

Diversität

in Brasilien



Deutsch-Brasilianische
Industrie- und Handelskammer
Câmara de Comercio e Indústria
Brasil-Alemanha



BOSCH
Tecnologia para a vida

LANXESS



Steuerpartner von



tu technische universität
dortmund



Diversität

in Brasilien



Deutsch-Brasilianische
Industrie- und Handelskammer
Câmara de Comércio e Indústria
Brasil-Alemanha



BOSCH
Tecnologia para a vida

LANXESS



tu technische universität
dortmund

ExperTS
Economy. Therapy. Sustainability.

Vorwort

Philipp Schiemer	04
------------------------	----

Grußworte

Dr. Georg Witschel	06
Dr. Christoph de Oliveira Käßler	08
Cid Torquato	10

Diversität in Brasilien und in deutschen Unternehmen

Diversität und Inklusion in Unternehmen: Der Beitrag der deutschen Unternehmen	14
Diversität: Eine ständige Herausforderung	19

Was bedeutet Diversität für deutsche Unternehmen?

Basf: Respektvoller Umgang mit anderem	24
LANXESS und Diversität	28
Diversität bei Bosch	31
Diversität bei Mercedes-Benz	32



Ethnie

Umgang mit Rassismus in Unternehmen	36
Meine Geschichte schreibe ich selber: Das Recht von schwarzen Männern und Frauen darauf, dass ihre Geschichten erzählt werden	40

Best practices:

BASF	47	Demarest	48
Mercedes-Benz			52



Gender

Der Dialog als Mittel zur Förderung von Diversität 54



Best practices:

EY	57	Bosch	58
BASF	60	Volkswagen	62
LANXESS	65	Demarest	66
Mercedes-Benz	68	GIZ	70
SAP			74



Sexuelle Orientierung

Lieben, das ist genug. 78

Best practices:

Siemens	81	BASF	84
Demarest	85	Bosch	86
EY	87	Mercedes-Benz	88



Menschen mit Behinderungen

Erfolg gegen alle Widrigkeiten 90

Auf dem Weg in eine inklusive Lebenswelt 92

Best practices:

BASF	97	Bosch	98
LANXESS	100	Mercedes-Benz	101
EY			102

Der Stellenwert der Diversität für die Deutsch-Brasilianische Industrie- und Handelskammer

Die Deutsch-Brasilianische Industrie- und Handelskammer und ihr Engagement für Diversität 104

Vorwort



Philipp Schiemer

Präsident der Deutsch-
Brasilianischen
Industrie- und
Handelskammer
São Paulo

Diversität. Mehr als 7 Milliarden Menschen leben auf der Erde, alle aus unterschiedlichen Ländern, mit unterschiedlichen Kulturen, Werten und Ansichten. Wir alle teilen denselben Planeten, aber auf unterschiedliche Art und mit verschiedenen Zielen, jeder von uns individuell. Bei dieser Vielzahl von Profilen tendieren wir dazu, ehrlicher und offener zu sein in Gruppen von Personen, die uns ähnlicher sind - nicht nur körperlich, sondern auch in der Denkweise. Innerhalb unserer Diversität bilden wir homogene Gruppen, Umfelder, in denen wir uns wohler fühlen. Das kann man uns nicht vorwerfen, das ist nur menschlich.

Das bringt uns zu dem Punkt, der von Unternehmen oft ignoriert wird: Unser instinktives Verhalten, uns im Arbeitsumfeld mit ähnlichen Menschen umgeben zu wollen, widerzuspiegeln oder zu fördern - das ist ein Eigenton für jedes Unternehmen. In der Belegschaft muss sich die Diversität der Gesellschaft widerspiegeln, nicht nur für schöne Fotos, sondern auch für die Entwicklung der Geschäfte. Wie will ein Unternehmen ein bestimmtes Produkt an eine bestimmte Zielgrup-

pe verkaufen, wenn daran keine Mitarbeiter beteiligt sind, die zu dieser Konsumentengruppe gehören?

Wenn alle Gruppen repräsentativ vertreten sind, hilft das gegen Vorurteile. Und wichtiger noch: Es fördert den Dialog, die Debatte und, wie wir an der Wörterbuchdefinition sehen, die Uneinigkeit. Gibt es etwas Schöneres als Ideen, die von völlig unterschiedlichen Personen debattiert, verbessert und in die Praxis umgesetzt werden? Die Monotonie in einem Arbeitsumfeld, in dem sich alle einig sind, kann für Harmonie gehalten werden, ist aber in Wirklichkeit die Vorstufe zum Stillstand. Und das ist die große Falle, die Unternehmen in aller Welt umgehen können dank dem Engagement der Mitarbeiter, die sich ihre Räume erobern.

Das Gehörtwerden und vor allem das Hören sind Mittel zur Veränderung, und wir erinnern uns an den berühmten Satz der amerikanischen Anthropologin Margaret Mead: „Denke immer daran, dass du einzigartig bist - genau wie jeder andere.“

Lassen Sie uns die Diversität feiern und die Entwicklung von Lösungen und Projekten, indem wir immer die Kultur des Respekts schätzen!

In der Belegschaft muss sich die Diversität der Gesellschaft widerspiegeln, nicht nur für schöne Fotos, sondern auch für die Entwicklung der Geschäfte.

Grußwort



Dr. Georg Witschel

Botschafter der
Bundesrepublik
Deutschland in Brasilien

Mit zunehmender Globalisierung findet das Thema Diversität eine immer größer werdende Beachtung. Unternehmen erkennen immer stärker, dass es für den Erfolg und die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens essentiell ist, sich mit dem Thema Diversität intensiv auseinanderzusetzen. Dabei geht es um mehr als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedlichen Alters, unterschiedlicher Herkunft oder sexueller Orientierung zu einem Team zusammenzuführen. Für moderne Unternehmensführung geht es auch um erhöhte Wettbewerbsfähigkeit und größere Innovationsfähigkeit durch mehr Diversität im Unternehmen. Studien belegen, dass Diversität Unternehmen messbar erfolgreicher macht.

Sowohl in Deutschland als auch in Brasilien haben Unternehmen die Chance erkannt, die eine erhöhte Diversität im Unternehmen mit sich bringt. In einem nächsten Schritt muss diese Erkenntnis in die Tat umgesetzt werden. Unternehmerinnen und Unternehmer sollten das Thema daher aktiv aufgreifen und in dem jeweiligen Unternehmen verwirklichen, bspw. durch die Einführung ei-

nes sogenannten Diversity-Managements. Ziel soll es sein, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, welche die Talente und Fähigkeiten jeder Mitarbeiterin und jedes Mitarbeiters zum Wohle aller nutzt. Es geht also um eine Wertschätzung jedes einzelnen Mitarbeiters unabhängig vom Geschlecht und geschlechtlicher Identität, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität – so wie es seit vielen Jahren in Deutschland in der Charta der Vielfalt verankert ist.

Sowohl in Deutschland als auch in Brasilien haben Unternehmen die Chance erkannt, die eine erhöhte Diversität im Unternehmen mit sich bringt. In einem nächsten Schritt muss diese Erkenntnis in die Tat umgesetzt werden.

Diversität in Brasilien

Im Übrigen gilt das Gesagte natürlich nicht nur für unsere deutschen und brasilianischen Unternehmen auf beiden Seiten des Atlantiks, sondern auch für uns selbst – in der Deutschen Botschaft und im Auswärtigen Amt. Auch wir werden besser durch Vielfalt. Seit 2014 wird das Thema Diversität daher im Auswärtigen Amt noch aktiver vorangetrieben. Besonders auch das Auswärtige Amt soll Spiegelbild einer modernen und offenen deutschen Gesellschaft sein.

Brasilien hat beste Voraussetzungen, um die Vorteile von Diversität zu nutzen. Brasilien ist historisch und geografisch bedingt ein Land, bei dem Diversität in allen erdenklichen Varianten vorhanden ist. Vielfältige Bevölkerungsgruppen, von Indigenen über Einwanderer aus aller Welt bis zu neu angekommenen Flüchtlingen aus notleidenden Staaten prägten und prägen das Land. Perfekte Bedingungen also, um die Vorteile von Diversität in Unternehmen, aber auch in Verwaltung und Zivilgesellschaft für das ganze Land zu nutzen.

Grußwort



**Dr. Christoph de
Oliveira Käppler**

Technische Universität
Dortmund, Fakultät
Rehabilitationswissen-
schaften

Zum Thema 'Diversität' stammt eine der treffendsten Feststellungen aus einer bereits 1993 gehaltenen Rede des damaligen Präsidenten der Bundesrepublik Deutschland, Richard von Weizsäcker: „Es ist normal, verschieden zu sein.“

Zugleich ist im Hinblick auf diese Thematik immer wieder ein zwiespältiges Verhältnis, um nicht zu sagen ein Widerspruch wahrzunehmen: Geht es um Artenvielfalt in der Natur, d.h. Bio-Diversität, wird dies als ein schützenswerter, da auch zunehmend bedrohter Wert, angesehen. Diversität im Hinblick auf die eigene Spezies wird hingegen oft als skeptisch betrachtet (bspw. im Hinblick auf immigrierende Menschen mit Fluchthintergrund).

Dabei ist doch die Tatsache, dass wir alle unterschiedlich und d.h. auch mit unterschiedlichen Begabungen und Fähigkeiten bzw. Voraussetzungen, diese zu entwickeln, ausgestattet sind, geradezu eine Banalität. Und dies macht ja auch den Reichtum des gesellschaftlichen Zusammenlebens und zugleich des gelingenden Überlebens der Menschheit aus.

Unterschiedliche Ausgangsbedingungen im Leben können in verschiedenen Hintergründen, wie sie der vorliegende Diversitätsband zum Thema macht, verankert sein, auch bezogen auf gesundheitlichen Voraussetzungen oder Einschränkungen.

Laut der 2006 veröffentlichten Behindertenrechtskonvention (BRK) der Vereinten Nationen gehören hierzu alle „Menschen, die langfristige körperliche, seelische, geistige oder Sinnesbeeinträchtigungen haben, welche sie in Wechselwirkung mit verschiedenen Barrieren an der vollen, wirksamen und gleichberechtigten Teilhabe an der Gesellschaft hindern können.“ Ihnen stehen nach diesem wichtigen Dokument, das mittlerweile 177 Staaten, unter anderem auch Brasilien, ratifiziert hat, nicht primär unsere Wohltätigkeit zu, sondern alle unteilbaren Menschenrechte zu.

Besonders bedeutend ist in diesem Zusammenhang die bereits im Zitat aus Artikel 1 der Konvention genannte Teilhabe oder Partizipation, die im Hauptmotto der BRK „*Nothing about us, without us*“ auf den Punkt gebracht wird, gerade auch was Entscheidungsprozesse auf allen gesellschaftlichen Ebenen und die Inklusion in allen Lebensbereichen wie Bildung, Arbeit, Mobilität sowie Freizeit inkl. Sport und Kultur beinhaltet und somit auch eine internationale Perspektive und Kooperation erfordert (vgl. 1. Deutsch-Brasilianisches Inklusionshandbuch 2015/16).

„Es ist normal,
verschieden
zu sein.“

Richard von Weizsäcker
im Jahr 1993, damaliger
Präsident der Bundesrepublik
Deutschland

Grußwort



Cid Torquato

Leiter des städtischen
Referats für Menschen
mit Behinderung

Diversität ist eins der großen Themen und in ihrer Umsetzung eine der großen Herausforderungen unserer Zeit.

Trotz des schnellen Zugangs zu umfangreichen Informationen ist die Menschheit noch weit davon entfernt, mit Unterschieden umgehen zu können.

Das ist in Brasilien nicht anders. Oder besser: Trotz der Diversität durch Vermischung von Rassen und der Ungleichheiten aufgrund von Regionalismen verläuft die zivilisatorische Entwicklung hin zum Respekt für die Rechte des Individuums in Brasilien nicht gerade vorbildhaft. Noch gibt es viele Fälle von Gewalt gegen die Ungleichen, und das spiegelt sich leider auch wider in der sozialen Ausgrenzung großer Teile der Bevölkerung.

Die Arbeit der ausländischen Unternehmen und von wichtigen brasilianischen Institutionen verdienen besondere Aufmerksamkeit: Sie spielen eine Vorreiterrolle, was die Gesellschaft als Ganzes positiv beeinflusst, und setzen damit nach und nach neue Maßstäbe im Verhalten und in der Wahrnehmung anderer.

Bei Menschen mit Behinderung hat sich das berühmte Quotengesetz, das von den meisten Unternehmern allerdings nicht oder falsch verstanden wird, als wirkungsvolles Mittel für die Integration in den Arbeitsmarkt erwiesen - und damit auch für eine bessere soziale Inklusion dieser historisch ausgegrenzten und schutzbedürftigen Bevölkerungsgruppe.

Es gibt noch viel zu tun, um diese affirmative Politik noch wirkungsvoller zu machen. Heute werden die Gesetze nur von etwa 50% der Unternehmen eingehalten, für die sie gelten. Die Gründe sind hauptsächlich Vorurteile und Ignoranz, noch immer latent vorhanden bei Unternehmern, Führungskräften und insbesondere Personalmanagern, die eine Behinderung als Unzulänglichkeit sehen. Andererseits müssen wir weiter investieren in die schulische Inklusion und in die Berufsbildung von Menschen mit Behinderung, damit sie ihre individuellen Hürden überwinden und den derzeitigen Zustand der Halb-Inklusion von unten nach oben aufbrechen können.

Als Leiter des Referats für Menschen mit Behinderung in der Stadt São Paulo bin ich froh, dass Bürgermeister Bruno Covas ein starkes Bewusstsein hat für soziale Fragen und die Rolle von Diversität in der Entwicklung der Stadt. Hier in dieser riesigen Metropole entstehen Pionierbewegungen im Bereich Inklusion, die im ganzen Land deutliche Spuren hinterlassen.

Wir sind noch sehr, sehr weit vom Idealzustand entfernt, aber dank der jetzt laufenden Projekte und dem Engagement wichtiger Akteure in unterschiedlichen Bereichen sind die Aussichten sehr gut. Solange wir Diversität nicht respektieren, können wir unmöglich die soziale Nachhaltigkeit erreichen, die wir uns wünschen. Und im Falle Brasiliens mit seinen historischen Besonderheiten ist es gerade die Diversität, die dem Land die größten Reichtümer und Besonderheiten schenkt.

Es lebe die Diversität!

Wir sind noch sehr,
sehr weit vom Ideal-
zustand entfernt, aber
dank der jetzt
laufenden Projekte
und dem Engagement
wichtiger Akteure in
unterschiedlichen
Bereichen sind die
Aussichten sehr gut.

Was ist Diversität?

Im Wörterbuch der portugiesischen Sprache wird das Konzept der Diversität wie folgt definiert:

1

Eigenschaft
dessen, was
divers, anders,
vielfältig ist;
Vielfalt

2

Vielfältige
Zusammen-
stellung; Mul-
tiplizität

3

Uneinigkeit,
Widerspruch,
Opposition

Es lebe die Diversität

A white outline map of South America is shown against a white background. A dark blue rectangular area covers the northern and central parts of the continent, specifically highlighting Brazil. Within this blue area, a dense crowd of small, dark blue human icons is arranged, representing a diverse population. The text 'Diversität in Brasilien und in deutschen Unternehmen' is written in white, cursive font across the middle of the blue area.

Diversität in Brasilien
und in deutschen
Unternehmen

Diversität und Inklusion in Unternehmen: Der Beitrag der deutschen Unternehmen

Von Reinaldo Bulgarelli¹

Ich habe das Privileg, schon seit Ende der 90er Jahre mit dem Thema Diversität und Inklusion zu arbeiten. Damals haben die amerikanischen Unternehmen in Brasilien das Thema wieder auf den Tisch gebracht. Monsanto, IBM und BankBoston, bei denen ich in der Geschäftsführung war, hatten gute interne Praktiken. Aber erst mit Gründung des Ethos-Instituts für Unternehmen und soziale Verantwortung hat es die Diversität auch in Brasilien auf die Agenda der Unternehmen geschafft.

Bis dahin hatten brasilianische und sogar ausländische Führungskräfte, beeinflusst vom brasilianischen Narrativ, ihren Stammhäusern erklärt, man lebe in Brasilien in einer „Rassendemokratie“. Bei diesem Bild ging es nicht nur um Schwarze, sondern um die Art, wie die Gesellschaft mit Diversität umging. Damit das Thema in den brasilianischen Niederlassungen gar nicht erst angegangen würde, erklärten die Führungskräfte, dass insbesondere Geschlecht und Rasse keine Hürde darstellten und dass alle dieselben Möglichkeiten hätten.

Aber dann führte das Instituto Ethos 2001 die erste Erhebung über sozialen Hintergrund, Rasse und Geschlecht in den 500 größten Unternehmen durch. Nach dieser Erhebung wurden 6% der Führungspositionen von Frauen und nur 2,6% von Schwarzen bekleidet. Und als das Ethos-Institut gemeinsam mit der Interamerikanischen Entwicklungsbank 2015 eine neue Erhebung durchführte, hatte sich nicht sehr viel geändert: 13,6% weibliche und 4,7% schwarze Führungskräfte.

2003 war BASF das erste deutsche Unternehmen, das sich mit dem Thema auseinandersetzte. Ein Vorreiter also in dieser neuen Phase, nachdem die

¹ Teilhabender Direktor von Txai Consultoria e Educação.

Daten gezeigt hatten, dass es dringend notwendig war, zu handeln. Damals war es die Banco Real, die in diesem Bereich Maßstäbe setzte, und nach diesem Vorbild nahm BASF das Thema mit auf die Agenda für Nachhaltigkeit und unternehmerische Sozialverantwortung - ein anderer Ansatz als bei den amerikanischen Unternehmen, wo es als eigenständiges Thema behandelt wurde.

BASF war eins der ersten und eins der wenigen Unternehmen, die eine interne Erhebung durchführten, um die Zusammensetzung der Belegschaft in Brasilien und kurz darauf auch in Lateinamerika insgesamt zu ermitteln. Diese Erhebungen wurden öffentlich gemacht, um andere Unternehmen zu ähnlichen Aktionen zu motivieren und ihre Mitarbeiter zu befragen, z.B. nach Hautfarbe oder Rasse, Geschlecht, Behinderungen, Alter, Religion und anderen Themen, die in der Personalpolitik von Interesse sein könnten, wie ehrenamtliches Engagement, Wohnsituation, Verkehrsmittel für den Arbeitsweg etc.

BASF hat sich an die lokalen Gegebenheiten angepasst und sehr dazu beigetragen, dass juristische und kulturelle Modelle aus dem Ausland nicht übertragen werden in ein Land, wo die Frage beispielsweise nach Hautfarbe



oder Rasse essentiell wichtig war, um gegen die große Ungleichheit vorzugehen, die noch heute herrscht. Solche „Diversitätserhebungen“ werden bis heute in vielen Unternehmen infrage gestellt. Aber BASF hat, gemeinsam mit Petrobrás und dem Energieversorger CPFL, entscheidend dazu beigetragen, dass wir mit den Informationen über Mitarbeiter besser umgehen und wirkungsvollere Aktionspläne entwickeln, um die Chancengleichheit zu verbessern.

Erst kürzlich, 2012, hat Bayer angefangen, sich in dem Bereich zu engagieren. 2015 hat das Unternehmen ein kohärentes Programm für Diversität und Inklusion auf die Beine gestellt. Dazu gehören ein System der Geschäftsführung, das ein Komitee aus Führungskräften umfasst, die Partnerschaft mit der Dom-Cabral-Stiftung bei einigen Projekten und die Ausbildung von Führungskräften sowie die Gründung von Affinity Groups zu unterschiedlichen Themen wie z.B. LGBT oder Rasse. Das hat dank des persönlichen Engagements des Unternehmenspräsidenten in Brasilien für viel Aufmerksamkeit gesorgt. Ein großer Beitrag von Bayer für die Unternehmenslandschaft in Brasilien war die Vorreiterrolle in der Frage der Alters- oder Generationendiversität, die bis dahin wenig präsent war in Programmen für Diversität und Inklusion.

