de que en

den kommenden Jahren zu mehr als 90 Prozent auszulasten und damit zu den Besten der Branchen zu gehören.

ZEIT: Wenn das alles so gut läuft, wird es umso weniger nachvollziehbar, warum der bisherige VW-Konzernchef Bernd Pischetsrieder so Knall auf Fall seinen Posten zugunsten von Audi-Chef Martin Winterkorn räumen musste.

Neumann: Auf vielen Feldern sind wir sehr gut unterwegs – Arbeitskosten, Produktivität, Entwicklungskosten. Das große Problem aber ist: Im Vergleich zu noch erfolgreicher Unternehmen werden die Synergien, die unser Konzern bietet nicht ausreichend gehoben. Das gilt zuvorderst für Volkswagen und Audi. Aber die japanischen Wettbewerber werden uns diesen Spielraum nicht lassen.

ZEIT: Und Herr Winterkorn, den Sie ja schon in Ingolstadt als Personalchef flankieren, soll das jetzt richten.

Neumann: Ja, er muss die Kraft der verschiedenen Marken und ihrer Entwicklungsabteilungen für das gemeinsame Ziel bündeln. Für die Marken gilt: Getrennt marschieren, aber vereint schlagen.

ZEIT: Ihr neuer Großaktionär Porsche will ja auch kräftig mithelfen. Herr Wiedeking hat Ihnen nicht nur Toyota zur Nachahmung empfohlen, sondern beordert auch seine Rationalisierungsexperten von Porsche Consulting ins Wolfsburger Werk.

Neumann: Die Arbeit müssen wir schon selbst erledigen. Aber es hilft natürlich, wenn wir auf die Erfahrungen der erfolgreichen Fabrikoptimierung und Vertriebsorganisation von Porsche zurückgreifen können. Im Übrigen arbeiten wir schon seit längerem mit Porsche Consulting zusammen.

ZEIT: Klingt alles nach Aufbruch. Aber schon Mitte Januar könnte es einem Rückschlag bei der Stimmung geben, wenn sich Ihr Vorgänger Peter Hartz vor Gericht wegen seiner unglaublichen Großzügigkeit gegenüber Ex-Betriebsratschef Klaus Volkert verantworten muss. Wie sehr behindert Sie diese Kungelei-Historie bei Ihrer Arbeit?

los próximos años nuestras fábricas de VW aprovechen sus capacidades más de un 90 por ciento y con ello ser uno de los mejores del sector.

ZEIT: Si todo funciona tan bien es poco comprensible, por qué el hasta ahora jefe de VW Bernd Pieschetsrieder tuvo que dejar su cargo repentinamente en favor del jefe de Audi, Martin Winterkorn.

Neumann: En muchos campos hemos marchado bien – costes laborales, productividad, costes de desarrollo. Pero el mayor problema es: En comparación con la empresa más efectiva no se aprovechan lo suficiente las sinergias que ofrece nuestro consorcio. Esto es valedero principalmente para Volkswagen y Audi. Pero los competidores japoneses no nos van a dejar esa margen de acción.

ZEIT: Y el Sr. Winterkorn, al que Vd acompañó en Ingolstadt como jefe de personal, debe dirigir ahora.

Neumann: Sí, él tiene que concentrar la fuerza de las diferentes marcas y sus departamentos de desarrollo para el objetivo común. Para las marcas es válido: Marchar separados, pero golpear unidos.

ZEIT: Su nuevo gran accionista Porsche también quiere ayudar mucho. El Sr. Wiedeking no sólo le ha recomendado que imite a Toyota, sino que también le ofrece sus expertos de racionalización del Consulting de Porche para la fábrica de Wolfsburg.

Neumann: El trabajo lo tenemos que solucionar nosotros mismos. Pero naturalmente que ayuda si nosotros podemos contar con las experiencias del éxito en la optimización de la fábrica y la organización de ventas de Porsche. Por cierto, nosotros trabajamos ya desde hace tiempo con el Consulting de Porsche.

ZEIT: Suena todo a auge. Pero a mediados de enero puede darse ya un contratiempo en el estado de ánimo general, si su antecesor Peter Hartz tiene que responsabilizarse ante el tribunal por la increíble generosidad frente al expresidente del comité empresa Klaus Volkert. ¿Cuánto le frena en su trabajo esta historia del pasteleo?

Neumann: Der Wechsel von Peter Hartz zu mir fand unter dramatisch unerfreulichen Umständen statt. Es gab aber recht schnell wieder klare Verhältnisse. Die neue Betriebsratsführung um Bernd Osterloh war von diesem ganzen Thema Begünstigung und anderen Verfehlungen unberührt. Sie hat sich harten Diskussionen in den Betrieben gestellt, und die IG Metall bekam bei den Betriebsratswahlen im April fast 90 Prozent Zustimmung. Ange-sichts der schwierigen Situation hat die Belegschaft klar getrennt zwischen persönlichen Verfehlungen und den überlebenswichtigen Dingen für die Zukunft der Marke VW.

