

EINE EUROPÄISCHE RAHMENVEREINBARUNG FÜR TRANSPARENTE JAHRESZIELGESPRÄCHE MIT GEGENSEITIGEM ZUHÖREN UND BERUFLICHER WEITERENTWICKLUNG (TALK)

I. EINFÜHRUNG

Der soziale Dialog innerhalb der Thales-Gruppe sowohl auf Ebene der Gewerkschaften als auch der Arbeitnehmervertretungen ist Bestandteil einer Tradition der Transparenz. Das Jahreszielgespräch - eine gute Gelegenheit für den Austausch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern - nimmt in diesem Prozess eine zentrale Rolle ein, da auf beiden Seiten ein Interesse besteht, die Aufgabenerfüllung vom Vorjahr zu analysieren, mögliche Verbesserungsbereiche aufzuzeigen und die Ziele für das kommende Jahr festzulegen.

In Anbetracht der Wichtigkeit dieser Mitarbeitergespräche haben die Gewerkschaften und Arbeitnehmervertreter ebenso wie das Management während der Verhandlungen deutlich gemacht, dass klare Rahmenbedingungen und umfassende Leitlinien für eine echte und nachhaltige Verbesserung – sowohl auf individueller als auch auf kollektiver Ebene – definiert werden müssen. Genauer gesagt: Die Unterzeichnenden wollten die Grundprinzipien definieren, die sicherstellen, dass die Jahreszielgespräche in einer verantwortungsvollen von gegenseitigem Respekt und Zuhören geprägten Atmosphäre stattfinden.

II. RICHTLINIEN FÜR DAS JAHRESZIELGESPRÄCH BEI THALES

1. SCHAFFUNG VON EUROPÄISCHEN RAHMENBEDINGUNGEN

Diese Vereinbarung hat das Ziel, eine europäische Rahmenbedingung für das Jahreszielgespräch bei Thales zu schaffen. Der Prozess und die Ergebnisse sind für die Mitarbeiter jederzeit transparent.

Die Bestimmungen dieser Europäischen Vereinbarung ersetzen nicht lokales Recht, Gesetze, Vereinbarungen oder gültige Praxis in den europäischen Gesellschaften von Thales, welche für die Mitarbeiter vorteilhafter sind. Die tatsächliche Einführung dieser Vereinbarung erfordert die Abstimmung zwischen Thales Frankreich und den nationalen Gesellschaften. Die Parteien sind sich einig, dass eine gute Gesprächsbasis zwischen den nationalen und europäischen Beteiligten erreicht werden muss.

2. ZIELSETZUNG DES JAHRESZIELGESPRÄCHES

- Alle Mitarbeiter inklusive des Managements erhalten ein Jahreszielgespräch.
- Der zwischenmenschliche Aspekt ist und bleibt ein wesentlicher Bestandteil des Jahreszielgesprächs. Das bedeutet vor allem: jedes Jahreszielgespräch muss „face to face“ geführt werden. Das gegenseitige Zuhören ist eine Grundvoraussetzung und muss weit mehr ergeben als nur zwei Monologe.

Jeder muss die Möglichkeit haben, diesen Prozess in seiner Muttersprache verfolgen zu können.

Dies erfordert von allen Beteiligten, dass dieses Gespräch als wichtiger Bestandteil eines permanenten Dialogs angesehen wird. Es bietet Vorgesetzten und Mitarbeitern die Gelegenheit, ihre Standpunkte klar vertreten zu können, auch wenn diese schon bei der täglichen Arbeit besprochen wurden.

- Im Rahmen der Managementvorgaben können in diesem Dialog Verbesserungspotentiale erkannt werden, für die dann entsprechende Maßnahmen vereinbart werden. Dies können individuelle Maßnahmen, z. B. in Form von Weiterbildungen, Betreuung durch Tutoren, Entwicklung von Verhaltensweisen oder ähnliches, sein. Das Thales-Management beteiligt sich mit größtmöglicher Transparenz bei der Einschätzung der individuellen Maßnahmen. Parallel dazu wird das kollektive Ausmaß dieser Maßnahmen untersucht, um auch auf kollektiver Ebene Fortschritte erzielen zu können. Diese können zu einer besseren Arbeitsorganisation, einer besseren Abstimmung zwischen Zielen und Ressourcen oder in einer effektiveren Zusammenarbeit führen. Sowohl für die individuelle als auch für die kollektive Dimension gilt: Jeder Einzelne ist aufgefordert, aus vergangenen Erfahrungen zu lernen und hieraus Ziele für eine Verbesserung abzuleiten, deren Verwirklichung der Vorgesetzte unterstützt und fördert.
- Das Ziel ist, die konkrete Arbeit der einzelnen Mitarbeiter und Teams zu verbessern, um mit der Zeit die Beiträge des einzelnen Mitarbeiters für sein Team und schließlich die Beiträge der einzelnen Teams für Thales zu optimieren.