Nachdem sich Unternehmen in Brasilien ein Jahrzehnt lang mit dem Thema auseinandergesetzt hatten, war es auch möglich, einen noch innovativeren Ansatz zu entwickeln, der nicht mehr nur auf der amerikanischen Schule basiert, sondern der Realität in Brasilien zunehmend Rechnung trägt. Hier hat Bayer dazu beigetragen, dass sich Unternehmen in Brasilien dem europäischen Ansatz annähern, sodass wir andere Maßstäbe haben im Einsatz für Diversität und Inklusion.

Andere große Unternehmen wie z.B. Siemens haben jetzt begonnen, ihre Initiativen öffentlich zu machen. Sie haben BASF und Bayer als wichtige Vorbilder für die Ausarbeitung von Programmen, die die fortschrittlichsten Ansätze aus Europa und den USA in sich vereinen und gleichzeitig „tropikalisiert“, also an brasilianische Realitäten angepasst sind - eine grundlegende Voraussetzung, wenn die Programme erfolgreich sein sollen.

Die Deutsch-Brasilianische Industrie- und Handelskammer hat das Thema Diversität und Inklusion in ihre Agenda aufgenommen und spielt eine sehr wichtige Rolle beim Engagement deutscher Unternehmen. Ein nach Vorbild

der amerikanischen Handelskammer geschaffenes Komitee hat schon mit einem der ersten Projekte einen wichtigen Beitrag geleistet und einen der zahlreichen Ansätze vorgestellt: mit einem Bericht über das französische Unternehmen Casino, zu dem u.a. die Pão-de-Açúcar-Supermärkte und das Einzelhandelsunternehmen Via Varejo gehören, und über dessen europäische Herangehensweise an das Thema Diversität und Inklusion.

Brasilien ist ein Land im Aufbau und steht vor vielen Herausforderungen in seiner wirtschaftlichen Entwicklung, wobei es nicht nur um das BIP, sondern auch um Nachhaltigkeit geht. Die Schwarzen machen laut Zahlen des Statistikinstituts IBGE etwa 55% der Bevölkerung aus, aber nach der Studie des Ethos-Instituts aus dem Jahr 2015 nur 35% der Belegschaft in den 500 größten Unternehmen. Frauen machen fast 52% der Bevölkerung aus und haben u.a. eine bessere Schulbildung als Männer, machen aber ebenfalls nur 35% der Belegschaft aus.

Weil es aus kulturellen Gründen, die mit Rassismus und Sexismus in Zusammenhang stehen, keine Chancengleichheit gibt, haben die Unternehmen keinen Zugang zu Talenten, und das bei einer insgesamt geringen Schulbildung in Brasilien. Die Investitionen der deutschen Unternehmen in diesem Bereich haben dem oberen Management die Herausforderungen bewusst gemacht, die sich auch auf die Geschäfte auswirken. Die genannten Unternehmen unterhalten Programme, die dazu beitragen, Chancengleichheit zu schaffen, und setzen sich gleichzeitig mit den kulturellen Aspekten auseinander, die Talente brachliegen lassen, Innovationen erschweren und die Schaffung einer Umgebung verhindern, die frei von Diskriminierung und von Gewalt jeder Art ist.

Für die Stammhäuser ist es oft schwer zu verstehen, dass soziale Projekte notwendig sind, um so wichtigen Teilen der Bevölkerung wie z.B. Schwarzen und Menschen mit Behinderung (die 24% der Bevölkerung ausmachen) den Zugang zu Schulen zu ermöglichen oder zu einer von Unternehmen finanzierten oder geförderten Ausbildung. Aber diese konkreten Investitionen, die Einhaltung der Ausbildungsgesetze (erste Anstellung für junge Leute) und der gesetzlichen Quoten für Menschen mit Behinderung können marginalisierten Bevölkerungsschichten den Zugang zum Arbeitsmarkt und eine weitere berufliche Entwicklung ermöglichen, falls die Unternehmen ihre Rolle in dieser Realität nicht begreifen sollten.

Dabei geht es nicht nur darum, in jedem Unternehmen gute Praktiken einzuführen. Es gilt zu verstehen, wo das Land steht, und in Netzwerken oder Foren tätig zu werden, wie sie zu einigen Themen bereits gegründet wurden. Zu nennen wären beispielsweise das Movimento Mulher 360 (Frauen), die Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial e Coalização Ethos-Ceert (Rasse), das Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+ (LGBTI+) und die Rede Empresarial pela Inclusão Social (Menschen mit Behinderung). In diesen Netzwerken engagieren sich verschiedene deutsche Unternehmen, zum Teil auch in der Leitung. Sie tragen dazu bei, dass im Geschäftsleben internationale Menschenrechtsnormen respektiert werden, was starke Auswirkungen hat auf die gesellschaftliche, wirtschaftliche und kulturelle Realität im Land.

Ein Motto treibt viele dieser Unternehmen an: Es reicht nicht, Nein zu sagen zur Diskriminierung - man muss Ja sagen zur Diversität. •

Diversität: Eine ständige Herausforderung

Von Dr. Annette Windmeisser¹

Diversidade, Diversity, Diversität, Vielfältigkeit! Als die Deutsch-Brasilianische Industrie- und Handelskammer Sao Paulo (AHK Sao Paulo) mich bat, einen Beitrag hierzu für diese Publikation zu verfassen, gingen mir verschiedene Dinge durch den Kopf. Wir sprechen hier über Dimensionen wie ethnische Herkunft, sexuelle Orientierung und Menschen mit Behinderung. Und natürlich Gender. Hiermit habe ich auch meine ganz persönliche Erfahrung: Als Mutter von zwei Kindern, arbeite ich seit dem Jahr 2000 im deutschen Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ). Das BMZ ist eine Organisation, die sowohl Diversity in Entwicklungs- und Schwellenländern weltweit fördert als auch sich selbst darum bemüht, dass zum Beispiel Frauen die gleichen Chancen im Job und bei ihrer Karriere haben. Etwa mit Telearbeit, Teilzeitstellen oder bezuschussten Kindergartenplätzen. Trotzdem ist auch hier noch nicht alles erreicht. Der Anteil von Frauen in Führungspositionen ist zwar gut, aber weiterhin nicht ausgeglichen, um nur ein Beispiel zu nennen. Das Thema ist also kein Selbstläufer, sondern eine ständige Herausforderung. Und dies gilt nicht nur für Frauenförderung: Nicht alle, aber ich denke doch viele Erfahrungen der Frauen- und Genderdiskussion sind auch auf die anderen Herausforderungen im Bereich Diversität übertragbar.

Warum es gerade für Unternehmen wichtig ist, sich mit Diversity zu beschäftigen?

Erlauben Sie mir bitte den Aspekt der Gender Diversity exemplarisch heraus zu greifen: In der Privatwirtschaft werden Frauen trotz passender Qualifikation bei der Bewerberauswahl seltener berücksichtigt. Frauen sind in der Wirtschaft und in den Führungsetagen von Unternehmen und Organisationen noch immer unterrepräsentiert. Arbeitgeber befürchten häufige Aus-

¹ Leiterin Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung, Deutsche Botschaft Brasília.

Durch viele unterschiedliche Denkweisen und Ideen steigt die Innovationsfähigkeit. Ein weltoffenes Firmenimage kann etabliert werden - dies wirkt nicht nur gut auf internationale Kunden, sondern bedeutet auch eine Attraktivitätssteigerung im Hinblick auf junge Bewerber - und zwar sowohl für Frauen als auch Männer!

fallzeiten und einen frühen Abbruch des Arbeitsverhältnisses aufgrund familiärer Verpflichtungen. Dabei ist klar: Die gleichberechtigte Beteiligung von Frauen am Wirtschafts- und Erwerbsleben trägt zur nachhaltigen Entwicklung eines Landes bei.

Eine beeindruckende Zahl in diesem Zusammenhang liefert eine McKinsey Studie aus dem Jahr 2017: Wären Frauen angemessen am Wirtschaftsleben beteiligt, wäre dies nicht nur gerecht, sondern Frauen könnten bis zum Jahr 2025 12 Billionen US-Dollar zusätzliches Bruttoinlandsprodukt (BIP) generieren.

Und auch für Unternehmen selbst ergeben sich große Wettbewerbsvorteile, wenn sie sich divers aufstellen: Durch viele unterschiedliche Denkweisen und Ideen steigt die Innovationsfähigkeit. Ein weltoffenes Firmenimage kann etabliert werden - dies wirkt nicht nur gut auf internationale Kunden, sondern bedeutet auch eine Attraktivitätssteigerung im Hinblick auf junge Bewerber - und zwar sowohl für Frauen als auch Männer! Ein sozialverträgliches und familienfreundliches Arbeitsumfeld führt also zu breiterer Personalauswahl, zu weniger Ausfällen und Wechseln innerhalb der Belegschaft und schließlich zu einer besseren Gesamtleistung im Unternehmen.



Wenn man sich mit dem Thema „mehr Frauen in verantwortungsvollen Positionen“ beschäftigt, stößt man oft auf das Argument, dass Frauen Karriereangebote häufig gar nicht erst annehmen oder die Verantwortung nach kurzer Zeit wieder abgeben. Angesichts des offensichtlichen Nutzens für Unternehmen müssten diese sich meiner Meinung nach eher fragen, woran das denn liegt und aktiv gegenwirken.

Und wie das Ganze funktionieren kann? Zum Beispiel mit der Einführung von flexiblen Arbeitszeiten, der Berücksichtigung von Frauenquoten bereits im Rekrutierungsprozess oder der konsequenten Umsetzung von Gender-Policies auf Managementebene. Viele konkrete Beispiele von Unternehmen, die bereits ein Diversity Management umsetzen – nicht nur für Gender, sondern für alle Dimensionen der Diversität – finden sich in dieser Publikation. Unterstützung finden Unternehmen außerdem an den Auslandshandelskammern (AHK). Nicht nur in Brasilien: Angestoßen durch das ExperTS-Programm (www.bmz.de/experts), beschäftigen sich mittlerweile viele AHKs mit dem Thema und beraten Unternehmen dabei, hier aktiv zu werden.

Ich kann nur dafür plädieren, dass mehr Unternehmen sich dem Thema Diversität widmen. Die Vorteile liegen auf der Hand: sowohl aus volkswirtschaftlicher als auch aus unternehmerischer Perspektive. Aber auch die betroffenen Menschen haben dann die Chance auf ein erfüllteres Leben und mit ihnen die Gesellschaft, in der wir leben - sei es in Deutschland oder Brasilien.

Dr. Annette Windmeisser arbeitet seit August 2017 als Leiterin der Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung bei der Deutschen Botschaft in Brasília. Sie wurde dorthin vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) entsandt. Zuvor war sie unter anderem Leiterin des Justitiariats des BMZ und stellvertretende Leiterin des Referats für Klimapolitik und Klimafinanzierung. •



Was bedeutet
Diversität
für deutsche
Unternehmen?

BASF: Respektvoller Umgang mit anderen

Die Zukunft zu gestalten heißt, eine Vorreiterrolle einzunehmen. Dazu braucht es Mut und den Willen, immer etwas Neues zu lernen und stets zu hinterfragen, wo wir stehen und wie unser Weg in die Zukunft aussieht. Unser Motto, „Chemie, die verbindet – für eine nachhaltige Zukunft“, zeigt, was wir tun und warum wir es tun. Für BASF ist Diversität ein Schlüssel für nachhaltigen unternehmerischen Erfolg, denn unterschiedliche Erfahrungen, Geschlechter, sexuelle Orientierungen, ethnische Gruppen, Altersklassen und Einstellungen geben in ihrer Summe Impulse für Kreativität und Innovation, was uns auf den Märkten wettbewerbsfähiger macht.

Unternehmen mit mehr Diversität sind besser in der Lage, Talente an sich zu binden und kundenorientiert zu arbeiten, haben zufriedener Mitarbeiter und können bessere Entscheidungen treffen. Das alles setzt einen positiven Kreislauf in Gang, der letztlich zu einer Erhöhung der Rendite führt. So gewährleistet die Mitarbeit von Personen mit unterschiedlichen Erfahrungen, dass wir Ideen entwickeln, die die Art des Denkens revolutionieren könnten.

Um sicherzustellen, dass wir das so umsetzen können, hat das Unternehmen eine strukturierte Geschäftsführung, die dafür sorgt, dass Diversitätsinitiativen debattiert und definiert werden. Das geht vom Vorstand und dem *Corporate Sustainability Board* bis hin zur Umsetzung durch den Bereich Diversität, andere Abteilungen und Mitarbeiter des Unternehmens.

Neben diesen Maßnahmen zur Förderung von Diversität brauchen wir im Arbeitsalltag unbedingt gegenseitigen Respekt, und wir müssen eine inklusive Arbeitsumgebung schaffen. Das muss von allen Seiten kommen, aber als Führungskräfte müssen wir diese Veränderungen fördern. In dieser Hinsicht zeigt unsere Arbeit bereits Früchte.

Seit wir 2009 die erste Mitarbeitererhebung im Konzern weltweit durchgeführt haben, hat BASF angefangen, eine Strategie zur Wertschätzung von Diversität zu entwickeln. Seitdem ist der Anteil von Frauen unter den Mitarbeitern deutlich gestiegen. Von den über 3.800 Mitarbeitern bei BASF in



Brasilien sind 28% Frauen. In Südamerika sind es 29,5% von über 5.500 Mitarbeitern. Unter den Führungskräften liegt der Frauenanteil in Südamerika bei 29%.

Zum Vergleich: Global will BASF bis 2021 einen Anteil von 22% bis 24% Frauen in Führungspositionen erreichen. Die Ergebnisse in Südamerika setzen also bereits weltweit Maßstäbe. BASF soll ein Unternehmen werden, in dem Frauen anteilig vertreten sind und dieselben Entwicklungsmöglichkeiten haben.

Diversität und Inklusion spielen eine Rolle bei der Einstellung neuer Mitarbeiter und bei der Schaffung einer inklusiveren Arbeitsumgebung. Wir haben noch viel vor uns. Eine unserer Initiativen sind die sogenannten *Affinity Groups* unter Mitarbeitern, die auf allen Unternehmensebenen am Thema Inklusion arbeiten: Das sind *WIB - Women in Business* und die *BIG - Black Inclusion Group*; der Gruppe *BY@B - Be Yourself at BASF* geht es um sexuelle Diversität, und die *PCB-Gruppe* (pessoas com deficiência, Menschen mit Behinderung) beschäftigt sich mit der Barrierefreiheit und der Einstellung von Menschen mit Behinderung bei BASF.

Für BASF ist Diversität ein Schlüssel für nachhaltigen unternehmerischen Erfolg, denn unterschiedliche Erfahrungen, Geschlechter, sexuelle Orientierungen, ethnische Gruppen, Altersklassen und Einstellungen geben in ihrer Summe Impulse für Kreativität und Innovation, was uns auf den Märkten wettbewerbsfähiger macht.

Das WIB-Netzwerk wurde gegründet, um Frauen, die die Unternehmenswerte von BASF unterstützen, ins Unternehmen zu holen, ihnen die Möglichkeit zu beruflicher Entwicklung zu geben und sie ans Unternehmen zu binden. Das Netzwerk ist in drei Bereichen tätig: Karrieremöglichkeiten, Führungspositionen sowie Förderung und Mitarbeiterbindung. Derzeit zählt das Netzwerk allein in Brasilien über 200 Mitarbeiter. Einmal im Monat treffen sich die Frauen und Männer, die sich in dieser Frage engagieren wollen.

Die BIG-Gruppe arbeitet seit 2017 an affirmativen Maßnahmen und Zielkennzahlen für die Inklusion schwarzer Mitarbeiter. Derzeit liegt der Anteil schwarzer Mitarbeiter bei 18,35%. In der Geschäftsführung sind es 8,33%. 2018 ist die Gruppe eine Partnerschaft mit der Zumbi-dos-Palmares-Universität eingegangen, und im Rahmen des Programms *Todo Talento* („Alle Talente“) wurden zwölf Praktikanten eingestellt.

Auch Menschen mit Behinderung haben ihren Platz bei BASF. Seit über zehn Jahren arbeitet das Unternehmen an der Inklusion von Behinderten, u.a. über das Programm *Meu Novo Mundo* („Meine neue Welt“), das gemeinsam mit dem Industrieverband des Bundesstaats São Paulo (FIESP) entwickelt wurde.

Was die LGBT-Mitarbeiter betrifft, hat BY@B viel für das Unternehmen erreicht. Nicht nur konnte ein homosexueller Vizepräsident als Mitstreiter gewonnen werden, sondern es war auch dank BY@B, dass die erste transsexuelle Mitarbeiterin bei BASF in Südamerika eingestellt wurde. Dabei hat die Personalabteilung mit dem globalen Team für die Systemanpassung zusammengearbeitet, um zu gewährleisten, dass überall der neue Name der Mitarbeiterin verwendet wird, also auf Firmenausweisen, Gehaltsabrechnungen etc.

„Für uns ist es wichtig, dass sich unser Engagement für eine Struktur, die auf Diversität und Inklusion basiert, auch in der Wertschöpfungskette von BASF niederschlägt“, erklärt Manfredo Rübens, Leiter des Regionalbereichs Südamerika. Deshalb hat BASF Integrare mitgegründet, eine gemeinnützige Gesellschaft bürgerlichen Rechts (*Organização da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP*), die den wirtschaftlichen und sozialen Wandel auf Unternehmensebene fördert durch Entwicklung von Verfahren, Weiterbildung von Fachkräften und die Inklusion von Diversität in der Lieferkette. Dabei werden Kontakte geknüpft zwischen großen Konzernen und Unternehmen, die von Angehörigen einer Minderheit geleitet werden - Schwarze, Menschen mit Behinderung und Nachfahren brasilianischer Ureinwohner. •



LANXESS und Diversität

Diversität ist für LANXESS ein außerordentlich wichtiges Thema. Das geht weit über die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften hinaus - es geht um die Interaktion mit dem Andersartigen, darum, sich mit Widersprüchen auseinanderzusetzen, um immer produktivere Ergebnisse für das Unternehmen zu erzielen. Wir sehen Diversität als strategischen Vorteil. Die Wertschätzung einer Unternehmenskultur, die allen Menschen offen gegenübersteht - unabhängig von Alter, Geschlecht, sexueller Orientierung, Nationalität, Einschränkungen oder Ideologie -, macht uns zu einem besseren Lieferanten und Arbeitgeber: Wir werden innovativer und finden bessere Lösungen für unsere Kunden, und wir können vielversprechende Talente besser ans Unternehmen binden.

Uns ist klar, dass es nicht ausreicht, unterschiedliche Mitarbeiter in der Belegschaft zu haben. Deshalb arbeiten wir kontinuierlich daran, die Arbeitsumgebung inklusiver zu gestalten. Wir schärfen das Bewusstsein der Mitarbeiter für die Bedeutung von Diversität und die Herausforderungen, die sie für das Management mit sich bringt. Und wir betonen die Bedeutung unserer leistungsorientierten Unternehmenskultur für die Schaffung eines Umfelds, das von gegenseitigem Respekt und professionellem Verhalten geprägt ist. Wir achten auf ein Arbeitsumfeld, in dem die Mitarbeiter ihre Meinung frei äußern und sich zusammenschließen können, sodass verschiedene Sichtweisen zutage treten, was neben vielen anderen Vorteilen auch die Motivation steigert.

Diese Konzepte sind in unserer Unternehmensphilosophie verwurzelt - Diversität im Unternehmen wird anerkannt und geschätzt. Einer der Schwerpunkte, die wir dabei weltweit setzen, ist die Geschlechterdiversität. Wir haben verschiedene Maßnahmen durchgeführt, um den Frauenanteil in Führungspositionen bei LANXESS weltweit zu erhöhen. So wurde beispielsweise 2012 beschlossen, dass der Anteil der Frauen im mittleren und oberen Management bis 2020 auf 20% erhöht werden soll.