ZEIT: Sind Unsitten wie Vertrauenspesen, Lustreisen und Sonderbonus für Betriebsräte definit vom Tisch?

Neumann: Ganz eindeutig ja. Für alle jetzt tätige Arbeitnehmervertreter gab und gibt es keine Sonderboni. Ohne Ausnahme. Das Betriebsverfassungsgesetz sagt zur Vergütung der Betriebsräte: Nicht bevorzugen und nicht benachteiligen. Daran halten wir uns nachprüfbar.

ZEIT: Die Hauptaktionäre bekriegen sich öffentlich, Aufsichtsräte fordern sich gegenseitig zum Rücktritt auf, Ex-Manager und Ex-Betriebsräte stehen wegen Untreue unter Anklage, hinzu kommt die Angst um den Arbeitsplatz und Kürzungen beim Lohn. Alles Ereignisse bei Volkswagen 2006. Wie wollen Sie die Stimmung im Unternehmen eigentlich drehen?

Neumann: Die Affäre haben die Beschäftigten abgehakt. Wichtiger ist es, den Mitarbeitern wieder eine Perspektive aufzuzeigen: Im Gegenzug zur Arbeitszeitverlängerung haben wir mit Betriebsrat und IG Metall die langfristige Sicherheit der Arbeitsplätze gestärkt. Da ging es um sehr konkrete Zusagen Werk für Werk. Das hat zur Vertrauensbildung beigetragen.

ZEIT: Das ist die Basis. Was kommt obendrauf?

Neumann: Im Tarifvertrag haben wir eine zehnprozentige Gewinnbeteiligung für die gesamte Belegschaft vereinbart. Im nächsten Schritt wollen wir, besondere Leistung auch in der Gruppe und bei jedem Einzelnen honorieren. Jeder bei VW soll

Neumann: El cambio de Peter Hartz a mí se llevó a cabo bajo circunstancias dramáticamente desagradables. Pero hubo enseguida de nuevo relaciones claras. La nueva cúpula del comité de empresa con Bernd Osterloh estuvo intacta de todo este tema de trato preferente y otras faltas. Se confrontaron con duros debates en los centros de trabajo y el IG Metall obtuvo en las elecciones de comités de empresa en abril casi el 90 por ciento de los votos. En vista de la difícil situación la plantilla ha sabido separar entre faltas personales y cuestiones importantes de supervivencia para el futuro de las marcas VW.

ZEIT: ¿Están resueltas definitivamente las malas costumbres, como dietas de confianza, viajes placenteros y bonos extraordinarios?

Neumann: Sí, completamente. Para todos los representantes de los trabajadores hoy activos no hubo ni hay bonos especiales. Sin excepción. La Constitución de Empresa dice sobre la remuneración de los comités de empresa: No deberán sufrir perjuicios ni beneficiarse de ventajas. Esto lo mantendremos de forma comprobable.

ZEIT: Los accionistas principales luchan públicamente, miembros del Consejo de Vigilancia (Consejo de Administración) se exigen unos a otros que dimitan, ex-ejecutivos y ex-miembros de comités de empresa están bajo acusación por malversación, además del miedo por el puesto de trabajo y reducciones salariales. Todo esto son acontecimientos del 2006 en Volkswagen. ¿Cómo quiere Vd. darle la vuelta a este estado de ánimo en la empresa?

Neumann: Los trabajadores han dado por resueltas las aventuras. Lo importante es mostrarle de nuevo a los trabajadores una perspectiva: Como respuesta al aumento de la jornada laboral, hemos fortalecido con el comité de empresa y el IG Metall la garantía a largo plazo de los puestos de trabajo. Se trata de compromisos concretos de fábrica por fábrica. Esto ha aportado la creación de confianza.

ZEIT: Esta es la base. ¿Qué viene encima de ésta?

Neumann: En el convenio colectivo hemos pactado un diez por ciento de participación en los beneficios para toda la plantilla. En el próximo paso también queremos gratificar el rendimiento extraordinario y cada caso particular. Cada uno en VW

stolz sein auf die Marke. In den Fabriken ist neuer Schwung, da werden Abläufe verbessert, Wegezeiten optimiert. Wir haben eine gute Übernahmeregelung für Auszubildende vereinbart, und wir wollen sehr viel mehr für die Entwicklung des eigenen Führungskräftennachwuchses tun.

ZEIT: Damit beim nächsten Wechsel im Vorstand nicht nur diejenigen infrage kommen, die bei Volkswagen eigentlich in Altersteilzeit gehen könnten...

