

# **Bessere Personalentwicklung durch effektive Antizipation**

- A – ANTIZIPATION: EIN GRUNDLEGENDES RECHT FÜR JEDEN MITARBEITER, DIE SOZIALE VERANTWORTUNG VON THALES UND DIE SELBSTVERPFLICHTUNG DER GEWERKSCHAFTEN UND ARBEITNEHMERVERTRETUNGEN**
- B – GEMEINSAME ANTIZIPATION MITTELFRISTIGER ENTWICKLUNGEN FÜR DIE JOBFAMILIEN**
- C – INFORMATIONSAUSTAUSCH ZU ARBEITSPLÄTZEN UND BERUFLICHER LAUFBAHN**
- D – PLANUNG VON ENTWICKLUNGSGESPRÄCHEN (PDD) FÜR SÄMTLICHE MITARBEITER**
- E – SCHULUNGSANGEBOTE, DIE AUF GESCHÄFTLICHE ANFORDERUNGEN UND DIE BERUFLICHE ENTWICKLUNG ABGESTIMMT SIND**
- F – GLEICHSTELLUNG VON FRAUEN UND MÄNNERN BEI DER BERUFLICHEN WEITERENTWICKLUNG**
- G – FÖRDERUNG DER DIVERSITÄT IN DER STELLENBESETZUNG BEI THALES**

**H – ANWERBUNG, AUFNAHME UND EINARBEITUNG NEUER  
MITARBEITER**

**I – UMSETZUNG DES ANTIZIPATIONSPROZESSES**

**J – ÜBERWACHUNG DER FORTSCHRITTE UND  
FOLGEMASSNAHMEN DIESER VEREINBARUNG**

## **A – ANTIZIPATION: GRUNDLEGENDES RECHT FÜR JEDEN MITARBEITERS, DIE SOZIALE VERANTWORTUNG VON THALES UND DIE SELBSTVERPFLICHTUNG DER GEWERKSCHAFTEN UND ARBEITNEHMERVERTRETUNGEN**

Im Zeichen des stetigen Wandels besteht eine der wichtigsten Herausforderungen von Thales darin, jedem Mitarbeiter ein abwechslungsreiches und erfüllendes Berufsleben zu ermöglichen. Jeder Mitarbeiter, der seine Beschäftigungsfähigkeit erhalten bzw. verbessern und seine Zukunft sichern möchte, muss sich mit verschiedenen Gegebenheiten wie technologischen Errungenschaften, dem internationalen Wettbewerb, der Wirtschaftslage, wechselnden Kundenanforderungen etc. auseinandersetzen. Die Unternehmensleitung von Thales und die Gewerkschaften haben sich verpflichtet, die Arbeitnehmer in diesem schwierigen Arbeitsmarktumfeld zu unterstützen. Thales will ein attraktiver Arbeitgeber sein und bereitet alle Mitarbeiter unabhängig von ihrer Position oder Jobfamilie durch eine optimale Karriereplanung auf eine interessante berufliche Laufbahn vor.

Auch der Arbeitsmarkt verändert sich stetig, was kurzfristig zu einem Mangel an Ingenieuren und qualifizierten Technikern führen könnte. Thales muss bei der Reaktion auf diese neue Situation eine führende Rolle einnehmen und seine Attraktivität als Arbeitgeber weiter ausbauen,

um in der Lage zu sein, mit der Entwicklung von Ressourcen und der Unterstützung des Wachstums auf geschäftliche Erfordernisse und Qualifikationsanforderungen zu reagieren.

Die Parteien dieser Vereinbarung sind sich einig, dass das Konzept der beruflichen Weiterentwicklung für den Erfolg jedes Mitarbeiters und für die Entwicklung von Thales von zentraler Bedeutung ist. Dieses Konzept soll für jeden Mitarbeiter ein betriebliches Lernumfeld schaffen, in dem der Mitarbeiter aktuelle und künftige Aufgaben produktiv erfüllen und sein volles Potenzial entfalten kann. Zur beruflichen Weiterentwicklung gehören Orientierung, „Learning on the job“, der Aufbau von Netzwerken, Mobilität, Coaching, Mentoring und Weiterbildung. Das Unternehmen und jeder einzelne Mitarbeiter müssen sich konsequent um die Verwirklichung dieser Ziele bemühen und gemeinsam Verantwortung dafür übernehmen - unabhängig vom Verantwortungsgrad, vom Alter oder der Jobfamilie.

Die Vertragsparteien erkennen an, dass jeder Mitarbeiter das Recht hat zu erfahren, was das Unternehmen für seine Jobfamilie<sup>1</sup>, seinen Aufgabenbereich und seinen Arbeitsort antizipiert. Ebenso haben Mitarbeiter das Recht, gemeinsam mit ihrem Vorgesetzten die Ausrichtung ihrer beruflichen Laufbahn festzulegen und in diesem

---

<sup>1</sup> Unter einer Thales Jobfamilie versteht man eine Gruppe von Berufen, die Gemeinsamkeiten in den Bereichen Tätigkeitsfeld, Verantwortungsgrad, Fähigkeiten und Kompetenzen aufweisen. Thales hat 62 unterschiedliche Jobfamilien, die in 15 generischen Jobfamilien zusammengefasst werden (Vgl. Präsentation zu den Jobfamilien).

Zusammenhang von einem Lernumfeld zu profitieren, das ihnen Zugang zu den für die Förderung ihrer „beruflichen Weiterentwicklung“ erforderlichen Schulungsmaßnahmen bietet.

Die Antizipation beruht auf unserer gemeinsamen Fähigkeit,

- schon weit im Voraus wesentliche Veränderungen oder Durchbrüche zu erkennen und entsprechende gemeinsame Aktionspläne zu entwickeln
- allen Mitarbeitern Möglichkeiten zu Trainings, Weiterbildungen und Unterstützung anzubieten, damit sie verschiedene berufliche Erfahrungen sammeln können, die ihnen umfassendere Möglichkeiten und bessere Karrierewege eröffnen.
- Mitarbeiter zu motivieren, die Weiterbildungsangebote in Anspruch zu nehmen

Diese Vereinbarung hat die Antizipation zum Gegenstand. Kurzfristige strategische oder branchenweite Probleme mit quantitativen Auswirkungen auf die Beschäftigungslage werden nicht angesprochen und sind gegebenenfalls innerhalb des üblichen rechtlichen Rahmens und des sozialen Dialogs auf Landesebene zu behandeln. Mit dieser

Vereinbarung sollen derartige Auswirkungen durch angemessene Antizipation bestmöglich verhindert werden.

Zweck dieser ersten europäischen Betriebsvereinbarung von Thales ist die Festlegung gemeinsamer Grundsätze auf europäischer Ebene und die Bereitstellung der effektivsten Instrumente und Verfahren für Konzerngesellschaften und Mitarbeiter von Thales. Diese Instrumente und Verfahren sind unternehmensweit auf laufender Basis umzusetzen, erstmalig mindestens in den kommenden 3 Jahren.

Diese Vereinbarung wird unter Berücksichtigung der nationalen und lokalen Traditionen und Kulturen der betreffenden Ländern eingeführt.

## **A1 – Ein gemeinsames europäisches Ziel**

Thales hat sich als in Europa gut positionierter internationaler Konzern das Ziel gesetzt, bei sozialen Innovationen in Europa sooft wie möglich führend voranzugehen.

Das Ziel der Parteien dieser Vereinbarung steht im Einklang mit den gesamteuropäischen Rahmenbedingungen, in denen z. B. der Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft in Artikel 125 (Titel VIII – Beschäftigung) Folgendes vorsieht:

*„Die Mitgliedstaaten und die Gemeinschaft arbeiten nach diesem Titel auf die Entwicklung einer koordinierten Beschäftigungsstrategie und*

*insbesondere auf die Förderung der Qualifizierung, Ausbildung und Anpassungsfähigkeit der Arbeitnehmer sowie der Fähigkeit der Arbeitsmärkte hin, auf die Erfordernisse des wirtschaftlichen Wandels zu reagieren, (...)*“.

Im März 2000 brachte die Europäische Union die „Lissabon-Strategie“ auf den Weg, mit der *„ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen, ein größerer sozialer Zusammenhalt sowie langfristige Beschäftigungsziele“* erreicht werden sollten.

Um dies durchzusetzen und diese gemeinsame Strategie fortzuführen, hat der Europäische Rat unlängst in einer Entscheidung vom 15. Juli 2008 wichtige Leitlinien aufgestellt, und zwar insbesondere:

- *„um den Arbeitsmarkterfordernissen durch eine bessere Vorausnahme der Qualifikationsanforderungen, der Defizite und Engpässe auf dem Arbeitsmarkt besser gerecht zu werden“*,
- *„um die Weiterbildungssysteme auf neue Qualifikationsanforderungen auszurichten“*,
- *um den Arbeitnehmern „Möglichkeiten des lebenslangen Lernens“ zu bieten.*

## **A2 – Eine europäische Methode auf der Grundlage gemeinsamer erfolgreicher Lösungen und Transparenz**

Diese europäische Betriebsvereinbarung ist auch Ausdruck eines gemeinsamen Wunsches der Unternehmensleitung von Thales und der Gewerkschaften, unterschiedliche Kenntnisse und Initiativen zusammenzuführen und von der Zugehörigkeit zu einem großen Konzern zu profitieren, indem die erfolgreichen Lösungen („Good-Practice-Beispiele“) aus allen Ländern zentral erfasst werden.

Aus diesem Grund basiert die Vereinbarung auf der Sammlung, Analyse und Erweiterung vorhandener Good-Practice-Beispiele, von denen einige in dieser Vereinbarung aufgeführt werden. Andere Maßnahmen werden erst nach Unterzeichnung dieser Vereinbarung über die jeweiligen Instanzen auf Länderebene durchgeführt.

Die Bestimmungen dieser Vereinbarung orientieren sich an ausgewählten Good-Practice-Beispielen, die von den Vertragsparteien erörtert wurden.

Zudem basiert die Vereinbarung auf der bewussten Entscheidung für Transparenz. Hier kommt einer der wichtigsten Werte bei Thales zum Ausdruck - der „Wissensaustausch“.

