

# Der gemeinsame Weg zum beruflichen Erfolg

Bausteine der Mitarbeiterentwicklung  
in der Bosch-Gruppe



**BOSCH**

Technik fürs Leben



# 1. Ziele und Grundsätze der Mitarbeiterentwicklung

## Inhalt

- 3 1. Ziele und Grundsätze der Mitarbeiterentwicklung
- 4 2. Leitlinien der Mitarbeiterentwicklung
- 5 3. Die Stufen zum Erfolg: Unsere Instrumente der Mitarbeiterentwicklung
- 8 4. Finden und Fördern – Fach- und Führungskräfte im Förderkreis
- 10 5. Mitarbeiterentwicklung durch Weiterbildung

Der Begriff „Mitarbeiter“ schließt Frauen und Männer ein.

**Robert Bosch GmbH**  
Zentralabteilung Mitarbeiter  
Führungskräfteentwicklung  
und Vergütung (C/HMP)  
Postfach 10 60 50  
70049 Stuttgart  
GERMANY  
[www.bosch.com](http://www.bosch.com)

Dieser Prospekt ist auf  
umweltfreundlichem Papier  
gedruckt

BVE 15757-2  
Stand 08 | 2005

„Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter legen den Grundstein für unseren Geschäftserfolg. Die Instrumente der Mitarbeiterentwicklung bei Bosch bieten Ihnen den idealen Rahmen für eine erfolgreiche berufliche Zukunft. Nutzen Sie die vielfältigen Entwicklungsmöglichkeiten, indem Sie aktiv Ihren Werdegang mitgestalten.“

Wolfgang Malchow,  
Mitglied der Geschäftsführung



Die Förderung von Vertrauen, Kreativität und innovativem Denken sowie die Schaffung von Freiräumen für eigenverantwortliches Handeln ist die Philosophie von Bosch. Die Mitarbeiter sollen mit eigenen Ideen zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen und für die Zielerreichung mitverantwortlich sein. Die Geschwindigkeit technologischer Veränderungen, eine neue Prozesslandschaft sowie die permanente Weiterentwicklung der Organisation erfordern flexible Mitarbeiter mit breitem Erfahrungshorizont. Aus diesen Gründen ist Mitarbeiterentwicklung in der Bosch-Gruppe von jeher eine vorrangige unternehmenspolitische Zielsetzung.

Diese Broschüre beschreibt im Wesentlichen die Instrumente und Prozesse der Mitarbeiterentwicklung in Deutschland. In allen anderen Ländern, in denen Bosch aktiv ist, gibt es zum Teil an die jeweiligen Rahmenbedingungen im Land angepasste Instrumente. Hierüber informiert Sie die zuständige Personalabteilung.



## Weiterführende Informationen

### Bosch heute – Informationen

Diese Broschüre erhalten Sie bei den Personalabteilungen.

## Mitarbeiterentwicklung betrifft alle

Wir verstehen Mitarbeiterentwicklung als einen ständigen Prozess der Erhaltung und Weiterentwicklung der Qualifikationen, die unsere Mitarbeiter zur Bewältigung gegenwärtiger und künftiger Aufgaben benötigen. Das gilt für alle Mitarbeiter der Bosch-Gruppe. Für Mitarbeiter mit Aufstiegs-potenzial bedeutet Mitarbeiterentwicklung die zielgerichtete Förderung zur Übernahme einer höherwertigen Aufgabe. Ebenso wichtig wie die Förderung des Aufstiegs ist die Weiterentwicklung der eigenen Leistungsfähigkeit im gegenwärtigen Aufgabengebiet oder in einer gleichwertigen internationalen Aufgabe.

Initiative ist auf allen Seiten gefragt, auch wenn Mitarbeiterentwicklung in erster Linie eine Führungsaufgabe ist. Der Mitarbeiter selbst ist aber genauso aufgefordert, seine berufliche Entwicklung aktiv voranzutreiben, z.B. durch die Bereitschaft zur Übernahme anderer Aufgaben und durch Teilnahme an geeigneten Qualifizierungsmaßnahmen – auch außerhalb der Arbeitszeit. Die Personalabteilungen unterstützen Vorgesetzte und Mitarbeiter hierbei durch Bereitstellung geeigneter Instrumente und beraten bei deren Anwendung.

