

**Kultur der Vielfalt**

Bunt und vielfältig soll die Kultur bei Bosch sein. Diversity-Leiterin Heidi Stock will dem Unternehmen damit zu mehr Innovationen und Erfolg verhelfen.



# Mut zur Vielfalt

Text SARA REHM / Foto JÖRG EBERL

**Diversity im Unternehmen ist anstrengend. Aber man kann sie lernen. Bosch beweist das – und zeigt, dass sich das Engagement auch rechnet.**

Der Konzern ist so international wie nur wenige. Mehr als 410.000 Frauen und Männer aus 150 Nationen sind für ihn tätig, an weltweit 460 Standorten. Wenn man einen Blick auf die Zahlen wirft, kann man also leicht zu dem Schluss kommen, dass Bosch per se vielfältig ist. Dass Menschen aus unterschiedlichsten Kulturen und mit verschiedensten Herkünften in dem Unternehmen wie selbstverständlich zusammen arbeiten.

Ganz so einfach ist es allerdings nicht, sagt Heidi Stock, Leiterin Talent Management und Diversity. Es wäre falsch zu glauben, dass Vielfalt kein Management verlangt. Diversity bedeute viel mehr und gehe über das Zusammenbringen von Menschen unterschiedlichen Geschlechts, sexueller Orientierung und Herkunft hinaus: „Wichtiger sind Erfahrungen, Perspektiven und Lebensentwürfe. Es geht um die innere Dimension.“

Bosch hat in Deutschland als eines der ersten Unternehmen 2007 die Charta der Vielfalt unterzeichnet, mit der Organisationen ihr Engagement dokumentieren und bekräftigen. Blickt man über den Konzern hinaus, stellt man fest: Das Thema ist in der Wirtschaft angekommen. Die Zahl der Firmen, die Vielfalt als strategisches Instrument begreifen, wächst, wenn auch nicht immer freiwillig: Megatrends wie die Digitalisierung zwingen Firmen dazu, ihre Strukturen zu verändern. Das alte Modell, wonach ein Patriarch an der Spitze die Geschicke über eine strenge Hierarchie leitet, erweist sich als zu langsam für das vernetzte Denken und Handeln des 21. Jahrhunderts und die Geschwindigkeit, mit der eine Vielzahl von Anforderungen heute auf Organisationen zurollen. Um Antworten auf die Herausforderungen zu haben, müssen Aufgaben und Verantwortlichkeiten auf mehr Schultern verteilt werden. Gemischte Teams können eine Lösung für diese Herausforderung sein. Sie sind innovativer und zukunftsfähiger als homogene.

Vor 15 Jahren, als Heidi Stock bei Bosch anfang, stand die Frauenförderung im Vordergrund. Heute ist das anders: „Vielfalt ist kein Frauenthema. Sie geht uns alle an“, sagt die Düsseldorferin. Ihr geht es aber nicht darum, dass jeder Mitarbeitende alle Kollgeinnen und Kollegen mögen muss. Auch private, persönliche Einstellungen will sie nicht ändern. Vielmehr arbeitet Stock daran, dass sich Menschen „wertschätzend begegnen“. Denn wo das der Fall ist, bringe man sich gerne ein. Etwa in der Produktentwicklung. Und das kann dann zum Erfolgsfaktor werden. So sei die Idee für Boschs Verkaufsschlager IXO, einen Mini-Akkuschrauber, in einer Diskussion zwischen einer Marketing-Leiterin und einem Ingenieur entstanden. „Vielfalt ist unser Vorteil“ lautet der Slogan für das gesamte Diversity-Projekt von Bosch seit 2011. Mehr als 200 Maßnahmen wurden bereits umgesetzt.

Was wie eine Selbstverständlichkeit klingt, mussten die Mitarbeitenden aber erst lernen. Zum Beispiel 2011 in dem Projekt „Mindset Organisation Executives“ („MORE“), an dem 150 Führungskräfte teilnahmen. „Damals herrschte eine strenge Präsenzkultur“, sagt Heidi Stock. „Dass man zu Hause oder im Café gut arbeiten kann, weg vom Terminstress des Büros, konnten sich viele nicht vorstellen.“

Drei Monate lang testeten die Führungskräfte ein neues Modell. Die Erkenntnisse: vielfältig. Mehr Lebensqualität, Zeit für die Familie, konzentrierteres Arbeiten. Nach Projektabschluss entschieden sich 80 Prozent der Teilnehmer, weiterhin flexibel zu arbeiten. Heute sind solche Modelle nicht mehr wegzudenken. Auch in Stocks eigenem Alltag nicht: Sie hat schon Bewerbungsgespräche geführt, während sie ihrem Sohn beim Tennis zuschaute.

Diesen Lernprozess setzt die Diversity-Managerin kontinuierlich fort, etwa in „Unconscious Bias“-Schulungen. In zweistündigen Workshops werden die Mitarbeiter mit ihren Vorurteilen und

Verhaltensweisen konfrontiert, durch offenes Feedback und Rollenspiele. Anders als bei klassischen Seminaren geht es ums Erleben: „Man muss die Perspektive wechseln, nicht davon erzählt bekommen.“

Diversity fängt schon bei der Personalauswahl an. Um sicherzustellen, dass die oder der am besten geeignete Bewerberin oder Bewerber eine Stelle bekommt und nicht etwa diejenige Person, die den Chefs am ähnlichsten ist, hat Stock mit Porsche Consulting zusammengearbeitet. Mit sogenannten Nudges, subtilen „Stupsern“, werden die Personaler und Chefs zu besseren Entscheidungen gebracht. Personalauswahlgespräche werden seitdem vorzugsweise am Morgen geführt – da sind Menschen in der Regel rationaler und lassen sich weniger von Gefühlen leiten. Maximal zwei Interviewer sind zugegen, damit sie sich nicht zu stark gegenseitig beeinflussen. Auch Algorithmen können helfen – zum Beispiel um zu prüfen, ob Stellenbeschreibungen eher feminin oder maskulin formuliert sind.

Als nächsten Reifegrad peilt Stock an, dass die Erkenntnisse aus dem Diversity-Management in die DNA übergehen, in Herz und Blut eines jeden Mitarbeitenden. Dass das ein ordentlicher Weg ist, weiß die Managerin. „Vielfalt ist anstrengend“, sagt sie. Aber: „Wir lernen jeden Tag dazu. Ich bin überzeugt: Wertschätzung und Offenheit können maßgeblich zum Erfolg eines jeden Unternehmens beitragen.“

Um den Fortschritt zu messen, haben Stock und ihr Team Kennzahlen definiert, etwa den Anteil an ausländischen und weiblichen Führungskräften und die Zahl der verschiedenen Arbeitszeitmodelle. Die Zahlen zeigen: Bosch ist auf dem richtigen Weg. Eine Mitarbeiterbefragung ergab, dass bei vier von fünf Beschäftigten die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben sehr gut funktioniert. Und auch der Frauenanteil in Führungspositionen entwickelt sich in dem Konzern positiv: 2011 hatten 9,5 Prozent der Mitarbeiterinnen in Deutschland eine Führungsposition, heute sind es 17 Prozent. Für ein Industrie-Unternehmen mit stark naturwissenschaftlicher Ausprägung ist das keine schlechte Quote, findet Heidi Stock.



**Podcast**  
Heidi Stock über Diversity bei Bosch:  
[next25.de/DE/bosch](https://next25.de/DE/bosch)