### **A3 – Der Förderung des sozialen Dialogs**

Ein länderübergreifendes Gremium für den sozialen Dialog gibt es bereits. Mit ihm wurde der Weg für eine europäische Vision einer neuen sozialpolitischen Strategie für Thales geebnet. Mit der vorliegenden



Vereinbarung verpflichten sich die unterzeichnenden Parteien, bestimmte Instrumente und Verfahren in allen europäischen Konzerngesellschaften von Thales einzusetzen.

Für die Erfüllung der Ziele dieser europäischen Vereinbarung ist ein ständiger sozialer Dialog mit aktiver Beteiligung der Arbeitnehmervertretung und der Gewerkschaften auf europäischer und nationaler Ebene von zentraler Bedeutung.

## **B – GEMEINSAME ANTIZIPATION MITTELFRISTIGER ENTWICKLUNGEN FÜR DIE JOBFAMILIEN**

### **Good-Practice-Beispiele:**



#### **1. Verfahren zur Antizipation (STEP)**

*Bei STEP (Skill Tactical Evaluation Project – Projekt zur taktischen Einschätzung von Qualifikationen) handelt es sich um ein Verfahren, das von unten nach oben wirkt und aus einer vierstufigen Folge offener Diskussionen bzw. STEPs besteht. STEP wurde erstmals im Geschäftsbereich „Surface Radar“ eingesetzt.*

*Aufbauend auf der Arbeit der für jede Jobfamilie eingesetzten Koordinatoren für Qualifikationsbereiche sollen im Rahmen von STEP die Qualifikationsprofile innerhalb des Geschäftsbereichs erstellt werden, die für die wichtigsten betriebswirtschaftlichen und technischen Aufgaben der kommenden zwei Jahre erforderlich sind.*

*Anschließend wird durch STEP eine vergleichende Bewertung der aktuellen Situation in den Geschäftsbereichen und derjenigen Qualifikationsprofile eingebracht, die in quantitativer und qualitativer Hinsicht (Smiley-System) angestrebt werden.*

*Danach werden für jeden Qualifikationsbereich Aktionspläne und Schulungsschwerpunkte festgelegt, mit denen die Lücke zwischen dem angestrebten Qualifikationsmix und der aktuellen Situation geschlossen werden soll.*

*Führungskräfte und Vertreter der Personalleitung werden über den gesamten STEP-Prozess intensiv einbezogen.*



#### **2. Jobfamilien: Entwicklung und Antizipation bei Thales Alenia Space**

*Um die strategische Perspektive der Entwicklung der Jobfamilien mit der Geschäftsstrategie und den technologischen Entwicklungen in Einklang zu bringen, frühzeitig die personellen Anforderungen für die verschiedenen Jobfamilien zu erkennen sowie einen mittel- bis langfristigen Aktionsplan zu*

erstellen, der der Entwicklung dieser Jobfamilien gerecht wird, hat TAS (Thales Alenia Space) eine besondere Methodik entwickelt. Auf Landesebene werden die aktuelle Verteilung der Ressourcen pro Jobfamilie sowie Informationen zu diesen Mitarbeitern analysiert, und auch Bereichsleiter werden in die Festlegung der kurz- bis mittelfristigen Entwicklung (3 bis 5 Jahre) bestimmter Jobfamilien (Anforderungen und kritische Aspekte) einbezogen.



### 3. Antizipation in der Jobfamilie Software

Um innovativ und mit Blick auf die konzernweite Wettbewerbsfähigkeit auf die größten Probleme in der Jobfamilie Software reagieren zu können, wurde für den gesamten Konzern ein Exzellenzzentrum „Softwarearchitektur“ unter Führung eines Managementteams eingerichtet. Nach einer gemeinsamen Bewertung der Jobfamilie Software 2007-2012 wurden für jeden Softwareingenieur drei mögliche Ausrichtungen der beruflichen Laufbahn vorgeschlagen:

- Beibehaltung der Aufgaben innerhalb der Jobfamilie Software,
- Weiterentwicklung innerhalb der Jobfamilie Software,
- Wechsel in andere Jobfamilien.

Darüber hinaus wurden besondere Kommunikations- und Beteiligungsmaßnahmen auf vier Beschäftigungsgruppen angewandt: Vertretungsberechtigte, Führungskräfte, Personalabteilung, Mitarbeiter in den Jobfamilien.



### 4. Antizipation des Bedarfs an Bereichsspezialisten/-experten

DAE-UK stützt sich auf eine kleine Gruppe von Bereichsexperten und -spezialisten, die auf sehr hoher und manchmal auch internationaler Ebene tätig sind und innerhalb eines technischen Geschäftsbereichs einzigartige Kenntnisse bzw. Fachkompetenzen besitzen. Angesichts des Altersprofils dieser Experten steht das Unternehmen vor der schwierigen Aufgabe, qualifizierte Kräfte mit Nischenkompetenzen oder aber mit ähnlicher Qualifikation anzuwerben. Um das Nachrücken solch wesentlicher personeller Ressourcen zu gewährleisten, sind im Rahmen eines Plans für die berufliche Weiterentwicklung externe Schulungen und das Lernen am Arbeitsplatz für Mitarbeiter vorgesehen, die als Nachfolger auf die Position eines Bereichsexperten/-spezialisten vorbereitet werden sollen. Zudem wird das Verfahren am Ende eines Jahres einer Überprüfung unterzogen, damit die Wirksamkeit der Maßnahmen bewertet und gegebenenfalls optimiert werden kann.

Die Vertragsparteien sind sich einig, dass die Gespräche zur beruflichen Weiterentwicklung (PDD) und Ausrichtung der beruflichen Laufbahn, die zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern geführt werden (beide Beteiligten werden im Hinblick auf die Qualität dieser Mitarbeitergespräche entsprechend geschult), durch gemeinschaftliche Diskussionen und Beiträge ergänzt werden sollten. Diese werden wie nachstehend beschrieben organisiert:

## **B1 – Erstellung einer qualitativen Analyse nach zentralen Jobfamilien auf Konzern- und Landesebene**

Die mittelfristigen technologischen Entwicklungen, wichtigen Durchbrüche oder Qualifikationsanforderungen für die wichtigsten Jobfamilien werden einmal pro Jahr von leitenden Angestellten, Mitarbeitern der Personalabteilung und den besten Experten für die jeweiligen Jobfamilie ermittelt und analysiert. Die Ergebnisse dieser Analysen werden den Arbeitnehmervertretern in Form von Entwicklungstrends in den Instanzen auf Landes- und auf Europaebene vorgelegt. Diese Gremien haben dann die Möglichkeit, ihre eigene Vision zu entwickeln und über diese Trends zu diskutieren. Außerdem werden die Ergebnisse einmal jährlich dem Europäischen Betriebsrat (EBR) mitgeteilt.

Im Zuge dieser Diskussionen können die Unternehmensleitung, die Gewerkschaftsvertreter und die Mitglieder des Europäischen Betriebsrates eine gemeinsame Vision zu den möglichen größeren Folgen für die Jobfamilien entwickeln. Diese Prognose soll klären, wie sich die wichtigsten Beschäftigungsanforderungen ändern. Allerdings ist dies keine Planungsaufgabe, da aus den verschiedenen Geschäftsplänen keine genauen Zahlen zum Personalbestand abgeleitet werden können. Dieser gemeinsame Rahmen ist für die einzelnen

Mitarbeiter eine wichtige Grundlage für die Planung der beruflichen Laufbahn. Die Antizipation von Entwicklungen sollte jedoch gemeinschaftlich erfolgen und gemeinschaftlich erörtert werden, damit die individuelle Entscheidung für eine empfohlene berufliche Ausrichtung vereinfacht wird.

Diese Analyse, die gemeinsam genutzt und gegebenenfalls an die einzelnen Unternehmen angepasst wird, wird für die Entwicklung möglicher Karrierewege und die Festlegung entsprechender Schulungspfade verwendet.

## **B2 – Lokale Beiträge**

Die Vertragsparteien sind sich einig, dass die Geschäftsbereiche und Länder einen lokalen Beitrag zur Analyse der Jobfamilien leisten sollen.

Dieser Beitrag kann auf nationaler oder lokaler Ebene im Einklang mit den örtlichen Gegebenheiten definiert werden.

Dabei sind die qualitative Analyse nach Jobfamilien sowie die Auswirkungen geschäftlicher Entwicklungen auf die Qualifikationen zu berücksichtigen. Dieser Beitrag wird den entsprechenden örtlichen Arbeitnehmervertretungen (üblicherweise den Betriebsräten) zur Information und Beratung vorgestellt.

Einige Wochen vor dem Start der Gespräche zur beruflichen Weiterentwicklung werden die Informationen allen betroffenen Arbeitnehmern in geeigneter Form zur Verfügung gestellt.

## **C – INFORMATIONSAUSTAUSCH ZU ARBEITSPLÄTZEN UND BERUFLICHER LAUFBAHN**

Good-Practice-Beispiele:



### **5. Career Corner**

*Mit dem Programm der Career Corner erhält jeder Mitarbeiter unbefristeten und vertraulichen Zugang zu folgenden Informationen (die Informationen sind entweder frei zugänglich oder werden im Rahmen eines Gesprächs mit internen oder externen Beratern zur Verfügung gestellt):*

- *Entwicklung von Berufen und Berufsgruppen,*
- *geplante Maßnahmen im Hinblick auf das Beschäftigungsmanagement im Unternehmen,*
- *Chancen, die sich aus der Mobilität innerhalb des THALES-Konzerns oder über die Konzerngrenzen hinaus ergeben.*

*In den Career Corners sind Mitarbeiter der Personalabteilung des Unternehmens und Berater tätig, die darauf spezialisiert sind, auf vertraulicher Basis zu vermitteln.*



### **6. Transparenz und Bekanntgabe offener Stellen**

*Thales Spanien hat viele Initiativen umgesetzt, um auf das beträchtliche geschäftliche Wachstum zu reagieren und der Selbstverpflichtung des Unternehmens zur Transparenz gerecht zu werden. Alle Mitarbeiter werden über alle offenen Stellen informiert, damit sie die Chancen der Mobilität nutzen und ihre berufliche Entwicklung voranbringen können.*