## 2. Leitlinien der Mitarbeiterentwicklung

1. Mitarbeiterentwicklung betrifft alle Mitarbeiter in allen Ländern, Gesellschaften und auf allen Ebenen.
  2. Es gilt der Grundsatz der Gleichbehandlung. Kein Mitarbeiter darf wegen seiner Herkunft, seiner Rasse, seiner Nationalität, seiner Sprache, seines Glaubens oder seines Geschlechts in seiner Entwicklung benachteiligt werden.
  3. Entscheidungen zur Mitarbeiterentwicklung sind – unter Beachtung der Vorstellung unserer Mitarbeiter – am Unternehmensinteresse auszurichten. Bei Interessenkonflikten streben wir Regelungen an, die für die Beteiligten annehmbar sind.
  4. Im Vordergrund der Mitarbeiterentwicklung stehen die Verbreiterung der sachlichen und persönlichen Erfahrung durch Rotation zwischen unterschiedlichen Funktionsbereichen, zwischen Stab und Linie, Geschäftsbereich und Zentrale sowie durch Wechsel zwischen Standorten, Geschäftsbereichen und Regionalgesellschaften. „Kaminaufstiege“ sind zu vermeiden.
  5. Wertschätzung und Aufstiegschancen unserer Mitarbeiter in der Fach- oder Führungslaufbahn richten sich nach ihrer persönlichen und fachlichen Eignung. Kein geeigneter Mitarbeiter darf zurückgehalten werden, wenn er sich an anderer Stelle im Unternehmen beruflich weiterentwickeln kann.
  6. Durch frühzeitige Übertragung herausfordernder Aufgaben mit eigenen Entscheidungsfreiräumen fördern wir Initiative, Eigenverantwortung und ganzheitliches Denken.
  7. Internationale Berufserfahrung durch eine Tätigkeit für die Bosch-Gruppe außerhalb des jeweiligen Heimatlandes ist wichtiger Bestandteil der beruflichen Entwicklung unserer Fach- und Führungskräfte und unseres Führungsnachwuchses. Bei vergleichbarer Eignung geben wir Mitarbeitern mit internationaler Erfahrung den Vorrang.
  8. Eine der effektivsten Entwicklungsmaßnahmen ist das Lernen am eigenen Arbeitsplatz. Es gewährleistet einen unmittelbaren Praxisbezug und steigert die Motivation durch unmittelbare Erfolgserlebnisse.
  9. Nachwuchs-Führungskräfte nehmen an speziellen Führungskräfte- und Förderseminaren teil, um den Führungsstil unseres Unternehmens kennen zu lernen und sich mit Methoden der Mitarbeiterführung vertraut zu machen.
  10. Jede Führungskraft wird auch danach beurteilt, wie sie ihre Mitarbeiter weiterentwickelt. Es gilt der Grundsatz: Mitarbeiterentwicklung ist in erster Linie eine Führungsaufgabe.
- Wir bekennen uns zu einer zukunftsorientierten Mitarbeiterentwicklung, die der Tradition des Hauses entspricht.
- Jeder Mitarbeiter soll sich im Rahmen der Unternehmensziele entsprechend seiner Fähigkeiten und Fertigkeiten entwickeln und auch internationale Aufgaben übernehmen können. Wir wollen mit ihm gemeinsam seine Entwicklungsmöglichkeiten erarbeiten.

## 3. Die Stufen zum Erfolg: Unsere Instrumente der Mitarbeiterentwicklung



Kommunikation ist ein zentraler Aspekt der Mitarbeiterentwicklung. Die Unterstützung und Begleitung jedes Mitarbeiters basiert auf Ergebnissen aus den verschiedenen Gesprächen und auf der Planung von langfristigen Entwicklungszielen.

