



## Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bei Bosch Zufriedenheit fördert Ideen und Kreativität

August 2017  
RB MK/KB

Seit seiner Gründung durch Robert Bosch im Jahr 1886 ist das Technologie- und Dienstleistungsunternehmen von einer wertorientierten Unternehmenskultur geprägt. Der einzelne Bosch-Mitarbeiter hat darin einen besonderen Stellenwert. Dazu gehörte es, schon 1906 als einer der ersten Arbeitgeber den 8-Stunden-Tag einzuführen und attraktive Arbeitsplätze zu bieten. Mittlerweile gilt in Deutschland für die meisten Mitarbeiter die tarifliche 35-Stunden-Woche. 2012 zeichnete Bundeskanzlerin Merkel Bosch als familienfreundlichstes Großunternehmen Deutschlands aus. Ein weiterer Meilenstein auf dem Weg zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben war im Jahr 2013 die Einführung von Leitlinien für eine flexible und familienbewusste Arbeitskultur. 2014 folgten vereinfachte Regelungen für mobiles Arbeiten. Jeder Beschäftigte kann seitdem Arbeitsort und -zeit frei wählen, sofern es seine Tätigkeit zulässt. Damit die Mitarbeiter von jedem Ort auf der Welt effizient zusammenarbeiten können, hat Bosch rund 800 Millionen Euro investiert, um [240 000 Bildschirm-Arbeitsplätze mit modernster Software](#) auszustatten. Eine gute Balance zwischen beruflichem und privatem Engagement entspricht den Bedürfnissen der heutigen und künftigen Mitarbeiter, bringt aber auch produktivere Arbeitsbedingungen hervor. Zufriedenheit fördert die Motivation und schafft Freiräume für Kreativität und Ideen.

Die Erfahrungen in der Weiterentwicklung und Gestaltung der Unternehmens- und Arbeitskultur bringt Bosch in gesellschaftliche Diskussionen ein. Neben eigenen Aktivitäten engagiert sich Bosch in unternehmensübergreifenden Initiativen. In der Initiative Chefsache haben sich mehr als 20 Mitglieder aus Wirtschaft, Wissenschaft, öffentlichem Sektor und Medien den kulturellen Wandel für ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern in Führungspositionen zum Ziel gesetzt. Auch bei Bosch ist Chancengleichheit Chefsache. Christoph Kübel, Geschäftsführer und Arbeitsdirektor der Robert Bosch GmbH, hat sich persönlich dazu verpflichtet, den Wandel mitzugestalten und die Erfahrungen von Bosch einzubringen. Bosch setzt auf eine moderne Personalpolitik, die sich in Deutschland durch folgende Eckpfeiler auszeichnet:

### **Leitlinien für flexible und familienbewusste Arbeitskultur**

In den Unternehmensleitlinien bekennt sich Bosch dazu, die Balance zwischen betrieblichen und familiären Erfordernissen zu ermöglichen. Dazu gehört auch, das mobile Arbeiten zu fördern und eine Führungskultur zu schaffen, in der Ergebnisse statt Präsenz am Arbeitsplatz im Mittelpunkt stehen.

Ziel ist es, dadurch eine Arbeitskultur voranzubringen, in der sich Beruf und Privatleben bestmöglich vereinbaren lassen. Denn Bosch wertschätzt familiäre Verpflichtungen genauso wie berufliches Engagement. Nach der Einführung 2012 in Deutschland haben inzwischen viele Ländergesellschaften die Leitlinien übernommen oder länderspezifisch angepasst.

### **Vielfältige Arbeitsmodelle für mehr Flexibilität**

Den Kern der flexiblen Arbeitskultur bei Bosch bilden zahlreiche Arbeitsmodelle, die das Unternehmen unterstützt. Das reicht von Home Office über Teilzeit mit unterschiedlichem Stundenumfang bis hin zu Jobsharing. Unter dem Motto „Arbeitsplatz teilen leicht gemacht“ bietet Bosch seinen Arbeitnehmern seit 2016 ein Matching-Tool an, den JobConnector. Es erleichtert Mitarbeitern und Führungskräften, online einen passenden Teilzeit- oder Jobsharing-Partner zu finden, um sich anschließend gemeinsam auf offene Stellen bewerben zu können.

Ziel der verschiedenen Arbeitsmodelle ist es, Lösungen für alle Mitarbeiter zu finden unter Berücksichtigung ihrer derzeitigen individuellen Lebensphase und -situation. Bosch versucht auch in jenen Bereichen flexible Arbeitszeitmodelle zu ermöglichen, in denen die Aufgaben die Anwesenheit im Betrieb erfordern. Systembedingte Grenzen ergeben sich zum Beispiel in der Fertigung oder Forschung, wenn die Aufgabe nur mit den Arbeitsmitteln am Arbeitsplatz erledigt werden kann. Doch selbst im Schichtbetrieb lassen sich die Arbeitszeiten teilweise familienfreundlicher gestalten oder in Teilzeit zwischen Mitarbeitern flexibel aufteilen.