*Diese Maßnahmen werden in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat umgesetzt. Vorwiegend erfolgt die Bekanntgabe auf folgende Weise: durch die monatliche Veröffentlichung freier Stellen an verschiedenen Stellen und durch Auslagen; durch eine spezielle Broschüre, die den Mitarbeitern vor Schulungen und wichtigen Veranstaltungen ausgehändigt wird; durch wöchentliche Besprechungen der Personal- und Betriebsleitung zur Ermittlung und Antizipation von Ressourcen- und Profilanforderungen; durch Anwendung des EDV-Tools E-Staffing (Stellensuche und -besetzung auf dem elektronischen Weg) und durch einen wichtigen Kommunikationsplan (intern und extern).*



### **7. Karriere-Tage**

*Karriere-Tage sind „Orientierungshilfen“, bei denen das Unternehmen an Tagen der offenen Tür den Mitarbeitern die möglichen Pfade für eine berufliche Entwicklung vorstellt. Insbesondere richten sich diese Veranstaltungen an junge Mitarbeiter, die die Arbeitsorganisation im Unternehmen noch nicht in vollem Umfang kennen. Aber auch die übrigen Mitarbeiter sollen über den internen Arbeitsmarkt und die Möglichkeiten für ihre berufliche Weiterentwicklung informiert werden. Wichtige Vertreter aus den Bereichen, die jeweils im Mittelpunkt der Karriere-Tage stehen, halten Vorträge zur beruflichen Weiterentwicklung und berichten über Erfolgsgeschichten. Im Rahmen der Veranstaltung werden Informationsbroschüren verteilt und Gelegenheit zur Beantwortung von Fragen gegeben.*

Diese Analyse wird erörtert, verbessert und anschließend an die Mitarbeiter weitergegeben. Es ist für jeden Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung, dass er Zugang zu allen Informationen hat, die ihn bei der optimalen Gestaltung seiner beruflichen Zukunft unterstützen.

## **C1 – Informationen zu Entwicklungstendenzen nach Jobfamilie und beruflicher Laufbahn**

Der Zugang zu Informationen über die zukünftige Entwicklung der Jobfamilien und über die mögliche Ausrichtung der beruflichen Laufbahn ist ein grundlegendes Recht.

In den kommenden drei Jahren werden an allen Standorten von Thales nach und nach Career Corner eingerichtet.

Die Implementierung startet unmittelbar nach der Unterzeichnung dieser Vereinbarung. Die Anpassung und Umsetzung der Career Corner erfolgt im Rahmen des nationalen Umsetzungsplans.

Die Career Corner sind speziell eingerichtete, frei zugängliche Anlaufpunkte, die von einer eigens dafür nominierten Person betreut werden. Die Mitarbeiter können sich regelmäßig, oder je nach Größe des Standortes mehrmals pro Monat, im Career Corner informieren.

Mitarbeiter finden dort Daten und Informationen, können aber auch mit Mitarbeitern der Personalabteilung und Experten aus den verschiedensten Jobfamilien – auch der eigenen – sprechen, wenn sie sich beruflich neu ausrichten und entsprechende Weiterbildungsprogramme nutzen möchten.

Die Career Corner werden so gestaltet, dass die interessierten Mitarbeiter eine angenehme Umgebung vorfinden. In jedem Career Corner wird ein zentraler Infopunkt eingerichtet, über den die Mitarbeiter auf alle relevanten Informationen zugreifen können. Informationen werden über das Internet, Intranet oder über Infobroschüren zur Verfügung gestellt.

## **C2 – Informationen über offene Stellen**

Die Vertragsparteien sind sich einig, dass eine erfolgreiche Mobilität davon abhängt, dass ausreichend über offene Stellen informiert wird und die Mitarbeiter leicht auf relevante Informationen zugreifen können. Den nationalen Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretungen werden Berichte über die Nutzung und über die Ergebnisse vorgelegt, die durch die Anwendung der bestehenden Prozesse und Tools erreicht wurden. Gegebenenfalls werden Korrekturmaßnahmen festgelegt.

Die Konzerngesellschaften im Geltungsbereich dieser Vereinbarung werden sämtliche Tools entwickeln und einsetzen, mit denen die

Bekanntgabe und die Transparenz offener Stellen gewährleistet wird, insbesondere:

- Einführung der von Thales entwickelten EDV-Tools wie zum Beispiel E-Staffing, mit dem Mitarbeiter per Intranet oder Internet:
  - einen vollständigen Überblick über zu besetzende – auch internationale – Stellen erhalten,
  - sich direkt und vertraulich bewerben oder einfach ihre Lebensläufe einsenden können, wenn sie sich für ein Mobilitätsprojekt interessieren,
  - eventuell zu einem anderen Unternehmen wechseln können.

E-Staffing wird in zehn europäischen Ländern bereits erfolgreich eingesetzt, alle weiteren Länder folgen bis spätestens Mitte 2009.

- Regelmäßige Bekanntgabe offener Stellen über alle weiteren vor Ort üblichen Wege (Broschüren, Hauszeitungen, Aushang am Arbeitsplatz usw.).

## **D – GESPRÄCHE ZUR BERUFLICHEN WEITERENTWICKLUNG FÜR SÄMTLICHE MITARBEITER**

Good-Practice-Beispiele:



### **Mitarbeiter**

#### **8. Gespräche zur beruflichen Weiterentwicklung für alle**

*Bei Thales RSS wurden die Gespräche zur beruflichen Weiterentwicklung (PDD – Professional Development Discussion) auf der Grundlage eines Tarifvertrags mit dem Betriebsrat vollständig umgesetzt. Die wichtigsten Inhalte des Vertrags sind: jährliche PDD mit sämtlichen Mitarbeitern, PDD zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, strukturiertes Berichtswesen, Nachverfolgung der Entwicklungen durch die Personalleitung und den Betriebsrat, Schulung der Führungskräfte zum Einsatz des PDD+ Toolkit, gemeinsame Konfliktlösung durch Personalleitung und Betriebsrat, gemeinsame Verantwortung von Führungskräften und Mitarbeitern für die tatsächliche Umsetzung der Gespräche.*





## 9. PDD-Vorbereitung

*Eine erfolgreiche PDD ist das Ergebnis einer entsprechenden Vorbereitung. Jeder leitende Angestellte hat bestimmte Themen zu berücksichtigen, wie z. B.: die Besprechung von im Vorjahr abgeschlossenen Schulungen (Relevanz usw.), Entwicklung (Schulungen) für die Zukunft, Wünsche für die berufliche Entwicklung, potenzielle Mobilität innerhalb der Jobfamilie, des Aufgabenbereichs bzw. des Standorts, Unternehmensbedarf und Marktanforderungen im Einklang mit SBP1 und 2.*

*Darüber hinaus werden alle neuen Führungskräfte zu den verschiedenen Aspekten innerhalb des PDD-Verfahrens geschult, und alle Mitarbeiter erhalten jedes Jahr Zugang zu relevanten Orientierungshilfen und Informationen über das Intranet, die für die Vorbereitung einer produktiven PDD hilfreich sind.*



## 10. Orientierungsveranstaltung

*Für Mitarbeiter mit 5 Jahren Berufserfahrung richtet die Thales-Universität in Frankreich die zweitägige Orientierungsveranstaltung „Orientation Point“ aus, die Mitarbeitern Orientierungshilfe dazu gibt, welche Richtung sie in ihrer beruflichen Laufbahn einschlagen wollen. In diesen zwei Tagen lernen die Teilnehmer sich selbst und das Unternehmen besser kennen, indem sie ihre persönliche und fachliche Qualifikation einschätzen, ihr Wissen über Thales vertiefen und die verschiedenen Optionen innerhalb von Thales prüfen können.*

Nach Analyse und Informationsaustausch auf gemeinschaftlicher Basis sollte die berufliche Weiterentwicklung an den individuellen Mitarbeiter im Konzern angepasst werden. Aus diesem Grund möchte Thales jedem einzelnen Mitarbeiter jedes Jahr die Gelegenheit zu einem Gespräch über seine berufliche Weiterentwicklung geben, das er mit seinem Vorgesetzten als Vertreter des Konzerns führt. Angesichts der Bedeutung der Gespräche für die berufliche Zukunft heben die Vertragsparteien die Notwendigkeit hervor, die Führungskräfte auf diese Gespräche gründlich vorzubereiten und diese Gespräche nicht mit dem jährlichen Mitarbeitergespräch (Annual Activity Discussion) zusammenzulegen.

Für alle Führungskräfte wird ein entsprechendes Schulungsprogramm entwickelt und vorgeschlagen, und für alle neuen Führungskräfte ist die Teilnahme an diesen Schulungen Pflicht.

In diesen Gesprächen kann eine Einigung über die Ausrichtung der beruflichen Laufbahn erzielt werden, in der die Wünsche des Mitarbeiters und der Bedarf des Unternehmens berücksichtigt werden. Die Durchführung dieser Gespräche und der dazugehörigen Schulungen wird in den kommenden drei Jahren in allen Unternehmen von Thales ein Schwerpunktthema sein.

Zur Gesprächsvorbereitung sind folgende grundlegende Punkte zu beachten:

- Vorbereitung der Unternehmensleitung: Die Vorbereitung sollte Bestandteil der Gespräche mit den jeweiligen Führungskräften im Rahmen der im Frühjahr stattfindenden Mitarbeiterbewertung (People Review) sein. So wird eine Situation geschaffen, in der der Vorgesetzte in der Position ist, Thales für die Zukunft zu verpflichten.
- Vorbereitung der Mitarbeiter: Die Mitarbeiter bereiten sich vor, indem sie sich in einem Career Corner über die Jobfamilien informieren und sich ausreichend Zeit nehmen, ihre Wünsche für ihre berufliche Zukunft zu formulieren.

Am Ende des Gesprächs sollten sich die Beteiligten auf eine Ausrichtung für die berufliche Entwicklung und damit auf einen individuellen Lernpfad geeinigt haben, mit dem die Vorstellungen verwirklicht werden können. Wenn eine Neuorientierung erforderlich wird, sollte für die Erarbeitung und Prüfung möglicher Alternativen ausreichend Zeit eingeplant werden.

In dem Gespräch haben beide Beteiligten das Recht und die Pflicht, zuzuhören und Lösungen zu finden. Im Anschluss setzen sich beide Beteiligten dafür ein, dass die Entscheidungen in die Tat umgesetzt werden. In einigen Fällen werden die Gespräche allerdings nicht ausreichend ausführlich sein, so dass kein Ergebnis erzielt werden kann.