### Das Mitarbeitergespräch (MAG)

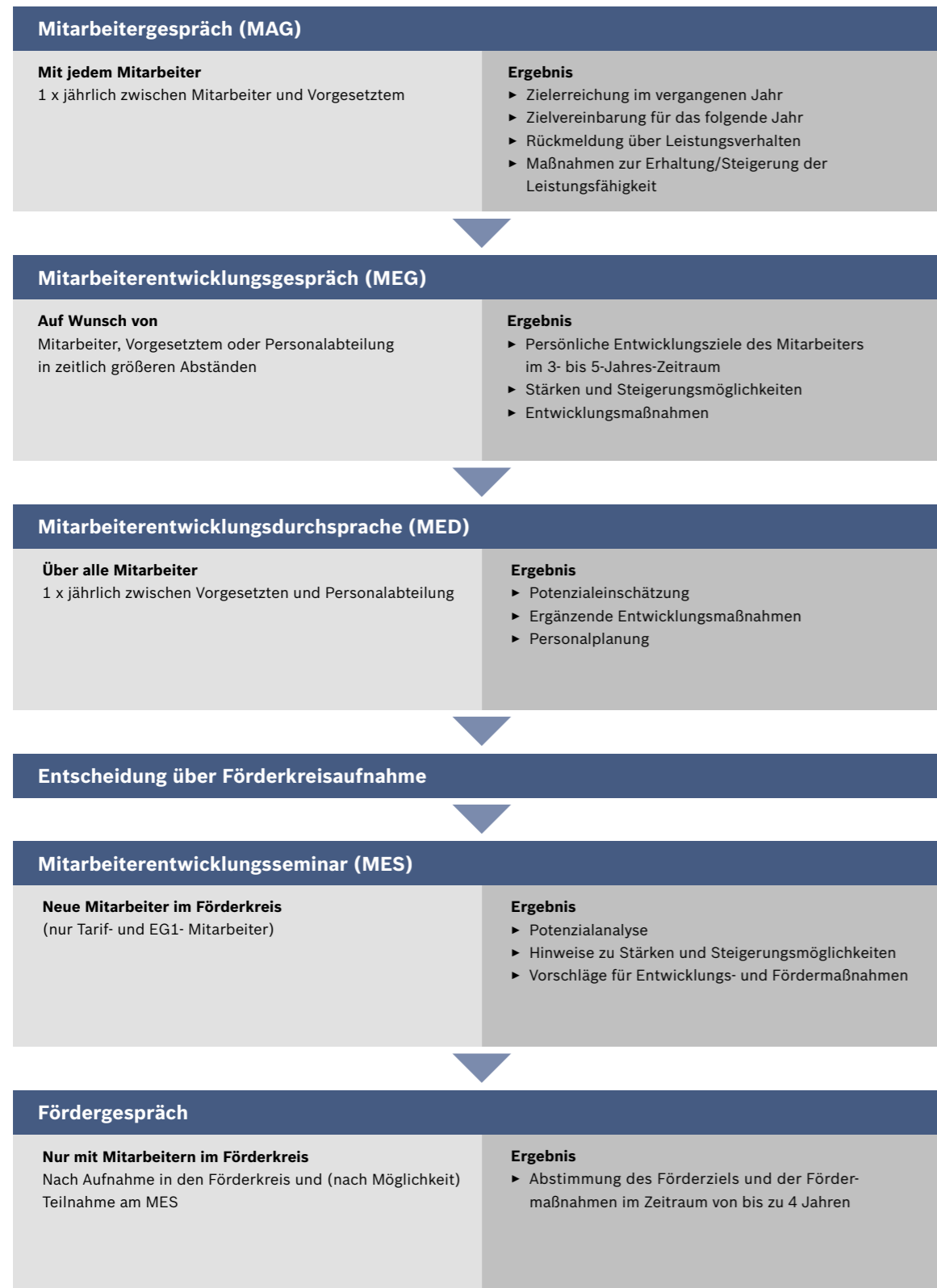
Einmal jährlich ziehen Vorgesetzter und Mitarbeiter im offenen Dialog Bilanz über den Stand der Zielerreichung bei Aufgaben und Projekten des vergangenen Jahres und stellen die Weichen für das kommende Jahr. Themen sind u. a. die fachlichen und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeiters. Hier sind auch Initiative und Engagement vom Mitarbeiter gefragt. In der Zielvereinbarung, die einen wichtigen Teil des MAG darstellt, verständigen sich beide Seiten auf Ziele für das kommende Jahr und legen Maßnahmen zur Unterstützung des Mitarbeiters zur Zielerreichung und Leistungssteigerung fest. Diese Vereinbarung entspricht unserem kooperativen Führungsverständnis und trägt dazu bei, dass Vorgesetzte Verantwortung auf ihre Mitarbeiter übertragen. Verändern sich die Ziele vor Ablauf des Jahres, kann ein solches Gespräch auch mehrmals im Jahr geführt werden.