Ein wichtiges Instrument, um dieses Ziel zu erreichen, ist das Programm „XWork - Flexibles Arbeiten“, das flexible Formen der Arbeit und damit eine bessere Work-Life-Balance ermöglichen soll.



Ein weiteres gutes Beispiel sind Projekte bei LANXESS in Indien. Die Frauenerföderungsinitiative „Breaking the Stereotypes“, die 2017 lief, wurde sogar mit einem Preis ausgezeichnet, dem *Working Mother & AVTAR Best Companies for Women in India*.

Bei LANXESS Brasil wird eine Reihe von Maßnahmen getroffen oder noch geprüft, um der Diversitätsstrategie des Konzerns Rechnung zu tragen. So können Mütter und Väter in den ersten 90 Tagen nach der Elternzeit bis zu 50% der Arbeitszeit ins Home Office verlegen, und bei den Auswahlverfahren wird auf Diversität unter den Bewerbern geachtet. Außerdem entwickeln wir Partnerschaften mit Beratungsunternehmen und Verbänden, die sich darauf spezialisiert haben, in unserer Gesellschaft als Minderheiten geltende Gruppen auf dem Arbeitsmarkt zu unterstützen.

In unserem Praktikumsprogramm läuft das Auswahlverfahren größtenteils online, was eine intensive Interaktion mit den jüngeren Generationen ermöglicht. Außerdem erreicht das Programm auf diese Weise mehr Studenten an den unterschiedlichsten Hochschulen. Ausgewählt werden meist Bewerber von den sogenannten „erstklassigen Universitäten“; von diesem

2012

wurde beschlossen,
dass der Anteil
der Frauen im
mittleren und
oberen Manage-
ment bis 2020
auf 20% erhöht
werden soll.

Konzept wird nur abgewichen, um eine größere Diversität unter den Bewerbern zu erreichen.

Gleich zu Beginn des Praktikums gibt es einige Schulungen, um den neuen Praktikanten die Eingewöhnung zu erleichtern - an das unternehmerische Umfeld im Allgemeinen und an die Zusammenarbeit verschiedener Generationen in einer Arbeitsumgebung, was zum Erfolg unseres Programms beiträgt.

Die Ergebnisse dieser Vision und der Initiativen von LANXESS sind rundum positiv. Die Mitarbeiter fühlen sich als Teil des Geschäfts, können ihre eigenen Sichtweisen und Ideen einbringen und fühlen sich akzeptiert und motiviert. Das Unternehmen kann die besten Fachkräfte einstellen und der Belegschaft Raum geben für Reflexions- und Lernprozesse. Und auch die Gesellschaft profitiert, weil sie gerechter und inklusiver wird. In Brasilien und weltweit engagiert sich LANXESS dafür und setzt auf Diversität in der Gestaltung einer vielversprechenden Zukunft. •

Diversität bei Bosch

Ideen, Kreativität und unterschiedliche Perspektiven sind von essentieller Bedeutung bei der Entwicklung eines Produkts. Das wusste schon Unternehmensgründer Robert Bosch, der die kulturelle Diversität von Anfang an als einen der Unternehmenswerte herausstrich. Heute sieht Bosch Diversität als potentiellen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens und als einen der Faktoren, die Bosch als Arbeitgeber interessant machen. Die Definition von „Diversität“ beschränkt sich nicht auf unterschiedliche kulturelle Hintergründe oder auf das anteilige Verhältnis zwischen Männern und Frauen. Es geht auch um die Vielfalt an Mentalitäten, Erfahrungen, Perspektiven und Lebensstilen der Mitarbeiter an allen Standorten weltweit. Unter dem Motto „Vielfalt ist unser Vorteil“ fördert Bosch eine Unternehmenskultur, in der sich alle Mitarbeiter wertgeschätzt fühlen. Sie sind die Basis von Innovation, und die Voraussetzung dazu sind sowohl die Gemeinsamkeiten als auch die Unterschiede.

Studien weisen darauf hin, dass gemischte Teams bessere Leistung bringen, innovativer sind, die Märkte besser verstehen und schneller auf Veränderungen reagieren können. Für Bosch sind diese Faktoren der Schlüssel zum Erfolg eines Unternehmens, insbesondere angesichts der Herausforderungen, die die Zukunft bringt, mit dem Internet der Dinge und der künstlichen Intelligenz.



Diversität bei Mercedes-Benz

Mercedes-Benz do Brasil, der größte Hersteller und Exporteur von Lkw und Bussen in Lateinamerika und führend in Fahrzeugtechnologien für den Transport von Fracht und Passagieren, misst den Besonderheiten jedes einzelnen Mitarbeiters hohen Wert bei, denn alle können wertvolle Beiträge leisten für unser Unternehmen und für die Gesellschaft. Immerhin arbeiten wir an einer sehr wichtigen Sache: der Zukunft der Mobilität. Gleichzeitig arbeiten wir intern vor allem an Beziehungen.

Wir wissen, wie wichtig Perspektivwechsel sind, und sind davon überzeugt, dass die Diversität die treibende Kraft für neue Konzepte und Innovationen ist. Mit anderen Worten: Je mehr neue Perspektiven wir einnehmen, desto eher gelingt es uns, die Dinge anders und sogar besser zu machen.

In der Praxis wird die Diversität im Unternehmen allmählich aufgebaut. Wir wissen, dass sich Perspektiven nicht von heute auf morgen ändern, aber dieses Ziel ist uns sehr wichtig.

Das Diversitätskomitee von Mercedes-Benz do Brasil wurde im Dezember 2017 gegründet, besteht aus Vertretern aller Unternehmensbereiche und arbeitet mit vier Schwerpunkten: Geschlecht, Rasse, Menschen mit Behinderung und LGBT (Lesben, Schwule, Bisexuelle, Transvestiten, Transsexuelle und Transgender).

„Wir haben das Komitee ins Leben gerufen, weil wir der Diversität Wert beimessen und die Inklusion in unseren Werken fördern wollen. Alle sollen Chancen bekommen und sich als Teil des Unternehmens fühlen“, erklärt Fernando Garcia, Vizepräsident Personal bei Mercedes-Benz Lateinamerika.

„Wenn wir alle einzigartigen Erfahrungen, Fähigkeiten und Sichtweisen von jedem unserer 10.000 Mitarbeiter zusammennehmen, beschleunigen wir die Schaffung von Ideen, die Innovation und die Kreativität. Diversität ist ein sehr wichtiges Thema für uns alle bei Mercedes-Benz do Brasil und damit auch für die Gesellschaft, in der wir leben“, betont Garcia.

Für Luiz Carlos Moraes, Leiter der Abteilung für Unternehmenskommunikation und Internationale Beziehungen bei Mercedes-Benz do Brasil, ist das



alles „essentiell, um Veränderungen zu beschleunigen und Produkte zu entwickeln, die den Bedürfnissen unserer Kunden und auch der Gesellschaft entsprechen“.

Tag der Diversität

Der Tag der Diversität wird bei der Daimler-Gruppe weltweit gefeiert.

Dieser Tag wurde ins Leben gerufen, um die Mitarbeiter zu motivieren, die Dinge auch aus anderen Perspektiven zu betrachten und von Erfahrungen zu berichten, die für sie spürbar und aufschlussreich waren.

Wir sind überzeugt, dass neue Perspektiven nicht nur den Horizont erweitern können, sondern dass sie das Verständnis füreinander und die Zusammenarbeit miteinander fördern und verbessern können. Davon profitiert der einzelne Mitarbeiter ebenso wie die gesamte Daimler-Gruppe.

Wir haben eine interne Plattform eingerichtet, auf der wir Mitarbeitern an allen Standorten von Initiativen berichten, die die Wertschätzung für Diversität erhöhen können und die zeigen können, wie wichtig eine Unternehmenskultur ist, in der unterschiedlichen Sichtweisen mit Respekt begegnet wird. •

Auf den nächsten Seiten erfahren Sie mehr über die Aktivitäten deutscher Unternehmen in den Bereichen:



Ethnie



Gender



Sexuelle
Orientierung



Menschen mit
Behinderungen



Ethnie

Umgang mit Rassismus in Unternehmen

Von Luciana Barreto¹

Rassismus zieht sich in Brasilien durch alle Bereiche. Um die ehemalige Ministerin für Rassengleichheit, Nilma Lino Gomes, verkürzt zu zitieren: „Der Rassismus hinterlässt negative Spuren bei allen Menschen, egal welcher Ethnie oder Rasse, und ist noch viel härter für seine direkten Opfer.“ In einem Land mit einem der höchsten Indizes sozialer Ungleichheit leiden die „direkten Opfer“, die Schwarzen, unter den ökonomischen Auswirkungen.

In Brasilien hat Armut eine Farbe. Die letzte Volkszählung im Jahr 2014 hat ergeben, dass die Schwarzen 54% der Bevölkerung ausmachen und 76% der ärmsten Bevölkerungsgruppe. Die Schwarzen haben weniger Schulbildung, bekommen niedriger Löhne und Gehälter, bekleiden keine Führungspositionen, und was eins der größten Probleme in Brasilien ist: Sie sind die häufigsten Opfer von Gewalt. In den Jahren 2006 bis 2016 wurden in Brasilien 325.000 junge Menschen ermordet. Ich behaupte, das wird deshalb nicht als Skandal angesehen, weil 77% davon Schwarze waren. Alle 23 Minuten wird ein junger Schwarzer ermordet - als würde in Brasilien jede Woche mindestens eine Boeing voller junger Schwarzer abstürzen. Und die Mordrate unter jungen Schwarzen ist fast viermal so hoch wie unter Weißen. Eine - und sei es nur oberflächliche - Analyse zeigt, dass der brasilianische Rassismus strukturell und systemisch ist. Er zieht sich durch alle Bereiche, von der Politik bis zu den Unternehmen. Wir leben hier in einer Art „Pigmentokratie“: Je heller die Haut eines Menschen ist, desto mehr Chancen hat er in allen Lebensbereichen, sei es wirtschaftlich, sozial, im Bildungssystem oder mehr noch in der Arbeitswelt.

Diese Pigmentokratie lässt sich auch damit in Bezug setzen, dass in Brasilien seit Abschaffung der Sklaverei vor 130 Jahren versucht wird, die Gesellschaft weißer zu machen. Diese Vorstellung einer Verweißlichung verfolgt Brasilien. Man sprach von einem „immer weißeren Land“ und ging davon

¹ Journalistin, Moderatorin, Rednerin.



aus, dass wir „2012 eine Gesellschaft haben, die zu 80% aus Weißen und zu 20% aus Mischlingen besteht; keine Schwarzen, keine Indios“.

Studien über das Aussterben von Schwarzen und Indios wurden bald abgelöst vom Glauben an Vermischung und später von der Vorstellung, wir würden in einer Rassendemokratie leben.

Die Realität sieht anders aus. Zur Zeit der Sklaverei hatten Schwarze keinen Zugang zu Bildung. Sie durften also nicht lesen und schreiben. Und auch nach Abschaffung der Sklaverei wurde die jetzt freie schwarze Bevölkerung von den Gesetzen kriminalisiert, die ihre Nutzung des öffentlichen Raums einschränkten und ihnen den Zugang zu Bildung erschwerten. Die Folgen dieser historischen Ungleichheit durchsetzen unsere Gesellschaft bis heute. Gegen den Mythos der Rassendemokratie zu kämpfen heißt, die Wurzel unserer Probleme auszureißen und mit der Vorstellung aufzuräumen, es sei alles „normal“ und es gäbe in Brasilien keinen Rassismus. Schwarze Frauen sind übrigens doppelt benachteiligt - durch Sexismus und Rassismus.

2003 rief die Regierung das Ministerium für die Förderung der Rassengleichheit (Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial - SEPPPIR) ins Leben, als Form des Dialogs und um „die historischen Kämpfe der Schwarzenbewegung anzuerkennen“. 2010 wurde das Gesetz über die Rassengleichheit (Estatuto da Igualdade Racial) verabschiedet. In den 2010er-Jahren haben sich Maßnahmen der sogenannten Affirmative Action zur Korrektur historischer

2010

wurde das Gesetz über die Rassengleichheit (Estatuto da Igualdade Racial) verabschiedet

2012

urteilte das brasilianische Verfassungsgericht, politische Maßnahmen zur Verringerung von Ungleichheiten und gegen Diskriminierung stünden im Einklang mit der Verfassung.

Fehler konsolidiert. 2012 urteilte das brasilianische Verfassungsgericht, politische Maßnahmen zur Verringerung von Ungleichheiten und gegen Diskriminierung stünden im Einklang mit der Verfassung. Und das 52 Jahre, nachdem die USA ähnliche Maßnahmen zum Schutz von Minderheiten eingeführt haben. Die wirtschaftlichen und sozialen Ungleichheiten zwischen Weißen und Schwarzen sowie der Rassismus sind immer noch die wichtigsten Kämpfe, die die Schwarzenbewegung zu kämpfen hat.

Von Theo van der Loo²

Der von Luciana Barreto beschriebene strukturelle Rassismus ist besonders deutlich an den Schulen und auf dem Arbeitsmarkt. Die privilegierte Klasse, im Allgemeinen die Weißen, haben Zugang zu den besten Schulen, weil sie die nötigen finanziellen Mittel haben. Die Schwarzen haben nur Zugang zu den öffentlichen Schulen, die oft weniger gut als die Privatschulen sind. Und so schaffen es die weißen Schüler leichter auf die öffentlichen Hochschulen, was diese „Segregation“ weiter verschärft. 2012 trat ein Quotengesetz für die öffentlichen Hochschulen in Kraft, dass diese

² Managing Partner da Nevele Consulting und Ex-CEO von Bayer Brasil.

Ungleichheit abmildern soll. Dass für die Inklusion der Mehrheit der Bevölkerung (54%) solche Quoten notwendig sind, ist allein schon Beweis dafür, dass etwas verkehrt läuft.

Schwarze und Weiße leben von klein auf in getrennten Welten, und das ist in den privilegiierteren Schichten unserer Gesellschaft ganz „natürlich“. Und diese Situation spiegelt sich auch in der Wirtschaft wider, in der Arbeits-

welt und in der Politik: Die prestigeträchtigen Posten bekommen Weiße. Noch deutlicher wird das in den Büros, wo man nur wenige Schwarze sieht. Nur schätzungsweise 4% bis 5% der Führungskräfte sind Schwarze. In den Fabriken ist es genau umgekehrt. Dasselbe gilt auch für andere Bereiche der Gesellschaft wie zum Beispiel Restaurants, Shopping Center, Flughäfen etc.

Diese soziale Kluft, die wir selbst geschaffen haben, ist nicht nur ungerecht, sie ist auch nicht nachhaltig. Sie behindert die Entwicklung des Landes. Derzeit bleibt die Hälfte des brasilianischen Talents ungenutzt, weil diese Menschen keine Chance bekommen. Wenn wir alles so lassen und „auf Autopilot“ weitermachen, müssen wir über 150 Jahre warten, bis wir das Gleichgewicht erreichen, das wir brauchen.

Neben der Regierung spielen natürlich auch die Unternehmen eine wesentliche Rolle, wenn es darum geht, über affirmative Maßnahmen einen Wandel herbeizuführen. In den letzten Jahren habe ich mich persönlich in dieser Sache engagiert. Dabei habe ich gemerkt, dass die Hürden viel höher als gedacht sind. Wir leben in einer „verschleierte Apartheid“. Brasilien fehlt es an kollektiver Empathie.

Die schwarze Community sorgt in Brasilien jedes Jahr für Umsätze in Höhe von R\$ 1,7 Billionen. Wenn Unternehmen also mehr Inklusion und mehr Diversität wagen, ist das nicht nur gerecht, sondern auch ein gutes Geschäft. Und die größere Wirklichkeit wird dann auch innerhalb des Unternehmens abgebildet. Fachkräfte mit unterschiedlichen Eigenschaften, Erfahrungen und Kompetenzen stärken die Debatten, was eine bessere Entscheidungsfindung ermöglicht. Außerdem ändert sich die Arbeitsumgebung, was das Unternehmen für die unterschiedlichsten Talente interessant macht. •

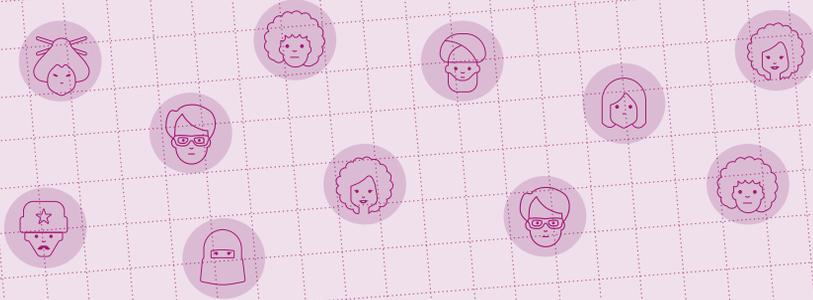
Schwarze und Weiße leben von klein auf in getrennten Welten, und das ist in den privilegiierteren Schichten unserer Gesellschaft ganz „natürlich“.

Meine Geschichte schreibe ich selber: Das Recht von schwarzen Männern und Frauen darauf, dass ihre Geschichten erzählt werden



Audre Lorde
Auszug des Gedichts
*Good Mirrors Are Not
Cheap*, 1997

Es ist Zeitverschwendung, einen Spiegel zu hassen
oder sein Spiegelbild
statt die Hand zu stoppen
die den Zerspiegel baut
gerade so verzerrt
dass man es nicht merkt (...)
wenn du aber siehst
dass der Spiegel lügt
und ihn zerschlägst
wählst du eine andere Blindheit
und zerschnittene, wehrlose Hände.
Denn zur gleichen Zeit
die Straße runter
grinst der Glaser
und schafft neue Spiegel, die
lügen
und verkauft uns
neue Clowns
mit Rabatt.



Por Bel Santos Mayer¹

Vor über 20 Jahren veröffentlichte die US-Amerikanerin Audre Lorde ihr Gedicht „*Good Mirrors Are Not Cheap*“ („Gute Spiegel sind nicht billig“), das in Brasilien erst recht spät übersetzt wurde. Aber die Botschaft ist bekannt und wird schon lange von den Forschern und Aktivisten für Rassengleichheit proklamiert, zu denen auch ich gehöre. Seit den 1980er Jahren arbeite ich als Ausbilderin im Bereich Menschenrechte sowie Geschlechts- und Rassengleichheit, heute fast ausschließlich in der literarischen Ausbildung von jungen Mediatoren und Mediatorinnen für Lektüre in öffentlichen Büchereien: Junge Leute, die Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen in ihrer Nachbarschaft, seien es Leser oder Nicht-Leser, Bücher nahebringen, Geschichten, Figuren, Metaphern und Spiegel, in denen sie sich erkennen und mögen können.

Über die Literatur versuchen wir, ein richtiges Bild von uns (wieder) zu gewinnen und die „Zerrspiegel“ zu ersetzen, die uns vorwerfen, nicht den Schönheitsidealen zu entsprechen. Wir setzen uns ein für das Recht auf Diversität, für das Recht, uns selbst lieber zu mögen.

1 **Bel Santos Mayer** ist Sozialpädagogin, macht ihren Master in Tourismus an der USP, hat ein Lizentiat in Wissenschaften/Mathematik (USJT) und einen Bachelor in Tourismus (UAM) und hat an der Universität Salesiana Di Roma Sonderpädagogik im Aufbaustudium studiert. Sie koordiniert seit 1997 das brasilianische Institut für Studien und Nachbarschaftshilfe (IBEAC) und leitet das Netzwerk LiteraSampa. Seit 1990 unterstützt sie die Einrichtung von öffentlichen Büchereien in der Peripherie São Paulos. Sie unterrichtet Postgraduate-Studenten am Instituto Vera Cruz zum Thema: „Bücher, Kinder und Jugendliche: Theorie, Vermittlung und Kritik“.