Hierbei gibt es zwei Ansätze mit gleichrangiger Bedeutung:

- ✓ Der kollektive Ansatz, resultierend aus Teamarbeit, die von Erfahrung und Kooperation profitiert und
- ✓ der individuelle Ansatz mit Schwerpunkt auf der Aufgabenerfüllung des einzelnen Mitarbeiters.

Es liegt in der Verantwortung des Vorgesetzten, die Vereinbarkeit dieser beiden Ansätze sicherzustellen.

- Die Diskussion ermöglicht eine ausgewogene Bewertung, in der nicht nur die letztjährigen Ziele, sondern auch der Grad der Aufgabenerfüllung während dieser Zeit berücksichtigt werden.
- Das Ziel ist, nicht nur den jährlichen Beitrag eines jeden Mitarbeiters, sondern auch seine Fachkenntnisse und den Grad der Aufgabenerfüllung zu erkennen. Der Prozess zielt daher ganz bewusst auf nachhaltige Ergebnisse und berufliche Entwicklung jeder Person ab.

3. VORBEREITUNG AUF DAS JAHRESZIELGESPRÄCH UND PROZESSBESCHREIBUNG

Die unterzeichnenden Parteien sind sich darüber einig, dass das Jahreszielgespräch bei Thales ein andauernder Prozess ist. Eine gute Vorbereitung des Jahreszielgespräches ist ebenfalls Bestandteil dieser Vereinbarung. Die Vorbereitungsphase auf das Jahreszielgespräch soll helfen, eine positive Atmosphäre zu schaffen und eine einseitige Kommunikation zu vermeiden.

Das Jahreszielgespräch stellt die Ergänzung zum Personalentwicklungsgespräch (PDD) und die individuelle Phase in einem Prozess dar, der vor allem einen kollektiven Hintergrund haben soll. Das Jahreszielgespräch bietet eine sehr gute Gelegenheit, die Aufgabenerfüllung im vergangenen Jahr zu besprechen und zu würdigen. Gleichzeitig werden die Ziele für das kommende Jahr sowie die dafür notwendigen Mittel und Ressourcen festgelegt.

Der Jahres-Zyklus wird in die folgenden Schritte unterteilt:

- ✓ Im ersten Schritt werden sowohl die gemeinsamen Jahresziele für das Team als auch die jeweiligen Aufgaben innerhalb des Teams definiert. Diese Ziele und Aufgaben können unterjährig nach Teamgesprächen angepasst werden. Eine gemeinsame Bewertung wird während eines Teammeetings ausgearbeitet.
- ✓ In der Zielvereinbarung im Rahmen des Jahreszielgespräches werden individuelle Ziele festgelegt (zusammen mit einer Überprüfung der permanenten Verantwortlichkeiten) mit der Maßgabe, einen größtmöglichen Konsens zu erreichen. Jeder Mitarbeiter hat das Recht zu wissen, welche Rolle er bei der Erreichung der Teamziele hat, welche Mittel ihm hierfür zur Verfügung stehen und welcher Haupt-Beurteilungsmaßstab angelegt wird.
- ✓ Die Ziele sollen regelmäßig überarbeitet und gegebenenfalls angepasst werden.
- ✓ Da das Jahreszielgespräch ein andauernder Prozess ist, ist auch die individuelle Selbstbewertung Teil dieses kontinuierlichen Prozesses, in dem jeder Mitarbeiter Hinweise zur Verbesserung und Führung erhält. Diese Selbstbewertung, die die Grundlage für das Gespräch bildet, liegt spätestens zu Beginn des Jahreszielgesprächs vor.
- ✓ Angemessene und mit der Thales-Policy übereinstimmende Maßnahmen müssen vorbeugend ergriffen werden, sollte eine negative Mitarbeiterbewertung anstehen.
- ✓ Da das Jahreszielgespräch langfristige Perspektiven für die Mitarbeiter inklusive eines adäquaten Entwicklungsplanes aufzeigt, kann es als Vorbereitung auf das Personalentwicklungsgespräch gesehen werden.
- ✓ Die Selbst-Beurteilung und die schriftliche Analyse des Vorgesetzten sind transparent und vertraulich für alle Beteiligten zugänglich.
- ✓ Bestandteil der Bewertung des Managements ist deren Umgang mit diesem Prozess, insbesondere im Hinblick auf die Qualität.