Jeder Mitarbeiter mit mindestens 5 Jahren Berufserfahrung in einem Tätigkeitsfeld, der sich neu orientieren möchte, kann an einer Karriereorientierungsveranstaltung der Thales-Universität teilnehmen. Auf dieser Veranstaltung sollen Mitarbeiter in ihrem Entscheidungsprozess unterstützt werden, welche Richtung sie für ihre weitere berufliche Entwicklung einschlagen möchten. Die Veranstaltung erstreckt sich über zwei Tage, an denen Mitarbeiter ihre persönlichen und fachlichen Stärken bewerten und ihr Wissen über Thales vertiefen. Außerdem prüfen sie die verschiedenen Optionen, die ihnen bei Thales zur Verfügung stehen.

Sollten der Mitarbeiter und sein direkter Vorgesetzter weiterhin unterschiedlicher Ansicht über den Maßnahmenplan sein, wird auf Verlangen des direkten Vorgesetzten oder des Mitarbeiters die Personalabteilung zur Klärung hinzugezogen, bei Bedarf nach Rücksprache mit einem Kollegen oder Arbeitnehmersvertreter, sofern der Mitarbeiter dies wünscht.

## **E – SCHULUNGSANGEBOTE, DIE AUF GESCHÄFTLICHE ANFORDERUNGEN UND DIE BERUFLICHE ENTWICKLUNG ABGESTIMMT SIND**

Good-Practice-Beispiele:



### **11. Zugang zu Bildungsberatern für alle Mitarbeiter**

*Neben der Ermittlung des Schulungsbedarfs im Rahmen vorhandener Schulungsmodulare kann das jährliche Gespräch zur beruflichen Weiterentwicklung zwischen dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten auch spezielle Fragen zur Entwicklung aufwerfen, die einer weiteren professionellen Unterstützung durch das Unternehmen bedürfen. Durch Einzelgespräche und eine individuelle Herangehensweise helfen die Bildungsberater bei der Beantwortung spezifischer Entwicklungsfragen. In den meisten Fällen schlägt ein Bildungsberater mehrere Alternativen vor (z. B. Weiterbildung oder Coaching), die anschließend vom Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten besprochen werden.*



### **12. Externe Zertifizierung als Erfahrungsnachweis**

*Seit vielen Jahren fördert und unterstützt die Division UK Naval aktiv Mitarbeiter, die in ihrem Fachgebiet eine Anerkennung oder Akkreditierung von Fachgremien, Berufsorganisationen oder Instituten anstreben.*

*Zu diesem Zweck füllt der Mitarbeiter ein spezielles Formular aus, das anschließend vom Leiter der Abteilung Qualifizierung und Entwicklung (Learning & Development), dem Mitarbeiter selbst und seinem Vorgesetzten besprochen wird.*

*Sind sich alle Beteiligten über die Schulungsbedingungen einig, wird von allen drei Beteiligten ein Fortbildungsvertrag unterzeichnet. Eine externe Zertifizierung führt nicht automatisch zu einer Beförderung oder Gehaltserhöhung.*



### **13. Anerkennung von Erfahrung durch Zertifizierungen**

*Bei der formalen Anerkennung von Aus- und Weiterbildungsleistungen (Accreditation of prior learning, APL) werden die Kenntnisse und individuellen Kompetenzen eines Mitarbeiters anerkannt, die er auf formelle oder informelle Weise in verschiedenen Bildungssystemen erworben hat. Das heißt, dass*

berufliche Kompetenzen, die er im Rahmen seiner Tätigkeit erworben hat, grundsätzlich mit denen vergleichbar sind, die ihm in formellen Ausbildungen vermittelt wurden. Anerkennung bedeutet, dass Nachweise oder Zeugnisse auf der Grundlage eines allgemein anerkannten Standards wie etwa der Qualifikationsstruktur für eine Berufsausbildung ausgehändigt werden. Die externe Anerkennung ist hierbei ein Schlüsselfaktor, durch den auch die Beschäftigungsfähigkeit verbessert wird.



## 14. Projektmanagement-Zertifizierungsprogramme

Für die Zertifizierung zum Projektmanager wurden zwei Initiativen ins Leben gerufen: die externe Zertifizierung (PMI) und die interne/Kollegen-Zertifizierung (IPMA). Die Maßnahme der Thales-Universität unterstützt die Anwärter in der Phase der Vorbereitung auf die eigentliche Prüfung über ein spezielles Schulungsverfahren (über einen Zeitraum von 4 Monaten: 4 Einzelsitzungen und Zugang zu computergestützten Lernmodulen zwischen den Einzelsitzungen sowie unbeschränkter Zugang für Stellvertreter). Neben der Anerkennung früherer Erfahrung wird mit dieser Maßnahme auch bezweckt, dass die Anwärter, soweit gewünscht, besser auf die formellere externe Zertifizierung vorbereitet werden.



## 15. Geleitbriefe für den Wechsel zwischen Jobfamilien

Zur Förderung der Mobilität zwischen Jobfamilien hat die Thales-Universität in ganz Europa ein spezielles Angebot in Form von 15 „Geleitbriefen“ (Passports) entwickelt und eingeführt. Mit diesen Geleitbriefen sollen einem Mitarbeiter, der in eine neue Jobfamilie einsteigt oder von einer Jobfamilie in eine andere wechselt, sowohl das nötige Fachwissen und Know-how dieser Jobfamilie als auch die Thales-spezifischen Strategien, Instrumente und Verfahren vermittelt werden. All diese Geleitbriefe wurden in die Liste der auf Gegenseitigkeit basierenden Förderprogramme aufgenommen: Dadurch können Budgetzuweisungen auf wirksame Weise an die Geschäftsprioritäten angepasst werden.



## 16. Know-how-Transfer

Die Weitergabe von Fachwissen ist vor dem Hintergrund des Wachstums wichtiger als je zuvor. ATMS brachte im Jahr 2007 ein Programm zur Weitergabe kritischer Fachkenntnisse auf den Weg, das auf dem Prinzip Coaching mit angepasstem Management beruht. Der Geschäftszweig verfolgt drei Ziele: kritisches Fachwissen durch gemeinsame Nutzung schützen; die Fähigkeiten der Spezialisten von heute anerkennen; den Spezialisten von morgen den Weg ebnen. Der Coach erarbeitet gemeinsam mit dem „Betreuten“ einen Aktionsplan auf der Grundlage präziser Zielsetzungen, die mit den Vorgesetzten abgestimmt wurden. Dieser Aktionsplan wird in die jeweiligen Zielsetzungen der Spezialisten aufgenommen. Die Personal- und Betriebsleiter überwachen die Arbeit der Berater und den Fortschritt jedes Plans in den Exekutivausschüssen der Geschäftsbereiche.



## 17. Mobilitätsrichtlinien

In unserer Personalpolitik stellt die geografische Mobilität eine wichtige Komponente dar, aber auch die berufliche Mobilität ist von großer Bedeutung. Die Personalleitung hat es sich zur Aufgabe gesetzt, Mitarbeiter zu unterstützen und die Möglichkeiten der Mobilität auszuweiten. Das Verfahren beinhaltet folgende Punkte:

- Broschüre mit einer Beschreibung der verschiedenen Jobfamilien und einer kurzen Darstellung der Möglichkeiten zur beruflichen Ausrichtung
- monatlicher Bericht über unternehmensweite Beschäftigungsentwicklungen
- zentrales Team, dessen Mitglieder Mitarbeiter von Thales zur Mobilität beraten
- festgelegte Mobilitätsrichtlinien (für Frankreich: „Guide Je Bouge“, weitere Richtlinien auf internationaler Ebene)
- Möglichkeit für den Mitarbeiter, während einer Probezeit zum alten Unternehmen oder zur alten Stelle zurückzukehren

- *E-Staffing: Tool zur Veröffentlichung offener Stellen und zur Verwaltung des Bewerbungsverfahrens für interne und externe Bewerber (Einsatz in Europa, Kanada und Australien).*

*Mitarbeiter könnten sich direkt und vertraulich bewerben oder einfach ihre Lebensläufe einsenden, wenn sie sich für ein Mobilitätsprojekt interessieren.*

## **E1 – Schulungspläne**

Jedes Land stellt auf nationaler Ebene sicher, dass die vorausschauende Analyse der technologischen Durchbrüche und Entwicklungen, die Beschäftigungsentwicklung und die Abstimmung individueller Wünsche mit geschäftlichen Anforderungen bei der Festlegung eines gemeinsamen Schulungsplans der Unternehmen im Herbst Berücksichtigung finden. Dieser gemeinsame Schulungsplan wird zusammen mit dem zugewiesenen Budget einmal jährlich dem Betriebsrat der Gesellschaft (sofern vorhanden, ansonsten anderen Arbeitnehmervertretungen und / oder Gewerkschaften) vorgelegt.

## **E2 – Zugang zu Bildungsberatern**

Für die Umsetzung der Vorstellungen zur beruflichen Laufbahn auf einem Lernpfad ist unter Umständen das Fachwissen eines Bildungsspezialisten erforderlich. Daher wird Thales in den kommenden drei Jahren ein europaweites Netz aus unternehmenseigenen Bildungsberatern aufbauen. Diese Schulungs- und Bildungsspezialisten,

die das Angebot der Thales-Universität und anderer Anbieter eingehend kennen und klassische Schulungen mit der Methode des Lernens am Arbeitsplatz („on the job“) zu einer förderlichen Mischung kombinieren können, stehen allen Mitarbeiter als persönliche Berater für vertrauliche Gespräche über die Entwicklung des individuellen Lernpfades zur Verfügung.

### **E3 – Garantierte Weiterbildung für alle Mitarbeiter**

Die Entwicklung jedes Mitarbeiters über individuelle Lernpfade ist ein erklärtes Ziel von Thales. Thales garantiert nicht nur jedem Mitarbeiter den Zugang zu Weiterbildungen, sondern darüber hinaus sollte jeder Mitarbeiter mindestens alle drei Jahre die Möglichkeit zielführender und sinnvoller Weiterbildungsprogramme in Anspruch nehmen, die auf den persönlichen Entwicklungsplan und die Anforderungen von Thales zugeschnitten sind. Weiterbildungen sind dann sinnvoll, wenn sie der Ausrichtung der beruflichen Laufbahn entsprechen und sich über eine gewisse Dauer erstrecken. Vorzugsweise werden diese Weiterbildungen innerhalb der regulären Arbeitszeit absolviert.