Einerseits arbeiten wir mit Werken der Weltliteratur, die Eingang finden in die literarischen Kanons, nachdem sie von intellektuellen Händen geschrieben wurden. Andererseits arbeiten wir auch mit Literatur, die von schwierigen Händen geschrieben wurde und von Schwarzen, Indios und Arbeitern handelt, die im Alltag kämpfen müssen und dabei auch Träume haben. Wie Carolina Maria de Jesus (1914-1977) schrieb: „Ich kochte Kaffee und ging Wasser holen. Ich blickte nach oben, der Abendstern stand schon am Himmel. Wie schrecklich es doch ist, durch den Schlamm zu laufen. Glücklicherweise bin ich nur in meinen Luftschlössern.“

Die brasilianische Schriftstellerin, deren Buch *Quarto de Despejo: diário de uma favelada* in 13 Sprachen übersetzt wurde [auf Deutsch 1962 erschienen unter dem Titel „Tagebuch der Armut. Aufzeichnungen einer brasilianischen Negerin“ und 1983 unter dem Titel „Tagebuch der Armut: Das Leben in einer brasilianischen Favela“], ist in Brasilien in Vergessenheit geraten. Vielleicht wegen der schwierigen Hände der Müllsammlerin, oder wegen ihrer Adresse in der Canindé-Favela, oder auch wegen ihrer schwarzen Haut. Tatsache ist: Am Rande großer literarischer Zirkel wurde sie gelesen. Die Neuauflage ihrer Bücher hat zu neuen Werken geführt, darunter z.B. Carolina von Sirlene Barbosa und João Pinheiro, das in Brasilien 2017 beim Veneza-Verlag erschien und auf dem Comicfestival im französischen Angoulême, dem größten Comicfestival der Welt, den ersten Preis bekam.

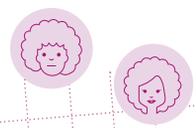
Das Angebot von Büchern, die Diversität (von Personen, von Orten, von Erzählungen) darstellen, die Bibliodiversität, wächst, wenn sich Diversität durch den gesamten Produktions- und Kreativprozess zieht. Dazu müssen sich Autoren, Verlage und Buchhandlungen verpflichten und auch diejenigen, die Literatur vermitteln. Es gilt, Verantwortung zu übernehmen und „gute Spiegel“ zu produzieren, keine „Spiegel, die lügen“ zu verteilen, die sagen, es gäbe wertvolle und wertlose Menschen, dass einige schön und intelligent seien und andere nicht, dass einige menschlicher seien als andere.

Diese Aufgabe hat jeder von uns, egal, auf welcher Seite wir stehen oder welcher Ethnie oder Rasse wir angehören. Wenn wir über ethnisch-rassistische Beziehungen sprechen, sprechen wir nicht nur über „das Problem der Schwarzen und der Indios“ oder darüber, wie man den Schwarzen „helfen“ kann, ein größeres Selbstbewusstsein zu entwickeln oder im Leben und im Beruf erfolgreicher zu sein. Wir sprechen von einem Thema, das die

ganze brasilianische Gesellschaft angeht. Beziehung heißt, wir sprechen über „uns (einschließlich mir selbst) in der Welt mit den anderen“; es ist eine Möglichkeit, darüber nachzudenken, wo wir stehen und wie wir unsere ethnische und rassische Identität wahrnehmen.

Schwarze hören oft, Schwarze würden sich nicht wertschätzen, hätten wenig Selbstbewusstsein und würden sich unterlegen fühlen, weil sie versklavt worden waren. Dann könnte man umgekehrt sagen, dass auch die Weißen ein Problem mit ihrem Selbstwertgefühl haben, also eine falsche Wahrnehmung von sich selbst, von einer angeborenen Überlegenheit - das ist zumindest fragwürdig.

An dieser Stelle möchte ich an die Kampagne „Onde você guarda seu racismo?“ („Wo heben Sie Ihren Rassismus auf?“) erinnern, bei der einige Leute eingeladen wurden, über das Thema zu sprechen. Es lohnt sich, sich einige der Videos anzusehen. Sie sind kurz und auf den Punkt.² Eine Zusammenfassung der häufigsten Antworten auf die Frage „Wo heben Sie Ihren Rassismus auf?“ gibt Maurício Santoro, Wissenschaftler beim brasilianischen Institut für Gesellschafts- und Wirt-



Eine Zusammenfassung der häufigsten Antworten auf die Frage „Wo heben Sie Ihren Rassismus auf?“ gibt Maurício Santoro, Wissenschaftler beim brasilianischen Institut für Gesellschafts- und Wirtschaftsanalysen (IBASE):

„Wie kann ich rassistisch sein, wenn meine Verlobte dunkelhäutig ist?“

„Ich bin kein Rassist. Vielleicht mag ich es einfach nicht, wenn die Leute sich falsch verhalten.“

² Die Videos der Kampagne „Wo heben Sie Ihren Rassismus auf?“ finden sich auf <https://www.youtube.com/watch?v=QGxzli3jCaM>. Abgerufen am 12. März 2019.

schaftsanalysen (IBASE)³: „In Witzen“; „Ich bin nicht rassistisch, aber die Gesellschaft zwingt mich dazu“; „In der Vergangenheit - das war während der Sklaverei so, heute gibt es das nicht mehr“; „Wie kann ich rassistisch sein, wenn meine Verlobte dunkelhäutig ist?“; „In der Angst“; „Die sind viel schlimmer. Wenn sie eine gute Stelle bekommen, trampeln sie auf uns rum“; „Im Unterbewusstsein“; „Ich bin kein Rassist. Vielleicht mag ich es einfach nicht, wenn die Leute sich falsch verhalten“.

Heute, einige Jahre später, finden wir ähnliche Kommentare in den sozialen Netzwerken, im Fernsehen, in Debatten und Seminaren und in Gesprächen mit Bekannten oder Unbekannten: Rassismus ist immer noch ein vernachlässigtes Thema in Brasilien, ein Thema, das wir gemeinsam ans Licht holen sollten, indem wir weniger darüber sprechen als uns anzuhören, was schwarze Männer und Frauen dazu zu sagen haben. Ein offenes Ohr für das Leid des anderen, ohne es herabzusetzen und ohne selbst in die Defensive zu gehen - das könnte ein guter Anfang sein. In einem meiner Kurse habe ich die Teilnehmer immer aufgefordert, eine Woche lang „Mikroszenen von Rassismus“ aufzuschreiben, die sie beobachtet haben, denen sie zum Opfer fielen oder in denen sie selbst sich rassistisch verhalten haben. Alle mussten etwas schreiben. In den Gesprächen über diese „Mikroszenen“ stellten wir fest, dass sie niemals belanglos waren für diejenigen, die sie selbst erlebten. Sich anzuhören, was andere - als Opfer oder als Täter - erlebt hatten, hat Empathie erzeugt und uns geholfen, unseren Blick zu schärfen und gemeinsam darüber nachzudenken, wie man ein Land aufbauen kann, in dem mehr Menschen Platz haben.

Was ich da hörte, brachte mich dazu, einige Themen/Wünsche aufzuschreiben von jemandem, der die Rassendiskriminierung am eigenen Leib spürt: das Recht auf ein richtiges Bild von uns selbst; die Selbsterkenntnis, also der Blick in einen nicht verzerrenden Spiegel und ohne die Einforderung von Schönheitsidealen; die Anerkennung der Beiträge der Afrobrasilianer zur Geschichte des Landes; und das Recht auf eine Erinnerung, die über das Lob für Feijoada [ein Bohneneintopf und das brasilianische Nationalgericht], Fußball und Samba hinausgeht. Wir wollen das Recht darauf, dass unsere Geschichte an den Schulen, in der Literatur, in den Medien, in den Museen erzählt wird.

³ Die Videos der Kampagne "Wo heben Sie Ihren Rassismus auf?" finden sich auf <https://www.youtube.com/watch?v=QGxzl3jCaM>. Abgerufen am 12. März 2019.

Wir wollen das
Recht darauf,
dass unsere Ge-
schichte
an den Schulen,
in der Literatur,
in den Medien,
in den Museen
erzählt wird.



Es ist beneidenswert, wie Deutschland die Erinnerung an einen der schwierigsten Momente seiner Geschichte bewahrt: den Zweiten Weltkrieg. Es gibt die Stolpersteine, Museen, Veranstaltungen und Investitionen in die Bildung, um eine sehr schmerzhaft Geschichte zu erzählen, damit sie sich nicht wiederholt. In Brasilien kämpfen wir seit der gesetzlichen Abschaffung der Sklaverei 1888 dagegen an, dass aus der Erinnerung gelöscht wird, was 400 Jahre Sklaverei für Schwarze aus Afrika bedeuten und wie indigene Völker vernichtet wurden.

Jeder von uns kann sich bemühen, ein wenig mehr über die Geschichte der Schwarzen in Brasilien zu erfahren, und sich Erzählungen dazu anhören; sich mit anderen Standpunkten auseinandersetzen; Stereotype, Vorurteile, diskriminierende Vorstellungen von Schwarzen aufbrechen; anerkennen, dass wir und die Unternehmen und Institutionen, die wir vertreten, nicht nur Opfer von Rassismus sind: Wir reproduzieren ihn jedes Mal, wenn wir etwas weglassen oder vernachlässigen oder nichts dafür tun, die Gegebenheiten zu ändern.

Viel Arbeit? „Gute Spiegel sind nicht billig“, aber das eigene Spiegelbild zu sehen und zu lächeln - das lohnt die Investition. •



Best
practices

Beispiele

BASF Aktivitäten

Die Black Inclusion Group (BIG) bei BASF wurde gegründet, um das Bewusstsein für die ethnisch-rassische Diversität zu schärfen und über affirmative Maßnahmen und Ziele die Inklusion von Schwarzen im Unternehmen zu fördern.

Zu den Initiativen zählen Veranstaltungen zum Thema Rassismus in Brasilien sowie die neue Partnerschaft mit der Zumbi-dos-Palmares-Universität, die zur Einstellung von zwölf schwarzen Praktikanten geführt hat. Mitglieder der BIG-Gruppe stehen den Studenten als Mentoren zur Seite, und es gibt Weiterbildungsinitiativen wie z.B. Englischunterricht.

Eine der Praktikantinnen ist die BWL-Studentin Twana Farias, 27. „Ich will mein Bestes geben, und hier bei BASF habe ich dazu alle Möglichkeiten. Ich nehme hier auf, so viel ich kann. Ich werde selbstbewusster und bin besser darauf vorbereitet, zu wachsen und in Zukunft eine führende Rolle zu spielen“, so Farias.

„Was die ethnisch-rassischen Fragen angeht, dürfen wir die historische Schuld nicht vergessen und die verborgenen Vorurteile, die in Brasilien noch immer zu beobachten sind. Deshalb sind affirmative Maßnahmen nicht nur bei der Einstellung, sondern auch bei der Inklusion in den Unternehmen von grundlegender Wichtigkeit“, ergänzt Bruno Barreto, *Diversity Coordinator* bei BASF in Südamerika. •

Was die ethnisch-rassischen Fragen angeht, dürfen wir die historische Schuld nicht vergessen und die verborgenen Vorurteile, die in Brasilien noch immer zu beobachten sind.

Bruno Barreto, *Diversity Coordinator* bei BASF in Südamerika

Beispiele

Demarest Aktivitäten

Wir engagieren uns für die Förderung der Gleichheit und für die Wertschätzung der ethnisch-rassischen Diversität. Wir schaffen gerechte Möglichkeiten für alle Mitarbeiter bei Demarest und in unseren Beziehungen nach außen und beziehen in all unseren Aktivitäten deutlich Stellung gegen Rassismus und Rassendiskriminierung.

Gute Praktiken:

Bei Demarest sind wir der Ansicht, dass einige Initiativen allen Strömungen (oder Gruppen von Minderheiten) im Bereich Diversität und Inklusion (D&I) gemeinsam sind und die Durchführung eines wirkungsvollen Programms ermöglichen, darunter beispielsweise:

- **Unterstützung durch die Geschäftsführung**

Unsere geschäftsführenden Partner setzen sich dafür ein, Diversität als Geschäftsstrategie zu fördern. Sie sprechen für Demarest, inner- und außerhalb der Kanzlei. Sie nehmen an Foren von Unternehmenspräsidenten und CEOs teil und unterstützen die internen Aktivitäten, sind tonangebend im Veränderungsmanagement und haben großen Einfluss auf die anderen führenden Kräfte in dem Bereich.

- **Struktur und Netzwerk (*Affinity Groups* und *Sympathisanten*)**

Diversität und Inklusion beschränken sich nicht auf das Personalmanagement oder die unternehmerische Sozialverantwortung. Wir haben eine multidisziplinäre Struktur, die entsprechende Initiativen erleichtert und beschleunigt.

Das D&I-Komitee besteht aus Mitgliedern der Kanzleileitung, den geschäftsführenden Partnern José Diaz und Paulo Frank da Rocha; der Partnerin und Leiterin der Abteilung Sozialverantwortung, Luciana Tornovsky; den koordinierenden Partnern Maria Helena Bragaglia, Marcello Pedroso und Carlo Verona sowie dem Personalchef Carlos Alberto Antonaglia. Unterstützt wird

das Komitee von einem eigenen Bereich für Diversität und Inklusion, der in der Personalabteilung angesiedelt ist und zu dem Affinity Groups gehören. Diese Gruppen bestehen aus Betroffenen und Sympathisanten, die freiwillig im Kanzleialltag als Botschafter auftreten.

Heute arbeitet Demarest in drei spezifischen Bereichen:

- o **D MULHERES** – wurde am 23.08.2017 gegründet und beschäftigt sich mit der Geschlechtergleichheit (Koordination: Maria Helena Bragaglia)
 - o **D MAIS** – wurde am 12.04.2018 gegründet mit dem Schwerpunkt auf den Rechten von LGBTI+ (Koordination: Marcello Pedroso)
 - o **D RAÍZES** – wurde am 16.08.2018 gegründet und setzt sich für die Rassengleichheit ein (Koordination: Carlo Verona)
- **Überarbeitung der internen Prozesse**

Wir haben alle Aktivitäten und internen Verfahren, wie Praktikumsmessen, Dokumente, Meldeformulare und alle Standards, die mit Rekrutierung, Einstellung, Beförderung, Leistungskennzahlen, Benefits, Werbematerial etc.



zu tun haben, so überarbeitet, dass sie - in inklusiver Sprache - repräsentativ sind für alle Stakeholder.

- **Mobilisierung der Belegschaft**

Wir investieren in ein internes Weiterbildungsprogramm, um ein Bewusstsein für die Thematik Diversität und Inklusion zu schaffen. Dazu gehören Schulungen, Veranstaltungen und Gesprächsrunden sowie Kampagnen, damit möglichst viele Mitarbeiter nach den Leitlinien des D&I-Programms leben und die Besonderheiten jeder Gruppe berücksichtigen.

- **Diversitätserhebung**

Wir haben bei Demarest eine Erhebung durchgeführt, um aufzuzeigen, wie pluralistisch unsere Belegschaft ist, um die wichtigsten Fragen zu identifizieren und in unserem Engagement die richtigen Schwerpunkte zu setzen.

- **Beziehungen zu Mandanten, Lieferanten und zur *Community***

Wir sind überzeugt, dass unsere Aktionen und Ergebnisse Einfluss haben auf unsere Stakeholder und Impulse geben für die Entwicklung nachhaltiger Geschäfte. Deshalb teilen wir die Informationen über unser Programm per Benchmarking und Networking mit Partnerunternehmen und Mandanten und über das Ausfüllen von Formularen seriöser Institutionen, die sich in der Förderung von Diversität engagieren.

- **Orientierung für neue Mitarbeiter**

Jeder neue Kollege unterschreibt die Verpflichtung zu unserem internen Verhaltenskodex, hört einen Vortrag über Demarests Positionierung zum Thema Diversität & Inklusion und wird eingeladen, sich den *Affinity Groups* und ihren Sympathisanten anzuschließen. Wir arbeiten an einem Video, um die Präsentation abzurunden, und an einer Schulung im E-Learning-Format, um die wichtigsten Konzepte zu vermitteln.

Wir schaffen gerechte Möglichkeiten für alle Mitarbeiter bei Demarest und in unseren Beziehungen nach außen und beziehen in all unseren Aktivitäten deutlich Stellung gegen Rassismus und Rassendiskriminierung.

D RAÍZES

Die Gruppe D RAÍZES hat in weniger als einem Jahr schon wichtige Erfolge erzielt:

- **Incluir Direito**

Wir sind Sponsoren des Programms „Incluir Direito“ („Inklusion im Recht“), das von CESA gemeinsam mit dem Instituto Presbiteriano Mackenzie und der Universidade Presbiteriana Mackenzie gefördert wird und zur Weiterbildung junger Menschen, die sich als Schwarze bezeichnen, an der juristischen Fakultät beitragen will, damit sie auf dem Arbeitsmarkt dieselben Chancen haben.

- **Juristische Allianz für die Rassengleichheit**

Wir gehören zu einer Gruppe großer Kanzleien in Brasilien, die sich dazu verpflichtet haben, die Zahl der Juristen, die sich als Schwarze bezeichnen, zu erhöhen. Neben den Anwaltssozietäten zählt das Bündnis auf die Partnerschaft mit der Getúlio-Vargas-Stiftung und auf eine spezialisierte externe Beratung, die die Initiativen in die richtige Richtung leitet.

- **Rekrutierungs- und Entwicklungsprogramm**

Wir haben festgestellt, dass es affirmativer Maßnahmen bedarf, wenn wir die Zahl afrobrasilianischer Mitarbeiter in unserer Kanzlei erhöhen wollen. Deshalb haben wir ein Programm strukturiert, das potentielle Talente herausstellt und die fachlichen Fähigkeiten vermittelt, die für eine bestimmte Funktion notwendig sind. •

Beispiele

Mercedes-Benz Aktivitäten

Zu den Initiativen in diesem Bereich gehört unsere Trainee- und Praktikantenprogramm mit Schwerpunkt Diversität. Wir wollen immer mehr Studenten und Fachkräfte verschiedener Ethnien motivieren, sich an unseren Auswahl- und Einstellungsverfahren zu beteiligen. Uns ist aufgefallen, dass wir von den Hochschulen, an denen wir nach Bewerbern gesucht haben, nur wenige Bewerbungen von schwarzen Studenten bekommen haben. Also haben wir unser Auswahlverfahren neu konzipiert und mehr Hochschulen ins Programm aufgenommen. So lag die Zahl der schwarzen Studenten, die sich beworben haben und in unser Programm aufgenommen wurden, in diesem Jahr bereits viel höher.

Das Diversitätskomitee hat zu Gesprächen mit den Mitarbeitern angeregt, um Erfahrungen auszutauschen, über gute Praktiken zu sprechen und darüber, wie sich der Alltag unserer Mitarbeiter in allen Bereichen der Diversität verbessern lässt.

Eine weitere wichtige Aktion ist die Durchführung von Workshops mit Managern aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens, um über Diversität am Arbeitsplatz und auch in der Gesellschaft zu debattieren. Diese Workshops haben das Format einer Talkshow. Einer davon fand im Werk in São Bernardo do Campo (im Bundesstaat São Paulo) statt, und zu den geladenen Rednern zählten Rachel Maia und Theo van der Loo - Führungskräfte, die in Brasilien bekannt sind für ihre Engagement zum Thema Diversität in Unternehmen.

„Nichts ist besser, als mit erfahrenen Führungskräften wie Rachel Maia und Theo van der Loo zu sprechen. Sie setzen Maßstäbe in Brasilien und teilen ihre Erfahrungen in multinationalen Unternehmen und in der Gesellschaft. So wollen sie unsere Führungskräfte motivieren, sich in diesem Prozess zu engagieren.“

Im Dialog mit den Führungskräften des Unternehmens haben die Redner von ihren Erfahrungen berichtet und von verschiedenen Aktionen und Initiativen zur Förderung einer inklusiven Arbeitsumgebung. •



Der Dialog als Mittel zur Förderung von Diversität

Von Maite Leite¹

Diversität und Verständnis gehen Hand in Hand. Ich glaube an Diversität und daran, dass der Weg dorthin über die Sensibilisierung und über die Inklusion durch Empowerment führt.