4. DAS JAHRESZIELGESPRÄCH UND NATIONALE TARIFVERTRÄGE

Nationale / regionale / lokale und andere Tarifverträge werden beachtet und bestehende nationale Vereinbarungen - insbesondere Tariferhöhungen, die diese Vereinbarungen enthalten - nicht von dieser Vereinbarung beeinflusst.

5. VORGEHENSWEISE BEI UNSTIMMIGKEITEN

Ein notwendiger Teil im Prozess des Jahreszielgespräches ist die Schaffung einer vertrauensvollen Atmosphäre. Dennoch können Meinungsverschiedenheiten über die Ergebnisse oder den Prozess entstehen. Um diese Meinungsverschiedenheiten zu lösen, wird eine Vorgehensweise bei Unstimmigkeiten definiert, ohne die national bestehenden Prozesse zu ändern oder zu ersetzen.

Dieser jährliche Prozess sieht wie folgt aus:

- Die Beteiligten versuchen, die Meinungsverschiedenheit in einer zweiten Besprechung zu lösen.
- Kann die Meinungsverschiedenheit nicht beigelegt werden, kann eine dritte Besprechung angesetzt werden, zu der jeder Beteiligte eine Person seiner Wahl mitbringen kann.
- Möglicherweise weiterhin bestehende Meinungsverschiedenheiten können, wenn notwendig, zur Dokumentation an den Personalreferenten weitergeleitet werden.

In den Ländern, in denen solche Prozesse bereits bestehen (z. B. Niederlande, UK, Deutschland), bitten wir die Sozialpartner dieser Länder, diese Prozesse auf europäischer Ebene anzusprechen, um eine Sammlung mit „Good Practices“ erstellen zu können.

6. VORGEHENSWEISE IM FALLE EINER SIGNIFIKANTEN ABWEICHUNG VON DER RAHMENVEREINBARUNG

Signifikante Abweichungen zu dieser Rahmenvereinbarung können Bedenken bei den Mitarbeitern hervorrufen. Deshalb wird ein Prozess definiert, der – ohne bestehende Vorgehensweisen zu ersetzen – folgende Regeln beinhaltet:

- In jedem Land werden die Sozialpartner besprechen, wie der Prozess eingeführt wird; dies wird regelmäßig überprüft.
- Die Prozesse der Länder werden als „Good Practices“ gesammelt.
- Falls notwendig und nach Vorstellung und Diskussion in der nationalen Antizipationskommission, kann im Rahmen eines Audits der Jahreszielgesprächprozess analysiert werden.
- Die unterzeichnenden Parteien dieser Vereinbarung werden diese Entwicklungen jährlich nachverfolgen.

7. FUNKTIONSBESCHREIBUNG

Jeder Mitarbeiter hat das Recht zu wissen, was seine Aufgaben sind, und eine klare Beschreibung zu erhalten, wie er seine Funktion erfüllen kann. Um die Aufgaben eines jeden Mitarbeiters zu definieren, werden diese beiden Maßnahmen erfolgen:

- Allgemeine Funktionsbeschreibungen werden definiert und mit der Nationalen Antizipationskommission oder in einem anderen angemessenen Gremium diskutiert und im Thales-Referenzsystem zur Verfügung gestellt.
- Mit dieser Vereinbarung und falls notwendig, werden die permanente Aufgaben während der Vorbereitung der Jahreszielgespräche dem Team zur Verfügung gestellt und im Jahreszielgespräch ausdrücklich besprochen.

8. TRAINING

Zur Unterstützung bei der Erfüllung seiner Aufgabe wird es für das Management ein verpflichtendes e-Learning-Modul geben. Außerdem haben alle Mitarbeiter das Recht auf ein Training, um sich auf das Gespräch bestmöglich vorzubereiten. Die Thales University wird von HR gehaltene „face to face“-Trainings sowie E-Learning Module anbieten.

Diese Trainingsrichtlinien der IDEA-Vereinbarung werden neben den bereits bestehenden nationalen Vereinbarungen Anwendung finden.

9. GEMEINSAME BEGLEITUNG DER VEREINBARUNG

Die Parteien dieser Vereinbarung sind sich einig über die Notwendigkeit einer regelmäßigen gemeinsamen Überprüfung und Nachverfolgung der Einführung der in der Vereinbarung beschriebenen Grundsätze in den jeweiligen Ländern.

