

Talk2Me

*Leitfaden zur Förderung von Vielfalt und zum
Umgang mit Mobbingfällen*



Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Inhaltsverzeichnis

I. Über das Talk2ME Projekt.....	3
II. DE&I in der VORBEREITUNG der Rekrutierung und während des RECRUITINGS berücksichtigen.....	4
III. Ein inklusives und mobbingfreies Arbeitsumfeld in der ONBOARDING Phase fördern.....	7
IV. Bewusstsein schaffen und Mobbingfälle in der FOLLOW-UP Phase managen	26
V. Lernen und weitere Maßnahmen auf Grundlage der gewonnenen Mitarbeiter-Erkenntnisse in der EXIT Phase ergreifen	44
VI. Anhänge	48



Dieses Werk © 2022–2025 der Partnerschaft des ERASMUS+-Projekts „Talk2Me – Raising awareness on the phenomenon of mobbing against migrant workers, and enhancing intervention methods for managers, HR professionals, and other workers“, **Projektnummer: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464**, ist lizenziert unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC BY-SA 4.0).

project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

I. Über das Talk2ME Projekt

Talk2ME: Die Sensibilisierung für das Phänomen Mobbing gegen Wanderarbeitnehmer

befasst sich mit dem weitverbreiteten Problem des Mobbing (Schikanie am Arbeitsplatz), das Arbeitsmigranten in Europa betrifft. Mobbing – auch bekannt als Bossing am Arbeitsplatz oder psychische Belästigung – ist ein anhaltendes und gezieltes Muster feindseligen Verhaltens, das sich gegen einen Mitarbeiter richtet und von Kollegen, Vorgesetzten oder beiden ausgeht. Im Gegensatz zu vereinzelt Konflikten umfasst Mobbing wiederholte Handlungen wie Ausgrenzung, verbale Angriffe, Einschüchterung oder die Untergrabung der Arbeit. Diese erzeugen zusammen ein toxisches Arbeitsumfeld, das die Würde, die Gesundheit und die berufliche Leistung des Opfers schädigt.

Das Projekt beleuchtet das Fehlen ausreichender Programme und Instrumente auf Organisationsebene, um dieses Problem wirksam anzugehen, insbesondere im Hinblick auf die spezifischen Herausforderungen, denen Arbeitsmigranten mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund gegenüberstehen. Das Projekt zielt darauf ab, diese Lücke durch die Bereitstellung effektiver Schulungen und Ressourcen für Führungskräfte, Personalverantwortliche und Arbeitsmigranten zu schließen. Tatsächlich wurde dieser Leitfaden zur Förderung der Vielfalt und zum Umgang mit Mobbingfällen entwickelt, um Führungskräfte, Personalverantwortliche und Teamleiter bei der Schaffung sichererer und integrativerer Arbeitsplätze zu unterstützen. Sein Hauptziel ist es, zugängliche Informationen und eine Reihe praktischer Empfehlungen bereitzustellen, die dazu beitragen, alle Arten von Mobbingverhalten zu verhindern und Führungskräfte anzuleiten, diese wirksam anzugehen, sobald sie auftreten. Über die Vermittlung eines allgemeinen Bewusstseins hinaus dient der Leitfaden als praktisches Handbuch, das unabhängig von Branche oder Größe im täglichen organisatorischen Umfeld angewendet werden kann.

Mobbing tritt nicht isoliert auf. Es ist oft das Ergebnis einer Kombination aus individuellen und organisatorischen Faktoren, wozu Arbeitsplatzkulturen gehören, die unangemessenes Verhalten tolerieren, Manager mit mangelhaften Fähigkeiten im Personalmanagement, unzureichende oder wenig unterstützende Führungsstrukturen sowie anhaltende Belastungen und Risiken innerhalb der Arbeitsumgebung. Diese Bedingungen können die Entwicklung und Eskalation von Mustern psychischer Belästigung ermöglichen, wenn sie nicht ordnungsgemäß erkannt und behoben werden.

Project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

In diesem Kontext stellt der Leitfaden einen Mehrwert dar. Er festigt nicht nur das Wissen, das Führungskräfte möglicherweise bereits in Schulungen oder durch Erfahrung erworben haben, sondern bietet auch eine strukturierte Anleitung zur Förderung von Vielfalt, zum Schutz des Mitarbeiterwohls und zur Schaffung inklusiver Arbeitsumgebungen. Darüber hinaus verdeutlicht er, wie Mobbing von anderen schädlichen Verhaltensweisen wie Belästigung oder Gewalt am Arbeitsplatz zu unterscheiden ist, wodurch sichergestellt wird, dass Führungskräfte auf jede Situation angemessen reagieren können. Letztendlich fördert der Leitfaden eine proaktive Führung, die Mobbing verhindert, bevor es entsteht, während er Führungskräfte gleichzeitig mit den Werkzeugen ausstattet, um entschlossen einzugreifen, falls solches Verhalten auftritt.

Dementsprechend beinhaltet Talk2ME eine detaillierte Analyse von Mobbing, um die aktuelle Situation dieses Phänomens gegenüber Wanderarbeitnehmern in ganz Europa zu untersuchen, einschließlich der rechtlichen Rahmenbedingungen, Richtlinien und Maßnahmen in verschiedenen organisatorischen Umfeldern. Das Projekt arbeitet auch an einem dynamischen Lernprogramm für Führungskräfte und Personalverantwortliche, um deren Fähigkeit zu verbessern, mit Mobbing umzugehen und die Inklusion am Arbeitsplatz zu fördern. Darüber hinaus arbeitet Talk2ME an der Erstellung eines praktischen Leitfadens für Führungskräfte zur Förderung der Diversität am Arbeitsplatz und zum effektiven Umgang mit Mobbingfällen. Schließlich versucht das Konsortium, das Bewusstsein zu fördern und eine Sensibilisierungskampagne über diverse Medienkanäle (Videos, Infografiken, Online-Plattformen usw.) zu entwickeln und umzusetzen, um Wanderarbeitnehmer, Führungskräfte und andere Interessengruppen zu erreichen.

Zu den Hauptzielen von Talk2ME gehören die Sensibilisierung von Führungskräften, Personalverantwortlichen und Arbeitsmigranten für Mobbing am Arbeitsplatz und dessen Auswirkungen; Führungskräfte und Personalverantwortliche mit den Fähigkeiten und Werkzeugen auszustatten, um Mobbing wirksam anzugehen und zu verhindern; Arbeitsmigranten mit dem Wissen über ihre Rechte und Ressourcen zu befähigen, sich vor Mobbing zu schützen; sowie die Förderung eines integrativeren und vielfältigeren Arbeitsumfelds, das frei von Mobbing ist.

Es ist unerlässlich, darauf hinzuweisen, dass Talk2ME angesichts dieser Ziele auf eine Reihe von Ergebnissen hinarbeitet, wie zum Beispiel: ein umfassender Bericht über den Stand des Mobbings gegen Wanderarbeitnehmer in Europa; ein Selbsteinschätzungsinstrument für Organisationen zur Bewertung ihrer Praktiken in Bezug auf Mobbing; ein Schulungscurriculum und Aufklärungsprogramm für Manager, Personalabteilungen und Arbeitnehmer; ein praktischer Leitfaden zur Förderung der Vielfalt und zum Umgang mit Mobbingvorfällen sowie eine über verschiedene Kanäle umgesetzte Sensibilisierungskampagne.

Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

I. DE&I in der VORBEREITUNG des Einstellungsprozesses und während des RECRUITINGS berücksichtigen

Strategien zur Erkennung und Beseitigung von Voreingenommenheit in der Vorbereitungs- und Einstellungsphase

Arbeitgeber können einen gleichberechtigteren, inklusiveren und faireren Einstellungsprozess schaffen, indem sie Strategien entwickeln, die die Identifizierung und Beseitigung von Voreingenommenheit bereits in der Planungsphase umfassen. Durch die Steigerung der Leistung, die Förderung von Innovation, die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit und die Pflege eines positiven Rufs auf dem Markt können diese Strategien dem Unternehmen neben dem Nutzen für die Bewerber auch dabei helfen, seine Ziele zu erreichen. Zudem ist eine voreingenommenheitsfreie Rekrutierung nicht nur eine Frage der ethischen Verantwortung, sondern eine strategische Geschäftsentscheidung, die zum langfristigen Erfolg beiträgt. Nachfolgend sind einige Schlüsselemente einer wirksamen Strategie aufgeführt:

- **Schärfung des Bewusstseins und Verständnis des Konzepts unbewusster Voreingenommenheit**

Unternehmensweite Sensibilisierungskampagnen/Schulungen sollten eingeführt werden, um alle Mitarbeiter und die wichtigsten Akteure, die am Einstellungsprozess beteiligt sind, mit den Konzepten von Bias und unbewusstem Bias vertraut zu machen. Darüber hinaus sollten diese Sensibilisierungsmaßnahmen auch konkrete Beispiele für die Folgen von Bias auf die Dynamik des Arbeitsumfelds enthalten.

- **Schulung zur Identifizierung von Voreingenommenheit für Personalchefs und Personalvermittler**

Ergänzend sollten die Personalchefs und Personalverantwortlichen von gezielten Schulungen profitieren, die ihnen zeigen, wie sie Vorurteile erkennen können, die ihre Entscheidungen beeinflussen könnten, und wie diese Vorurteile das Ergebnis des Einstellungsprozesses direkt beeinflussen können. Einige Beispiele für wirksame Aktivitäten, die zur Reduzierung von Vorurteilen beitragen können, sind Gruppendebatten, szenariobasierte Übungen und Rollenspiele.