### **Weniger Präsenz, mehr Ergebnisorientierung**

Viele Mitarbeiter und Führungskräfte gehören einer Generation an, in der Präsenz, also die möglichst lange, tägliche Anwesenheit am Arbeitsplatz, häufig mit Leistung gleichgesetzt wurde. Ziel ist es, eine Arbeitskultur zu entwickeln, in der die Arbeitsergebnisse im Mittelpunkt stehen und die mit weniger starren Arbeitszeitregelungen auskommt. Wo immer möglich, sollen Mitarbeiter unter Berücksichtigung der betrieblichen Erfordernisse Arbeitszeit und -ort frei wählen können. Die neue Arbeitskultur spiegelt sich auch in der Arbeitsumgebung wider: eine Vielfalt an Arbeitsorten wie Kreativitätsräume, Ruhearbeitszonen, Lounges zum Austausch mit Kollegen, aber auch klassische Einzelarbeitsplätze stehen den Mitarbeitern zur Verfügung. Dieser Wandel lässt sich nicht von der Unternehmensführung verordnen, sondern muss „Herz und Kopf“ aller

Beteiligten erreichen - und dann zum Umdenken führen. Die Mitarbeiter werden daher in die Gestaltung der Arbeitsumgebung einbezogen und können ihre Wünsche ohne Bedenken gegenüber ihrer Führungskraft äußern. Die Führungskräfte wiederum sollen den Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter offen gegenüberstehen – auch wenn dies für viele den Verzicht auf scheinbar nötige Kontrollmechanismen bedeutet. Um solche Vorbehalte abzubauen und flexibles Arbeiten als Führungskraft selbst ausprobieren zu können, bot Bosch das [Projekt „MORE“](#) (Mindset ORganization Executives) von 2011 bis 2013 an. Insgesamt nahmen mehr als 1 000 Führungskräfte weltweit teil und arbeiteten über einen Zeitraum von mehreren Wochen in Teilzeit oder mindestens einen Tag pro Woche im Home Office. Über 80 Prozent der Teilnehmer behielten ihr gewähltes Arbeitsmodell bei. Mittlerweile sind bei immer mehr Führungskräften von Bosch flexible Arbeitsmodelle selbstverständlich.

### **Pflege von Angehörigen**

Seit 1993 können bei Bosch Mitarbeiter eine Pflegepause nehmen, um sich bei akuter Betreuungsbedürftigkeit naher Angehöriger bis zu zehn Tage von der Arbeit befreien zu lassen. Vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung und einer älterwerdenden Mitarbeiterschaft wird auch der Pflegebedarf von Angehörigen steigen. Im Jahr 2008 erweiterte Bosch für seine Mitarbeiter die gesetzliche Pflegezeit auf drei Jahre. Im Jahr 2012 kam die gesetzliche Familienpflegezeit dazu, die eine Teilfreistellung für Pflegesituationen von bis zu zwei Jahren ermöglicht. Die Mitarbeiter arbeiten während der so genannten Pflegephase in Teilzeit, ein staatliches Darlehen federt finanzielle Einschränkungen ab. Im Anschluss sind die Mitarbeiter wieder in Vollzeit tätig und zahlen das Darlehen zurück. Auch Zeitguthaben aus einem Langzeitkonto können für eine Pflegezeit genutzt werden. In enger Zusammenarbeit mit einem Vermittlungsdienstleister unterstützt Bosch europaweit bei der Suche nach individuellen Pflegelösungen. In Portalen können sich Mitarbeiter über die Pflege von Angehörigen informieren und Kontakt zu Experten aufnehmen.

### **Generationentandem**

Beim Diversity-Management in Europa steht – auch bedingt durch den demografischen Wandel – das Arbeiten in altersgemischten Teams mit im Fokus. Bosch hat dazu 2015 ein neues Projekt ins Leben gerufen, bei dem jüngere Mitarbeiter von älteren lernen und umgekehrt. In einem [Generationen-Tandem](#) finden sich freiwillig zwei Mitarbeiter zusammen, deren Altersunterschied mindestens zehn Jahre beträgt. In regelmäßigen Abständen tauschen sie ihr Wissen und Erfahrungen aus dem Arbeitsalltag aus, geben sich Hilfestellungen und berücksichtigen bewusst die andere Lebensperspektive. Durch die generationenübergreifende Vernetzung erfahren die Bosch Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter, dass jeder von jedem lernen kann und entwickeln gleichzeitig ein Verständnis für verschiedene Lebensphasen.