Jedes Jahr wird ein Bericht erstellt und den Nationalen Antizipationskommissionen präsentiert, um die Verbesserungen im Prozess der Durchführung der Jahreszielgespräche darzustellen. Dieser Bericht wird insbesondere die Anzahl durchgeführter Schulungen pro Jahr, die Anzahl der durchgeführten Jahreszielgespräche pro Jahr einschließlich deren Qualität (Dokumentation) und eventuelle Unstimmigkeiten umfassen.

In der Folge können mögliche Korrekturen oder Verbesserungen diskutiert werden.

- Austausch von „Good Practices“ im Rahmen einer gemeinsamen kontinuierlichen Verbesserung:

Ausgehend von den positiven Erfahrungen der Europäischen Vereinbarung „IDEA“ sollen in der vorliegenden Europäischen Vereinbarung die „Good Practices“ und besten Erfahrungen aus den europäischen Ländern bezüglich der folgenden Themen besprochen werden:

- Vorgehensweise, Prozesse und Beispiele für Kommunikation bei der Vorbereitung des Jahreszielgespräches.

- Erfolgreiches Training im Zusammenhang mit den Jahreszielgesprächen.

III. GELTUNGSBEREICH UND GÜLTIGKEITSDAUER DER EUROPÄISCHEN VEREINBARUNG

1. Diese Vereinbarung findet Anwendung auf die Firmen, die zum Geltungsbereich des Europäischen Betriebsrates von Thales gehören - wie im Anhang 1 aufgelistet. Dieser Anhang 1 dient lediglich zur Information und wird automatisch um Firmen ergänzt, die zur Thales Gruppe in Ländern hinzukommen, in denen die Vereinbarung bereits existiert.

Die Inhalte dieser Europäischen Vereinbarung können lokales Recht, Gesetze, Vereinbarungen oder gültige Praxis in den europäischen Thales-Gesellschaften, die für die Mitarbeiter bessere Vereinbarungen enthalten, nicht ersetzen. Die Einführung der Vereinbarung erfordert die Abstimmung zwischen der Konzernebene und den nationalen Gesellschaften. Die Parteien sind sich einig, dass es hierzu einer guten Kommunikation zwischen den nationalen und europäischen Gremien bedarf.

2. Die Beteiligten jeden Landes im Geltungsbereich des Europäischen Betriebsrats werden die vorliegende Vereinbarung auf der jeweiligen Ebene einführen und auf ihre effektive lokale Anwendung im Einklang mit lokalen Vorschriften achten.

Die Art und Weise der Einführung dieser Vereinbarung bezüglich spezifischer Punkte wie z. B. Training, Tätigkeitsbeschreibungen oder die Vorgehensweise bei Unstimmigkeiten, kann - falls erforderlich - auf Anforderung der nationalen Gewerkschaften oder der jeweiligen Geschäftsführung einen länderspezifischen Anhang erfordern.

3. Die unterzeichnenden Parteien vereinbaren, dass der englische Text die offiziell gültige Version ist. Die Vereinbarung wird in alle Sprachen der im Europäischen Betriebsrat repräsentierten Länder übersetzt werden.

4. Interpretation und Streitigkeiten

Die Parteien vereinbaren, dass jede Unstimmigkeit bezüglich der Interpretation oder Einführung an die Europäische Antizipationskommission verwiesen werden soll. Der Europäische Metallgewerkschaftsbund und das Management sollen innerhalb einer angemessenen Zeit und auf dem Weg der Zusammenarbeit eine gütliche Lösung für die Unstimmigkeiten finden.

5. Schlussbestimmungen

Die Parteien stimmen darin überein, dass die Vereinbarung mit dem Datum ihrer Unterzeichnung in Kraft tritt. Die Gültigkeit dieser Vereinbarung ist zeitlich nicht begrenzt.

Diese Vereinbarung kann von jeder unterschreibenden Partei innerhalb einer Frist von drei Monaten schriftlich gekündigt werden.

Die Unterzeichnenden können gemeinsam eine erneute Prüfung jedes Teils der Vereinbarung oder der gesamten Vereinbarung vorschlagen. Die Überarbeitung soll den vorangegangenen Text ersetzen, sobald die Zustimmung des Managements und des Europäischen Metallgewerkschaftsbundes vorliegt.

Neuilly,

Thales Group

EMF

Yves Barou
Senior Vice President, Human Resources

Bart Samyn
Deputy General Secretary