### Das Mitarbeiterentwicklungsgespräch (MEG)

Auf Wunsch des Mitarbeiters, des Vorgesetzten oder der Personalabteilung kann im Abstand von zwei bis drei Jahren ein gesondertes MEG stattfinden. Es dient der ausführlichen Erörterung der beruflichen Entwicklungsziele des Mitarbeiters. Er äußert seine Vorstellungen über berufliche Ziele in den kommenden drei bis fünf Jahren und diskutiert mit den Beteiligten mögliche Perspektiven und Realisierungsmöglichkeiten. Ziel des Gesprächs ist es, eine möglichst hohe Übereinstimmung zwischen der Selbsteinschätzung des Mitarbeiters und der Beurteilung durch den Vorgesetzten bzw. die Personalabteilung zu erreichen.

Aus dieser Betrachtung von Zielvorstellungen, Stärken und Steigerungsmöglichkeiten ergeben sich realistische Entwicklungsperspektiven, die zusammen mit entsprechenden Entwicklungsmaßnahmen als Ergebnis festgehalten werden. Das kann z.B. ein Wechsel des Funktionsbereichs sein, die Übernahme einer neuen Aufgabe, das Erreichen einer bestimmten Position oder die langfristige Weiterentwicklung im bisherigen Aufgabengebiet.

## Die Stufen zum Erfolg: Unsere Instrumente der Mitarbeiterentwicklung



**Die Mitarbeiterentwicklungsdurchsprache (MED)** Teilnehmer der MED, die einmal jährlich weltweit stattfindet, sind die jeweiligen Vorgesetzten sowie die betreuende Personalabteilung. Schwerpunkte der MED sind die Einschätzung des persönlichen und fachlichen Entwicklungspotenzials im Quervergleich, die Abstimmung über Entwicklungsziele und -maßnahmen sowie Vorschläge für die Aufnahme in den Förderkreis. Die Ergebnisse der Gespräche zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeitern im Rahmen des MAG/MEG bilden hierbei die Grundlage. Die Potenzialermittlung zur Förderung der Mitarbeiter auf höherwertige Positionen soll dafür sorgen, dass die Bedarfsdeckung an qualifizierten Fach- und Führungskräften überwiegend aus den eigenen Reihen erfolgt.

Mitarbeiterentwicklung und Personalplanung gehen also Hand in Hand. Geschäftsführung und Geschäftsleitungen erhalten so regelmäßig einen Überblick über Mitarbeiterbedarf und -potenzial. Dadurch sind sie in der Lage, wichtige unternehmerische Entscheidungen in einem Zeitraum von etwa fünf Jahren rechtzeitig personell abzusichern und Stellenbesetzungen zu planen.

### Weitere Informationen

**Die Zukunft mitgestalten**  
 Informationen zum Mitarbeitergespräch/BVE 15611-2

Diese Broschüre erhalten Sie bei den Personalabteilungen.

## 4. Finden und Fördern – Fach- und Führungskräfte im Förderkreis

Ein wichtiges Instrument zur Zukunftssicherung der Bosch-Gruppe ist der Förderkreis. Darin aufgenommen werden Mitarbeiter mit überdurchschnittlichem Potenzial für Fach- und Führungsaufgaben. Systematisch werden sie darauf vorbereitet, ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Über die Aufnahme in den Förderkreis wird im Rahmen der Mitarbeiterentwicklungsdurchsprache (MED) entschieden. Die Aufnahme in den Förderkreis soll bei erkanntem Potenzial möglichst frühzeitig erfolgen, um den Mitarbeitern ein klares Signal zu geben und gezielte Fördermaßnahmen rechtzeitig gestalten zu können.