Damit diese Weiterbildungsgarantie eingelöst werden kann, werden Prüfpunkte eingerichtet, sobald ein Mitarbeiter drei Jahre lang an keiner Weiterbildung teilgenommen hat. Das HRIS-System sieht automatische

Meldungen an die Linienmanager und die Personalabteilung vor, wenn diese 3-Jahres-Frist abgelaufen ist. Schnellstmöglich nach der Meldung findet eine Überprüfung statt, damit geeignete Maßnahmen veranlasst werden können.

#### **E4 – Anerkennung von Erfahrungen**

Die Anerkennung von Erfahrungen ist für die Entwicklung individueller Karrierepfade wichtig. Die Thales-Universität berücksichtigt dies bei der Entwicklung individueller Lernpfade wie z.B. „Architekten der Zukunft“. So gewährleistet Thales den Wechsel zwischen verschiedenen Jobfamilien für alle europäischen Länder oder für Umschulungen. Alle Teilnahmen an Weiterbildungen und Schulungsmaßnahmen werden in e-People1st erfasst.

Darüber hinaus wird ausgewählten Mitarbeitern eine externe Zertifizierung nahegelegt, insbesondere z. B. für Angebotserstellung und Projektmanagement, für die es externe Organisationen (IPMA und PMI) gibt. Einzelnen Mitarbeitern werden zusätzliche Schulungen ermöglicht, um sich auf diese Zertifizierungen vorzubereiten.

In jedem Fall wird im Rahmen der dualen Karriereleiter und auch bei Experten und Spezialisten die Anerkennung von Fachwissen innerhalb von Thales gefördert. Diese Förderungen werden durch sorgfältig überprüfte Experten-Feedbacks veranlasst.



Die Anerkennung von Erfahrung ist insbesondere für Experten und Spezialisten ein wichtiger Punkt, und es werden Programme zur Innovationsförderung entwickelt.

## **E5 – Mobilität als ein Mittel der beruflichen Weiterentwicklung**

Mitarbeiter können in Form einer abwechslungsreichen und erfüllenden beruflichen Laufbahn vom „lebenslangen Lernen“ profitieren. Das Lernen am Arbeitsplatz, kurzfristige Einsätze, berufliche Mobilität sowie geografische und internationale Mobilität tragen zur Erweiterung der Kenntnisse bei und unterstützen die berufliche Weiterentwicklung.

Mobilität, ein Schwerpunkt der Personalpolitik von Thales, basiert auf der Bereitschaft der Mitarbeiter. Die Karriereentwicklung eines Mitarbeiters kann mit beruflicher bzw. geografischer Mobilität verbunden sein. Ziel dieser Vereinbarung ist es, die Mitarbeiter in ihrer beruflichen Weiterentwicklung zu fördern und sie bei ihrem Wunsch zur beruflichen Veränderung oder ihrem Weiterentwicklungsbedarf zu unterstützen.

Zur Förderung und Entwicklung der internen Mobilität werden folgende Maßnahmen festgelegt:

- Ermittlung von Wegen der beruflichen Veränderung (zur Vereinfachung des Wechsels in eine neue Jobfamilie oder in eine

neue Position innerhalb der gleichen Kategorie) oder von internationalen Chancen und Aufklärung der Mitarbeiter über diese Möglichkeiten

- Festlegung eines Kerns von gemeinsamen Grundsätzen zur Unterstützung der Mobilität zwischen zwei Unternehmen der Thales-Gruppe:

- Anspruch auf Auskunft über offene Stellen – auf vertraulicher Basis;
- Die Eignung und die Motivation des Mitarbeiters für die Position sollten erörtert werden. Wenn alle Parteien diesbezüglich übereinstimmen, soll der Mitarbeiter angemessen unterstützt werden, damit die neue Position erfolgreich ausgeübt werden kann;
- Diese Unterstützung wird unter anderem beinhalten: Einen Aus- bzw. Weiterbildungsplan inklusive eines Einarbeitungszeitraums, um sich an die Einheit und den Standort zu gewöhnen; Bereitstellung eines Mentoren; regelmäßige Treffen mit dem Linienvorgesetzten, um Fragen, die in der Einarbeitungsphase auftreten, zu beantworten und im Bedarfsfall begleitende Maßnahmen, wie z.B. Sprachtrainings, einzuleiten;
- Mitarbeiter werden umgehend und ohne Probezeit in das neue Unternehmen integriert; innerhalb der ersten 3 Monate Übergangszeit hat der Mitarbeiter jedoch die Möglichkeit, in sein altes Unternehmen zurückzukehren;

- Erweist sich ein Wechsel als nicht positiv, wird zwischen den beiden Unternehmen ein Gespräch organisiert, um sich auf eine gemeinsame Lösung zu einigen und dem Mitarbeiter die gleichen Bedingungen wie vor dem Wechsel zu bieten;
- Verantwortung und Tätigkeitsfeld bleiben erhalten;
- Das Entgelt wird auch weiterhin bewertet, in der Höhe aber mindestens beibehalten
- Transparentes Verfahren für den betreffenden Mitarbeiter mit entsprechendem Feedback nach jedem Schritt.

- Maßnahmen zur Unterstützung der geografischen Mobilität:

- Während der Diskussion oder den Verhandlungen prüft jedes Land mit den Gewerkschaften oder anderen Arbeitnehmersvertretungen auf Landesebene, ob Begleitmaßnahmen für die geografische Mobilität vereinheitlicht werden können

(Umzugs-, Fahrt- und Versetzungskosten, Entschädigung für doppelte Haushaltsführung, Unterstützung des Ehepartners bei der Suche nach einer neuen Arbeitsstelle am neuen Wohnort usw.).

- Internationale Mobilität ist eine Möglichkeit zur Verbesserung der eigenen Qualifikation. Die internationale Mobilität sollte für alle Führungskräfte ein logischer Schritt sein. Der Erfahrungs- und Wissensaustausch muss gefördert werden.

## **E6 – Lernumgebung**

Das Unternehmen wird weiterhin daran arbeiten, eine förderliche Lernumgebung für die Mitarbeiter zu schaffen. Diese soll den Kompetenz- und Wissenstransfer unter den Mitarbeitern unterstützen und von internen und externen Maßnahmen („on-the-job“ und „off-the-job“) begleitet werden.

Qualitative Analysen für die wichtigsten Jobfamilien haben ergeben, dass gezielte Maßnahmen zum Wissenstransfer erforderlich sind.

Dies gilt insbesondere für die Jobfamilie der Hardware-Entwicklung, und zwar aufgrund der hohen Zahl an ausscheidenden Mitarbeitern, die sich für die kommenden Jahre abzeichnet.

Ein Wissenstransfer kann auch in Geschäftsbereichen erforderlich werden, in denen nur eine begrenzte Anzahl an Mitarbeitern über die Qualifikationen und Kenntnisse verfügt, die für das Unternehmen und besonders für Angebote und Projekte kritisch sind.

Vor diesem Hintergrund einigen sich die Vertragsparteien, dass die von Thales University Consulting entwickelte Expertise erweitert und systematischer eingesetzt werden sollte.

Diese Expertise besteht in der Fähigkeit, wichtige Experten zu identifizieren, diese ihr Fachwissen formalisieren zu lassen (und sie

dabei zu unterstützen) und den Wissenstransfer an geeignete Mitarbeiter zu organisieren.

## **F – GLEICHSTELLUNG VON FRAUEN UND MÄNNERN BEI DER BERUFLICHEN WEITERENTWICKLUNG**

Good-Practice-Beispiele:



### **18. Aktionsplan zur Gleichstellung in französischen**

#### **Unternehmen**

Die in den französischen Unternehmen 2004 eingeführten und 2008 fortgesetzten Maßnahmen wurden folgendermaßen konkretisiert:

- Aufstellung von Jahresberichten durch das Unternehmen (Gesamtanalyse und Vergleich der beruflichen Laufbahnen und Gehälter von Frauen und Männern in gleicher Position);
- Bei Mitarbeiterbewertungen wird besonderes Augenmerk auf die berufliche Weiterentwicklung der Frauen gerichtet;
- Bewertung des Schulungsbedarfs nach der Rückkehr aus dem Elternurlaub, besondere Unterstützung für Frauen, denen die Teilnahme an Schulungsprogrammen ermöglicht wird;
- Bevorzugte Einstellung von Frauen, insbesondere im wissenschaftlichen und technischen Bereich (Beschäftigungsanteil von Frauen soll dem Anteil der Frauen entsprechen, die ein Diplom erworben haben);
- Förderung der Teilnahme von Mädchen an wissenschaftlichen Kursen (Mobilisierungsprogramm für Mitarbeiter mit Kindern, altersgerecht angepasste Präsentationen, Filme, Erfahrungsberichte, Geschenke);
- Eröffnung von Betriebskindergärten (in einigen Unternehmen);
- Zertifizierungsmaßnahmen bei Thales Micro Electronics für eine Neubewertung der Stelleneinstufung.