Nützliche Ressource: 50 Wege, um Vorurteilen zu begegnen (50 Ways to Fight Bias), ein Anti-Bias-Programm zur Unterstützung von Frauen am Arbeitsplatz – Lean In.

Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

- **Fördere ein diverses Rekrutierungsteam**

Ein Rekrutierungsteam, das sich aus Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund zusammensetzt, wird eine Vielzahl von Perspektiven generieren, was die Identifizierung potenzieller Verzerrungen (oder: Voreingenommenheit) im Verlauf unterstützen kann.

- **Geschlechtsneutrale Stellenbeschreibungen formulieren**

Stellenbeschreibungen sind ein zentrales Element des Einstellungsprozesses und dienen gleichzeitig als Marketinginstrument, um Kandidaten anzuziehen. Die in diesen Beschreibungen verwendete Sprache kann unabsichtlich vermitteln, ob eine Person für eine bestimmte Position geeignet ist oder nicht.

Demzufolge sollten Sie auf das verwendete Vokabular achten, inklusive Sprache verwenden und vor der Veröffentlichung analysieren, ob Ihre persönlichen Ansichten oder unbewusste Voreingenommenheit den Text beeinflusst haben. Ferner wird geraten, eine Diversity-Erklärung beizufügen (sofern das Unternehmen eine besitzt) und geschlechtsneutrale Sprache zu verwenden.

- **Vielfalt und Inklusion fördern**

Durch die gezielte Förderung Ihrer Diversitäts- und Inklusionsbemühungen können Sie den Zugang zu den Kompetenzen Ihrer Belegschaft verbessern, wodurch Ihr Unternehmen in einem Wettbewerbsumfeld leistungsfähiger wird. Neben Vorteilen wie gesteigerter Innovation, verbessertem Mitarbeiter-Engagement und höherer Talentbindung würden Sie auch einen Beitrag zur Schaffung einer gerechteren und harmonischeren Gesellschaft leisten. Angesichts der Herausforderungen, denen wir uns in der Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts stellen müssen, ist die Akzeptanz von Inklusion zu einer Notwendigkeit statt einer Option geworden; sie ist unerlässlich für den anhaltenden Unternehmenserfolg.

Resources:

- [Actively Addressing Unconscious Bias in Recruiting - Recruiting - Harvard Business School](#)
- [50 Ways to Fight Bias, a bias program to support women at work — Lean In](#)
- [Inclusive hiring practices open your talent pool, make it easier to attract and retain top candidates, strengthen your brand and boost the bottom line. | Korn Ferry Academy](#)
- [How organizations can foster an inclusive workplace | McKinsey](#)
- [Inclusion In The Workplace And 6 Reasons Why It Matters](#)

Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Best Practices für DE&I zur Gewährleistung eines inklusiven und fairen Einstellungsprozesses

Ein vielschichtiger Ansatz ist notwendig, um einen wirklich diversen, gerechten und inklusiven Rekrutierungsprozess zu gewährleisten, noch bevor die Stellenausschreibungen veröffentlicht werden. Zuerst muss die Organisation spezifische, messbare, erreichbare, relevante und zeitgebundene DE&I-Ziele definieren und dabei numerische Quoten für die Repräsentation unterrepräsentierter Gruppen in jeder Phase festlegen – von der Bewerbung bis zur Einstellung. Es müssen Methoden zur sorgfältigen Erfassung dieser Kennzahlen etabliert werden. Die Stellenbeschreibungen selbst erfordern eine akribische Ausarbeitung. Die Sprache sollte akribisch geschlechtsneutral und kulturell sensibel sein und potenziell ausschließende Begriffe vermeiden. Der Fokus sollte stets auf wesentlichen Fähigkeiten und Erfahrungen liegen, nicht auf angenommenen demografischen Merkmalen. Eine klare Stellungnahme zum Engagement der Organisation für Diversität, Gerechtigkeit und Inklusion (DE&I) muss prominent hervorgehoben werden.

Eine gründliche Selbsteinschätzung der aktuellen Rekrutierungspraktiken ist unerlässlich. Dies beinhaltet die sorgfältige Überprüfung historischer Einstellungsdaten, um bestehende Ungleichheiten zu identifizieren, sowie die kritische Analyse aller Rekrutierungsunterlagen – Stellenbeschreibungen, Bewerbungsformulare und Interviewprotokolle –, um voreingenommene Sprache oder implizite Annahmen aufzudecken, die qualifizierte Kandidaten unbewusst ausschließen könnten.

Alle am Einstellungsprozess beteiligten Personen – Recruiter, Personalverantwortliche und Interviewer – benötigen eine umfassende Schulung zu den DE&I-Prinzipien (Diversity, Equity & Inclusion), unbewusster Voreingenommenheit und bewährten Verfahren für eine faire und inklusive Einstellung. Dies ist kein einmaliges Ereignis, sondern vielmehr ein fortlaufender Prozess des kontinuierlichen Lernens und der Weiterentwicklung. Die Rekrutierungsstrategie muss proaktiv und weit über traditionelle Jobbörsen hinaus ausgerichtet sein. Partnerschaften mit Organisationen, die unterrepräsentierte Gruppen unterstützen, die Teilnahme an Diversity-Jobmessen und der strategische Einsatz von Social-Media Plattformen, die bei verschiedenen Gemeinschaften beliebt sind, sind unerlässlich. Mitarbeiterempfehlungsprogramme können ebenfalls einflussreich sein, aber diese Programme müssen sorgfältig strukturiert werden, um zu verhindern, dass bestehende Vorurteile verfestigt werden.

Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Blindes Bewerbungsscreening sollte implementiert werden, wo es rechtlich zulässig und machbar ist. Dies beinhaltet die **Entfernung** identifizierender Informationen wie Namen, Adressen und Alter aus den Lebensläufen, um unbewusste Voreingenommenheit während des ersten Screenings zu minimieren. Der Fokus sollte klar auf Fähigkeiten und Erfahrung liegen. Der Interviewprozess muss strukturiert werden, indem vorab festgelegte, kompetenzbasierte Fragen verwendet werden, um eine konsistente und faire Bewertung aller Kandidaten zu gewährleisten und gleichzeitig subjektive Beurteilungen und Voreingenommenheit zu minimieren. Diverse Interviewpanels, die sich aus Personen mit unterschiedlichen Hintergründen und Perspektiven zusammensetzen, erweitern die Bandbreite der Standpunkte weiter und erhöhen die Objektivität. Unabhängig vom Ergebnis des Auswahlverfahrens sollten Bewerber eine klare und zeitnahe Kommunikation erhalten. Dazu gehören Aktualisierungen des Bewerbungsstatus, die Planung von Interviews und die Mitteilung von Entscheidungen.

Die konsequente Verfolgung und Analyse von Diversitätskennzahlen in jeder Phase der Personalbeschaffung (Bewerbung, Interview, Angebot, Einstellung) ist unerlässlich. Die Datenanalyse deckt Ungleichheiten auf und liefert Informationen für notwendige Prozessanpassungen. Die regelmäßige Bewertung der DEI-Initiativen und die kontinuierliche Verbesserung sind entscheidend. Schließlich ist ein inklusiver Onboarding-Prozess entscheidend für den langfristigen Erfolg einer vielfältigen Belegschaft. Dieser Prozess sollte kultursensibel sein, Networking- und Mentoring-Möglichkeiten bieten und die Werte der Organisation klar vermitteln.

Ressourcen:

- McKinsey & Company. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development). (2021). *Diversity and inclusion at work: Facing up to the business case*. CIPD Report. <https://www.cipd.org/uk/knowledge/reports/diversity-inclusion-work>
- OECD. (2020). *Diversity and Inclusion in the Workplace: Leveraging Differences to Drive Innovation*. OECD Publishing.

II. Sorgen Sie während der ONBOARDING-Phase für ein integratives und mobbingfreies Arbeitsumfeld

Vorstellung der wichtigsten Talk2ME-Ressourcen

Ein zentraler Pfeiler für die Förderung eines integrativen, mobbingfreien Arbeitsplatzes während der Einarbeitung ist das dynamische Sensibilisierungstraining, das im Rahmen des Projekts Talk2ME entwickelt wurde. Dieses Training zielt darauf ab, sowohl Führungskräfte/Personalfachleute als auch alle Mitarbeitenden mit dem Wissen und den Fähigkeiten auszustatten, die notwendig sind, um Mobbing (Belästigung am Arbeitsplatz) zu erkennen, zu verhindern und zu behandeln, wobei ein besonderer Schwerpunkt auf der Unterstützung von Arbeitsmigranten liegt.

Für das Management und die Personalabteilung bietet die Schulung ein umfassendes Curriculum, das über das innovative Lernprogramm „Talk2ME“ und Train-the-Trainer-Sitzungen vermittelt wird. Dieses Curriculum konzentriert sich auf die Entwicklung wichtiger Kompetenzen, um Mobbing zu erkennen, zu verhindern und dagegen vorzugehen. Dieser Ansatz geht über herkömmliche Schulungen hinaus, indem er Inhalte und Aktivitäten integriert, die auf reale Ziele am Arbeitsplatz angewandt werden, wodurch die praktische Relevanz und die sofortige Anwendbarkeit gewährleistet werden. Das Curriculum behandelt nicht nur die Erkennung und Prävention von Mobbing, sondern auch konkrete Schritte für Führungskräfte, Personalabteilung, Zeugen und Opfer, die bei Vorfällen zu unternehmen sind.