### Das bringen Förderkreiskandidaten mit

An die Mitglieder des Förderkreises stellen wir hohe Anforderungen. Unternehmerisches Denken, Führungs- und Sozialkompetenz sowie Fach- und Methodenwissen stehen im Vordergrund. Diese Kompetenzen basieren auf den Bosch-Werten und sind in das Unternehmensleitbild BeQIK integriert.

Eines der Hauptkriterien für die Förderkreisaufnahme ist die positive Einschätzung des persönlichen Entwicklungspotenzials. Das heißt, der Mitarbeiter zeigt erkennbares Potenzial zur Bewältigung höherwertiger Aufgaben und kann eine Position auf der nächsthöheren Ebene innerhalb von vier Jahren erreichen. Überzeugt er außerdem durch Persönlichkeit, ist er bereit, neue Aufgaben und Verantwortung zu übernehmen, ist er mobil und zeigt gegebenenfalls Bereitschaft zum Auslandseinsatz, hat er beste Voraussetzungen für die Aufnahme in den Förderkreis.

### Mitarbeiterentwicklungsseminar (MES)

Um den Feedback-Prozess zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern zu unterstützen, wurde bei Bosch das Mitarbeiterentwicklungsseminar (MES) eingeführt. Dies ist ein Entwicklungsinstrument, mit dem Förderkreismitglieder auf die Herausforderungen der unteren bzw. mittleren Managementebene vorbereitet werden.

Auf Basis einer Analyse von Stärken und Verbesserungspotenzialen erhält der Mitarbeiter Empfehlungen für individuelle Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen. Diese werden dann im Rahmen des Fördergesprächs mit dem Vorgesetzten besprochen.

Zum MES werden Mitarbeiter kurz nach der Aufnahme in den Tarif- oder EG1-Förderkreis von der zuständigen Personalabteilung eingeladen.

#### Weiterführende Informationen

**Finden und Fördern –**  
Fach und Führungskräfte im  
Förderkreis/BVE 15716-2

Diese Broschüre erhalten  
Sie bei den Personalabteilungen.

### Fördergespräch

Mit allen neuen Mitgliedern des Förderkreises wird ein Fördergespräch geführt. Außer dem Mitarbeiter nehmen der direkte und der nächsthöhere Vorgesetzte sowie ein Vertreter der zuständigen Personalabteilung teil. Bei der Festlegung von Entwicklungszielen und Fördermaßnahmen nimmt das Lernen am Arbeitsplatz einen besonderen Stellenwert ein. Vereinbart werden jedoch auch Projektaufgaben, Auslandseinsätze oder andere herausfordernde Maßnahmen, die Gelegenheit bieten, Erfahrungen zu sammeln und sich weiterzuentwickeln. Verantwortlich für die Durchführung der Fördermaßnahmen ist der Vorgesetzte in Abstimmung und mit Unterstützung der zuständigen Personalabteilung. Natürlich sind auch und gerade hier die aktive Mitarbeit und Eigeninitiative des Mitarbeiters gefragt. Zum Fördercontrolling halten die Förderkreismitglieder Durchführung und Ergebnisse der vereinbarten Fördermaßnahmen jährlich im so genannten Förder- und Entwicklungsplan fest.

### Entwicklungsmaßnahmen im Rahmen des Förderkreises

Mitglieder des Förderkreises nehmen an speziellen Förder- und Weiterbildungsveranstaltungen teil. Zu den Pflichtveranstaltungen gehören die zentral durchgeführten Manager Development Programs, die in deutscher oder englischer Sprache stattfinden. Die Teilnahme sollte möglichst innerhalb der ersten zwölf Monate der Förderkreiszugehörigkeit erfolgen. Die Teilnehmer haben Gelegenheit, z.B. die eigene Person zu reflektieren und sich im Kontakt mit anderen Nachwuchskräften ein informelles, internationales Netzwerk aufzubauen, vor allem aber auch die erforderliche interkulturelle Kompetenz zu entwickeln. Schlüsselthemen wie z.B. „Persönlichkeit und Führung“ und „Veränderungsmanagement“ werden in Lehrgesprächen, Fallstudien und Workshops erarbeitet. Mitglieder der Geschäftsführung und des Oberen Führungskreises aus Geschäftsbereichen und Zentralabteilungen halten Vorträge und diskutieren mit Nachwuchskräften Themen, die von strategischer Bedeutung sind. Parallel zu diesen Maßnahmen bilden sich Förderkreismitglieder individuell weiter. Bei der Auswahl geeigneter interner und externer Bildungsveranstaltungen helfen die Personal- und Weiterbildungsabteilungen.