Eine der größten Aufgaben für Unternehmen und für die Gesellschaft besteht heute darin, die Menschen dafür zu sensibilisieren, auf andere zu achten und ein Verständnis für deren Schwierigkeiten und Herausforderungen zu entwickeln.

Die Realität des anderen verstehen, Stärken erkennen und Einschränkungen respektieren: Diese Empathie ebnet den Weg für Inklusion und eine kooperativere Zusammenarbeit, ohne Einschränkungen wegen Geschlecht, Sexualität, Religion, Ethnie oder Alter.

Die Förderung von Projekten, die ein solches gegenseitiges Verständnis schaffen wollen, ist eine der zwei Säulen der Diversität. Aber allein die Sensibilisierung dafür, wie wichtig es ist, den anderen als eine andere, aber ebenbürtige Person anzuerkennen, schafft noch keine Inklusion.

Verständnis und Empowerment machen Inklusion möglich. Und Aktionen ermöglichen die Schaffung gerechter Chancen und gleicher Möglichkeiten.

Ich persönlich versuche, Diversität und Inklusion über Anreize zu Projekten zum Empowerment und zur Sensibilisierung zu fördern. Dabei ist es ungeheuer wichtig, Möglichkeiten und Voraussetzungen zu schaffen, damit allen Gruppen, unabhängig von ihrem Hintergrund und ihren Lebensentscheidungen, Werkzeuge an die Hand gegeben werden, um sich weiterzuentwickeln. Teams aus Personen unterschiedlicher Herkunft und mit unterschiedlichem Hintergrund treffen bessere Entscheidungen.

Diversität ist Teil der DNA der Deutschen Bank. Wir schätzen das Engagement von Führungskräften und vermitteln unseren Mitarbeitern, wie

¹ Chief Country Officer e Head of Global Transaction Banking no Deutsche Bank Brasil.

wichtig Inklusion am Arbeitsplatz und Diversität für die Gesellschaft als Ganzes sind.

In Brasilien führt das Diversitäts- und Inklusionskomitee seit 2012 Projekte durch, um eine inklusive Kultur zu fördern. Dafür arbeiten wir mit Initiativen, die sich mit den Beziehungen zwischen den Generationen beschäftigen, wie das Programm dbFamily, das Raum bietet für Debatten über Eltern-Kind-Beziehungen. An den Gesprächsrunden nehmen Fachkräfte aus dem Bereich, Mitarbeiter und ihre Ehegatten teil.

Was die berufliche Entwicklung angeht, investieren wir in Mentoren- und Tutorenprogramme, um die Interaktion zwischen Mitarbeitern aus verschiedenen Bereichen, auf verschiedenen Hierarchieebenen und mit unterschiedlichen Dienstaltern zu fördern. Wir sind überzeugt, dass inklusive Führungskräfte bessere Entscheidungen treffen. Deshalb bieten wir unseren Managern Weiterbildungen an, die sie dabei unterstützen, einen offeneren Blick zu entwickeln, darunter zum Beispiel Schulungen zu „unbewussten Vorurteilen“.

2013 wurde das Komitee ins Leben gerufen, das sich für die Geschlechtergleichheit einsetzt. Damals haben wir weibliche Führungskräfte der Deutschen Bank, des Finanzmarkts und aus anderen Branchen eingeladen, um Begegnungen zwischen Menschen mit unterschiedlichen Profilen zu fördern und zu gemeinsamen Überlegungen und gegenseitiger Inspiration einzuladen.

Außerdem bilden wir Partnerschaften mit anderen Institutionen auf dem Finanzmarkt, um die Diversität unter Auszubildenden zu fördern und sie bei der Eingliederung in den Arbeitsmarkt zu unterstützen.

In einem breiteren Kontext ist die kontinuierliche Weiterbildung entscheidend, um gleiche Chancen für alle zu erreichen. Das gilt auch für meine weiteren Projekte. Wir nehmen an Initiativen teil, um Talente zu entwickeln und junge Leute bei ihrem Weg auf den Arbeitsmarkt und in die Unternehmen zu unterstützen. Wir arbeiten mit Nichtregierungsorganisationen zusammen, um Chancengleichheit zu fördern, damit junge Leute ihre Rolle als Staatsbürger finden und sich beruflich entwickeln können, unabhängig von Klassenzugehörigkeit, Geschlecht, Sexualität, Religion, Ethnie oder Alter.

Wir erleben einen wichtigen Moment in unserer Gesellschaft. Der Austausch von Erfahrungen und ein transparenter Dialog, zusammen mit Projekten zum Empowerment von Individuen: Das ist der Weg hin zu einem gerechteren Markt und einer Gesellschaft mit mehr Gleichberechtigung. •



Best practices

Beispiele EY Aktivitäten

In diesem Bereich konzentriert sich EY u.a. darauf, die Zahl weiblicher Führungskräfte schneller zu erhöhen, über interne Programme wie P.O.W.E.R. Up und Mentoring-Programme. Wir wissen, wie wichtig es ist, positiv auf die Gesellschaft einzuwirken, und fördern deshalb unternehmensexterne Initiativen, die sich gemeinsam mit Organisationen aus verschiedenen Segmenten für die Geschlechtergleichheit einsetzen: Die *Aliança pelo Empoderamento da Mulher* (Allianz für das Empowerment von Frauen), die mit *UN Women* zusammenarbeitet; *Mulheres do Brasil* (Frauen in Brasilien); und *Women in Leadership in Latin America (WILL)*. Außerdem berät unser Programm *Winning Women* Unternehmerinnen, optimiert wichtiges Know-how und stellt Kontakte zu anderen Organisationen und Personen her, die die entsprechenden Unternehmen, Organisationen oder *Communities* auf dem Weg zum Wachstum unterstützen können. Wir sind von der Zeitschrift *Exame* und von *WILL* anerkannt als bester Arbeitgeber für die *Work-Life-Balance* und als beste Unternehmensberatung für weibliche Führungskräfte. •



Beispiele

Bosch Aktivitäten

Geschlechtergleichheit ist für Bosch ein wichtiges Thema. Für Technologieunternehmen und Automobilzulieferer ist es nur natürlich, dass sich mehr Männer für die Arbeit interessieren und es folglich weniger Frauen in Führungspositionen gibt. Aber Bosch ist überzeugt, dass es durchaus möglich ist, die Zusammensetzung der Belegschaft vielfältiger und repräsentativer zu gestalten.

Seit 2016 arbeitet Bosch daran, die Geschlechtergleichheit im Unternehmen zu verbessern. Dafür wurde eine Reihe eigens ausgearbeiteter Maßnahmen eingeführt, darunter: eine offizielle Strategie zur Förderung der Geschlechtergleichheit, mit Zielkennzahlen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen; die Nutzung von inklusiver Sprache in Stellenausschreibungen; Zielkennzahlen zur Herstellung von Geschlechterparität bei der Vorauswahl von Lebensläufen; und Erfassung der Geschlechterrelation bei der Einstellung neuer Mitarbeiter.

Außerdem fördert Bosch die Lohngleichheit durch eine transparente Lohnpolitik, formale Vorgaben für Lohnerhöhungen und Prüfkennzahlen zur Messung der Lohngleichheit. Zudem sind Lohnerhöhungen an Leistungsindizes gebunden.

Was die Weiterbildung und Karrieremöglichkeiten angeht, fördert Bosch die Teilnahme von Frauen an Schulungen, die über ihren eigentlichen Aufgabenbereich hinausgehen. Hinzu kommen spezielle Schulungen, um Frauen auf Posten vorzubereiten, die traditionell von Männern bekleidet werden. Außerdem gibt es ein Coaching-Programm und/oder Förderprojekte, um Frauen für bestimmte Positionen bzw. Führungspositionen zu gewinnen.

Ein weiteres wichtiges Thema ist der Mutterschutz. Bosch nimmt am Programm „*Empresa Ciudadá*“ („Unternehmen als Bürger“) teil, in dem der Mutterschutz um 60 auf 180 Tage verlängert wird, und bietet auch bei Adoptionen eine Elternzeit an. Zudem bietet Bosch flexible Arbeitszeiten (Home Office und Gleitzeit) und bezuschusst Kosten für die Betreuung von Kindern



bis zu sechs Jahren. Das Unternehmen führt regelmäßig interne Kampagnen durch, um ein Bewusstsein dafür zu schaffen, wie wichtig die Aufteilung der Hausarbeit und eine verantwortungsvolle Vaterschaft sind. Außerdem bietet Bosch geburtsvorbereitende Kurse für Mitarbeiter und eine Begleitperson.

Um Müttern die Rückkehr aus dem Mutterschutz zu erleichtern, hat Bosch ein Integrationsprogramm entwickelt. Dazu gehören eine Checkliste für das Management, ein Leitfaden zu den Benefits, die das Unternehmen gewährt, ein Willkommensbrief und ein Geschenk für das Kind. Weiterhin prüft Bosch derzeit, den Vaterschutz um 15 auf 20 Tage zu verlängern.

Und um zu verhindern, dass das Arbeitsumfeld von Vorurteilen geprägt ist, verbieten es die Verhaltensstandards von Bosch, Mitarbeiter wegen ihres Geschlechts unter Druck zu setzen oder zu diskriminieren. Außerdem laufen interne Kampagnen (Seminare und Foren), um mehr Verständnis dafür zu schaffen, wie wichtig die Wertschätzung von Frauen ist; um zur Bildung von *Affinity Groups* zum Abbau von Vorurteilen zu motivieren; um Stereotypen aufzubrechen; und um Diskriminierung auf jeder Ebene zu bekämpfen. Zudem können Mobbing und sexuelle Belästigung über einen eigenen Beschwerdeweg angezeigt werden, wobei die Beschwerde absolut vertraulich behandelt wird. •

Beispiele BASF Aktivitäten

Im Jahr 2017
waren

29,5%

der BASF-Mitar-
beiter in Südame-
rika Frauen.

Bei den
Führungskräf-
ten waren es

27,1%

Kreativität und Innovation entstehen in zusammengesetzten Teams, in denen verschiedene Geschlechter, Ethnien, Altersklassen und sexuelle Orientierungen vertreten sind. Bei BASF ist Diversität ein Schlüssel für unternehmerischen Erfolg, und deshalb gibt es entsprechende Trainingsprogramme und Inklusionsmaßnahmen, die immer wieder überarbeitet werden.

BASF verbindet Produktivität mit Nachhaltigkeit. So schaffen wir Chemie für eine nachhaltige Zukunft und tragen zu einer Welt bei, die mehr Lebensqualität für alle bietet.

Um die Diversität in der Belegschaft zu fördern, hat BASF einen eigenen Bereich Diversität und Inklusion sowie Affinity Groups.

Mit Geschlechtergleichheit beschäftigt sich das Netzwerk *Women in Business* (WIB), eine globale Initiative, die am Weltfrauentag gestartet wurde. In Südamerika will das Netzwerk Frauen, die die Unternehmenswerte von BASF unterstützen, ins Unternehmen holen, ihnen die Möglichkeit zu beruflicher Entwicklung geben und sie ans Unternehmen binden. BASF soll ein Unternehmen werden, in dem

Frauen anteilig vertreten sind und dieselben Entwicklungsmöglichkeiten haben. Das Netzwerk ist in drei Bereichen tätig:

Karrieremöglichkeiten: Hier geht es darum, Projekte zur Förderung gleicher Möglichkeiten für Männer und Frauen zu entwickeln, Frauen in allen Bereichen sichtbarer zu machen und sie in ihrer beruflichen Entwicklung zu unterstützen.

Führungspositionen und Beförderung: Die Vorurteile gegen Frauen in Führungspositionen sollen durchbrochen werden, indem die Anzahl der Frauen im oberen Management - angefangen im Vorstand - erhöht wird.

Mitarbeiterbindung: Es sollen günstige Voraussetzungen geschaffen werden, um Frauen ans Unternehmen zu binden und sie innerhalb des Unternehmens zu befördern, und um mehr Flexibilität zwischen Privat- und Berufsleben zu ermöglichen.

Im Jahr 2017 waren 29,5% der BASF-Mitarbeiter in Südamerika Frauen. Bei den Führungskräften waren es 27,1%. Damit steht die BASF Südamerika vorne im Vergleich zu den Standorten in den anderen Regionen der Welt; im globalen Durchschnitt liegt der Anteil bei 25,5% (Mitarbeiter) bzw. 20,5% (Führungskräfte).

„Unternehmen mit mehr Diversität sind besser in der Lage, Talente an sich zu binden und kundenorientiert zu arbeiten, haben zufriedener Mitarbeiter und können bessere Entscheidungen treffen. Das alles setzt einen positiven Kreislauf in Gang, der letztlich zu einer Erhöhung der Rendite führt“, erklärt Christiana Brito, die den Bereich institutionelle Beziehungen und Nachhaltigkeit bei BASF Südamerika leitet. •



Beispiele

Volkswagen Caminhões e Ônibus

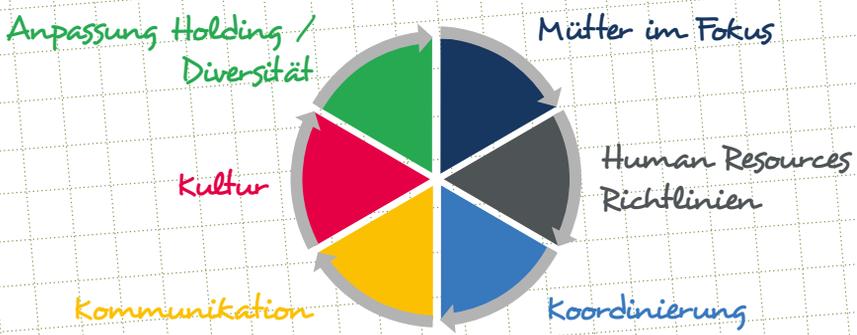
Volkswagen Caminhões e Ônibus, die Lkw- und Bussparte von VW in Lateinamerika, ist überzeugt, dass mehr Diversität im Arbeitsumfeld die Arbeit effizienter und innovativer macht. In den letzten Jahren ist es dem Unternehmen gelungen, die Anzahl der Frauen in Führungspositionen zu verdoppeln, und auch die Zahl der weiblichen Mitarbeiter insgesamt wurde deutlich erhöht. 2018 waren im Trainee-Programm erstmals gleich viele Frauen und Männer vertreten. Und 2019 wurden am Standort Mexiko erstmals Frauen an der Montagelinie eingestellt.

Damit mehr Frauen ins Unternehmen kommen, sich mit dem Unternehmen identifizieren und auch in Führungspositionen aufsteigen, wurde 2015 auf Initiative einer Gruppe von Mitarbeiterinnen und mit Unterstützung der Personalabteilung das Woman-Programm ins Leben gerufen. Nachdem es bereits zuvor informelle Treffen gegeben hatte, wurde das Programm zum Weltfrauentag am 8. März 2015 offiziell von Unternehmenspräsident und CEO Roberto Cortes ins Leben gerufen, in einer Mitteilung an alle Mitarbeiter. Das Programm hat drei Ziele: für Führungspositionen geeignete Frauen zu identifizieren und zu fördern, mehr Frauen ins Unternehmen zu holen und die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen zu erhöhen.

Das Programm richtet sich ausschließlich an Frauen. Im Mittelpunkt stehen Motivationstreffen in Resende, am Produktionsstandort von Volkswagen Caminhões e Ônibus, und am Sitz des Unternehmens in São Paulo. Bei diesen Treffen werden Informationen ausgetauscht über die berufliche Laufbahn, über die Work-Life-Balance und über Frauen in Führungspositionen.

Zu jedem Treffen wird eine weibliche Führungskraft eingeladen, um über ihre Laufbahn zu sprechen sowie über Herausforderungen und Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Das soll unsere Mitarbeiterinnen beruflich motivieren. Das Ergebnis ist sehr positiv, und viele Mitarbeiterinnen nehmen teil.

Die Frauen in unserem Unternehmen werden motiviert, sich zu beteiligen an diesen Debatten, die während der Arbeitszeit stattfinden. Die jeweiligen



Bereichsleiter(innen) unterstreichen die Bedeutung des Projekts, das den Mitarbeiterinnen und der gesamten Abteilung zugutekommt. Diese Aktion zeigt, dass Volkswagen Caminhões e Ônibus sich dafür einsetzt, dass Frauen stärker motiviert werden und sich selbstsicherer fühlen.

2017 begann VWCO, in einen weiteren Bereich der Frauenförderung zu investieren. Nachdem eine Studie gezeigt hatte, dass viele Mitarbeiterinnen nach Geburt ihrer Kinder nicht ins Unternehmen zurückkehren, wurde „Mães em Foco“ („Mütter im Fokus“) gegründet, um Mitarbeiterinnen stärker ans Unternehmen zu binden und die Richtlinien im Umgang mit Schwangeren und Müttern zu überarbeiten. Damit wollen wir das Arbeitsklima verbessern und diese Gruppe im Unternehmen halten.

Jetzt ist VWCO schon einen Schritt weitergegangen und hat offiziell eine Strategie von Pluralismus & Inklusion verabschiedet, um die individuellen Erfahrungen, Kompetenzen und Kenntnisse aufzuwerten, die jeder Mensch hat. Damit werden alle Initiativen zur Förderung von Diversität am Arbeitsplatz - derzeit Geschlecht, Alter, Personen mit Behinderung und Lebenserfahrung - zusammengefasst und von der Personalabteilung koordiniert.

Wichtiger Bestandteil der Strategie sind die Führungsforen. Bei diesen Veranstaltungen, die allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen offenstehen, tauschen Führungskräfte von Volkswagen Caminhões e Ônibus und von einge-



ladenen Unternehmen Erfahrungen aus zu den Herausforderungen in ihrem Beruf, zu ihren beruflichen Laufbahnen und zu unterschiedlichen Führungsstilen und geben den anderen Teilnehmern Tipps. Außerdem beantworten sie hauptsächlich karrierebezogene Fragen, beispielsweise zur Ergebnisbewertung, zur Work-Life-Balance oder zu internationalen Erfahrungen. So sollen unterschiedliche Führungskräfte vorgestellt werden, um zu zeigen, dass die Führungspositionen allen offenstehen, unabhängig von Geschlecht, Hautfarbe oder Rasse, Alter, sexueller Orientierung, Nationalität, Behinderung, Abteilung oder Funktion.

Mit den Maßnahmen zur Förderung einer pluralistischen und inklusiven Arbeitsumgebung will Volkswagen Caminhões e Ônibus von einer großen Belegschaft profitieren, die motiviert und engagiert ist, um den Kunden maßgeschneiderte Transportlösungen zu bieten. •

Beispiele LANXESS Aktivitäten

Derzeit (Stand: Dezember 2018) machen Frauen bei LANXESS Brasil 25% der Führungskräfte aus. An allen Standorten weltweit liegt der Anteil im Schnitt bei 19,2%. Aber auch wenn wir damit bereits über dem Durchschnitt liegen, arbeiten wir weiter daran, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die Frauen den Aufstieg in Führungspositionen ermöglichen.

Derzeit machen Frauen über 50% der als High Potentials eingestufteten Mitarbeiter aus.

Eine der großen Herausforderungen dabei ist die Zeit der Schwangerschaft und die Rückkehr an den Arbeitsplatz nach der Geburt. Deshalb sorgt das Unternehmen für eine ausreichende Flexibilität, sodass Schwangere ihre Arbeit machen können, ohne ihre Gesundheit oder die Gesundheit des Kindes zu vernachlässigen. Außerdem hat LANXESS die Arbeit im Home Office eingeführt. Bis zu 50% der Wochenarbeitszeit können Mütter in den ersten 90 Tagen nach der Elternzeit zu Hause erledigen, sodass die Rückkehr zum Arbeitsplatz schrittweise stattfinden kann.