Für alle Beschäftigten bietet das Bewusstseinstaining eine gezielte Aufklärung, um allen zu helfen zu verstehen, was Mobbing ist, wie es sich äußert und welche Folgen es für Einzelpersonen und Organisationen hat. Dieses Training versetzt die Mitarbeiter in die Lage, Mobbing-Verhalten zu erkennen, ihre Rechte zu verstehen und zu wissen, wie sie Unterstützung suchen oder angemessen eingreifen können. Durch die Einbeziehung von Führungskräften und Mitarbeitern schafft das Bewusstseinstaining eine gemeinsame Grundlage des Verständnisses und der Verantwortung, was direkt zu einem gesünderen und integrativeren Arbeitsumfeld beiträgt.

Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Ergänzend zur Schulung dient die in Arbeitspaket 5 entwickelte Kampagne als Schlüsselressource, um eine Kultur der Inklusion und der Nulltoleranz gegenüber Mobbing in der gesamten Organisation zu verankern. Die Kampagne zielt darauf ab, die Sichtbarkeit und das Verständnis des Mobbing-Phänomens zu erhöhen – was es ist, wie es auftritt und welche Auswirkungen es auf Einzelpersonen und den Arbeitsplatz hat. Durch eine vielfältige Auswahl an Werkzeugen – darunter Videos, Plakate, Infografiken und eine umfassende Toolbox zur Bewusstseinsbildung – stellt die Kampagne sicher, dass alle Mitarbeitenden, insbesondere migrantische Arbeitskräfte, über ihre Rechte und die Organisationsrichtlinien informiert werden, die sie vor Mobbing und ähnlichen Formen von Belästigung schützen.

Die Kampagne ist darauf ausgelegt, Manager und Mitarbeiter nicht nur zu informieren, sondern auch zu motivieren, an Schulungen teilzunehmen und einen proaktiven Ansatz zur Mobbingprävention zu fördern. Durch die Einbindung verschiedener Akteure und die Verwendung zugänglicher, visuell ansprechender Materialien verstärkt die Kampagne die in den Schulungen vermittelten Botschaften und hält das Bewusstsein über die Organisationen und die anfängliche Einarbeitungszeit hinaus aufrecht. Die erstellten Ressourcen sind an verschiedene organisationale Kontexte anpassbar und bleiben für die laufende Nutzung verfügbar, wodurch sie einen langfristigen Kulturwandel unterstützen.

Zusammen bilden die Sensibilisierungsschulung und die Sensibilisierungskampagne eine umfassende, ergänzende Strategie, um einen inklusiven und mobbingfreien Arbeitsplatz zu fördern. Die Schulung baut wesentliche Kompetenzen auf und stärkt Führungskräfte sowie Mitarbeitende. Die Kampagne wiederum hält die Sichtbarkeit aufrecht, fördert die Teilnahme und verankert zentrale Botschaften im organisationalen Alltag. Werden diese Ressourcen in die Einarbeitungsphase (Onboarding) integriert, legen Organisationen damit eine starke Grundlage für Diversität, Fairness und Inklusion. Dies ermöglicht allen Mitarbeitenden, unabhängig von ihrem Hintergrund, in einem sicheren und respektvollen Umfeld erfolgreich zu sein.

Schlüsselwiederholungen aus den Piloten des Projekts

Die Pilotphase des Talk2ME-Projekts wurde in **allen** Partnerländern durchgeführt. Dieses umfassende Schulungsprogramm befasste sich mit dem Problem des Mobbings, indem es den Teilnehmern Wissen, Fähigkeiten und Ressourcen zur Verfügung stellte, um dieses effektiv zu bekämpfen. Dadurch wurden Teilnehmer auf allen Ebenen einer Organisation befähigt, zu einem gesünderen und integrativeren Arbeitsumfeld beizutragen, während gleichzeitig den europäischen Werten der Gleichheit, der Menschenwürde und der Vielfalt entsprochen wurde. Das während dieser Sitzungen gesammelte Feedback lieferte wertvolle Einblicke in

Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

die praktischen Realitäten der Umsetzung sowie in die unterschiedlichen Bedürfnisse sowohl der migrierten Arbeitnehmer als auch der Fachkräfte, die mit ihnen arbeiten.

Die Teilnehmer aller Pilotstandorte begrüßten die Initiative als eine dringend benötigte Ressource in ihren Arbeits- oder Ausbildungsumgebungen. Eine der konstantesten Feststellungen war die begrenzte Vertrautheit der Teilnehmer mit dem Begriff „Mobbing“ an sich. Dies unterstrich die Notwendigkeit, die ersten Abschnitte des Leitfadens der Definition und Kontextualisierung von Mobbing in zugänglicher Sprache zu widmen, insbesondere in interkulturellen und mehrsprachigen Umgebungen. Die Pilotprojekte bestätigten, dass die Thematisierung von Mobbing ein gemeinsames Verständnis des Konzepts voraussetzt und dass die Terminologie an die lokalen Gegebenheiten angepasst werden muss, wobei eine gemeinsame europäische Perspektive beibehalten werden muss.

Zahlenmäßig nahmen 124 Teilnehmer in 6 Ländern am Schulungskurs teil, zusammen mit weiteren 1002 Teilnehmern an den Sensibilisierungssitzungen. Neben der Quantität wurde die Qualität der Schulung auch durch eine Ex-ante- und Ex-post-Evaluierung unter Beweis gestellt, die eine Verbesserung der Kompetenzen der Teilnehmenden belegte. Dies wird zusätzlich durch die Zufriedenheit der Teilnehmenden untermauert, von denen 53% die Schulung als „Ausgezeichnet“ bewerteten.

Die während der Pilot-Schulungen verwendeten Methoden wurden allgemein gut aufgenommen, insbesondere jene, die aktives Engagement, Reflexion und den Erfahrungsaustausch in den Vordergrund stellten. Die Teilnehmenden begrüßten den Einsatz von Fallstudien aus der Praxis und Rollenspielen, da diese Empathie förderten und ein tieferes Verständnis für die Folgen von Belästigung am Arbeitsplatz schufen. Diese Techniken waren nicht nur effektiv bei der Vermittlung der Inhalte, sondern auch beim Aufbau von Vertrauen unter den Teilnehmenden – eine notwendige Voraussetzung für die Behandlung sensibler Themen wie Diskriminierung und Missbrauch am Arbeitsplatz.

Allerdings zeigten die Piloten auch die Notwendigkeit einer größeren Flexibilität bei der Anwendung der Werkzeuge. Unterschiedliche berufliche Kontexte, wie etwa Unternehmensumfelder, NGOs oder der öffentliche Dienst, erforderten unterschiedliche Grade an Tiefe und Anpassung. Dies unterstreicht die Bedeutung der Entwicklung von Materialien, die auf spezifische Zielgruppen und lokale Gegebenheiten zugeschnitten werden können, ohne dabei ihre Kernziele zu verlieren.

Project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Ein weiteres zentrales Ergebnis war die Anerkennung der Rolle, die die Unternehmenskultur bei der Ermöglichung oder Verhinderung von Mobbing spielt. Mehrere Teilnehmer wiesen darauf hin, dass die Bewusstseinsbildung zwar unerlässlich sei, aber durch institutionelles Engagement und langfristige Anstrengungen zur Förderung integrativer und respektvoller Umgebungen unterstützt werden müsse. Entscheidend war, dass die Piloten die Wichtigkeit betonten, die gelebten Erfahrungen von Wanderarbeitern in die Schulungen einzubeziehen. Persönliche Geschichten und partizipative Diskussionen erwiesen sich als wirkungsvoll bei der Bewusstseinsbildung und der Erzeugung von Empathie unter den Teilnehmern. Diese Momente halfen dabei, das abstrakte Konzept des Mobbing in konkreten, nachvollziehbaren Situationen zu verankern, wodurch das Problem für die an den Schulungen Beteiligten greifbarer und dringlicher wurde.

Zusammenfassend bestätigte die Pilotphase die Relevanz des Talk2ME-Ansatzes zur Bewältigung von Mobbing gegen Wanderarbeitnehmer und zeigte wichtige Bereiche für Verbesserungen auf. Das in den verschiedenen Ländern gesammelte Feedback lieferte konkrete Vorschläge zur Verbesserung der Klarheit, Zugänglichkeit und Anpassungsfähigkeit der Projektmaterialien und trug so wesentliche Impulse für die nächste Entwicklungsphase bei.

Praktische Tipps für Arbeitgeber und Arbeitnehmer zur Förderung eines integrativen und respektvollen Arbeitsumfelds

Die Schaffung eines inklusiven und respektvollen Arbeitsumfelds erfordert gemeinsame Anstrengungen von Arbeitgebern und Beschäftigten. Daher finden Sie hier eine Reihe praktischer Tipps, die beide Parteien befolgen können, um die Werte von Diversität, Chancengleichheit und Inklusion am Arbeitsplatz zu fördern. Die folgenden Empfehlungen gründen auf den praktischen Erfahrungen und Erkenntnissen, die im Rahmen des Talk2ME-Projekts gesammelt wurden. Im Zuge seiner Durchführung hat Talk2ME mit über 100 Arbeitgebern und Führungskräften in ganz Europa zusammengearbeitet, die unterschiedliche Branchen wie das Gesundheitswesen, die Fertigung, Bildung und den Dienstleistungssektor repräsentieren.