### **19. Verbindung zum Unternehmen während des**

#### **Mutterschaftsurlaubs**

*Ziel des mit der Deutschen Bank abgeschlossenen Tarifvertrags ist die Förderung der Vielfalt durch die Schaffung einer Umgebung, in der insbesondere Frauen Beruf und Familie besser vereinbaren können. Dieser Vertrag sieht z. B. jährlich zwei Informationssitzungen vor, auf denen aktuelle Entwicklungen und die Aussicht auf eine Wiedereingliederung in das Unternehmen besprochen werden. Zudem ist die Möglichkeit verankert, während des Mutterschaftsurlaubs Schulungen zu besuchen und von zu Hause auf das Intranet des Unternehmens zuzugreifen.*



### **20. Gleichstellung von Männern und Frauen/Diversität/Schlichtung**

*Derzeit liegt der Frauenanteil der Mitarbeiter von Thales Spanien bei 34,75 % und bei den leitenden Angestellten bei 35,5 %. Diese Quote konnte um jährlich 10% gesteigert werden. Das Personalbeschaffungsteam ist sich darüber im Klaren, dass wir eine Frauenquote von 50% anstreben.*

*Thales Spanien hat eine Gleichstellungskommission eingesetzt (Personalleitung, Arbeitnehmervertreter und Exekutivausschuss), die Maßnahmen, Verbesserungen und Folgeinitiativen zur Gleichstellung und arbeitsrechtlichen Schlichtung festlegen soll.*

*Das Programm „Concilia Plan“ wird staatlich unterstützt und fördert die Schlichtung in Unternehmen. Über ein weiteres Programm, „Mas Vida red“ (Mehr-Leben-Netz), werden den Mitarbeitern in Kooperation mit einer Dienstleistungsfirma verschiedene Serviceleistungen rund um das Thema Familie und Beruf angeboten.*

Die meisten Länder haben die EG-Richtlinien in allgemeine Gesetze zur Bekämpfung der Diskriminierung umgesetzt. Diese Gesetze regeln unter anderem die Gleichstellung der Geschlechter.

In den europäischen Staaten werden Aktionspläne umgesetzt, die fast alle die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Männer und Frauen als Schwerpunktthema haben.

In allen Ländern, in denen Thales vertreten ist, ist es schwierig, Frauen für wissenschaftliche und technische Positionen anzuwerben. Zu wenige Frauen entscheiden sich für eine Ausbildung oder ein Studium in einem naturwissenschaftlichen oder technischen Fach.

## **F1 – Nationaler Jahresbericht zur Gleichbehandlung am Arbeitsplatz und bei der Personalbeschaffung**

In Artikel 21.4 der Richtlinie 2006/54/EG des Europäischen Parlaments und des Rates werden die Arbeitgeber aufgefordert, *„den Arbeitnehmern und/oder den Arbeitnehmervertretern in regelmäßigen angemessenen Abständen Informationen über die Gleichbehandlung von Männern und Frauen in ihrem Betrieb zu geben.“*

Die Überprüfung der Schlüsselindikatoren und zentralen Maßnahmen erfolgt jährlich. Die Ergebnisse werden mit dem entsprechenden nationalen Gremium erörtert, und im Anschluss werden unbefristete Aktionspläne zur Gleichbehandlung festgelegt.

Beispielhafte Indikatoren, die analysiert werden können:

- verhältnismäßiger Anteil der Frauen und Männer in allen Verantwortungsstufen (Level of Responsibility, LR) bei Thales, in denen diese bereits eingeführt wurden, nach Jobfamilie, Altersgruppe, Beschäftigungsvertrag (unbefristet/befristet), Beschäftigungsart (Vollzeit/Teilzeit),
- Anzahl der Zu- und Abgänge nach Geschlecht,
- durchschnittlicher Zeitraum für eine Beförderung in die nächste Verantwortungsstufe nach Geschlecht (Analyse für mindestens 30 Mitarbeiter nach Verantwortungsstufe),
- Anzahl der Männer und Frauen, die eine Schulung erhalten haben
  - nach Jahren,
- Frauenquote der Management-Ausschüsse auf Divisions- und Länderebene.

## **F2 – Mitwirkung der europäischen Gesellschaften der Thales-Gruppe an der Erhöhung des Frauenanteils im industriellen Sektor**

Die Parteien dieser Vereinbarung verpflichten sich, die Arbeitsplätze im industriellen Sektor und in der Thales-Spitzentechnologie durch Maßnahmen eigener Wahl, die an die Verfahrensweisen und Möglichkeiten der Länder im Geltungsbereich dieser Vereinbarung angepasst werden, so zu gestalten, dass weibliche Schulabgänger zum Studium technischer und naturwissenschaftlicher Fächer ermutigt werden.

## **F3 – Personalbeschaffung**

Das Unternehmen verpflichtet sich, den gleichberechtigten Zugang zu offenen Stellen zu garantieren. Dies bedeutet insbesondere, dass Stellenangebote so ausgeschrieben werden, dass sich jeder Interessierte, dessen Qualifikation und Erfahrung den Anforderungen der freien Stelle entsprechen, unabhängig vom Geschlecht bewerben kann. Außerdem einigen sich die Vertragsparteien, dass der Frauenanteil bei den Einstellungen insgesamt erheblich zu erhöhen ist.

## **F4 – Karriereentwicklung**

*Bei der Anwendung dieser Vereinbarung verpflichten sich die unterzeichnenden Vertragsparteien:*



- Frauen bei den Mitarbeiterbewertungen und bei der Besetzung einer neuen Position besonders zu berücksichtigen,
- Frauen, die gerade erst befördert wurden, durch ein Mentoring zu begleiten.

## **F5 – Berufstätigkeit und Elternschaft**

Die Berücksichtigung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ein zentrales Element. Zur Gewährleistung der reibungslosen Rückkehr der Mitarbeiter nach ihrem Mutterschaftsurlaub oder Elternurlaub verpflichten sich die Vertragsparteien zu folgenden Maßnahmen:

- Sensibilisierung der Unternehmensleitung für die Thematik, insbesondere im Hinblick auf Arbeitszeiten,
- Sicherstellen, dass Frauen während des Mutterschaftsurlaubs sowie Männer und Frauen während eines Adoptionsurlaubs bei einer Gehaltsanpassung mindestens die gleiche durchschnittliche Gehaltserhöhung erhalten, die bei Mitarbeitern ihrer Kategorie üblich ist,
- Anspruch auf ein (auch telefonisches) Gespräch mit der Personal- und der Geschäftsleitung einen Monat vor der Rückkehr aus dem Mutterschaftsurlaub bzw. Adoptionsurlaub, um einen etwaigen Bedarf an Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen festzustellen, die für sie oder ihn für eine erfolgreiche Wiederaufnahme der Tätigkeit erforderlich sind,

- flexible Arbeitszeit in den ersten 2 Wochen nach der Rückkehr aus dem Mutterschafts- bzw. Adoptionsurlaub
- optionales Mentoring nach dem Elternurlaub,
- Zugang zu Informationen und auf Wunsch das Recht auf jährliche Mitarbeitergespräche und Besprechungen zur beruflichen Weiterentwicklung während des Mutterschafts- bzw. Adoptionsurlaubs. Diese Rechte werden optional gewährt, allerdings wird sich Thales verpflichten, die Mitarbeiter über alle organisatorischen und beruflichen Veränderungen auf dem Laufenden zu halten,
- Wo immer es möglich ist und unter Berücksichtigung der nationalen Richtlinien und gesetzlichen Anforderungen sollte eine individuelle Rückkehr aus dem Mutterschafts- bzw. Adoptionsurlaub in die alte Stelle oder in eine gleichwertige Position ermöglicht werden,
- Zuschüsse zu Kinderbetreuungskosten, um einen gleichberechtigten Zugang zur beruflichen Fortbildung für Männer und Frauen zu gewährleisten,
- Unterstützung lokaler Initiativen, um Kinderbetreuungsplätze für die Mitarbeitern zu schaffen,

- Vereinheitlichung der Bestimmungen zu den Ausfalltagen bei Erkrankung eines Kindes innerhalb des Landes.

## **G – Förderung der Diversität in der Stellenbesetzung bei Thales**



### **21. Career Point: Positiver Antrieb für das letzte Drittel der beruflichen Laufbahn**

*Der Career Point ist eine Veranstaltung zur beruflichen Weiterentwicklung und eines der erfolgreichsten Programme der Thales-Universität. Das Programm richtet sich an Mitarbeiter mit 20 bis 25 Jahren Berufserfahrung. Hier sollen die Teilnehmer nicht zur Ausrichtung ihrer beruflichen Laufbahn beraten werden, sondern sie sollen auf dieser Gruppenveranstaltung vielmehr Gelegenheit zur Analyse (z. B. über einen 360°Feedback-Fragebogen) ihrer vergangenen Erfahrungen, ihrer Stärken und Motivation sowie zur Strukturierung ihrer Vorstellungen zur Gestaltung des letzten Drittels ihrer beruflichen Laufbahn erhalten. Nach der Maßnahme erhalten die Teilnehmer die Gelegenheit, in einem individuellen telefonischen Beratungsgespräch mit einem externen Coach ihre Situation und ihre Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung näher zu besprechen.*



### **22. Thales University Consulting**

*Mit der Thales University Consulting (TUC) soll der Beratungsbedarf der meisten Unternehmen von Thales gedeckt und der Notwendigkeit eines Instruments zur beruflichen Weiterentwicklung Rechnung getragen werden. TUC bietet ein umfassendes Spektrum an Beratungsleistungen für die Geschäftsbereiche sowie interne Beratungen für Thales-Mitarbeiter, die sich beruflich neu orientieren möchten. Von leitenden TUC-Beratern werden jährlich 50 bis 70 Thales-Mitarbeiter für eine 18-monatige Mitarbeit im TUC-Team für interne Beratungsaufgaben ausgewählt, bei denen sie von der Erfahrung des Teams profitieren und lernen können.*

## **G1 – Bekämpfung der Altersdiskriminierung**

Die Parteien dieser Vereinbarung versichern nachdrücklich, dass jegliche Diskriminierung in Bezug auf das Alter der Mitarbeiter inakzeptabel ist.

Vorbeugend werden sämtliche Angaben in aktuellen und zukünftigen „People 1“ -Datenbanken ausgeblendet, die Rückschlüsse auf das Alter zulassen.

Thales ist sich der Gefahr einer Diskriminierung älterer Mitarbeiter bewusst und bietet allen Mitarbeitern mit 25-jähriger Berufserfahrung die Teilnahme an besonderen Seminaren an, in denen sie das letzte Drittel ihrer beruflichen Laufbahn festlegen können.

In diesem von der Thales-Universität angebotenen Career Point werden die Teilnehmer aufgefordert, sich Zeit zu nehmen, ihre bisherigen Berufserfahrungen sowie ihre Stärken und Motivationen zu analysieren und auf dieser Grundlage ihre Vorstellungen zur Gestaltung des letzten Drittels ihrer beruflichen Laufbahn zu strukturieren.