## 5. Mitarbeiterentwicklung durch Weiterbildung



### Training für jeden Bedarf

Als Teil der Mitarbeiterentwicklung bietet Bosch Mitarbeitern aller Funktionsbereiche und Hierarchieebenen ein breit gefächertes Qualifizierungsangebot. Das Programm orientiert sich an der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und am individuellen Qualifizierungsbedarf der Mitarbeiter.

Die Umsetzung der Unternehmensziele wird durch entsprechende Weiterbildungsprogramme unterstützt. Diese sind auf die Anforderungen der jeweiligen Zielgruppe zugeschnitten. Angebote für Projektmanager, Vertriebsmitarbeiter und technisch-gewerbliche Ausbilder sind nur einige Beispiele dafür. Neben diesen Angeboten können sich Mitarbeiter beraten lassen, welches Weiterbildungsangebot für sie das Richtige ist. Ob Mitarbeiterführung, Softwareengineering oder Konfliktmanagement – die Themen sind vielfältig und orientieren sich an den Fragen des beruflichen Alltags. Die Methoden erstrecken sich vom Einzelcoaching über Seminare bis hin zu Bereichsworkshops.

### Angebote für Führungskräfte

Neben den Förderkreis-Angeboten steht dem Führungsnachwuchs und den erfahrenen Führungskräften ein breites Angebot an Seminaren und Beratung zur Verfügung. Auf den verschiedenen Stufen ihrer Laufbahn unterstützen wir dadurch die persönliche und fachliche Weiterentwicklung unserer Führungskräfte.

### Unterstützung bei internationalen Aufgaben

Als international agierendes Unternehmen setzt Bosch eine Vielzahl von Mitarbeitern auch außerhalb ihres Heimatlands ein. Zur Unterstützung des internationalen Mitarbeitereinsatzes umfasst unser Weiterbildungsangebot deshalb Maßnahmen, die speziell auf Auslandsaufenthalte zugeschnitten sind: Vom Sprachentraining über interkulturelle Bildung bis zum Rückkehrerworkshop werden die Mitarbeiter und ihre Familien im Rahmen ihres Auslandseinsatzes intensiv begleitet.

# Mitarbeiterentwicklung

## Robert Bosch Kolleg



### Die Universität im Hause

Vor über fünfundzwanzig Jahren als eine der ersten deutschen „Corporate Universities“ gegründet, verfolgt das Robert Bosch Kolleg (RK) das Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft des Unternehmens durch die Vermittlung aktuellen Wissens auf Hochschulniveau zu stärken. In Hochschulseminaren, Abendveranstaltungen, mehrwöchigen Lehrzyklen sowie einem „Executive-MBA-Programm“ werden unternehmensrelevante Themen vermittelt und die Konsequenzen und Chancen neuer Technologien, Methoden und Erkenntnisse für die Unternehmenspraxis diskutiert. Die Mehrzahl der Dozenten sind Professoren von Universitäten und Forschungsinstituten aus dem In- und Ausland. Das Themenspektrum reicht von Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften über Managementthemen bis hin zu politischen und kultargesellschaftlichen Themen. Neben der Stärkung der Fach- und Führungskompetenz bietet das RK zugleich ein Forum für den internationalen Wissens- und Erfahrungsaustausch und fördert so aktiv die Netzwerkbildung in der Bosch-Gruppe.

### Kontaktadressen

Informationen zu den Manager Development Programs und Lead erhalten Sie bei:

#### Robert Bosch GmbH

Zentralabteilung Mitarbeiter- und Organisationsentwicklung mit CIP-Koordination  
Führungskräfteentwicklung (C/HDE)  
Postfach 30 02 20  
70442 Stuttgart  
GERMANY

### Weitere Informationen

zum Robert Bosch Kolleg und dem Bildungsangebot bei Bosch erhalten Sie im Intranet unter:

<http://www.intranet.bosch.com/c/hd/index.html>