Durch die Durchführung von Workshops, die Erprobung von Schulungen und das Sammeln von Feedback von Personalverantwortlichen und Mitarbeitern identifizierte das Projekt gemeinsame Herausforderungen und wirksame Lösungen zur Förderung inklusiver, respektvoller und mobbingfreier Arbeitsplätze. Diese Tipps spiegeln daher nicht nur theoretische Best Practices wider, sondern auch die gemeinsamen Erfahrungen von

Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Organisationen, die sich in realen Kontexten mit Mobbing auseinandergesetzt und es angegangen sind.

Tipps für Arbeitgeber

- **Entwickeln Sie eine klare Richtlinie für Vielfalt und Inklusion**

Stellen Sie sicher, dass Ihr Unternehmen über eine gültige Richtlinie zu Diversität und Inklusion verfügt, welche die Bedeutung dieser beiden Werte, die Verpflichtung zum Respekt gegenüber allen Mitgliedern und eine Nulltoleranz-Haltung gegenüber Mobbing, Diskriminierung und Belästigung festlegt.

- **Vielfalt durch unterschiedliche kulturelle Aktivitäten feiern**

Organisieren Sie Aktivitäten, die verschiedene Kulturen und Essenstraditionen zelebrieren, und ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter, sich auszudrücken und ihre einzigartigen Hintergründe zu würdigen. Darüber hinaus kann man Vielfalt feiern, indem man diverse Teams aufbaut und Repräsentation bei der Bildung von Projektteams/Gruppenarbeiten aktiv berücksichtigt.

- **Chancengleichheit fördern**

Es ist unerlässlich zu gewährleisten, dass die Prozesse der Rekrutierung, Einstellung und Beförderung fair und frei von jeglicher Voreingenommenheit sind.

- **Mit gutem Beispiel vorangehen**

Die verantwortlichen Akteure sollten integratives Verhalten vorleben und bei Bedarf zur Rechenschaft gezogen werden.

- **bieten Zugang zu Lernmöglichkeiten und Ressourcen bezüglich Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion (DE&I)**

Bieten Sie Zugang zu verschiedenen Ressourcen für psychische Gesundheit und Wohlbefinden, die den unterschiedlichen Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht werden, um sicherzustellen, dass sich jeder geschätzt und unterstützt fühlt. Stellen Sie außerdem sicher, dass Ihr Führungsteam und Ihre Mitarbeitenden Zugang zu Schulungen im Bereich Diversity Management oder relevanten Ressourcen haben, die ihnen helfen, die DE&I-Werte zu verstehen.

Project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Tipps für Angestellte

- **Aktiv an DE&I-Aktivitäten teilnehmen**

Seien Sie proaktiv beim Aufbau von Bewusstsein für DE&I, nehmen Sie an damit verbundenen Veranstaltungen und Aktivitäten teil und beteiligen Sie sich an Diversitätstrainings.

- **Seien Sie respektvoll und rücksichtsvoll zu Ihren Kollegen.**

Erkennen Sie bewusst die vielfältigen Eigenschaften Ihrer Kollegen an und schätzen Sie diese wert. Anerkennen und würdigen Sie kulturelle, religiöse und individuelle Unterschiede, ohne sich ein Urteil zu bilden. Seien Sie sich aller vorgefassten Meinungen und Stereotypen bewusst, die Sie möglicherweise gegenüber Ihren Kollegen hegen, die auf deren Aussehen, Herkunft oder Identität beruhen

- **Fördern Sie Inklusivität bei Teamaufgaben/Teamarbeit**

Schaffen Sie eine Umgebung, die die Zusammenarbeit und den Ideenaustausch unter Teammitgliedern mit unterschiedlichem Hintergrund fördert. Holen Sie aktiv vielfältige Standpunkte ein, um die Qualität der Teamdiskussionen und Ergebnisse zu steigern.

- **Konstruktives Feedback geben und erhalten**

Wenn sich die Gelegenheit ergibt, geben Sie konstruktives Feedback, indem Sie Ihren Standpunkt sorgfältig formulieren, ohne Ihre Kollegen anzugreifen. Seien Sie offen dafür, Feedback zu erhalten und Ihren Ansatz zu verbessern.

Ratschläge für Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichermaßen

- **Fortschritte feiern**

Anerkennung von Leistungen in den Bereichen Vielfalt, Gleichberechtigung, Inklusion und respektvolle Verhaltensweisen am Arbeitsplatz ist entscheidend für die Aufrechterhaltung von Motivation und Engagement. Das Feiern von Fortschritten kann viele Formen annehmen: Hervorhebung von Verbesserungen in Mitarbeiterzufriedenheitsumfragen, Anerkennung erfolgreicher Konfliktlösungen oder öffentliche Würdigung von Teams, die inklusive Werte vorleben. Kleine Gesten, wie Newsletter, „Momente der Inklusion“ während Teambesprechungen oder jährliche Diversity Awards, können die Botschaft verstärken, dass positives Verhalten wichtig ist. Wichtig ist, dass Fortschritte nicht nur auf Organisationsebene gefeiert werden, sondern auch innerhalb von Teams, wo tägliche Beispiele respektvoller Zusammenarbeit den Ton für die Arbeitsplatzkultur angeben.

Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

- **Empathie üben**

Empathie ist ein Eckpfeiler einer inklusiven und respektvollen Umgebung. Sie bedeutet, sich die Zeit zu nehmen, die **Perspektiven, Emotionen** und Herausforderungen der Kollegen zu verstehen, **besonders** wenn kulturelle, sprachliche oder **soziale** Unterschiede vorliegen. Das **Praktizieren** von Empathie beinhaltet aktives Zuhören, das **Stellen** von Fragen ohne Wertung und die Offenheit für unterschiedliche Standpunkte. Für Führungskräfte beinhaltet Empathie auch die Anerkennung des Drucks, dem Mitarbeiter ausgesetzt sein können, und eine Reaktion mit Flexibilität und Unterstützung. Bei Mitarbeitern fördert Empathie Solidarität und Zusammenarbeit und verringert die Wahrscheinlichkeit, dass Missverständnisse zu Konflikten eskalieren. Schulungsprogramme und Rollenspiele können helfen, Empathie als praktische Fähigkeit und nicht nur als persönliche Eigenschaft zu entwickeln.

- **Psychologische Sicherheit fördern**

Psychologische Sicherheit bezieht sich auf ein Arbeitsumfeld, in dem sich Einzelpersonen sicher fühlen, ihre Ideen, Bedenken oder Fehler auszudrücken, ohne Angst vor Demütigung oder Vergeltung haben zu müssen. Sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer spielen eine Rolle bei der Förderung eines solchen Umfelds. Führungskräfte sollten Offenheit vorleben, indem sie Fragen ermutigen und ihre eigenen Grenzen anerkennen, während Mitarbeiter dazu beitragen können, indem sie Kollegen unterstützen, die sich äußern. Die Schaffung psychologischer Sicherheit bedeutet die Festlegung klarer Normen: Respekt vor allen Beiträgen, null Toleranz für Spott oder Mobbing-Verhalten und Mechanismen zur sicheren Meldung von Bedenken. Wenn psychologische Sicherheit priorisiert wird, werden Teams innovativer, widerstandsfähiger und kooperativer, da sich die Menschen wertgeschätzt und geschützt fühlen.

Ressourcen:

- [How diversity, equity, and inclusion \(DE&I\) matter | McKinsey](#)
- [Why Diversity Programs Fail](#)
- [How to Develop an Inclusion and Diversity Initiative](#)
- [Inclusion at Deloitte \(good practice\)](#)
- [forrester-diversity-report-2021.pdf](#)

Fallstudien, sowohl aus Online-Quellen als auch von direkt am Projekt Beteiligten (Erfolgsgeschichten, bewährte Verfahren)

Project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Türkei

5– 11 Februar Anti-Mobbing-Woche: Die Notwendigkeit eines rechtlichen Rahmens zur Bekämpfung von Mobbing in der Türkei

Beschreibung der Aufklärungskampagne:

In der Türkei bleibt Mobbing ein kritisches Problem, das die Harmonie am Arbeitsplatz stört und individuellen sowie gesellschaftlichen Schaden verursacht. In diesem Kontext erweist sich die „Anti-Mobbing-Woche“, die vom 5. bis 11. Februar stattfand, als eine bedeutende Initiative zur Steigerung des öffentlichen Bewusstseins. Das Thema für 2023 lautete „Die Notwendigkeit eines Anti-Mobbing-Gesetzes“, mit dem Slogan „Nimm es nicht persönlich, widme dein Herz deinem Land.“

Die Kampagne, die vom Mobbing-Präventionsverein geleitet wurde, konzentrierte sich darauf, die Notwendigkeit eines umfassenden Rechtsrahmens zur Bekämpfung von Mobbing hervorzuheben. Durch ganzjährige Aktivitäten, an denen verschiedene Akteure beteiligt waren, zielte die Kampagne darauf ab, das gesellschaftliche Bewusstsein zu stärken, die Unterstützung für Opfer zu fördern und sich für gesetzgeberische Änderungen einzusetzen.