Um sicherzustellen, dass Frauen und Männer dieselben Karrieremöglichkeiten haben, wird auf der jährlichen Konferenz des oberen Managements von LANXESS Brasil ausgewertet, wie hoch der Anteil an Frauen im Talent-Pool ist. Und falls notwendig, werden Maßnahmen erwogen, um zu gewährleisten, dass alle Manager diese Thematik bei der Nachfolgeplanung berücksichtigen. Derzeit machen Frauen über 50% der als *High Potentials* eingestufteten Mitarbeiter aus. Damit ist sichergestellt, dass der Anteil von Frauen in Schlüsselpositionen bei LANXESS Brasil kontinuierlich und nachhaltig steigen wird. •

Beispiele

Demarest Aktivitäten

Bei Demarest gehört Geschlechterdiversität zu den prioritären Themen. Ein ausgeglichenes Verhältnis, der Abbau von Hürden und die gerechte Verteilung von Chancen: Das sind die Ziele der Initiativen, die die Kompetenzen aller Mitarbeiter fördern wollen, in einer kooperativen und innovativen Arbeitsumgebung.

Insbesondere im Bereich der Geschlechtergleichheit hat die Gruppe D MULHERES bereits die folgenden guten Praktiken eingeführt:

- **Verpflichtung zu den Women Empowerment Principles (WEP) von UN Women**

Wir haben die sieben Verpflichtungen zum Empowerment von Frauen unterzeichnet, für die UN Women auf globaler Ebene wirbt.

- **Teilnahme am Programm „Empresa Cidadã“ („Unternehmen als Bürger“)**

Wir haben die Elternzeit für unsere Mitarbeiter auf 180 Tage für Mütter und 20 Tage für Väter verlängert und sie „Geburtsschutz“ genannt. Das unterstreicht, wie wichtig es ist, dass die Eltern an diesem Moment des Lebens ihrer Kinder teilhaben, und gibt den Müttern die notwendige Ruhe, diesen Zeitraum mit dem Kind zu verbringen. Dasselbe gilt auch bei der Adoption von Kindern.

- **Stillzimmer**

Der Raum für Schwangere und stillende Mütter ist komfortabel eingerichtet und klimatisiert.

- **Analyse der Hürden und Fördermöglichkeiten für Frauen**

Wir haben eine qualitative Erhebung in Form einer Fokusgruppe durchgeführt, um die Kommunikationswege zwischen Frauen und der Geschäftsführung zu stärken; um zu analysieren, wie Mitarbeiter die Hürden wahrnehmen, vor denen Frauen beruflich stehen könnten; und um herauszufinden, wie sich die Karriere von Frauen fördern lässt.

- **Beratungsprogramm für Eltern**

Wir haben ein Programm entwickelt, um Mitarbeitern den Wiedereinstieg nach der Elternzeit zu erleichtern. Außerdem soll das Projekt den Blick auf Mutter- und Vaterschaft im Büro ins Positive drehen und den Irrtum ausräumen, es gäbe einen Widerspruch zwischen Karriere und Kindererziehung. Die Teilnehmer erhalten Material, das sie durch die Schwangerschaft begleitet, und ein Geschenk für das Neugeborene, und sie können sich eine Führungskraft aus dem oberen Management aussuchen, die selbst Kinder hat, ihnen beratend zur Seite steht und die Beziehungen zu Klienten und anderen Parteien aufrechterhält, bis der Mitarbeiter aus der Elternzeit zurückkommt.

- **Mentoring für Frauen**

Wir haben festgestellt, dass wir das Empowerment von Frauen, die im Unternehmen aufsteigen, direkt fördern müssen, damit sie sich sicher genug fühlen, wenn sie Führungspositionen übernehmen, und um die Zahl der Frauen mit Entscheidungsbefugnis zu erhöhen. •

Wir haben die Elternzeit für unsere Mitarbeiter auf 180 Tage für Mütter und 20 Tage für Väter verlängert und sie „Geburtsschutz“ genannt. Das unterstreicht, wie wichtig es ist, dass die Eltern an diesem Moment des Lebens ihrer Kinder teilhaben.

Beispiele

Mercedes-Benz Aktivitäten

Um die Geschlechtergleichheit zu fördern und unseren Mitarbeiterinnen Chancen auf Führungspositionen und Beförderungen anzubieten, haben wir schon einige Projekte gestartet. Ein Beispiel ist die anonymisierte Bewerbung auf intern vergebene Führungspositionen. So soll die Vergabe nach Erfahrung und Fähigkeiten erfolgen und verhindert werden, dass Vorurteile die Auswahl beeinflussen und nicht alle die Chance bekommen, sich zu bewerben und ihre berufliche Kompetenz unter Beweis zu stellen.

Um zu gewährleisten, dass Frauen und Männer dieselben Möglichkeiten haben, ist auch immer eine Frau am Auswahlverfahren beteiligt. So soll vermieden werden, dass unbewusste Vorurteile die Auswahl beeinflussen.

Wir haben eine globale Mentoring-Plattform, wo sich jeder Mitarbeiter eintragen kann, um andere als Mentor zu unterstützen oder selbst einen Mentor zu bekommen. An diesem Programm nehmen immer mehr Frauen teil, sodass Themen, die für deren berufliche Laufbahn wichtig sind, verstärkt debattiert und unterstützt werden.

Bei der Bewertung von Talenten und Potentialen werden die Beurteilenden geschult, damit nicht irgendwelche Vorurteile z.B. aufgrund von Geschlecht, Alter, Religion oder Nationalität verhindern, dass Bewerber für Führungspositionen ausgewählt werden.

Wir setzen uns immer mehr dafür ein, die Zahl der Mitarbeiterinnen in den verschiedenen Unternehmensbereichen zu erhöhen. Das geht von den Lehrlingen vom Berufsbildungswerk der Industrie (SENAI) über Stellen in der Produktion bis hin zu Posten im Vorstand. So haben wir Elektrikerinnen, Monteurinnen, Fahrerinnen, Juristinnen, Analytistinnen, Geschäftsführerinnen, Direktorinnen und sogar unseren ersten weiblichen Finanzvorstand in Brasilien.

Ein weiterer wichtiger Punkt, um unsere Mitarbeiterinnen ans Unternehmen zu binden, sind die flexiblen Arbeitszeiten, die Arbeitszeitkonten und die Möglichkeit zur Arbeit im Home Office. Damit wird es für unsere Mit-



arbeiterinnen leichter, ihren Arbeitsalltag zu planen, den Arbeitsplatz falls notwendig zu verlassen oder von zu Hause aus zu arbeiten.

Außerdem führen wir im April 2019 Änderungen im Mutterschutz ein. Dann kann jede Mitarbeiterin nach den ersten vier Monaten im Mutterschutz weitere zwei Monate zu Hause bleiben oder aber vier Monate lang in Teilzeit arbeiten.

Außerdem bezuschussen wir die Krippenbetreuung für Kinder unserer Mitarbeiterinnen bis zum Alter von drei Jahren.

A voz delas / Ihre Stimmen

Auch außerhalb des Unternehmens selbst beschäftigen wir uns mit unseren Kundinnen, also den Lkw-Fahrerinnen, und den Frauen von Lkw-Fahrern, die mit ihren Männern über die Straßen Brasiliens fahren. Für sie haben wir kürzlich in unserer Lkw-Sparte die Kampagne „A voz delas“ („Ihre Stimme“) gestartet. So erfahren wir von den Schwierigkeiten, die diese Frauen auf der Straße haben, wie beispielsweise das Fehlen angemessener Toiletten an Tankstellen. Eine dieser Damentoiletten wurde übrigens von Mercedes-Benz renoviert. •

Beispiele

GIZ Aktivitäten

Gender und Diversity lohnen sich: Zwei der Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung

Als Dienstleister der internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung engagiert sich die Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) weltweit für eine lebenswerte Zukunft. An diesem Leitbild richtet sich die Arbeit der über 20.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in rund 120 Ländern aus. Gleichberechtigung und Diversität der Geschlechter sind zwei zentrale Elemente dieses Leitbildes. Aber was bedeutet dies konkret in der Praxis?

Die Vision in der alltäglichen Arbeit innerhalb der GIZ und bei der Umsetzung der Projekte zu konkretisieren und deren Wirkungen zukunftsfähig zu gestalten, sind Herausforderungen, die ständige Flexibilität und Innovation erfordern. Die Erreichung der Gleichberechtigung der Geschlechter ist dabei ein zentrales Element, welchem sich die GIZ auf allen Ebenen verpflichtet fühlt. Die Durchsetzung dieses Menschenrechtes ist jedoch keine Selbstverständlichkeit und kein Selbstläufer, sondern erfordert einen bewussten Umgang mit der Transformation von Geschlechterverhältnissen wie auch ein breites Engagement innerhalb des Unternehmens.

Bereits seit 2001 besitzt die GIZ eine unternehmensweite Gender-Strategie – seit Ende 2018 in neuer Auflage – welche die Ziele der innerbetrieblichen Gleichstellung mit jenen des Gender-Mainstreamings in der Projektarbeit verzahnt. Ziel ist es, gleiche Chancen und Rechte für alle Menschen unabhängig von ihrem Geschlecht, ihrer sexuellen Orientierung und Geschlechteridentität im Unternehmen und im Rahmen unserer Aufträge zu verwirklichen. Die Strategie besteht aus den fünf komplementären strategischen Elementen: 1. Politischer Wille und Rechenschaft; 2. Unternehmenskultur; 3. Genderkompetenz; 4. Anpassung von Prozessen und 5. Innerbetriebliche Gleichstellung. Letztere umfasst vielfältige Personalpolicies und draus folgende Praktiken und Angebote für die Mitarbeitenden

zur Förderung von Diversität, Gleichstellung und Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Frauen und Männer im Unternehmen. Das Eintreten für ein Unternehmen frei von sexueller Belästigung am Arbeitsplatz ist ein weiterer wichtiger Baustein. Durch die Unterzeichnung der Women's Empowerment Principles (WEPs) ist die GIZ 2015 einer internationalen Plattform von UN Women beigetreten und hat sich damit verpflichtet, Grundsätze wie Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung am Arbeitsplatz zu integrieren und umzusetzen.

Die GIZ wendet zudem seit 2016 ein für alle Auftragsfelder verbindliches *Safeguards+Gender Managementsystem* an. Dies ermöglicht es, im Rahmen eines systematischen Prüfprozesses externe Risiken und nicht-intendierte, negative Wirkungen frühzeitig zu erkennen und zu mindern sowie Potenziale zur Förderung der Gleichberechtigung der Geschlechter zu heben. Die konsequente Anwendung dieses Safeguards+Gender Managementsystems stellt eine wichtige Grundlage für die unternehmerische Nachhaltigkeit, Glaubwürdigkeit und Lieferfähigkeit des Unternehmens dar.



Bereits seit 2001 besitzt die GIZ eine unternehmensweite Gender-Strategie - seit Ende 2018 in neuer Auflage - welche die Ziele der innerbetrieblichen Gleichstellung mit jenen des Gender-Mainstreamings in der Projektarbeit verzahnt.

Auf Ebene der GIZ in Brasilien werden diese Policies und Strategien des Unternehmens mit lokalen Elementen ergänzt und in Wert gesetzt. Dabei wird dem Thema Gender insbesondere über eine klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Gestaltungsmöglichkeiten Rechnung getragen: Eine nationale Gender-Ansprechperson ist vornehmlich für das Gendermainstreaming innerhalb der GIZ Brasilien verantwortlich; eine internationale Genderberaterin orientiert die Projekte bei der Umsetzung des Gendermainstreamings in den vielfältigen Kontexten und schließlich wird der aktive Austausch der MitarbeiterInnen zum Thema Gender nach innen und außen im Rahmen von diversen Initiativen der Arbeitsgruppe gefördert.

Weil die Wertschätzung der Vielfalt den gesellschafts- und entwicklungspolitischen Überzeugungen der GIZ entspricht und weil divers zusammengesetzte Teams Kundenorientierung und Innovationsfähigkeit erhöhen, unterstützt die GIZ in Brasilien Diversität im Personalkörper. Sie sichert in den internen Prozessen den Schutz vor Diskriminierung zu und fördert Maßnahmen, die die Vielfalt im Personalkörper steigern (insbesondere hinsichtlich ethnischer Herkunft, Geschlecht, Religion, Behinderung, Alter, sexueller Identität und Orientierung).

In diesem Sinne lancierte die GIZ Brasilien Ende 2018 eine lokale Policy gegen sexuelle Belästigung sowie Genderdiskriminierung am Arbeitsplatz. Begleitet von Sensibilisierungsmaßnahmen, definiert die Policy interne und externe Ansprechstrukturen und Prozesse im Falle möglicher Beschwerden und schafft so Transparenz und Klarheit für die Mitarbeitenden. Die GIZ in Brasilien erwartet auch von Ihren Vertragsnehmenden die Einhaltung der durch das Unternehmen definierten ethischen Prinzipien und integriert diese im Rahmen der Vertragsgestaltung wie auch im Rahmen des HR-Managements.

Alle diese Maßnahmen sind wichtige Schritte auf dem Weg zur Verwirklichung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern im Unternehmen – entscheidend für eine lebenswerte Zukunft! •

Beispiele

SAP Aktivitäten: Diversität und Inklusion: die Geschlechtergleichheit in Unternehmen

Von Cristina Palmaka¹

Es dauerte über 2000 Jahre, bis die Menschheit begann, das Andersartige zu verstehen und wertzuschätzen und zu erkennen, dass wir alle dieselben Chancen haben wollen, dieselben Träume und dieselben Erfolge. Diese Entwicklung, die im 20. Jahrhundert nur ganz allmählich begann, hat in den letzten Jahren an Tempo zugelegt. Die Debatten in der Gesellschaft und in den Unternehmen über wichtige Themen wie Feminismus, Homophobie, Inklusion, Geschlechtsidentität, Rassismus und Geschlechtergleichheit sind intensiver geworden oder haben neue Bedeutungen gewonnen. Und das ist ein sehr wichtiger Fortschritt.

Auch wenn die Unternehmen im Allgemeinen noch sehr weit vom idealen Umgang mit Diversität entfernt sind, gibt es einige beispielhafte Bewegungen. Und der erste Schritt, um Diversität zu verstehen und zu fördern, besteht darin, überholte Konzepte über Bord zu werfen und Authentizität zuzulassen (und wertzuschätzen). Übrigens zeigen Studien, dass die Produktivität um 20% sinkt, wenn Mitarbeiter das Gefühl haben, sich nicht frei ausdrücken zu können. Aber das ist die Theorie. Diversität in die Praxis umzusetzen, heißt, funktionierende Modelle zu schaffen, die die Diversität zu einem essentiellen Teil des Unternehmens machen - nicht nur für den äußeren Schein.

SAP hat sich das Ziel gesetzt, ein inklusives Arbeitsumfeld für alle zu schaffen und zu erhalten, unabhängig von persönlichen Eigenschaften. Wir achten darauf, dass dies möglichst effizient geschieht: Wir sind eins

¹ Präsidentin von SAP Brasil.

der ganz wenigen Unternehmen in Lateinamerika mit einem Beauftragten ausschließlich für das Thema Diversität und Inklusion. Er ist für die unternehmensinternen Projekte verantwortlich, von regelmäßigen Meetings mit dem oberen Management bis hin zu entsprechenden Schulungen für neue und alte Mitarbeiter.

Außerdem haben wir die sogenannten *Employee Network Groups*, Netzwerke von Mitarbeitern, die Minderheitsgruppen angehören und sich mit folgenden Themen beschäftigen: LGBT, Generationen, Rasse/Ethnie und Menschen mit Behinderung. Diese inklusiven Netzwerke gewährleisten, dass Minderheiten bei SAP repräsentativ vertreten sind, und setzen sich intern für Antidiskriminierungsmaßnahmen ein. Immer wieder organisieren sie Diskussionsrunden, Gespräche mit Führungskräften, die einer Minderheit angehören, sowie interne und externe Kampagnen.

Das *Business Women's Network* (BWN) beispielsweise ist sehr aktiv, bietet Unterstützung und debattiert die Rolle von Frauen und ihre beruflichen



Laufbahnen. Zudem geht es um Talentförderung für Frauen, um die Zahl der weiblichen Führungskräfte zu erhöhen. Mit über 13.000 Mitgliedern in über 61 Ländern will das BWN die Geschlechtergleichheit durchsetzen, auch aus der Überzeugung heraus, dass sich Diversität und Inklusion direkt auf die Geschäftsergebnisse des Unternehmens auswirken.

In Brasilien ist das BWN sehr aktiv. Wir sind mit dem EDGE-Zertifikat („*Economic Dividends for Gender Equality*“) ausgezeichnet und haben die UN-Prinzipien zum Empowerment von Frauen unterzeichnet. 2019 wollen wir auch Männer in die Debatten über Gleichberechtigung einbinden: #HeforShe. Deshalb haben wir die Bewegung „*Todxs Juntxs pela Equidade*“ („Alle gemeinsam für die Gleichberechtigung“) gestartet.

Damit haben wir gute Ergebnisse erzielt, und wir machen Fortschritte. Heute besteht die Belegschaft zu über 30% aus Frauen.

Es hat zwar in den letzten Jahren viele Fortschritte gegeben, aber als Gesellschaft müssen wir noch viel erreichen. Angesichts der drei Fähigkeiten, die den Mensch von der Maschine unterscheiden - Kreativität, Empathie und Mut -, werden weibliche Kompetenzen auf dem Arbeitsmarkt der Zukunft sogar noch wichtiger, wie beispielsweise Verhandlungsgeschick und Führungskompetenz.

All die Arbeit und unsere Bemühungen, SAP zu einem diverseren Unternehmen zu machen, erfüllen mich mit Stolz. Nicht nur, weil ich ein motiviertes Team leite, das sich in der Sache engagiert, sondern auch, weil wir damit Teil einer so wichtigen Bewegung sind. Wir verändern nicht nur die Unternehmenskultur in einer Belegschaft von 80.000 Mitarbeitern, sondern wir tragen auch dazu bei, die Welt zu einem besseren Ort zu machen. Und das ist unsere Absicht. Möge das auch andere Unternehmen inspirieren auf dem Weg zu mehr Diversität. •



Sexuelle Orientierung

Lieben, das ist genug.

Von Danielle Torres¹

Als ich versuchte, meine sexuelle Orientierung angesichts meiner Geschlechtsidentität zu verstehen, geriet ich in eine mir bis dahin völlig unbekannte Welt. Wer sein Geschlecht nicht als fließend erlebt, also zwischen den klassischen Definitionen männlich und weiblich, mag meine Ausführungen für befremdlich halten.

Ich muss zugeben, dass es auch mir im Zuge meiner Geschlechtsumwandlung schwergefallen ist, mich in dieser Schnittmenge zwischen (Trans-)Gender und Sexualität zu finden.

Ich will das besser erklären: Ich identifiziere mich als Frau, transgender, androgyn. Frau durch Identität, transgender durch gesellschaftliche Benennung, androgyn, weil ich meinen männlichen und weiblichen Pol in Einklang bringe.

Ab dem Moment, in dem ich öffentlich erklärte, dass ich weiblich bin, gab es von der Gesellschaft nur eine Erwartung: dass ich Beziehungen zu Männern habe. Nun habe ich mich aber immer für Frauen interessiert.

Aus diesem vermeintlichen Widerspruch entstand ein neuer Gedanke: Ich bin männlich von Geburt aus, habe eine weibliche Identität angenommen und habe Beziehungen zu Frauen.

Das sollte eigentlich nicht überraschend sein, aber um dieses potenzielle Missverständnis zu überwinden, musste ich verstehen, dass Geschlechtsidentität etwas anderes ist als sexuelle Orientierung. Bei der Geschlechtsidentität geht es darum, wie ich mich identifiziere - nämlich als Frau. Bei der sexuellen Orientierung geht es darum, mit wem ich Beziehungen haben will - in meinem Fall mit Frauen.