Jeder Teilnehmer erhält vor dem Seminar in Form eines 360°-Feedback-Fragebogens die Möglichkeit, die Wahrnehmung seiner Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeiter usw. zu seinem beruflichen Profil besser einzuschätzen. Nach dem Seminar können die Teilnehmer in telefonischen Einzelgesprächen mit einem externen Coach ihre Situation und ihre Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung weiter erörtern.

## **G2 – Karrierewege auf europäischer Ebene zur Förderung diversifizierter Teams**

Viele Berufsanfänger werden sich für einen Karriereweg auf europäischer Ebene entscheiden. Thales setzt sich zum Ziel, jungen Fachkräften jährlich 100 Arbeitsplätze außerhalb ihres Heimatlandes zur Verfügung zu stellen. Ein entsprechendes Programm, in dem die Bedingungen und Personalentwicklungsmaßnahmen definiert wurden, ist mit „Career1st“ bereits vorhanden. Im Rahmen dieses Programms werden Altersversorgung und soziale Absicherung im Heimatland gewährleistet. Weitere Instrumente wie VIE (Volontariat International en Entreprises) und die Ausschreibung von Dissertationen bieten sich ebenfalls an.

## **G3 – Teambildung aus Mitarbeitern mit verschiedenen Hintergründen**

Bei Thales gibt es heute viele Teams, die sich aus Mitgliedern mit unterschiedlichen Bildungshintergründen zusammensetzen. Diese Vielfalt hat sich in der Vergangenheit bewährt und bietet einen echten Mehrwert. Zur Gewährleistung dieser Diversität wird die Personalbeschaffungsplanung entsprechend ausgerichtet und diskutiert und wird die Liste unserer Partneruniversitäten ständig erweitert.

# H – ANWERBUNG, AUFNAHME UND EINARBEITUNG NEUER MITARBEITER

Good-Practice-Beispiele:



## 23. Patenschaften

Die Unternehmensleitung von ATMS hat beschlossen, sämtliche Mitarbeiter in den Integrationsprozess einzubinden, indem der Grundsatz „Integration betrifft alle“ angewandt und vermittelt wird. Nach dem Prinzip der Freiwilligkeit kann im Rahmen des „Patenschaftsprogramms“ jeder Mitarbeiter bei der Integration neuer Kollegen mitwirken und deren erster Ansprechpartner werden. Über ein angepasstes Einarbeitungsprogramm weist der Personalleiter jedem Neuling einen „Paten“ außerhalb seiner direkten Arbeitsumgebung zu. Der Pate ist in einer anderen Jobfamilie tätig (um das Netzwerk des Mitarbeiters zu erweitern), hat aber ein ähnliches Profil (Alter, Interessen, Hobbys). Die Aufgabe der Paten besteht darin, dem neuen Kollegen den praktischen Berufsalltag und die Integration zu erleichtern.

In einer Auswertung hat sich bestätigt, dass diese Erfahrung sowohl von den Neulingen als auch von den Paten sehr geschätzt wird.



## 24. Berufsausbildung

Berufsausbildungen und duale Studiensysteme (an Berufsakademien, BA) sind duale Bildungssysteme, zu denen ein praktischer Teil (im Betrieb) und ein theoretischer Teil (in einer Berufsschule oder BA) gehören. In beiden Fällen kommt das Unternehmen für die Ausbildungsvergütung auf. Thales Deutschland konnte mit dem BA-Modell größte Erfolge verzeichnen, da die BA-Schüler ein besseres Praxiswissen haben und die Unternehmensanforderungen besser kennen als ein normaler Hochschulabsolvent. Thales schließt mit den meisten Auszubildenden und BA-Schülern einen unbefristeten Arbeitsvertrag ab.



## 25. Ausbildungsmodelle in Großbritannien

Thales Großbritannien hat seit einigen Jahren in mehreren Geschäftsbereichen Modelle der betrieblichen Ausbildung umgesetzt, wie in Optronics in Land & Joint, Training & Simulation sowie Transport & Security innerhalb von D3S.

Thales hat erkannt, dass das Durchschnittsalter der Mitarbeiter zunimmt und daher Nachwuchskräfte für bestimmte Aufgaben geschult werden müssen. Im Rahmen dieser Berufsausbildungen wurde die nächste Generation qualifizierter Fachkräfte ausgebildet. Im Zuge dieses Modells wurden die Beziehungen zu den Schulen in der näheren Umgebung der Betriebe ausgebaut. Den Auszubildenden wird eine unbefristete Stelle im Betrieb, z. B. in der Fertigung, der Hardware-Entwicklung, im Projektmanagement oder im Kundendienst angeboten.



## 26. Praktikantenforum

Jedes Frühjahr lädt Thales Frankreich etwa 600 Auszubildende und Studenten ein, die gerade ihr VIE, ihr Praktikum, ihr Diplom oder ihre betriebliche Ausbildung absolvieren. Zur Stärkung der Beziehungen zu Partnerhochschulen werden auch ausgewählte Studenten und Karriereorientierungshelfer jeder Hochschule eingeladen. Über das Forum können die Studenten Thales näher kennenlernen – in Form von Präsentationen, Workshops zu unseren verschiedenen Jobfamilien und von runden Tischen zu speziellen Themen, zur Unternehmenspolitik und zu unseren Initiativen. Die Rekrutierungsmesse gibt den Studenten die einmalige Gelegenheit, den Konzern kennenzulernen, ihr eigenes Thales-Netzwerk aufzubauen, Kontakte zu anderen Divisionen zu knüpfen, mit Vertretern der Personalabteilung und Führungskräften aus verschiedenen Bereichen zu sprechen oder sich direkt auf Stellen zu bewerben.



## 27. Graduiertenprogramm

Thales Großbritannien bietet neuen Hochschulabsolventen die Teilnahme an einem umfassenden Trainingsprogramm an, dem Thales Graduate Development Programme (GDP).

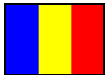
Das GDP-Programm soll Absolventen in das gesamte Unternehmen, in die Unternehmenskultur und die betrieblichen Prozesse einführen und ihnen die Möglichkeit geben, auf ihrem Ausbildungsstand der Hochschule aufzubauen und ihre Fachkenntnisse zu erweitern.

Nach Aufnahme in das Programm werden die Absolventen je nach Jobfamilie und Funktion in so genannte GDP-Streams eingestuft. Aus dieser Zuordnung ergibt sich die Trainingsmaßnahme (am Arbeitsplatz oder extern) und die berufliche Qualifikation, auf die sie hinarbeiten.



## 28. Integration neuer Mitarbeiter

Thales bietet allen neuen Beschäftigten die Teilnahme an einem Integrationsverfahren an. Dies umfasst eine Vorbereitung (Zuweisung eines „Paten“, der den neuen Mitarbeiter während des gesamten Integrationsverfahrens begleitet, Ankündigung des neuen Kollegen und seines Aufgabenbereichs beim Team), die Ankunft des Neulings (Empfang durch seinen Paten, Vorstellung bei seinem Team und Erklärung seiner Aufgaben und Ziele sowie Vorstellung des Unternehmens), eine Zwischenbewertung nach 3-monatiger Integration und eine Abschlussbewertung am Ende des Integrationsverfahrens unter Einbeziehung aller Beteiligten.



## 29. Integrationsverfahren für alle neuen Mitarbeiter von Thales Rumänien im Bereich „Signaltechnik für die Bahn“

Thales Rumänien bietet jedem neuen Mitarbeiter die Teilnahme an einer Einführungsschulung an, mit der die reibungslose und erfolgreiche Integration in das Unternehmen gewährleistet werden soll. Das Integrationsverfahren umfasst die Unterstützung durch einen „Paten“/Mentor, die Teilnahme an einem „Einführungstag“, die Aushändigung eines Mitarbeiterhandbuchs mit nützlichen Informationen und die Teilnahme an der Thales Welcome Convention.



## 30. Partnerschaften mit Hochschulen

In Belgien hat Thales eine Partnerschaft zwischen Industrie, Gewerkschaften und Hochschulen – „Campus“ – mitgegründet. Die Partnerschaft soll qualifizierte technische Fachkräfte für die Metallindustrie hervorbringen, die Arbeitslosenquote im Raum Charleroi senken und die Wirtschaftsentwicklung der Region positiv beeinflussen. Diese „Campus“-Partnerschaft vereint sämtliche Akteure mit technischem Hintergrund und unterschiedlichem Kenntnisstand an einem einzigen Standort.

In Rumänien hat Thales mit dem Fachbereich Verkehr der Polytechnischen Universität Bukarest einen Fünfjahresvertrag unterzeichnet. Der zweijährige Masterstudiengang im Bereich Signaltechnik für die Bahn hat klar definierte Ziele: Erweiterung der Fachkenntnisse und Kompetenzen, wachsende Anzahl qualifizierter Signaltechniker auf dem Markt sowie die Entwicklung und Förderung neuer Qualifikationen im Einklang mit neuen Richtlinien und europäischen Standards. Im nächsten Schritt soll ein EXZELLENZZENTRUM FÜR SIGNALTECHNIK eingerichtet werden, für das voraussichtlich weitere EU-Zuschüsse beantragt werden.

## **H1 – Berufsausbildungen**

Die Vertragsparteien haben in ihren Erörterungen der Good-Practice-Beispiele festgestellt, dass es in allen europäischen Ländern Ausbildungsgänge gibt, diese sich jedoch im Hinblick auf ihre Struktur und die jeweils geltenden Vorschriften von Land zu Land unterscheiden.

Die Vertragsparteien vereinbaren, dass diese Art des dualen Bildungswegs weiterentwickelt werden muss. Sie verpflichten sich, sämtliche Maßnahmen, die zu einem Zuwachs an Auszubildenden und zur Qualitätsverbesserung der Berufsausbildungssysteme führen, auf nationale Einschränkungen zu prüfen.

Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf den Mentoren:

- Die Mentoren sollen gegebenenfalls eine spezielle pädagogische Schulung erhalten.
- Die Tätigkeit als Mentor soll bei der Mitarbeiterbewertung positiv in die Bewertung einfließen.



## **H2 – Patenschaften und Einarbeitung**

Eine erfolgreiche Einarbeitung ist von zentraler Bedeutung, denn nur so kann der beträchtliche Personalbedarf von Thales in den kommenden Jahren effektiv gedeckt und das Wachstum unterstützt werden.