Beschreibung des verwendeten Ansatzes:

Die Kampagne nutzte folgende Methoden, um Mobbing zu bekämpfen und das Bewusstsein zu fördern:

1. **Aufklärungskampagnen:** Informative Inhalte zu den schädlichen Auswirkungen von Mobbing wurden über nationale Medien und Social-Media-Plattformen verbreitet, wobei zu gesellschaftlichem Handeln aufgerufen wurde.
2. **educationale Aktivitäten:** Workshops, Podiumsdiskussionen und Seminare wurden organisiert, um Mitarbeiter über präventive Maßnahmen gegen Mobbing aufzuklären.
3. **Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft:** Über 30 zivilgesellschaftliche Organisationen (ZGOs) unterstützten die Kampagne und förderten so einen einheitlichen Ansatz zur Bekämpfung von Mobbing am Arbeitsplatz.
4. **Eintreten für rechtliche Rahmenbedingungen:** Das Hauptziel der Kampagne war es, sich für die Erlassung eines unabhängigen „Anti-Mobbing-Gesetzes“ einzusetzen, um eine robuste rechtliche Grundlage für die Bekämpfung von Mobbing am Arbeitsplatz zu schaffen.

Project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Beteiligte Schauspieler:

1. **Mobbing-Präventionsverein:** Der Hauptorganisator der Kampagne, zuständig für Opferunterstützung und Sensibilisierung.
2. **CSOs und Gewerkschaften:** Zahlreiche Organisationen und Gewerkschaften, wie SAH M-İ SEN und die Konföderation der Gewerkschaften für die Freiheit, arbeiteten bei der Kampagne zusammen.
3. **Öffentliche Institutionen:** Regierungsstellen wie das Justizministerium und das Ministerium für Arbeit und soziale Sicherheit waren indirekt beteiligt.
4. **Media und Presse:** Nationale und lokale Medien spielten eine entscheidende Rolle dabei, ein breiteres Publikum zu erreichen und die Botschaft der Kampagne zu verstärken.

Ergebnisse:

1. **Gesteigertes öffentliches Bewusstsein** :- Die ganzjährigen Aktivitäten hoben die Auswirkungen von Mobbing auf Einzelpersonen und die Gesellschaft wirksam hervor.
2. **Opferhilfedienste:** Der Verein zur Mobbingprävention meldete, 81 % der Beschwerden von Beschäftigten aus der Privatwirtschaft und 19 % von Angestellten des öffentlichen Dienstes erhalten zu haben, wobei juristische und psychologische Unterstützung geleistet wurde.
3. **Forderung nach gesetzgeberischem Handeln:** Die Kampagne erzeugte eine starke öffentliche Forderung nach einem eigenständigen Gesetz zur Bekämpfung von Mobbing
4. **Verstärkte Zivilgesellschaftliche Zusammenarbeit:** Die Kampagne förderte eine Kultur des gemeinsamen Handelns unter zivilgesellschaftlichen Organisationen zur Bekämpfung von Mobbing.

Useful links:

Important news sources are listed below.

- [Video: Anti-Mobbing Week campaign highlights](#) – Short awareness video about mobbing and prevention actions.
- [Mobbing Prevention Association – Anti-Mobbing Week](#) – Official page of the 5–11 February Anti-Mobbing Week in Turkey.
- [Erzurum Günebakış News – 2024 Anti-Mobbing Theme](#) – News coverage announcing the yearly theme for anti-mobbing efforts.
- [Hür-Sen Trade Union – Anti-Mobbing Week statement](#) – Trade union solidarity during the awareness week.

Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

- [Başkent Gazette – Call for an Anti-Mobbing Law](#) – Article stressing urgency for a national law.
- [Üreten Ankara – Mobbing law proposal](#) – Advocacy piece calling for legislative change.
- [Adana Yerel Haber – Need for anti-mobbing legislation](#) – Local media highlighting legal gaps.
- [Kanal B Zonguldak – Parliamentary discussion on mobbing law](#) – News about political debate on mobbing law.
- [Yeni Ufuk – Union demand for legal protections](#) – Trade union’s stance on workers’ dignity and anti-mobbing law.
- [İhlas News Agency – Need for a national anti-mobbing law](#) – Coverage of civil society calls for stronger protections.

Italy

Aktion zur Sensibilisierung für Mobbing des italienischen Arbeitsministeriums

Beschreibung der Aufklärungskampagne:

In Italien hat das Thema Mobbing – definiert als systematische Schikanie am Arbeitsplatz – zunehmend Beachtung gefunden. Dies führte zur Einführung der „Aufklärungskampagne zum Thema Mobbing“ durch das Italienische Arbeitsministerium. Diese Kampagne zielt darauf ab, Arbeitgeber und Arbeitnehmer über die Art und die Auswirkungen von Mobbing am Arbeitsplatz zu informieren. Die 2016 gestartete Kampagne fördert rechtliche Rahmenbedingungen, bietet Instrumente zur Meldung von Vorfällen und ermutigt zur Etablierung unterstützender Arbeitsplatzkulturen. Sie betont die Wichtigkeit proaktiver Präventionsmaßnahmen gegen Mobbing, wie die Förderung offener Kommunikation, die Motivation der Mitarbeiter und die Verankerung einer Nulltoleranzpolitik gegenüber schikanierendem Verhalten. Durch die Schaffung einer umfassenden nationalen Kampagne versucht das Ministerium, die mit der Meldung verbundene Stigmatisierung zu verringern und ein unterstützenderes Arbeitsumfeld zu schaffen.

Beschreibung des verwendeten Ansatzes:

Die Kampagne verfolgt einen vielseitigen Ansatz, der die Bewusstseinsbildung durch informative Seminare, Workshops und Online-Ressourcen umfasst. Sie bietet einfachen Zugang zu Informationen über Rechtsansprüche und verfügbare Unterstützung. Es werden Schulungen organisiert, um Personalverantwortliche mit Strategien für den Umgang mit Mobbing und dessen Prävention auszustatten. Die Kampagne nutzt ferner eine robuste digitale Plattform, um Lehrmaterialien zu verbreiten und Diskussionen zu veranstalten.

Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Arbeitgeber werden ermutigt, gestützt auf die bereitgestellten Informationen, interne Richtlinien zu entwickeln, wodurch es für Mitarbeitende einfacher wird, Mobbingvorfälle sicher zu melden.

Beteiligte Schauspieler:

Zu den Hauptakteuren dieser Initiative gehören das italienische Arbeitsministerium, Gewerkschaften wie die CGIL und die CISL, verschiedene Organisationen für psychische Gesundheit sowie Bildungseinrichtungen, die zur Verbreitung von Forschung und Ausbildung beitragen. Die Zusammenarbeit mit diesen Organisationen erweitert die verfügbaren Ressourcen, um praktische Schulungs- und Sensibilisierungsinitiativen zu schaffen. Zu den Hauptakteuren dieser Initiative gehören das italienische Arbeitsministerium, Gewerkschaften wie die CGIL und die CISL, verschiedene Organisationen für psychische Gesundheit sowie Bildungseinrichtungen, die zur Verbreitung von Forschung und Ausbildung beitragen. Die Zusammenarbeit mit diesen Organisationen erweitert die verfügbaren Ressourcen, um praktische Schulungs- und Sensibilisierungsinitiativen zu schaffen.

Ergebnisse:

Die Kampagne zur Sensibilisierung gegen Mobbing hat eine erhebliche Zunahme des Bewusstseins bezüglich Mobbing gemeldet, was dazu führt, dass sich mehr Mitarbeiter ermutigt fühlen, Vorfälle zu melden. Viele teilnehmende Unternehmen haben formelle Anti-Mobbing-Richtlinien eingeführt, wodurch die Zahl der gemeldeten Mobbing-Vorfälle an Arbeitsplätzen, die die Empfehlungen der Kampagne umgesetzt haben, deutlich gesunken ist. Darüber hinaus zeigen vorläufige Studien eine Verbesserung der allgemeinen Arbeitsmoral und eine Verringerung der Mitarbeiterfluktuation.

Nützliche Links:

- Italian Ministry of Labour: [Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali](#)
- Detailed information on mobbing: [ISPESL Mobbing Guidelines](#)

Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Zypern

Die Allianz der Eintracht – Mobbing in Arbeitsverhältnissen des öffentlichen Sektors Angehen

Beschreibung der nationalen Praxis/des Fallbeispiels:

Die „Harmony Alliance“ wurde 2020 als strategische Zusammenarbeit zwischen der Akademie für öffentliche Verwaltung Zyperns (CAPA) und dem Ministerium für Justiz und öffentliche Ordnung ins Leben gerufen, um das weit verbreitete Problem des Mobbing an Arbeitsplätzen im öffentlichen Sektor anzugehen. Die öffentliche Verwaltung Zyperns hatte bereits mit Belästigungsproblemen am Arbeitsplatz zu kämpfen, wobei Studien auf Bedenken hinsichtlich hierarchischen Drucks, unzureichender Kommunikation und begrenzter Konfliktlösungsmechanismen hinwiesen.