Nachdem das klar war, war es leichter zu verstehen, dass es homosexuelle Cisgender gibt, so wie es auch homosexuelle Transgender gibt. Mein

¹ Führungskraft und leidenschaftliche Dichterin.

Problem war wohl, dass ich mich ausschließlich aus meinem biologischen Geschlecht heraus verstanden und dabei mein eigentliches Wesen, meine Identität, vernachlässigt habe.

So könnte ich sagen, ich bin eine Frau, transgender, androgyn und lesbisch. Zugegeben, das sind viele Benennungen. Ich habe immer gesagt, ich bin nicht aus der männlichen „Schublade“ raus, um in andere einzusteigen. Und deshalb sage ich lieber: Ich bin Danielle. Meine Seele identifiziert sich in der Welt der Frauen, und dort finde ich auch Zuneigung. Die Benennungen hängen von unterschiedlichen gesellschaftlichen Interpretationen ab, aber sie ändern nichts daran, wer ich bin und mit wem ich zusammen sein will. Das ist das Schöne an der Liebe: Sie kennt keine Regeln.

WORT

Es verursacht
keine Gränzhaut
und auch keine
Verzögerungen
zu merken
dass der Kreis
geschlossen ist
wenn das Bestre-
ben
zum Wort
vereint ist.

Aus diesem abs-
trakten

Bericht
mache ich aus
zwei
Seilen
eine stärkere Ver-
bindung
und verknüpfe sie

Die Komplettheit
einer unlösbaren
Lösung
zeigt mir
dass der schwerste
Tag

sich erhellt
wenn die Tatsache
klar wird
dass die Liebe zu
sich selbst
der erste
von langen
Schritten ist.

Lieben, das ist
genug.

Victoria Novick
(Künstlername der Dichterin
Danielle Torres) •

The background of the entire page is a repeating pattern of interlocking male and female symbols. The male symbol is a circle with an arrow pointing diagonally up and to the right. The female symbol is a circle with a cross pointing diagonally down and to the right. These symbols are arranged in a grid-like fashion, with some overlapping to form more complex shapes. The pattern is light blue on a white background.

Best practices

Beispiele

Siemens Aktivitäten: LGBTI+

Von André Machado¹

Die Welt ist seit ihrem Anbeginn divers, und wenn Unternehmen diese Diversität zulassen, ist das nicht nur klug, sondern es zeigt auch das Engagement für die Gesellschaft und letztlich für die Menschheit.

Siemens Brasil ist mit dem Thema LGBTI+ immer sehr sensibel umgegangen, und in den letzten Jahren sind wir aktiver geworden und haben erste Projekte zur Förderung von Diversität gestartet, die den Weg geebnet haben für unser jetziges und zukünftiges Engagement.

Angefangen hat das 2017. Eine unserer ersten symbolträchtigen Aktionen war der Internationale Tag gegen Homophobie, an dem die Mitarbeiter Fotorahmen bekamen und an den wichtigsten Standorten Banner und Fahnen in Regenbogenfarben aufgestellt wurden. Außerdem konnten die Mitarbeiter_innen die Aktion in den sozialen Netzwerken teilen, mit Hashtags gegen Homophobie.

Und wir hatten unsere traditionelle „Open House“-Veranstaltung in Jundiaí, zu der mit Bildern geworben und eingeladen wurde, die das Konzept der heteronormativen Familie durchbrochen haben.

Ganz ähnliche Aktionen gab es 2018. Ende 2018 hat ein Gremium von Siemens Brasil, in das u.a. die Personalabteilung, die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit und die Geschäftsführung eingebunden sind, sich mit einer externen, spezialisierten Unternehmensberatung zusammengetan mit dem Ziel, jeden Bereich der Diversität auf eine eigene Säule zu stellen. So kann auch die Säule LGBTI+ im Unternehmen weiterentwickelt werden.

Seitdem sind durch Bekanntmachung über interne Kommunikationskanäle bereits viele Mitstreiter für die Sache gewonnen worden. In einem Brain-

¹ Geschäftsführer Controlling in der Sparte Power & Gas bei Siemens Brasil.



storming wurden die wichtigsten Befürchtungen und Erwartungen erfasst, um auf dieser Grundlage einen Aktionsplan auszuarbeiten, der diesen Realitäten Rechnung trägt.

Eine in diesem Bereich renommierte externe Unternehmensberatung steht Siemens zur Seite, mit einem erfahrenen, sensiblen und umfassenden Blick auf das Thema. Dank einiger bereits gesetzter Benchmarks kann nun skizziert werden, wo wir stehen und wo wir in den nächsten Jahren hinwollen.

Wir brauchen eine sichere, angenehme und stimulierende Umgebung für alle. Deshalb geht es in den entsprechenden Projekten von Siemens darum, bei allen Mitarbeitern ein Bewusstsein für die Thematik zu schaffen und dahingehende Bildungsmaßnahmen und das Engagement zu fördern. Das Verhalten, das seitdem zu beobachten ist, zeigt die Notwendigkeit, mit den Werten des Unternehmens in Einklang zu stehen, insbesondere was den Respekt gegenüber anderen angeht.

Damit und mit den anderen Säulen des Unternehmens sowie mit unseren Mitarbeitern können wir den Weg in die Zukunft bei Siemens Brasil in-

klusiver gestalten. Der Aktionsplan für das laufende Jahr wurde bereits besprochen. Es laufen bereits Projekte (z.B. unterzeichnet Siemens die „10 Selbstverpflichtungen zur Förderung der Rechte von LGBTI+“, ausgearbeitet vom Unternehmerforum für die Rechte von LGBTI+); außerdem nimmt Siemens - wenn auch zunächst nur als Gast - an Veranstaltungen teil (Out & Equal 2018) sowie an Podiumsdiskussionen (Personalmesse *Reaching Out* im Mai 2019).

Noch für 2019 sind Kampagnen zur Sensibilisierung im Corporate TV geplant; verpflichtende Schulungen zum Thema LGBTI+ für Führungskräfte im mittleren und oberen Management, die als Multiplikatoren dienen sollen; die Woche der Diversität, bei der auch LGBTI+ auf dem Programm steht; und die Teilnahme von Siemens an den bereits anerkannten Tagen des LGBTI+-Stolzes, durch öffentliche Postings auf den offiziellen Kommunikationskanälen.

Außerdem sind größere Projekte vorgesehen, in denen es gleichzeitig um die anderen Säulen der Diversität (Rasse, Gender und Menschen mit Behinderung) geht. Es soll Leitfäden zum Thema Diversität geben für die Mitarbeiter in den Fabriken und in der Verwaltung - wobei sich diese nur dadurch unterscheiden, wie sie bereitgestellt werden, da die meisten Mitarbeiter in den Fabriken nicht auf E-Mails oder das Intranet zugreifen. Bei der Integration neuer Mitarbeiter soll das Thema einen wichtigen Platz einnehmen. Und die internen Verhaltenskodizes sollen revidiert und - wo noch nicht geschehen - um die Ausdrücke „sexuelle Orientierung“ und „Geschlechtsidentität“ erweitert werden.

Die Zukunft hält noch viele Möglichkeiten bereit. Je mehr wir in diesem Bereich wachsen, desto besser können wir uns gegenüber der Gesellschaft aufstellen. Wir sind zuversichtlich, dass diese Zukunft früher als erwartet eintritt. •

Beispiele BASF Aktivitäten

Die *Affinity Group Be Yourself at BASF (BY@B)* wird von einer LGBT-Vizepräsidentin tatkräftig unterstützt: Gisela Pinheiro leitet seit April 2017 die Sparte Functional Materials and Solutions in Südamerika. Sie hat 13 Jahre Erfahrung in der Chemieindustrie und konzentriert die Geschäfte v.a. auf die Bauwirtschaft und die Automobilindustrie.

Neben Veranstaltungen, an denen auch das obere Management des Unternehmens teilnimmt, hat BASF auch die erste transsexuelle Mitarbeiterin eingestellt. Dabei hat die Personalabteilung mit dem globalen Team für die Systemanpassung zusammengearbeitet, um zu gewährleisten, dass überall der neue Name der Mitarbeiterin verwendet wird, also auf Firmenausweisen, Gehaltsabrechnungen etc.

„Es geht dabei um die Wertschätzung von Diversität in Unternehmen: Affirmative Maßnahmen sind sehr wichtig, aber der Respekt im Alltag und die Schaffung einer inklusiven Arbeitsumgebung sind unverzichtbar. Das muss von allen Seiten kommen, aber als Führungskräfte müssen wir diese Veränderungen fördern“, erklärt Pinheiro. •



Beispiele

Demarest Aktivitäten

Wir wollen LGBTI+ bei Demarest aktiv unterstützen und das Verständnis für die Thematik fördern. Deshalb arbeiten wir daran, unsere Arbeitsumgebung und unsere Beziehungen nach außen für alle Menschen offen, einladend, respektvoll und sicher zu gestalten.

Verantwortlich für die Förderung dieser Ziele ist die eigens geschaffene Gruppe D MAIS. Gute Praktiken in diesem Bereich sind:

- Anpassung von und Engagement für Verhaltensstandards in der Privatwirtschaft

Wir sind Mitglied des Unternehmerforums für die Rechte von LGBTI+, ein Forum für den Dialog und die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen, die sich verpflichtet haben, die Rechte von LGBTI+ zu respektieren und zu fördern. Außerdem engagieren wir uns für die Verhaltensstandards für Unternehmen zur Bekämpfung der Diskriminierung von Lesben, Schwulen, Bisexuellen, Transvestiten, Transsexuellen und Intersexuellen, die von der UNO-Kampagne Frei & Gleich gefördert werden.

- Symbole am Arbeitsplatz

Alle Mitarbeiter, die sich zu Sympathisanten erklärt haben, erhielten die LGBTI+-Flagge für ihren Schreibtisch, sodass sie ihre Unterstützung der Sache und ihren Einsatz gegen jede Art von Vorurteil deutlich machen können.

Außerdem haben wir alle WC-Schilder ausgetauscht gegen eine inklusive Kennzeichnung, bei der alle Personen vertreten sind. •

Wir engagieren uns für die Verhaltensstandards für Unternehmen zur Bekämpfung der Diskriminierung von Lesben, Schwulen, Bisexuellen, Transvestiten, Transsexuellen und Intersexuellen.

Beispiele Bosch Aktivitäten

"Orgulho em Ser"
(„Stolz, so zu sein“) - so
der offizielle Name des
Teams - daran, eine
Online-Community
auf die Beine zu stel-
len, mit Informatio-
nen zum Thema.

LGBTIQ ist die jüngste Säule im Engagement für Diversität, die Bosch in Angriff genommen hat. Interessant ist, dass die LGBTIQ-Gruppe in Brasilien natürlich gewachsen ist, das heißt, der Vorschlag ging nicht vom Personalmanagement aus oder von dem Team, dass sich im Unternehmen mit dem Thema Diversität beschäftigt. Einige Mitarbeiter haben gehört, dass LGBTIQ bei Bosch in Deutschland zum eigenen Bestandteil des Diversity Managements gewor-

den ist, und haben sich getroffen, um das Thema zu besprechen.

Erstmals tätig wurde die Gruppe im November 2018 im Rahmen der Agile & Innovation Journey, eine Veranstaltung, zu der sich Mitarbeiter treffen, um die Innovationskultur im Unternehmen zu fördern. Seitdem arbeitet die Gruppe „Orgulho em Ser“ („Stolz, so zu sein“) - so der offizielle Name des Teams - daran, eine Online-Community auf die Beine zu stellen, mit Informationen zum Thema und zu den Rechten und Vorteilen, die Bosch gewährt, sowie mit einem Archiv von informativen Texten und Videos für alle, die sich für das Thema interessieren. Außerdem gibt es für heterosexuelle Mitarbeiter die Möglichkeit, als „Botschafter“ zu arbeiten, um sich für die Geschlechtergleichheit im Unternehmen einzusetzen. Offiziell gegründet wird die Gruppe „Orgulho em Ser“ im Mai 2019, und die geplanten Projekte decken alle themenrelevanten Fragen ab. •

Beispiele EY Aktivitäten

EY ist seit 2016 Mitglied des Unternehmerforums für die Rechte von LGBTI+ und hat die 10 Selbstverpflichtungen des Forums zur beruflichen Inklusion von LGBT+ unterzeichnet. Außerdem unterstützen wir die Kampagne *Frei & Gleich* der UNO, die bestimmte Verhaltensstandards für Unternehmen vorsieht, und sind Mitglied der Gruppe *Pride Connection*, in der verschiedene Unternehmen zusammenarbeiten. Intern investieren wir massiv, um Sympathisanten für LGBT+ zu gewinnen - derzeit haben sich 20% unserer Mitarbeiter angeschlossen.

Wegen dieser Initiativen für Diversität und Inklusion und gestützt auf die Entwicklung von Studien wie dem kürzlich erschienenen *EY Belonging Barometer* sind wir überzeugt, dass die Förderung einer Zugehörigkeitskultur wichtig ist, wenn wir unser Unternehmensziel erreichen wollen: *Building a Better Working World*. Denn die Arbeitswelt wird dann besser, wenn alle spüren, dass sie wirklich dazugehören, dass sie wertgeschätzt werden und dass man es ihnen ermöglicht, ihr Bestes zu geben. •



Beispiele

Mercedes-Benz Aktivitäten

Wir wollen
alle erreichen -
Männer
und Frauen,
Intersexuelle
(drittes Geschlecht)
oder Transgender.
Und wir wollen
allen die gleichen
Chancen bieten.

Wir legen Wert auf eine offene Unternehmenskultur, die von Respekt und Akzeptanz geprägt ist. Alle Mitarbeiter werden auf Grundlage ihrer Fähigkeiten eingestellt, befördert und in ihrer beruflichen Entwicklung unterstützt - ohne irgendwelche Diskriminierung und unabhängig von ihrer Herkunft, ihrer Nationalität, ihrem Alter, ihrer geschlechtlichen Identität oder ihrer sexuellen Orientierung.

Wir wollen alle erreichen - Männer und Frauen, Intersexuelle (drittes Geschlecht) oder Transgender. Und wir wollen allen die gleichen Chancen bieten.

In unserer nächsten Talkshow, die wir im Juni gemeinsam mit der Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelskammer veranstalten, sprechen wir mit unseren Mitarbeitern und externen Gästen über das Thema LGBT, und wir tauschen uns aus über gute Praktiken und eine Unternehmenskultur, in der Respekt über allem steht. •



Menschen mit Behin- derungen

Erfolg gegen alle Widrigkeiten

Von Guilherme Bara¹

Ich bin im Alter von 15 Jahren an Retinitis pigmentosa erblindet. Nach dem BWL-Studium habe ich einen Master in Projektmanagement gemacht. Schon als Jugendlicher habe ich festgestellt, wie sehr die Behinderung mein Leben beeinflussen würde. Mir wurde klar, dass es zwei Möglichkeiten gibt, damit umzugehen, und dass ich vor dieser Entscheidung immer wieder stehen würde.

Eine Möglichkeit wäre es, sich als Opfer der Blindheit zu fühlen und der Gegebenheiten in einer Gesellschaft, die auf den Umgang mit Blinden nicht vorbereitet ist. Das wäre eine vernünftige Wahl, zumal ich durch die Blindheit tatsächlich in vielen Situationen benachteiligt bin und es der Gesellschaft wirklich schwerfällt, gegenüber Menschen mit Behinderung inklusiv und respektvoll zu sein. Die andere Möglichkeit wäre es, die Verantwortung für meinen Lebensweg selbst zu übernehmen. Das wäre zunächst die größere Herausforderung, denn allein die Entscheidung für den Protagonismus, für eine aktive Rolle, würde die Probleme nicht verschwinden lassen.

Die Herausforderungen, die eine solche Rolle mit sich bringt, sind bekannt. Aber der Erfolg hängt nicht davon ab, dass man nicht hinfällt, sondern davon, ob man es schafft, immer wieder aufzustehen.

Jeder Mensch hat im Leben Widrigkeiten zu überwinden, denn wir haben alle unsere Probleme und verursachen unsererseits anderen Menschen Probleme. Natürlich ist es gut, Probleme zu vermeiden, aber wenn das nicht möglich ist, kommt es darauf an, wie wir damit umgehen.

Ich habe immer lösungsorientiert gedacht. Und wenn ich heute zurückblicke, wird mir klar, wie wichtig diese Haltung war für alles, was ich in Beruf und Privatleben erreicht habe.

Ich war in allen drei Sektoren tätig: Im öffentlichen Sektor habe ich Kulturprojekte koordiniert, war Leiter des Referats für Menschen mit Behinderung

¹ Paralympischen Sportler zur Führungskraft in einem multinationalen Unternehmen

in der Stadt São Paulo und Sonderberater des Gouverneurs des Bundesstaats São Paulo. Im Nonprofit-Sektor war ich in der Leitung wichtiger Institutionen wie z.B. dem Industrieverband des Bundesstaats São Paulo (FIESP). Und in der Privatwirtschaft habe ich im Bereich Mobilfunk und in der Chemieindustrie gearbeitet. Ich war zehn Jahre lang bei BASF, wo ich einer der wenigen Blinden wurde, der bei einem multinationalen Unternehmen in Brasilien eine Führungsposition bekleidete. Ich war in Marketing und Verkauf tätig und in Unternehmensbereichen wie Nachhaltigkeit und Personalmanagement.

Ich habe immer lösungsorientiert gedacht. Und wenn ich heute zurückblicke, wird mir klar, wie wichtig diese Haltung war für alles, was ich in Beruf und Privatleben erreicht habe.

Ich wusste immer genau, was ich beruflich erreichen wollte, und habe mich darauf vorbereitet. Ich habe mir die nötigen Kenntnisse angeeignet und ein Netzwerk aufgebaut, um große Unternehmen dabei zu unterstützen, eine inklusive Arbeitsumgebung zu schaffen, in der die Besonderheiten aller Mitarbeiter und Partner respektiert werden.

Dafür habe ich MAC gegründet, eine Firma, die Unternehmen und Politik berät, wenn es um Diversität, um eine Kultur des Respekts und um Protagonismus geht. In weniger als sechs Monaten konnten wir schon 15 große Unternehmen als Kunden gewinnen. Nach so kurzer Zeit sind wir damit schon anerkannt als eins der wichtigsten Beratungsunternehmen in diesem Segment. Derzeit bin ich auch für die fachliche Koordination des Diversitätskomitees der Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelskammer zuständig.

Was ich erreicht habe, verdanke ich der ausgewogenen, kohärenten Art, in der ich gelernt habe, mit komplexen und emotionalen Themen wie Diversität umzugehen. Ich glaube, was den gegenseitigen Respekt angeht, kommen wir nur weiter, wenn wir von unserem hohen „moralischen Ross“ steigen und uns klarmachen, dass wir alle in den Bemühungen um Inklusion gleichermaßen Helden und Schurken sind. •

Auf dem Weg in eine inklusive Lebenswelt

Von Christoph de Oliveira Käppler, Rebecca Eisenberg, Uwe Eisenberg & Fabiana Faleiros Santana Castro¹

Der Themenbereich Behinderung betrifft in der Weltbevölkerung insgesamt ca. 1 Milliarde Menschen und umfasst somit in allen Gesellschaften eine bedeutsame Personengruppe. So haben etwa in Brasilien im Census von 2010 23,9 Prozent der Bevölkerung angegeben, unter irgendeiner Art von Handicap zu leiden. Und dass Behinderung(en) tatsächlich kein wirkliches Minderheitenthema ist, als das es manchmal wahrgenommen wird, ist, kann man sich auch leicht dahingehend bewusstmachen, dass wir nahezu alle mit zunehmendem Alter von Einschränkungen, die uns die gesellschaftliche Teilhabe und Lebensgestaltung erschweren, betroffen sein können. Unabhängig von der Art von Behinderungen - seien sie körperlich, sinnesbezogen, geistig oder psychisch, nicht selten auch kombiniert - und unabhängig von ihrem Ursprung - ob angeboren, erworben oder/und hauptsächlich durch gesellschaftliche Barrieren bedingt - sowie mit ihren unterschiedlichen, auch dynamischen Veränderungen unterliegenden Beeinträchtigungsgraden, handelt es sich also unzweifelhaft um ein individuell wie gesellschaftlich hochrelevantes und komplexes Themenspektrum im Kontext von Diversität.