Die Vertragsparteien halten fest, dass mit dem Patenkonzept gute Erfahrungen gemacht und positive Ergebnisse erzielt wurden. Dieses Konzept soll gewährleisten, dass neue Kollegen freundlich aufgenommen werden und in den ersten Monaten praktische Unterstützung erhalten.

Aus diesem Grund empfehlen die Parteien die Ausweitung des auf dem Prinzip der Freiwilligkeit basierenden „Patenchaftsprogramms“ auf alle europäischen Länder.

Jeder Mitarbeiter kann als Pate bei der Integration eines neuen Kollegen mitwirken und dessen erster Ansprechpartner werden.

Die Aufgabe der Paten besteht darin, dem neuen Kollegen in den ersten drei Monaten seiner Beschäftigung den praktischen Berufsalltag und die Integration zu erleichtern - durch Tipps zum Alltag am Standort, durch gemeinsames Mittagessen in der Betriebskantine in der ersten Woche, durch Informationen zu Verkehrsmitteln usw.

Der Pate legt selbst Initiativen fest, die er für nützlich erachtet, um seinen Kollegen auf diesem neuen Abschnitt seines Berufswegs zu

unterstützen. Dabei ersetzt er jedoch weder den Vorgesetzten noch den fachlichen Betreuer. Nach Möglichkeit wird der Pate aus einer anderen Jobfamilie (um einen interessanten Beginn zu gewährleisten) und mit einem ähnlichen Profil (Alter, Interessen, Hobbys usw.) gewählt. Paten werden in ihrer Tätigkeit vom Unternehmen gefördert und unterstützt.

### **H3 – Vom Einsteiger zum Profi**

Für Berufseinsteiger, die direkt nach ihrer Ausbildung bei Thales anfangen, wird das Übergangsprogramm „Vom Einsteiger zum Profi“ geschaffen. Dieses von der Thales-Universität entwickelte einjährige Programm soll die neuen Mitarbeiter über die Einarbeitungsphase hinaus bei ihrer beruflichen Integration unterstützen. Diese Integration beinhaltet eine Einführung in den sozialen Dialog mit oder durch die Arbeitnehmervertretungen und / oder Gewerkschaften.

## **I – UMSETZUNG DES ANTIZIPATIONSPROZESSES**

### **I1 – Jahresbericht des Europäischen Betriebsrats**

Der Europäische Betriebsrat wird den jährlichen Bericht über diesen Antizipationsprozess prüfen.

### **I2 – Jährlicher Antizipationsprozess**

Für die jährliche Antizipation wird folgender Prozess festgelegt:

1. Entwicklung eines Ausblicks zu mittelfristigen Entwicklungstendenzen und erforderlichen Qualifikationen für die Jobfamilien – auf Konzernebene unter Einbeziehung von Experten für die Jobfamilien, von Führungskräften und der Personalabteilung;
2. Präsentation – Besprechung dieses Ausblicks und gegebenenfalls Anpassung (Frühjahr):
  - auf europäischer Ebene mit einer Europäischen Antizipationskommission, in gleicher Zusammensetzung wie die gegenwärtige europäische Verhandlungsgruppe
  - auf Landesebene mit den nationalen Betriebsräten oder anderen nationalen Ausschüssen oder Antizipationskommissionen
  - auf Unternehmensebene mit den lokalen Betriebsräten oder anderen zuständigen Gremien
3. Gespräch zur beruflichen Weiterentwicklung während des Sommers;
4. Präsentation und Diskussion der jährlichen Schulungsschwerpunkte der Thales-Universität auf europäischer Ebene durch die Europäische Antizipationskommission (Herbst);

5. Jahresschulungsplan für die einzelnen Unternehmen, der von den entsprechenden Gremien (lokale Betriebsräte, sofern vorhanden) erarbeitet und diskutiert wird (Herbst);
6. Präsentation und Diskussion des Jahresberichts vor dem Europäischen Betriebsrat (Jahresende).

### **I3 – Verantwortungsvoller Umgang mit Informationen**

Die Mitglieder dieser Gremien sichern einen verantwortungsvollen Umgang mit sensiblen Informationen zu, und bei jeder Sitzung ist eine Liste dieser sensiblen Informationen zu erstellen.

## **J – ÜBERWACHUNG DER FORTSCHRITTE UND FOLGEMASSNAHMEN ZUR VEREINBARUNG**

### **J1 – Aktionsplan in vier Schritten**

Diese Vereinbarung stellt für beide Vertragsparteien eine Selbstverpflichtung dar, insbesondere für die nächsten drei Jahre. Mit dieser Vereinbarung werden für viele Sachverhalte präzise Ziele aufgestellt, für andere werden lediglich Perspektiven empfohlen. Für die Überwachung der Fortschritte bei der Umsetzung dieser Ziele und für die Erprobung neuer Konzepte im Einklang mit den vorgegebenen

Perspektiven benötigen wir einen umfassenden Plan mit 4 aufeinander abgestimmten Schritten:

1. Umfassende Information aller Führungskräfte und Mitarbeiter durch ein gemeinsames Kickoff-Meeting,
2. Einsetzung einer Europäischen Antizipationskommission (vgl. I2 oben)
3. Einrichtung nationaler Antizipationskommissionen, welche die Maßnahmen (ab sofort) in den nächsten drei Jahre auf Landesebene überwacht,
4. neun Monate nach Unterzeichnung der Vereinbarung findet ein europäischer Kongress statt, auf dem neue Good-Practice-Beispiele vorgestellt und die Umsetzung der Vorgaben geprüft werden.

## **J2 – Soziale Indikatoren für die Überwachung der Vereinbarung**

Liste der Indikatoren (ohne Anspruch auf Vollständigkeit):

Für die Überwachung der Fortschritte bei der Durchführung stehen soziale Indikatoren auf Landes- und Europaebene zur Verfügung:

- Anteil der Mitarbeiter, die an einem jährlichen Gespräch über die berufliche Weiterentwicklung (PDD) teilnehmen (in Prozent),

- Durchschnittliche Schulungsstunden pro Mitarbeiter und Jahr,
- Gesamtzahl der geschulten Mitarbeiter pro Jahr
- Anzahl der Mitarbeiter, die über einen Zeitraum von drei Jahren keine sinnvollen Weiterbildungsmaßnahmen erhalten haben,
- Gesamtzahl der eingerichteten Career Corner,
- Gesamtzahl der Bildungsberater (und qualitative Beschreibung ihrer Aktivitäten),
- Gesamtzahl der Auszubildenden pro Jahr (prozentualer Anteil an der Belegschaft),
- Anzahl der internen Wechsel (berufliche oder geografische Mobilität, national oder international) pro Jahr,
- Anzahl der Mitarbeiter pro Jahr, die von einem Paten betreut wurden,
- Anzahl der Mitarbeiter, die pro Jahr am Programm „Vom Einsteiger zum Profi“ teilnehmen,
- Indikatoren für die Gleichbehandlung von Männern und Frauen am Arbeitsplatz und bei Bewerbungen (siehe oben).

### **J3 – Geltungsbereich und Wirksamkeit der europäischen Betriebsvereinbarung**

1. Die vorliegende Vereinbarung gilt für die europäischen Konzerngesellschaften von Thales, die durch den Europäischen

Betriebsrat von Thales vertreten werden, aufgelistet in Anlage 1 der europäischen Betriebsvereinbarung. Allerdings macht die Umsetzung von in dieser Vereinbarung vorgesehenen Maßnahmen nur dann Sinn, wenn das Land über eine gewisse Größe verfügt (zum Beispiel Mobilitätsvereinbarungen zwischen Gesellschaften). In diesen Ländern (wie Norwegen, Schweiz, Portugal oder Österreich) werden nur die relevanten Prozesse eingeführt. Die Bestimmungen dieser europäischen Betriebsvereinbarung können keine für europäische Konzerngesellschaften von Thales geltenden nationalen Gesetze, Rechtsvorschriften, Vereinbarungen oder Verfahrensweisen ersetzen, durch die die Mitarbeiter besser gestellt sind als durch die vorliegende Vereinbarung. Die konkrete Durchführung dieser Vereinbarung muss zwischen der Konzernleitung und den nationalen Unternehmen koordiniert werden. Die Vertragsparteien sind sich einig, dass eine gute Kommunikation zwischen nationalen und europäischen Gremien erforderlich ist.

2. Die Sozialpartner jedes im Europäischen Ausschuss vertretenen Landes werden diese Vereinbarung auf der jeweils zuständigen Ebene mit dem Ziel durchführen, die erfolgreiche Anwendung vor Ort unter Berücksichtigung der jeweiligen örtlichen Vorschriften sicherzustellen.

3. Die Unterzeichner vereinbaren, dass die englische Fassung der Betriebsvereinbarung die maßgebliche, autorisierte Fassung ist. Diese Vereinbarung wird in alle Landessprachen der Länder übersetzt, die im Europäischen Ausschuss vertretenen sind.

4. Auslegung und Streitigkeiten:

Die Vertragsparteien vereinbaren, dass sämtliche Meinungsverschiedenheiten über die Auslegung oder Durchführung der Vereinbarung an die Kommission weitergeleitet werden.

EMF und Geschäftsleitung bemühen sich, innerhalb eines angemessenen Zeitraums und im Geiste der Kooperation eine einvernehmliche Lösung für diese Meinungsverschiedenheiten zu finden.

5. Schlussbestimmungen:

Die Vertragsparteien vereinbaren, dass diese Vereinbarung mit ihrer Unterzeichnung wirksam wird. Die Gültigkeit ist zeitlich nicht begrenzt. Diese Vereinbarung kann von den unterzeichnenden Parteien unter Einhaltung einer Kündigungsfrist von drei Monaten schriftlich gekündigt werden.

Die Unterzeichner können sich einvernehmlich auf Änderungen einzelner Bestimmungen dieser Vereinbarung oder der Vereinbarung insgesamt einigen. Diese geänderten Bestimmungen



ersetzen die vorherigen Bestimmungen, sobald sie von der Geschäftsleitung und EMF genehmigt wurden.

Ort: Paris

Datum: 11. Juni 2009

Für die **Thales-Gruppe**

Für die **EMF**

.....

.....

Yves Barou

Bart Samyn

Senior Vice President

Stellvertretender

Human Resources

Generalsekretär