

VDI nachrichten 13/16

ARBEITSZEIT

Führungskräfte sind Vorbild im Kulturwandel

Von Jutta Witte | 1. April 2016 | [Ausgabe 13](#)

Vertrauen und eine stringente Ergebnisorientierung prägen die Arbeitszeitregelungen im Bosch-Entwicklungszentrum in Abstatt. Arbeiten von neun bis fünf ist dort nicht gefragt, erklärt Personalexpertin Elly Siegert.

VDI nachrichten: Frau Siegert, Globalisierung und Digitalisierung verändern die Arbeitswelt grundlegend. Was bedeutet das für die Arbeitszeitgestaltung?

Siegert: Um diesen Megatrends gerecht zu werden, müssen wir Arbeitszeiten immer flexibler gestalten. An einem Entwicklungsstandort wie hier in Abstatt, der überwiegend international tätig ist, gehören zum Beispiel das Arbeiten mit unserer zeit- und ortsunabhängigen Kollaborationsplattform „Bosch Connect“ und zeitzoneübergreifende Telefonkonferenzen zum Alltag. Unsere Entwickler arbeiten intensiv mit dem asiatischen Raum zusammen und führen ihre Abstimmungsrunden früh am Morgen durch. Oder es gibt Telefonkonferenzen im Bereich automatisiertes Fahren mit unserem Standort in Palo Alto, USA. Daran nehmen Beschäftigte auch mal am Abend von zu Hause aus teil.

Wie sehen Ihre Mitarbeiter die neue Flexibilisierung?

Es ist eine Entwicklung, die von zwei Seiten vorangetrieben wird. Nicht nur Märkte, Geschäftsmodelle und Unternehmen haben sich geändert, sondern auch die Anforderungen unserer Beschäftigten an Arbeit und Privatleben. Viele können erst dann ins Büro kommen, wenn sie ihre Kinder in die Kita oder Schule gebracht haben. Andere gehen zwischendurch zum Sport und arbeiten abends noch einmal konzentriert von zu Hause, wenn die Kinder im Bett sind. Wir wollen den Bedürfnissen unserer Beschäftigten entgegenkommen und ihnen optimale und zeitgemäße Arbeitsbedingungen bieten.

Welche Arbeitszeitmodelle sind bei Bosch besonders nachgefragt?

Das hängt vom Funktionsbereich im Unternehmen ab. In der Fertigung gibt es andere Anforderungen an die Arbeitszeit als in einem Entwicklungszentrum. In Abstatt sehen wir, dass insbesondere junge Mütter, aber in der Zwischenzeit auch Väter, temporäre Teilzeitmodelle für die Phase nach der Rückkehr aus der Elternzeit nachfragen. Das hilft jungen Eltern, beiden Rollen gerecht zu werden. Beliebte ist auch eine 80 %-ige Teilzeit. Den Beschäftigten steht dann pro Woche ein Tag für Familie und Privatleben zur Verfügung. Manche arbeiten an einem der restlichen vier Tage im Homeoffice. Das ist ein Modell, das zum Beispiel bei weiblichen Führungskräften gut ankommt.

Wie regeln Sie die Rahmenbedingungen, wenn Ihre Beschäftigten von zu Hause oder anderen Orten arbeiten?

Eine wichtige Voraussetzung für die mobile Arbeit sind bei Bosch die Leitlinien für eine flexible, familienbewusste Arbeitsgestaltung und natürlich die Konzernbetriebsvereinbarung. Hier ist klar geregelt, dass ein Mitarbeiter mobil arbeiten, seine Arbeitszeit flexibel einteilen und auf verschiedene Arbeitsorte verteilen kann. Regelungen bezüglich Arbeitszeit, Arbeitsschutz oder

Informationssicherheit werden dabei genauso beachtet wie bei Mitarbeitern, die im Unternehmen präsent ist. Zudem wird mobile Arbeitszeit natürlich erfasst, da auch die Zeiterfassung mobil und online möglich ist.

In welchen Bereichen stoßen Mobilität und Flexibilität an ihre Grenzen?

An einem Entwicklungsstandort wie Abstatt gibt es starre Anwesenheitszeiten wie „nine to five“ immer seltener. Aber es gibt natürlich systembedingte Grenzen, zum Beispiel in der Fertigung, im Labor oder in den Werkstätten, wo direkt am Fahrzeug oder mit bestimmten Arbeitsmitteln gearbeitet wird. Das geht dann nur vor Ort.

Wie ändern sich mit dem mobilen Arbeiten die Anforderungen an die Führungskräfte?

Wir wollen weg von einer Präsenzkultur hin zu einer Ergebniskultur, denn die bloße Anwesenheit ist kein Indikator für die Qualität der Arbeit. Das heißt, wir geben viel in die Selbstverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Da funktioniert kein Prinzip wie „command and control“. Aber auch Mitarbeiter ohne permanente Anwesenheit brauchen Führung und Feedback, eine klare Ausrichtung und Orientierung. Wir setzen auf „Positive Leadership“: Führungskräfte müssen ihren Mitarbeitern vor allem Vertrauen schenken und sie in die Lage versetzen, sich selbst zu steuern und ihre Potenziale zu entfalten.

Ist dieser Kulturwandel im Unternehmen angekommen?

Unsere Belegschaft spiegelt uns zurück, dass diese Ergebnisorientierung gut ankommt – auch bei den Führungskräften. Wir haben im Rahmen unseres Projektes More versucht, Führungskräfte durch eigenes Erleben für mobiles Arbeiten oder Teilzeit zu sensibilisieren. Denn sie sind in diesem Prozess sehr wichtige Multiplikatoren.

Wie war die Resonanz?

Wir haben das Projekt sorgfältig evaluiert und bekamen ein sehr positives Feedback in puncto Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, aber auch mit Blick auf die Arbeitsergebnisse, die offenbar in keiner Weise unter Teilzeit oder mobilem Arbeiten leiden. Mein Eindruck ist, dass unsere Grundidee, Führungskräfte auch zu „Role Models“ für den Kulturwandel zu machen, heute immer mehr gelebt wird. Weltweit haben schon mehr als 1000 Führungskräfte teilgenommen, gut 80 % behalten im Anschluss ihr neues Arbeitsmodell bei. Ich glaube, das spricht für sich.