Diese Initiative zielte darauf ab, ein sicheres und integratives Umfeld für Mitarbeiter des öffentlichen Sektors zu schaffen, indem maßgeschneiderte Anti-Mobbing-Schulungsprogramme, umfassende Richtlinienreformen und ein robuster Mediationsrahmen eingeführt wurden. Sie erkannte die einzigartigen Herausforderungen an, denen Mitarbeiter des öffentlichen Sektors gegenüberstehen, einschließlich starrer Hierarchien und weniger Möglichkeiten, Bedenken vorzubringen. Die „Harmony Alliance“ erprobte ihren Ansatz in sechs wichtigen Regierungsbehörden und stattete diese mit Ressourcen aus, um Mobbingfälle effektiv zu identifizieren und zu bearbeiten. Ihr Erfolg in dieser Phase unterstrich das Potenzial für eine breitere Umsetzung im gesamten öffentlichen Sektor. Durch die Förderung von Vertrauen und die Behandlung systemischer Probleme zeigte die Initiative ein starkes Engagement für den Schutz der psychischen Gesundheit und der Produktivität der Mitarbeiter des öffentlichen Sektors und setzte damit einen Standard für ähnliche Programme im privaten Sektor.

Beschreibung des angewandten Vorgehens/der Methodik

Die Harmony Alliance verfolgte eine strukturierte, mehrdimensionale Methodik, die auf den einzigartigen Kontext von Arbeitsplätzen im öffentlichen Sektor zugeschnitten war:

1. **Schulungsmodule:** CAPA entwickelte spezialisierte Schulungsprogramme für Angestellte und Vorgesetzte. Diese konzentrierten sich auf das Erkennen von Mobbing-Verhalten, die Konfliktlösung und die Förderung einer respektvollen

Arbeitsplatzkultur. Projekt-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

2. **Mediationsprogramm:** Unabhängige Mediatoren wurden ernannt, um vertrauliche und unparteiische **Konfliktlösungen anzubieten** und Streitigkeiten zu regeln, bevor sie eskalierten.
3. **Politische Reformen:** Das Justizministerium überarbeitete die Verhaltensrichtlinien für den öffentlichen Dienst, wobei klare Definitionen von Mobbing aufgenommen und transparente Verfahren zur Behandlung von Beschwerden etabliert wurden.
4. **Überwachungsinstrumente:** Ein anonymes Meldesystem wurde implementiert, das es Mitarbeitern ermöglicht, Vorfälle sicher zu melden und deren Lösung nachzuverfolgen.

Durch die Kombination von Bildung, Mediation und systemischer Rechenschaftspflicht schuf die Harmony Alliance ein Rahmenwerk, das Vertrauen, Transparenz und proaktives Konfliktmanagement betonte.

Schauspielerische Beteiligung

Der Erfolg der Initiative beruhte auf der Zusammenarbeit wichtiger Akteure:

- **Akademie für öffentliche Verwaltung Zypern (CAPA):** Konzipierte und lieferte Schulungsmodule, die auf die Bedürfnisse des öffentlichen Sektors zugeschnitten waren
- **Ministerium für Justiz und öffentliche Ordnung:** Beaufsichtigte Politikreformen und lieferte strategische Leitlinien.
- **Öffentliche Stellen:** Dienten als Pilotstandorte, die Rahmenwerke der Initiative übernahmen und erprobten.
- **Gewerkschaften:** : Setzten sich für Arbeitnehmer ein und unterstützten die Durchsetzung von Anti-Mobbing-Richtlinien.
- **Unabhängige Mediatoren:** Spielten eine entscheidende Rolle bei der Beilegung von Konflikten, der Gewährleistung von Unparteilichkeit und der Wiederherstellung der Harmonie am Arbeitsplatz..

Project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Ergebnisse

Die Harmonie-Allianz erzielte innerhalb ihrer ersten drei Jahre beträchtliche Ergebnisse. Berichten zufolge gab es in den Pilotabteilungen eine Reduzierung der Mobbing-Beschwerden um 40% sowie eine Steigerung des Mitarbeitervertrauens in die Meldeverfahren um 50%. Mediatoren lösten 80% der gemeldeten Fälle erfolgreich innerhalb von drei Monaten, wodurch eine Eskalation verhindert und eine kooperativere Arbeitsplatzkultur gefördert wurde. Diese Erfolge veranlassten die Ausweitung der Initiative auf alle Regierungsabteilungen bis 2023 und transformierten so die Arbeitsplätze des öffentlichen Sektors in ganz Zypern. Das Mediationskonzept inspirierte auch ähnliche Initiativen in privaten Organisationen und trug so zu einer landesweiten Bewegung hin zu Harmonie am Arbeitsplatz und gegenseitigem Respekt bei.

Nützliche Ressourcen:

- Cyprus Public Administration Academy (CAPA): <https://www.capa.gov.cy>
- Educational Videos: "*Building Respect and Mediation in Cypriot Public Workspaces*", available on the CAPA YouTube channel ([YouTube CAPA](#)).
- *Eurofound Report on Workplace Harassment in Europe* (2021): A regional perspective on mobbing and related challenges (<https://www.eurofound.europa.eu>)
- Local Media Feature: Cyprus Mail (2023) – "Harmony Alliance: Transforming Public Sector Culture in Cyprus" (<https://www.cyprus-mail.com>)
- *Mediation and Workplace Harmony Handbook* (2022): Available upon request from CAPA.
- Ministry of Justice and Public Order, Cyprus: Policies and initiatives to address workplace harassment (<https://www.mjpo.gov.cy>)
- Research Paper: "*Workplace Harassment in Public Administration: The Cypriot Experience*" (2022) – Published by the University of Cyprus, Department of Social Sciences.
- Trade Union Network Cyprus: Support and advocacy for workplace dignity (<https://www.tradenetcyprus.org>)

Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Deutschland

" Initiative „Respekt am Arbeitsplatz“ der IG Metall

Einführung der nationalen Praxis/des Falles

Die „Respektvolle Arbeitsplatzinitiative“, die von der IG Metall (Industriegewerkschaft Metall), Deutschlands größter Gewerkschaft, ins Leben gerufen wurde, begann im Jahr 2020 als Reaktion auf die steigende Zahl von Berichten über Mobbing und Belästigung am Arbeitsplatz in Industriesektoren. Die IG Metall startete diese Kampagne, um das Bewusstsein zu schärfen, Arbeitnehmer zu schulen und sich für rechtliche Rahmenbedingungen einzusetzen, die sicherere Arbeitsplätze gewährleisten. Das Kernziel der Initiative war es, Mobbing zu bekämpfen, das insbesondere Wanderarbeitnehmer betrifft, die aufgrund kultureller oder sprachlicher Unterschiede oft marginalisiert werden.

Die Kampagne hob die Wichtigkeit der Mobbingprävention durch Aufklärungssitzungen, die Förderung offener Kommunikation und die Sicherstellung der organisatorischen Rechenschaftspflicht hervor. Die IG Metall kooperierte mit mehreren Interessengruppen, um eine Blaupause zur Förderung eines positiven Arbeitsumfelds zu erstellen, und setzte damit einen Maßstab für die Branchen bundesweit.

Beschreibung des verwendeten Ansatzes/der Methodik

Die Initiative setzte einen dreigliedrigen Ansatz um:

1. **awareKampfkampagnen:** Durchführung von Schulungen, Verteilung von Informationsmaterial und Starten von Social- Media-Kampagnen, die sich an Arbeitgeber und Arbeitnehmer richten.
2. **Richtlinienentwicklung:** Mit Rechtsexperten zusammengearbeitet, um Betriebsrichtlinien auszuarbeiten, die Mobbing explizit definieren und konkrete Schritte zur Prävention und Lösung festlegen.
3. **Vertrauliche Unterstützungssysteme:** Es wurden vertrauliche Hotlines und Beratungszentren für Mitarbeiter eingerichtet, die Mobbing erleben. Diese Unterstützung umfasste auch Rechtsbeistand und psychologische Beratung.

Project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Beteiligte Schauspieler

- **IG Metall:** Initiator und Koordinator der Kampagne.
- **Arbeitgeber und Personalabteilungen:** Industrieunternehmen nahmen an Sensibilisierungstrainings teil.
- **Juristische Sachverständige und Berater:** Halfen bei der Entwicklung umfassender Anti- Mobbing-Richtlinien.
- **Kommunale Stellen:** Stellten Finanzmittel und Unterstützung für die politische Interessenvertretung bereit.
- **Migrantenarbeiterverbände:** Gewährleisteten die Inklusion und sprachen kulturelle Barrieren bei der Meldung von Mobbing an.

Ergebnisse

- Über 500 Industrieunternehmen führen maßgeschneiderte Anti-Mobbing-Richtlinien ein.
- Ein Anstieg der Meldungen von Mobbingvorfällen um 35 %, was auf ein größeres Bewusstsein und Vertrauen hindeutet.
- Entwicklung eines Schulungs-Toolkits für Führungskräfte, das aktuell in über 200 Unternehmen eingesetzt wird
- Stärkere Bindungen zwischen Gewerkschaften, Arbeitgebern und Regierungsstellen zur Bekämpfung von Mobbing.