### **Angebote zur Kinderbetreuung**

Die Kinderbetreuung ist bei Bosch eines von vielen Angeboten, die zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben der Mitarbeiter beitragen. Den Mittelpunkt bildet dafür eine familienbewusste Arbeitskultur, die flexibles Arbeiten erleichtern soll und in der an erster Stelle das Arbeitsergebnis steht, und nicht die Präsenz am Arbeitsplatz. An seinen mehr als 80 Standorten in Deutschland macht Bosch vielfältige Angebote zur Kinderbetreuung, um die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter zu erfüllen. Große Standorte in Ballungszentren verfügen teilweise über eigene Betreuungseinrichtungen für Kinder bis sechs Jahre, an den kleineren bietet Bosch Belegplätze bei Einrichtungen oder Tageseltern an. Die Angebote der Kinderbetreuung umfassen neben eigenen Kinderbetreuungseinrichtungen und Kooperationen mit Kommunen und Dienstleistern auch die Förderung von Elterninitiativen. In enger Zusammenarbeit mit einem Vermittlungsdienstleister unterstützt Bosch bundesweit bei der Suche nach individuellen Betreuungslösungen, wie zum Beispiel Tagesmütter, Au-Pairs oder Babysitter, und trägt die Vermittlungskosten. In Zusammenarbeit mit Jugend- und Bildungseinrichtungen gibt es etwa 500 Plätze für Erlebnispädagogik wie Höhlenwanderungen oder Bogenschießen. Darüber hinaus stehen Familien Lernseminare für Arbeitstechniken, Konzentrations- und Motivationshilfen zur Verfügung, an denen jährlich etwa 200 Mitarbeiter, Angehörige und Kinder teilnehmen können. Familienbetreuungsangebote in den Ferien sind ein fester Bestandteil der Personalarbeit einzelner Bosch-Standorte: Jährlich stehen etwa 1 000 Plätze für Mitarbeiterkinder zur Verfügung oder werden finanziell unterstützt. Vor allem während der Sommerferien können berufstätige Eltern ihre Kinder betreuen lassen.

### **Familienzeit ersetzt Karrierebaustein**

Bosch wertschätzt familiäres Engagement ebenso wie den beruflichen Einsatz. Deshalb sollen sich Mitarbeiter nicht für das eine oder gegen das andere entscheiden müssen. Um eine nächsthöhere Hierarchieebene zu erreichen, ist im Rahmen der Mitarbeiterentwicklung eine unterschiedliche Anzahl von fünf so genannten Karrierebausteinen notwendig. Dazu zählen ein Wechsel des Geschäftsbereichs und der Funktion, Personalverantwortung, die Leitung eines Projekts sowie berufliche Auslandserfahrung. Kann ein Mitarbeiter einen geplanten Karrierebaustein nicht absolvieren, etwa weil ein Umzug ins Ausland aufgrund einer Pflegesituation unmöglich ist, bedeutet das keinen Karrierenachteil. Die Familienzeit kann dann für einen der Karrierebausteine angerechnet werden.

### **Elternzeit für Mütter und Väter**

Bosch fördert berufstätige Eltern, indem das Unternehmen den Wiedereinstieg erleichtert. Deshalb wird dieser schon vor der Elternzeit geplant. Dazu besprechen Mitarbeiter und Führungskraft in einem Personalgespräch vor Beginn die Dauer der Elternzeit. Beide verständigen sich bereits zu diesem Zeitpunkt, wann und in welchem Umfang der Mitarbeiter seinen beruflichen Wiedereinstieg beabsichtigt. Darüber hinaus läuft die Mitarbeiterentwicklung auch während der Elternzeit weiter, so dass der Vater oder die Mutter auch an Weiterbildungen teilnehmen kann. Damit der Kontakt zur Abteilung bestehen bleibt, ist es auch von zu Hause aus möglich, auf Firmen-E-Mails und das Bosch-Intranet zuzugreifen.

### **Langzeitkonten für persönliche Auszeiten**

Viele Mitarbeiter innerhalb und außerhalb des Tariffbereichs können bei Bosch Zeitguthaben oder Gehaltsanteile auf einem Langzeitkonto ansparen. Dies ermöglicht den teilnehmenden Mitarbeitern sich zu einem späteren Zeitpunkt nach bestimmten Kriterien bezahlt von der Arbeit freistellen zu lassen. Viele nutzen es für ein klassisches Sabbatical, eine mehrmonatige Reise, das Arbeiten an einer wissenschaftlichen Arbeit, Verlängerung der Elternzeit oder einen frühzeitigen Eintritt in den Ruhestand. Auch für die Aufstockung des Entgelts bei Teilzeit in Elternzeit oder bei einer Teilzeittätigkeit in Kombination mit der Pflege von Angehörigen kann das angesparte Guthaben verwendet werden.