Die Lebenssituation und Biographie von Menschen mit Behinderungen darf folglich - auch menschenrechtlich betrachtet - nicht durch Spezialeinrichtungen wie Kindertagesstätten für Behinderte zu Beginn, über Sonderschulen, Wohneinrichtungen für Behinderte, Werkstätten für Behinderte bis hin zu eigenen Pflegeeinrichtungen im Seniorenalter geprägt sein bzw. bleiben.

1 Christoph de Oliveira Käppler, Rebecca Eisenberg - Technische Universität (TU) Dortmund, Fakultät Rehabilitationswissenschaften.
Uwe Eisenberg - Bezirksregierung Münster, Dezernat 41, Hauptdezernent Förderschulen.
Fabiana Faleiros Santana Castro - Universidade de São Paulo (USP), Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto.



Eine solch komplette Parallelwelt für Menschen mit Behinderungen, die diese lediglich gut zu versorgen scheint, entspricht nicht den heutigen ethischen Grundsätzen der UN-Behindertenrechtskonvention (BRK). Vielmehr muss die Gesellschaft die Bedingungen in Kindergärten, Schulen, Berufsausbildung, Fortbildung usw. so gestalten, dass Menschen mit und ohne Behinderungen unter inklusiver Perspektive miteinander und voneinander lernen können.

Das bedarf nicht nur äußerlich barrierefreier Gebäude und spezieller Ausstattungsbedingungen der unterschiedlichen Einrichtungen und Arbeitsplätze. Es bedarf auch einer inneren Einstellung aller Menschen, dieses Zusammensein zuzulassen und als Bereicherung zu verstehen. Sowohl Behinderte als auch nichtbehinderte Menschen benötigen hierfür entsprechende soziale Kompetenzen.

Ein Beispiel aus einer Kindertagesstätte in der brasilianischen Stadt Ribeirão Preto zeigt, dass man schon sehr früh und erfolgreich anfangen kann, entsprechende Kompetenzen sowohl bei behinderten als auch bei nichtbehinderten Kindern gemeinsam zu fördern.

Der Inklusionsprozess kann re-sümierend als ein Weg angesehen werden, auf den es sich aufzu-machen für alle Beteiligten am Ende lohnt, und er wird in dem Maße gelungen sein, in dem wir zukünftig nicht oder kaum mehr darüber reden müssen.

Im Rahmen einer Forschungsstudie wurde ein Konzept kindgerechter Bewegungsspiele entwickelt, um inklusionspädagogische Maßnahmen von Beginn an verwirklichen zu können. Ziel ist es gewesen, die Sozialkompetenz und Ich-Stärke von Kindern mit und ohne herausforderndes Verhalten spielerisch etwa im Hinblick auf Emotionswahrnehmung und Empathie (s. Foto) zu fördern und so die diesbezüglich alterssensiblen Entwicklungsphasen von Kindern optimal(er) zu nutzen.

Mit diesem Förderansatz konnte belegt werden, dass es möglich und zielführend ist, Kinder mit und ohne Verhaltensauffälligkeiten bereits im Kleinkindalter gemeinsam zu fördern, so dass ihnen wichtige inklusive Werte vermittelt werden können.

Auch im daran anschließenden schulischen Bereich bedarf es einer guten Vorbereitung und eines hohen Engagements der Lehrkräfte, damit grundsätzlich inklusive Bedingungen geschaffen werden. Sowohl die behinderten und nicht-behinderten Schülerinnen und Schüler, ihre Eltern sowie die Lehrerinnen und Lehrer brauchen Erfahrungen, um das gemeinsame Lernen als einen Gewinn für alle zu erkennen. Schulen, die solche Wege gegangen sind, stellen besonders die im Vergleich hoch entwickelte soziale

Kompetenz in inklusiven Klassen fest. Diese ermöglicht ein effektive(re)s Lernen für alle Schülerinnen und Schüler.

Auch im tertiären Bildungssektor wie an den Universitäten sind weitere Anstrengungen in Richtung Inklusion nötig, da die Quoten von Menschen mit Behinderungen bei höheren Bildungskarrieren jeweils überproportional geringer ausfallen. Hierzu gibt es an höheren Bildungseinrichtung inzwischen entsprechende Anlauf- und Stabstellen oder Prorektorate für Diversität.

Auch im beruflichen und Arbeitssektor gehören Menschen, wie es inzwischen ja auch durch gesetzliche Maßnahmen untermauert wird, selbstverständlich dazu. Auch wenn in Unternehmen hierbei nicht vorrangig Kosten-Nutzen-Rechnungen ausschlaggebend sein sollten, sind vielfach durchaus nachweisbare Vorteile, etwa bezogen auf ‚socials skills‘ der Mitarbeiterschaft sowie das Betriebsklima oder auch die besondere Loyalität und Betriebstreue der betroffenen Mitarbeiterin und Mitarbeiter hiermit verbunden. Oft ist es jedoch mangelnde Kenntnis und (Vor-)Erfahrung, die dem in Unternehmen entgegensteht, weshalb entsprechende Beratungsmöglichkeiten in- und außerhalb von Unternehmen - auch in den Kammern - zukünftig zum Standard gehören sollten.

Der Inklusionsprozess kann resümierend als ein Weg angesehen werden, auf den es sich aufzumachen für alle Beteiligten am Ende lohnt, und er wird in dem Maße gelungen sein, in dem wir zukünftig nicht oder kaum mehr darüber reden müssen, wenn weitestmögliche gesellschaftliche Teilhabe und Inklusion aller nicht nur in der Lebenswelt, sondern auch in den Gedanken- und Erfahrungswelten von uns Menschen erreicht sein wird. •



Best practices

Beispiele

BASF Aktivitäten

Das Unternehmen hat Personalprogramme für Gesundheit, Barrierefreiheit und Flexibilität und bietet beispielsweise Möglichkeiten, im Home Office zu arbeiten, was zur Inklusion von Menschen mit Behinderung beiträgt. Die Gruppe Menschen mit Behinderung bei BASF hat das Ziel, die Zahl der behinderten Mitarbeiter zu erhöhen, die Inklusion zu stärken und die Barrierefreiheit zu verbessern. Neben der Einhaltung der gesetzlichen Verpflichtungen setzt sich die Gruppe v.a. ein für eine Sensibilisierung, für die Kommunikation, für die Bindung behinderter Mitarbeiter ans Unternehmen und für die Entwicklung einer inklusiven Arbeitsumgebung.

All diese affirmativen Aktionen haben BASF Anerkennung eingebracht: Im November 2018 wurde BASF von der Zeitschrift Você S/A zum besten Arbeitgeber in Chemie und Petrochemie gewählt. Außerdem steht BASF auf Platz 16 im Ranking der 50 beliebtesten Unternehmen auf der Bewertungsplattform Love Mondays; auf Platz 15 unter den 25 besten Arbeitgebern auf der Online-Jobbörse Indeed; und im Ranking der argentinischen Zeitschrift Apertura. Im Guia Exame de Sustentabilidade 2018, einer Sonderausgabe der Zeitschrift Exame zum Thema Nachhaltigkeit, wurde BASF außerdem in der Kategorie Menschenrechte ausgezeichnet für die Initiativen des Unternehmens zur Förderung der Diversität. •

Im Guia Exame de Sustentabilidade 2018, einer Sonderausgabe der Zeitschrift Exame zum Thema Nachhaltigkeit, wurde BASF in der Kategorie Menschenrechte ausgezeichnet für die Initiativen des Unternehmens zur Förderung der Diversität.

Beispiele

Bosch Aktivitäten

Für die Programme *Embaixadores da Inclusão* („Botschafter der Inklusion“) und *Caminho da Educação* („Weg der Bildung“) erhielt Bosch im Dezember 2018 von der UNO in New York den Preis für „Gute Praktiken in der Beschäftigung von Menschen mit Behinderung“.

Eine weitere Säule der Diversität, an der wir arbeiten, ist die Inklusion von Menschen mit Behinderung, deren berufliche Kompetenzen eine Aufwertung erfahren. Für die Programme *Embaixadores da Inclusão* („Botschafter der Inklusion“) und *Caminho da Educação* („Weg der Bildung“) erhielt Bosch im Dezember 2018 von der UNO in New York den Preis für „Gute Praktiken in der Beschäftigung von Menschen mit Behinderung“.

Im Programm *Embaixadores da Inclusão* geht es um die Einstellung von Menschen mit Behinderung und die Schaffung von gleichen Voraussetzungen für alle, was die Arbeitsumgebung menschlicher gestaltet und die Zusammenarbeit zwischen den Teams fördert. Die Botschafter sind dafür zuständig, im Personalmanagement gute Praktiken im Umgang mit Behinderten sowie eine inklusive Unternehmenskultur zu fördern, und zwar über entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen, die den Blick auf Diversität verändern sollen. 2018 haben 300 Personen an solchen Weiterbildungen teilgenommen.



Bosch hat die Inklusion von Menschen mit Behinderung schon gefördert, bevor die gesetzlichen Quoten eingeführt wurden. Zu den vielen Initiativen zählt beispielsweise die Weiterbildung zum Thema Gehörlosenkultur und zur brasilianischen Gebärdensprache Libras für Manager und Mitarbeiter. Libras-Dolmetscher übersetzen alles bei der Integration neuer Mitarbeiter und sind auch dabei bei Schulungen, bei internen Veranstaltungen und bei den regelmäßigen medizinischen Check-ups bzw. bei Behandlungsterminen. Alle Inhalte auf unserer Website und im Corporate TV werden von Hugo, einem Gebärdendolmetscher, in die zweite brasilianische Amtssprache übersetzt - Libras.

Eine weitere Maßnahme hat mit der Mobilität und der Bewegungsfreiheit der Mitarbeiter mit körperlicher Behinderung am Bosch-Standort in Campinas zu tun: Die dortige Fabrik hat eine Fläche von 540.000 Quadratmetern, und damit Personen mit eingeschränkter Mobilität weniger benachteiligt sind, stellt Bosch jetzt kleine Elektromobile (Scooter) zur Verfügung, sodass sich die Mitarbeiter bequem und sicher fortbewegen können.

Solche Initiativen sind für uns Anreiz zur stetigen Verbesserung der Programme zur Förderung einer Arbeitsumgebung, in der alle Mitarbeiter gleich behandelt werden. •

Beispiele

LANXESS Aktivitäten

Weltweit wurden Richtlinien zu flexiblen Arbeitszeiten eingeführt, sodass LANXESS den besonderen Bedürfnissen und Einschränkungen der Mitarbeiter gerecht werden und damit zur Inklusion von Menschen mit Behinderung beitragen kann.

Außerdem baut die Personalabteilung eine Partnerschaft auf mit einer Unternehmensberatung, die auf die Rekrutierung von Menschen mit Behinderung spezialisiert ist. Über die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften hinaus soll sichergestellt werden, dass diese Gruppe im ganzen Unternehmen repräsentativ vertreten ist. Die Manager werden sensibilisiert und die Arbeitsumgebung an die entsprechenden Bedürfnisse angepasst. •



Beispiele

Mercedes-Benz Aktivitäten

Mercedes-Benz hat in seinen über 60 Jahren in Brasilien schon immer Menschen mit Behinderung eingestellt. Jetzt entwickelt das Unternehmen Projekte, um den Anteil von Behinderten in der Belegschaft zu erhöhen und bei Mitarbeitern und Geschäftspartnern das Bewusstsein dafür zu schärfen, wie wichtig die Thematik für die Gesellschaft ist.

„Wir sind überzeugt, dass Inklusion möglich ist und dass wir die Menschen dazu bringen können, sich dafür zu engagieren. Das ist auch unsere Rolle in der Gesellschaft und Teil unsere Strategie der sozialen Verantwortung“, erklärt Philipp Schiemer, Präsident von Mercedes-Benz do Brasil und CEO für Lateinamerika.

Und es ist auch kein neues Thema für das Unternehmen, betont Fernando Garcia, Vizepräsident Personal bei Mercedes-Benz Lateinamerika: „Wir beschäftigen uns schon lange mit Diversität, insbesondere mit der Inklusion von Menschen mit Behinderung in unseren Teams. Wir haben dazu verschiedene Projekte, darunter Schulungen in der brasilianischen Gebärdensprache Libras und Programme mit dem Berufsbildungswerk der Industrie (SENAI) zur Ausbildung von Fachkräften. Aber man kann immer noch mehr machen, und vor allem können wir aus den Debatten mit Spezialisten lernen.“

Die Arbeitsplätze werden regelmäßig überprüft, um sie ergonomischer zu gestalten, und sie werden auch angepasst für die Inklusion von Menschen mit Behinderung. Unsere Kantine ist barrierefrei zugänglich, und es gibt Plätze, die Behinderten vorbehalten sind.

Außerdem unterstützen wir Inklusionsinitiativen wie die *Copa Animã de Basquete* (Basketball-Turnier), die Jugendliche mit körperlicher und/oder geistiger Behinderung zum Sport motivieren will. •

Beispiele

EY Aktivitäten

Über das 2012 gestartete Programm EY Able investieren wir in die Einstellung und die berufliche Entwicklung von Menschen mit Behinderung. Derzeit sind das in Brasilien über 200 Mitarbeiter. Wir sind außerdem in der Leitung des Unternehmensnetzwerks für soziale Inklusion (Rede Empresarial de Inclusão Social - REIS), das den Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen und die Ausarbeitung von guten Praktiken fördert. Das EY Institute bietet für Menschen mit Behinderung einen Kurs in professionellen Praktiken und zu Unternehmenspraktiken, um die persönlichen und beruflichen Kompetenzen der Schüler weiterzuentwickeln und damit deren Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen. Wir sind von der UN anerkannt als guter Arbeitgeber für Menschen mit Behinderung. •





Der Stellenwert
der Diversität
für die Deutsch-
Brasilianische
Industrie- und
Handelskammer

Die Deutsch-Brasilianische Industrie- und Handelskammer und ihr Engagement für Diversität

Die Diversität ist einer der größten Reichtümer der Menschheit. Denn durch die verschiedenen Individuen in einer Stadt, einem Land oder einem Unternehmen, mit ihren unterschiedlichen Kulturen, Ethnien, Geschlechtern und Generationen wird die Welt vollständiger, respektvoller und reicher.

Aber auch wenn die Welt von solcher Vielfalt geprägt ist, stellt es viele Unternehmen vor eine Herausforderung, diese Realität auch in der Belegschaft abzubilden. Diversität, das sind nicht nur affirmative Projekte an Aktionstagen. Diversität bedeutet, dass sich die Belegschaft eines Unternehmens so zusammensetzt, wie es der Demographie der jeweiligen Gesellschaft entspricht.

Die Förderung der Vielfalt der Geschlechter, Rassen, Hautfarben und sexuellen Orientierungen bringt nur Vorteile mit sich - nicht nur für das Image eines Unternehmens, sondern auch für die Geschäfte. Die unterschiedlichen Standpunkte, Erfahrungen, Kenntnisse und Perspektiven können sehr bereichernd sein für die Arbeit von Unternehmen. Die Unternehmen werden kreativer, wettbewerbsfähiger und damit auch lukrativer.

Die Deutsch-Brasilianische Industrie- und Handelskammer ist sich der Bedeutung des Themas bewusst und hat ihre Arbeit rund um die Diversität verstärkt. Gemeinsam mit Mitgliedsunternehmen, die bereits erfolgreiche Projekte entwickelt haben, organisieren wir eine Reihe von Veranstaltungen mit Debatten über Geschlecht, Ethnie, sexuelle Orientierung und die Inklusion von Menschen mit Behinderung.

Ein erster Schritt war die Herausgabe des „1. Deutsch-Brasilianischen Inklusionshandbuchs - Vielfalt leben!“. Die deutschsprachige Ausgabe des Buchs wurde während der Deutsch-Brasilianischen Inklusionskonferenz vorgestellt, die 2015 in der Brasilianischen Botschaft in Berlin stattfand. Zu dem Buch gehört auch eine Audio-Version, gelesen von unseren Mit-

arbeitern. Die portugiesischsprachige Ausgabe wurde dann während der Paralympischen Spiele in Rio de Janeiro vorgestellt. Die Veranstaltung im Deutschen Haus, zu der brasilianische und deutsche Persönlichkeiten und Führungskräfte kamen und auch der brasilianische Sportler Lars Grael, war von großer Bedeutung für die bilateralen Beziehungen.

Das Handbuch zeigt, was in Brasilien und Deutschland für die Inklusion von Menschen mit Behinderung getan wird. Fachleute aus den verschiedensten Bereichen wie Kultur, Arbeit, Bildung, Mobilität, Sport und Rehabilitation berichten darüber, wie es in beiden Ländern aktuell um die Inklusion steht.

Das Engagement deutscher Unternehmen hat zur Gründung eines Diversitätskomitees geführt, das für unsere Mitglieder Projekte und Dienstleistungen entwickeln soll. Der Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen jeglicher Größe und aus allen Branchen ist sehr wichtig, damit in den Unternehmen eine Diversitätskultur Einzug halten kann.

In den nächsten Jahren wollen wir die Arbeit des Diversitätskomitees stark ausbauen und die bereits bestehenden Initiativen stärken, indem wir unser Angebot an Kursen und Seminaren ausbauen, den Dialog mit Vertretern der Öffentlichkeit suchen und vor allem das Engagement der Unternehmen in diesem Bereich fördern.

Diese Aktionen sind sehr wichtig für die Debatte über gute Praktiken und Know-how zwischen unsere Mitgliedsunternehmen, die angesichts ihrer Bedeutung für den brasilianischen Markt deutlich dazu beitragen, dass sich die Privatwirtschaft zunehmend mit dem Thema Diversität auseinandersetzt.

Wenn es um Diversität geht, ist jeder Fortschritt zu begrüßen. Noch stehen wir am Anfang des Weges hin zu einer Unternehmenslandschaft, die für die Gesellschaft wirklich repräsentativ ist. •

Wenn es um Diversität geht, ist jeder Fortschritt zu begrüßen. Noch stehen wir am Anfang des Weges hin zu einer Unternehmenslandschaft, die für die Gesellschaft wirklich repräsentativ ist.

Herausgeber

Deutsch-Brasilianische Industrie- und Handelskammer São Paulo

Projektidee

Philipp Schiemer

Präsident der Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelskammer
São Paulo

Thomas Timm

Hauptgeschäftsführer der Deutsch-Brasilianischen Industrie- und
Handelskammer São Paulo

Lars Grabenschröer

Stellv. Hauptgeschäftsführer der Deutsch-Brasilianischen Industrie-
und Handelskammer São Paulo

Projektkoordination

Nina Garcia

Leiterin Mitgliedschaftsabteilung

Stephanie Marcucci Viehmann

Leiterin Kommunikationsabteilung

Dr. Bernd dos Santos Mayer

Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung (ZnE)

Textrevison

Ana Carolina Castro

Kommunikationsabteilung

Übersetzung

Wiebke Herbig

Graphische Gestaltung

Flávia Viana

Leiterin Grafik & Design

Juliana Nogueira

Grafik & Design

Isabela Guzmán

Grafik & Design

Titelbild

Getty Images

Fotos

Shutterstock, Freepik, Pixabay, BASF, Bosch, EY, Mercedes-Benz, Demarest, Siemens, Volkswagen Caminhões e Ônibus, Bel Santos Mayer, Dr. Christoph de Oliveira Käßler, Embaixada da Alemanha em Brasília

Druck

VR Editora e Gráfica Eirelli



Alle durch die Aktivitäten der AHK Brasilien erzeugten Emissionen werden durch Investitionen in Aufforstungsprojekte kompensiert.



Deutsch