Nützliche Links und Ressourcen

- **IG Metall Official Website:** <https://www.igmetall.de/>
- **Toolkit für einen respektvollen Arbeitsplatz** <https://www.igmetall.de/respectful-workplace>
- **Presseberichterstattung:** Article in Handelsblatt, "Mobbing at Work – How IG Metall is Changing the Culture" (2021).
- **Social Media Channels:**
 - Facebook: facebook.com/igmetall
 - Twitter: [@IGMetall](https://twitter.com/IGMetall)

Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Romania

Arbeitgeber für Respekt-Kampagne – A.L.E.G. Verband

Beschreibung der Aufklärungskampagne:

"„Employers for Respect“ ist eine Kampagne, die vom Verein A.L.E.G. initiiert und koordiniert wurde. Sie startete 2021 in Sibiu und hat über 40 NGOs und Gewerkschaften zusammengebracht, mit dem Ziel, das IAO-Übereinkommen Nr. 190 zur Beseitigung von Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz zu ratifizieren. Unterstützt von wichtigen Akteuren der Zivilgesellschaft und Entscheidungsträgern des Parlaments, setzt sich die Kampagne für den Schutz der von Belästigung Betroffenen ein und unterstützt sie dabei, ein Beschwerdeverfahren einzuleiten. Darüber hinaus unterstreicht sie die Bedeutung des Themas und zielt darauf ab, Arbeitgeber dazu zu bewegen, Präventionsmaßnahmen zu ergreifen.

Durch den 2021 veröffentlichten Policy Brief und den 2023 veröffentlichten thematischen Policy Brief zur Belästigung von Wanderarbeitnehmern dokumentierte A.L.E.G. die festgestellten Lücken im nationalen Rechtsrahmen zur Belästigung am Arbeitsplatz sowie die schwache Umsetzung des Gesetzes.

Beschreibung des verwendeten Ansatzes:

Die Kampagne umfasste die Organisation mehrerer Treffen mit Vertretern der Zivilgesellschaft sowie mit anderen Beamten der rumänischen Regierung, die Organisation einer nationalen Konferenz, die der Ratifizierung des IAO-Übereinkommens über die Beseitigung von Gewalt und Belästigung in der Arbeitswelt gewidmet war, sowie mehrere Pressemitteilungen und Medienauftritte. Diese Ereignisse wurden durch die zwei von A.L.E.G. entwickelten Policy Briefs gestützt: den von 2021 und den von 2023.

Beteiligte Schauspieler:

Einige der an den Kampagnenbemühungen und den damit verbundenen Arbeitstreffen beteiligten Akteure sind: der Wirtschafts- und Sozialrat; die Nationale Agentur für Chancengleichheit; der Nationale Rat zur Bekämpfung von Diskriminierung und der Ombudsmann; Vertreter des Arbeitsministeriums; des Ministeriums für Familie, Jugend und Chancengleichheit; des Justizministeriums; des Innenministeriums; und des Ministeriums für Entwicklung und öffentliche Verwaltung. Außerdem wurde die Kampagne von über 40 NGOs und Gewerkschaften unterstützt.

Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Ergebnisse:

Nach der von A.L.E.G. initiierten Kampagne zur Ratifizierung des IAO-Übereinkommens hat das Arbeitsministerium interinstitutionelle Konsultationen eingeleitet, um den rechtlichen Rahmen und die öffentlichen Richtlinien mit den Standards des Übereinkommens in Einklang zu bringen. Darüber hinaus sind die folgenden Ergebnisse festzustellen:

- ✓ **Im November 2023 verabschiedete die rumänische Regierung den Gesetzentwurf zur Ratifizierung des Übereinkommens Nr. 190 der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO) über die Beseitigung von Belästigung und Gewalt in der Arbeitswelt (C190).**
- ✓ **Am 5. März 2024 verabschiedete das rumänische Parlament das Gesetz über den Beitritt Rumäniens zum Übereinkommen der Internationalen Arbeitsorganisation über die Beseitigung von Gewalt und Belästigung in der Arbeitswelt (C190).** Dies ist das erste Übereinkommen, das internationale Rechtsnormen zur Verhütung und Bekämpfung von Gewalt und Belästigung in der Arbeitswelt festlegt – Normen, die nun auch in Rumänien angewendet werden.
- ✓ Die Kampagne wurde im Oktober 2024 bei der **Public Participation Gala** ausgezeichnet, einer nationalen Veranstaltung, die vom Public Participation Resource Center organisiert wurde.

Nützliche Links:

Zum Start der Kampagne „Arbeitgeber für Respekt“ hat A.L.E.G. eine Studie über die Grenzen des aktuellen Rechtsrahmens veröffentlicht. Sie beinhaltet eine Reihe konkreter Empfehlungen für das Parlament, die Regierung und Arbeitgeber zur Verbesserung der Gesetze gegen Belästigung, der öffentlichen Strategien und deren Durchsetzung. Die Studie ist hier verfügbar: [Policy-brief-ALEG-Angajatori-pentru-respect-2021-FINAL.pdf](#).

Press release: [A.L.E.G - „Ce ție nu îți place, altuia nu îi face” - comunicat de presă.](#)

Visual resource: [How we work \(RO\) poster.](#)

A.L.E.G. Verein Social-Media-Kanäle:

Website: <https://aleg-romania.eu/>

Facebook: <https://aleg-romania.eu>

LinkedIn: [Asociația A.L.E.G. | LinkedIn](#)

Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Portugal

Einführung der nationalen Praxis/des Falles

Sanofi Portugal ist bekannt für sein Engagement, ein vielfältiges und integratives Arbeitsumfeld zu schaffen. Das Unternehmen hat verschiedene Initiativen zur Förderung des Wohlbefindens der Mitarbeiter und zur Pflege einer integrativen Kultur umgesetzt, was besonders wichtig für seine vielfältige Belegschaft ist, zu der viele migrierte Mitarbeiter gehören. Diese Fallstudie konzentriert sich auf Sanofis Bemühungen, Diskriminierung und Mobbing am Arbeitsplatz zu verhindern.

Sanofis Ansatz zu Diversität, Gleichheit und Inklusion (DEI) geht über die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften hinaus. Das Unternehmen arbeitet aktiv daran, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich alle Mitarbeitenden wertgeschätzt und respektiert fühlen. Dies beinhaltet die Umsetzung von Richtlinien und Praktiken, die das kulturelle Verständnis und die Integration unter Mitarbeitenden unterschiedlicher Herkunft fördern. Sanofi hat Schulungsprogramme, Mentoring-Möglichkeiten und Aufklärungskampagnen entwickelt, um sicherzustellen, dass Vielfalt im gesamten Unternehmen respektiert und gefördert wird. Diese Initiativen zielen darauf ab, eine unterstützende Atmosphäre zu schaffen, in der alle Mitarbeiter erfolgreich sein können. Damit wird Sanofi möglicherweise zu einem Vorbild für andere Unternehmen in Portugal, insbesondere für solche mit einem hohen Anteil an Arbeitskräften mit Migrationshintergrund.

Beschreibung des verwendeten Ansatzes/der Methodik

Sanofi Portugal verfolgt einen umfassenden Ansatz zur Förderung der Vielfalt und Verhinderung von Diskriminierung am Arbeitsplatz:

- Schulung zur interkulturellen Kompetenz: Regelmäßige Workshops, um Mitarbeitern zu helfen, verschiedene Kulturen zu verstehen und respektvolle Interaktionen zu fördern.
- Mentorenprogramme: Neue Mitarbeiter, einschließlich Migranten, werden erfahrenen Mitarbeitern zugeordnet, um die Integration und das berufliche Wachstum zu fördern.
- Inklusives Führungskräfte-training: Schulung von Führungskräften zur effektiven Leitung vielfältiger Teams und zum sensiblen Umgang mit Konflikten.
- "#umilhãodedialogos" Initiative: Eine Kampagne, die offene Diskussionen über die Themen Diversität, Chancengleichheit und Inklusion innerhalb der Organisation fördert.

Project Number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

- Fokus Wohlbefinden: Umsetzung von Gesundheitsprogrammen, die die unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigen.
- Anonymes Meldesystem: Bietet Mitarbeitern eine vertrauliche Möglichkeit zur Meldung von Diskriminierung oder Mobbing ohne Angst vor Vergeltung.

Dieser Ansatz zielt darauf ab, einen Arbeitsplatz zu schaffen, an dem sich alle Mitarbeiter sicher, respektiert und wertgeschätzt fühlen.

Beteiligte Schauspieler

Interne Anspruchsgruppen

- **Mitglieder des Vorstands:** Förderung und Steuerung der Strategie für Vielfalt, Gerechtigkeit und Inklusion (Diversity, Equity & Inclusion, DE&I)
- **Mitarbeiter-Ressourcengruppen (ERGs)** Über 100 lokale Gruppen, die sich für die Förderung von Diversität einsetzen
- **Globale ERG-Leiter:** Erleichterung des Austauschs von Ideen und Best Practices über Ländergrenzen hinweg
- Globale ERG-Struktur
- Sanofi verfügt über fünf globale ERG-Stränge:
 - Gender+
 - Generationen+
 - Stolz+
 - Fähigkeit+
 - Kultur und Ursprünge
 - Verpflichtung der Führungsebene
- Jede ERG hat ein Mitglied des Lenkungsausschusses als Sponsor
- Das Unternehmen strebt an, bis 2025 einen Frauenanteil von 50 % in der oberen Führungsebene zu erreichen.
- Ein einzigartiger DE&I-Vorstand umfasst externe Experten, Mitglieder des Führungsausschusses und ERG-Vertreter.
- Weitere Erkenntnisse
- Eine DE&I-Community von ungefähr 150 aktiven Mitgliedern in Brasilien
- Der Schwerpunkt liegt auf der Schaffung eines integrativen Umfelds, das unterschiedliche Perspektiven und Hintergründe wertschätzt.