Neumann: Danke für die Blumen. Aber im Ernst: Heute ist Volkswagen für jungen Ingenieure, Techniker und Kaufleute in Europa zu oft nur zweite Wahl. Unser Ziel ist es, bei der Arbeitgeberattraktivität in Europa auf dem Treppchen zu stehen. Und zwar ganz oben.

*Das Gespräch führte Dietmar H. Lamparter
Quelle: Die Zeit, Nr. 1 - 2007*

tiene que estar orgulloso de la marca. En las fábricas hay un nuevo impulso, se mejorarán los procesos, se optimizarán los tiempos de recorrido. Hemos acordado una buena regulación para la contratación para los aprendices, y queremos hacer mucho más para el desarrollo de la nueva generación de ejecutivos.

ZEIT: Para que con el próximo cambio en la Dirección de la empresa no sólo entre en consideración los que en realidad podrían prejubilarse ya con jornada a tiempo parcial...

Neumann: Muchas gracias por su delicadeza. Pero en serio: Actualmente Volkswagen es frecuentemente para ingenieros jóvenes, técnicos y peritos mercantiles solamente una segunda opción. Nuestro objetivo es estar en el podium en lo referente a ser una empresa atractiva en Europa. O sea muy arriba.

*La entrevista realizada por Dietmar H. Lamparter
Fuente: Die Zeit , núm. 1 - 2007*

Wirtschaftliche Eckdaten aus den Standorte der Länder, die am Gewerkschaftsnetzwerk beteiligt sind

Datos económicos de los centros de trabajo de los países implicados en la red sindical

	Argentinien / Argentina	Deutschland / Alemania	Portugal	Brasilien / Brasil	Mexiko / México	Spanien / España	
Wachstum des BIP (2006)	8,5%	2,8%	1,5%	2,8%	4,8	3,8%	Índice de crecimiento del PIB (2006)
Arbeitslosenquote (2006)	10,2%	8,0%	7,1%	10,1%	4,6%	8,1%	Tasa de desempleo (2006)
Inflationsrate (2006)	10,1%	1,4%	3,1%	3,0%	4,0%	2,7%	Índice de inflación (2006)

Quelle/Fuente: Eurostat, CEPAL, INE

Kurze Notizen

Noticias breves

VW baut Marktführerschaft in Westeuropa aus

Der Volkswagenkonzern hat im vergangenen Jahr 5,73 Mio. Autos verkauft, so viel wie noch nie in der Unternehmens-Geschichte. Der Absatz stieg damit um 9,3 Prozent. "Zu diesem Rekord haben alle Marken beigetragen", sagte der neue Vorstandsvorsitzende Martin Winterkorn.

Die Kernmarke Volkswagen erzielte mit 3,39 Mio. ausgelieferten Fahrzeugen 2006 einen neuen Rekord mit einem Zuwachs von zehn Prozent. Mit 1,52 Mio. verkauften Autos (plus 5,6 Prozent) baute VW die Marktführerschaft in Westeuropa aus. 625 000 verkaufte Autos und ein Zuwachs von 22,3 Prozent bedeuten in China nach Firmenangaben Platz Eins im Pkw-Markt.

Audi fuhr 2006 den 13. Rekord in Folge ein. Der Autobauer lieferte 905.000 Fahrzeuge, ein Zuwachs von 9,2 Prozent. Skoda aus Tschechien steigerte mit 550.000 Fahrzeugen ebenfalls den Rekordabsatz des Vorjahrs, nämlich um 11,7 Prozent. Die spanische Tochter Seat lieferte im vergangenen Jahr 430 000 Fahrzeuge aus und schaffte mit diesem Plus von 1,9 Prozent die Trendwende.

Der britische Luxushersteller Bentley steigerte die Zahl der Auslieferungen um 7,1 Prozent auf 9200 Fahrzeuge, eine Bestmarke. 2007 verkaufte Fahrzeuge bedeuten auch für die Supersportwagenmarke Lamborghini einen Absatz-Rekord. Damit wurde eine Steigerung von 30,4 Prozent zum Vorjahr erzielt. Erstmals unter dem Dach des Volkswagen-Konzerns lieferte die Marke Bugatti im vergangenen Jahr 47 Fahrzeuge weltweit aus. Volkswagen Nutzfahrzeuge verzeichnete im vergangenen Jahr mit 442.000 Auslieferungen erneut ein Absatzplus von zehn Prozent und auch eine historische Bestmarke.

Quelle: Die Zeitung „Die Welt“, 08.01.2007

VW amplia el liderazgo del mercado de Europa occidental

El consorcio Volkswagen ha vendido 5,73 millones de coches, tantos como nunca se conoce en la historia de la empresa. Con ello, la venta aumentó un 9,3%. "A este récord han aportado todas las marcas", afirmó el nuevo presidente de la Dirección Martin Winterkorn.