### **Partizipation in der Personalpolitik**

Den Austausch unter den Mitarbeitern fördern bei Bosch unterschiedliche Mitarbeiternetzwerke, die sich mit Themen der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben beschäftigen und sich selbst organisieren. Berufstätige Väter engagieren sich etwa im Netzwerk „papas@bosch“ und Eltern, die sich zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie austauschen möchten, in „family@bosch“. Mehr als 1 000 dauerhaft aktive Mitglieder zählen die Mitarbeiternetzwerke bei Bosch. Darüber hinaus erreichen die Netzwerke in Vorträgen, Diskussionsrunden oder Stammtischen eine Vielzahl weiterer interessierter Mitarbeiter. Die Personalpolitik steht dabei auch immer wieder auf dem Prüfstand: Wie sind die Erfahrungen? Sind Regelungen praxistauglich? Was funktioniert gut, wo besteht Verbesserungspotenzial? Die Erfahrungen der Mitarbeiter liefern wertvolle Informationen für eine stetige Weiterentwicklung. Das gewährleistet Bosch durch einen regelmäßigen Austausch der Personalabteilung mit dem jeweiligen Netzwerk. Ergänzt wird das durch Business-Lunch-Termine mit der Geschäftsführung oder moderierten Foren mit Fach- und Führungskräften. So können sich die Mitarbeiter in die Entwicklung der Arbeitskultur und Personalpolitik von Bosch einbringen.

## **Mitarbeiterberatung – für berufliche und private Lebenssituationen**

Die [Mitarbeiterberatung](#) von Bosch unterstützt die Beschäftigten in persönlichen und beruflichen Fragestellungen, insbesondere bei der Bewältigung von Problemen oder im Umgang mit belastenden Situationen. Unter Wahrung der Vertraulichkeit und der gesetzlichen Schweigepflicht stehen unabhängige Fachexperten mit langjähriger Berufserfahrung den Mitarbeitern zur Seite. Sie helfen, berufliche wie private Anforderungen in verschiedenen Lebenslagen gut zu vereinbaren. Dazu gehören Situationen von der Schwangerschaft über eine Notunterstützung bis hin zu Konflikten am Arbeitsplatz, Suchtprävention oder finanziellen Fragen bei Verschuldung. Die Leistungen orientieren sich an den unterschiedlichen Bedürfnissen von Mitarbeitern, Führungskräften und gesamten Teams. Die betrieblichen Sozialarbeiter beraten persönlich, per E-Mail, am Telefon oder anonym in einem Internetportal.

## **Gesundheit im Privatleben und am Arbeitsplatz**

Die Gesundheit spielt für die Lebensqualität der Beschäftigten eine große Rolle, egal ob zu Hause oder am Arbeitsplatz. Unter der Dachmarke „befit“ bündelt Bosch dazu verschiedene Handlungsfelder seines betrieblichen Gesundheitsmanagements. Dazu zählt medizinische Vorsorge, körperliche und geistige Leistungsfähigkeit, Ernährung und Arbeitsplatzergonomie. Zudem integriert Bosch Mitarbeiter mit Tätigkeitseinschränkungen aufgrund einer ärztlich attestierten irreversiblen Krankheit und schwerbehinderte Menschen. Als besonders wegweisend gelten dabei zwei neue Regelungen: Zum einen verpflichtet sich Bosch, die psychische Gesundheit seiner Beschäftigten zu erhalten und zu fördern. Dazu soll auch ein offener Umgang mit dem Thema psychische Gesundheit innerhalb der Belegschaft beitragen. Denn Belastungssituationen können sowohl durch Ursachen im privaten als auch im beruflichen Umfeld entstehen, wirken sich aber oftmals am Arbeitsplatz aus. Zum anderen unterstützt Bosch an Krebs erkrankte Mitarbeiter seit 2016 kostenfrei mit einer neuen Krebsdiagnostik am Robert-Bosch-Krankenhaus. Es gilt als ausgewiesenes Zentrum zur Behandlung von Tumorerkrankungen. Dort besteht die Möglichkeit, durch eine gezielte genetische Diagnostik die Behandlung eines Tumors zu verbessern.

**Internet:**

Leitlinien einer flexiblen Arbeitskultur bei Bosch: <http://bit.ly/1bSJ7QM>

Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bei Bosch: <http://bit.ly/1ex6rDa>

Beruf und Familie bei Bosch: <http://bit.ly/1hJVCML>

Diversity-Management bei Bosch: <http://bit.ly/1d2Y6WE>

Gesundheitsmanagement bei Bosch: <http://bit.ly/1SXJk7X>

Mitarbeiterberatung bei Bosch: <http://bit.ly/2u0ffQ>

**Journalistenkontakt:**

Michael Kattau,

Telefon: +49 711 811-6029