La marca principal Volkswagen alcanzó con 3,39 millones de vehículos en 2006 un nuevo récord con un crecimiento del 10 por ciento. Con 1,52 millones de coches vendidos (5,4 por ciento más) amplió Volkswagen el liderazgo en el mercado de Europa occidental. 625.000 coches y un crecimiento del 22,3 por ciento significaron en China, según datos de la empresa, el puesto número uno en el mercado del automóvil.

Audi consiguió el 13º récord consecutivo. El fabricante de automóviles suministró 950.000 vehículos, un crecimiento del 9,2 por ciento. Skoda de la República Checa aumentó con 550.000 vehículos igualmente la venta récord del año pasado, o sea en un 11,7 por ciento. La filial española Seat suministró el año pasado 430.000 vehículos y consiguió con este aumento del 1,9 por ciento un cambio de tendencia.

El fabricante de coches de lujo Bentley aumentó el número de entregas en un 7,1 por ciento a 9200 vehículos, una mejor marca. 2007 vehículos vendidos para la marca deportiva Lamborghini significaron también un récord de ventas. Con ello, se consiguió un aumento del 30,4 por ciento más que el año anterior. Por primera vez, bajo el techo del consorcio Volkswagen, la marca Bugatti suministró el año pasado 47 vehículos a escala mundial. Volkswagen con 442.000 vehículos industriales suministrados registró de nuevo un aumento de ventas del diez por ciento y también una mejor marca histórica.

Fuente: El periódico „Die Welt, 08-01-2007

Betriebsratswahlen in der SEAT-Gruppe

Elecciones sindicales en el Grupo SEAT

Alle Gewerkschaften stellten gestern ihre Vertreter zur Wahl. Zu dieser Wahl ist eine Belegschaft von 17.542 Beschäftigten berechtigt. 86% davon sind gewerkschaftlich organisiert. **Der Gesamtbetriebsrat setzt sich für die nächsten vier Jahre aus sechs Vertretern der MCA-UGT(2003:6), vier der FM-CC.OO. (2003:4) und drei Vertretern der CGT (2003:2) zusammen.**

Bei dieser Wahl hatten die 4000 neuen Beschäftigten, die in den letzten Jahren bei Seat angefangen haben, eine besondere Bedeutung. Ihre Beschäftigung basiert überwiegend auf der vereinbarten Altersteilzeitregelung (Generationswechsel-TV). Sie nahmen zum ersten Mal an einer Betriebsratswahl teil. Die Wahlbeteiligung betrug 83%.

Im Folgenden die Ergebnisse der Wahl:

Die Ergebnisse der Werke im Einzelnen

WERKE / CENTROS	Gesamtsitze / Miembros en total	MCA-UGT*		FM-CCOO**		CGT***		SPC****	
		2003	2007	2003	2007	2003	2007	2003	2007
JAHR / AÑO	2003 /2007								
MARTORELL	41/45	16	21	15	13	9	10	1	1
ZONA FRANCA	27/25	12	12	10	7	5	6	0	0
CENTRO TÉCNICO / TECHNISCHES ZENTRUM	23/23	14	16	7	5	0	0	2	2
ACR / ERSATZTEILLAGER	14/13	7	8	6	5	1	0	0	0
GEARBOX	23/23	11	10	8	7	4	6	0	0

* Die Metall- Bau und Holzgewerkschaft der UGT

** Der Bergbauarbeiter- und Metallerbund der CC.OO

*** Allgemeiner Bund der Arbeit

**** Verband für Fachpersonal und Techniker

Todas las centrales se jugaron ayer su representatividad en una plantilla con derecho a voto de 17.542 trabajadores, de los que más del 86% están afiliados sindicalmente. **El comité intercentros está compuesto para los próximos cuatro años por seis delegados de MCA-UGT (2003:6), cuatro de FM-CCOO (2003:5), y tres de CGT (2003:2).**

Especial relevancia ha tenido en estas elecciones los 4.000 nuevos empleados que han ingresado en Seat en los últimos años, en virtud de la aplicación del denominado contrato relevo y votaron por primera vez en unas elecciones sindicales. La participación electoral ascendió a un 83%.

A continuación los resultados de esta votación:

Los resultados de los diferentes centros

* Federación del Metal Construcción y Afines de la UGT

** Federación Minerometalúrgica de CC.OO

*** Confederación General del Trabajo

**** Sindicato de Profesionales y Cuadros

Verantwortlich:

Wolfgang Schulz

Frank Patta

Michael Semenow

Redaktion/Koordination:

Manuel Galinier

Responsable:

Wolfgang Schulz

Frank Patta

Michael Semenow

Redacción/Coordinación:

Manuel Galinier