Project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Ergebnisse

Die DEI-Initiativen von Sanofi Portugal haben zu bedeutenden Ergebnissen geführt:

- Anerkennung als Empfänger des Preises „Beste Führung und Kultur im Wohlbefinden“.
- Erreichte Bronze-Zertifizierungssiegel in den Bereichen betriebliche Gesundheit und Wohlbefinden.
- Erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit und Engagement-Werte in internen Umfragen.
- Gesteigerter Ruf als bevorzugter Arbeitgeber für vielfältige Talente.
- Reduzierte Vorfälle gemeldeter Diskriminierung am Arbeitsplatz.
- Verbesserte interkulturelle Zusammenarbeit und Teamleistung.
- Erhöhte Innovation durch vielfältige Perspektiven.
- Positive Auswirkungen auf die Bindungsquoten von Mitarbeitern, insbesondere bei Arbeitsmigranten.

Diese Ergebnisse zeigen die greifbaren Vorteile des Engagements von Sanofi zur Schaffung eines inklusiven und unterstützenden Arbeitsumfelds.

Verknüpfungen zur Ressource, zum Medienunternehmen, zu relevanten Websites/Social-Media-Kanälen

- Offizielle Website: [Sanofi Portugal](#)
- LinkedIn Page: [Sanofi LinkedIn](#)
- #ummilhãodediálogos Initiative: [LinkedIn Post](#)
- Sanofi Global Diversity, Equity & Inclusion Report: [DEI Report](#)
- https://www.sanofi.com/assets/dotcom/content-app/documents/Human_right_activities_EN.pdf
- <https://www.sanofi.com/en/our-company/social-impact/diversity-equity-and-inclusion-in-and-beyond-the-workplace>

Project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

I. Bewusstsein schaffen und Fälle von Mobbing in der NACHSORGE-Phase bearbeiten

Einführung des Talk2ME Selbsteinschätzungstools und des Kurses

Mobbing ist ein ernstes Phänomen, das sowohl die Harmonie in Unternehmen als auch das Wohlergehen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern gefährdet. Um Mobbing zu bekämpfen, entwickelte das Projekt Talk2ME praktische Werkzeuge, um Mobbingvorfälle zu identifizieren und das öffentliche Bewusstsein für deren negative Auswirkungen zu schärfen. Diese Ergebnisse sollen Einzelpersonen und Organisationen mit Mitteln ausstatten, um Mobbingverhalten zu erkennen, zu stoppen und abzumildern. Somit fördern sie inklusive, gesunde Arbeitsumgebungen, in denen jeder erfolgreich sein kann, indem sie Verständnis und proaktive Lösungen unterstützen.

Dementsprechend ist der Talk2ME: Health Work Environment Assessment Questionnaire ein Instrument, das sowohl für Wanderarbeitnehmer als auch für Arbeitgeber, einschließlich Personalverantwortlicher, entwickelt wurde, um vorhandene Praktiken, Richtlinien und Maßnahmen zur Schaffung eines gesunden Arbeitsumfelds zu bewerten. Das Tool ist frei zugänglich und in Englisch sowie in allen anderen Partnerschaftssprachen von Talk2ME verfügbar: Deutsch, Griechisch, Portugiesisch, Rumänisch und Italienisch. Für Wanderarbeitnehmer erleichtert dieses Instrument die Erfassung von Erfahrungen und deckt Mobbing- oder Belästigungsvorfälle auf. Auf der anderen Seite bietet der Fragebogen Arbeitgebern und Personalverantwortlichen Einblicke in potenzielle Problembereiche und Verbesserungsmöglichkeiten. Darüber hinaus ist das Bewertungsinstrument in 28 Punkte gegliedert, die verschiedene Aspekte der Dynamik und Interaktionen am Arbeitsplatz abdecken, wobei die Bearbeitungsdauer etwa 15 Minuten beträgt.

Nach Fertigstellung erhält der Befragte einen Orientierungsbericht per E-Mail, der sich auf die Fortsetzung und Erforschung der Möglichkeiten konzentriert, wie er positive Veränderungen umsetzen kann. Darüber hinaus beinhaltet die E-Mail Zugang zu Materialien für Sensibilisierungskampagnen, dynamischen Lernprogrammen und Richtlinien zur Förderung von Diversität und dem effektiven Umgang mit Mobbingfällen.

Greifen Sie auf die Talk2ME: Bewertung des Gesunden Arbeitsumfelds auf Englisch hier zu: [Talk2ME: Healthy Work Environment Assessment](#).

Project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Die Hauptziele des Talk2ME-Trainingsprogramms sind es, Führungskräfte mit den notwendigen Fähigkeiten auszustatten, um Mobbing-Risiken in Organisationen zu erkennen, das Bewusstsein für dieses Thema zu schärfen und Kompetenzen zur Bewältigung von Mobbing zu entwickeln. Das oberste Ziel ist es dabei, ein gesundes Arbeitsumfeld zu fördern, Inklusion und Vielfalt zu stärken und die negativen Auswirkungen von Mobbing auf Gesundheit, Wohlbefinden, Beziehungen und Arbeitsleistung zu reduzieren.

Der umfassende Lernpfad Talk2ME zielt auch darauf ab, Einzelpersonen auf allen Organisationsebenen zu befähigen, zu einem gesünderen und inklusiveren Arbeitsumfeld beizutragen und sich gleichzeitig an den europäischen Werten der Gleichheit, der

Menschenwürde und der Vielfalt auszurichten. Das Trainingsprogramm gliedert sich in 5 Module, die folgende Themen behandeln: Verständnis des Konzepts Mobbing; Identifizierung und Bewältigung von Mobbing-Risiken; Mobbing-Prävention und Sensibilisierung für Arbeitsmigranten; Intervention und Unterstützung; Schaffung integrativer Arbeitsumgebungen. Das Programm wurde für eine angestrebte Dauer von 24 Stunden konzipiert: 10 Stunden synchron und 14 Stunden asynchron, und für einen Blended-Learning-Ansatz.

Die Schulungsunterlagen sind über die Talk2ME-Website auf Englisch und in allen Partnersprachen abrufbar. Schließlich ist die Talk2ME Awareness Toolbox eine dynamische Ressource, die einen umfassenden Leitfaden zur Umsetzung wirkungsvoller Sensibilisierungsaktivitäten und Kampagnen sowie ein ansprechendes Materialset – wie fesselnde Videos, auffällige Plakate und informative Infografiken – enthält. Durch die Sensibilisierung unterstützt die Toolbox Fachkräfte dabei, die verheerenden Folgen von Mobbing zu verstehen und die Wichtigkeit des Meldens und Ergreifens von Maßnahmen hervorzuheben.

Weitere Informationen zur Awareness Toolbox Talk2ME finden Sie hier: [Awareness Toolbox - Talk2ME](#).

Project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Protokolle und Verfahren zur Meldung und Handhabung von Mobbingfällen – siehe nationale Gesetzgebung

Mobbing am Arbeitsplatz oder psychische Belästigung ist ein ernstes Problem, das in verschiedenen europäischen Ländern – wenn auch mit unterschiedlichen Ansätzen – behandelt wird. Obwohl kein einheitlicher, standardisierter Ansatz existiert, sind gemeinsame Elemente wie rechtliche Rahmenbedingungen, die Pflichten der Arbeitgeber, Meldeverfahren, Unterstützungsdienste und Rechtsmittel erkennbar. Diese Analyse berücksichtigt Italien, Deutschland, Portugal, Rumänien, die Türkei und Zypern:

Italien: Italien verfügt über kein einzelnes, dediziertes Mobbing-Gesetz. Die Rechtsgrundlage ergibt sich aus dem Zivilgesetzbuch (Artikel betreffend die persönliche Würde und Belästigung), dem Arbeitsschutzgesetz (Gesetzesdekret Nr. 81/2008) sowie den Bestimmungen zur unrechtmäßigen Kündigung (Artikel 2119 des Zivilgesetzbuches). Arbeitgeber sind dafür verantwortlich, sichere Arbeitsumgebungen zu schaffen und präventive Maßnahmen umzusetzen. Die Meldung beginnt typischerweise intern und wird bei Bedarf an Gewerkschaften oder Arbeitsbehörden weitergeleitet. Gerichtliche Schritte beinhalten die Einreichung einer Klage beim Arbeitsgericht (Tribunale del lavoro). Unterstützungsdienste wie psychologische Hilfe und Rechtsberatung existieren, wobei sich deren Details je nach Region ändern.

Deutschland: Deutschland nutzt das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), das Diskriminierung verbietet und Mobbing implizit durch seine Bestimmungen gegen Belästigung anspricht. Arbeitgeber müssen Präventionsstrategien umsetzen, schnell auf Vorfälle reagieren und Mitarbeiter vor Belästigung durch Dritte schützen. Interne Beschwerdemechanismen sind vorgeschrieben. Unterstützungsdienste, insbesondere für Wanderarbeitnehmer, werden hervorgehoben. Rechtliche Schritte sind nach dem AGG möglich.

Portugal: Portugal bezieht eine entschiedene Haltung gegen Belästigung und stuft diese als schwerwiegendes Vergehen mit potenzieller strafrechtlicher Haftung ein (Artikel 29 des Arbeitsgesetzbuches). Das Gesetz Nr. 93/2021 schafft ein Allgemeines Regime zum Schutz von Hinweisgebern mit klaren internen und externen Meldewegen über die IGF (Inspeção-Geral de Finanças). Arbeitgeber sind für die Einrichtung von Meldeverfahren und die Untersuchung von Beschwerden verantwortlich. Unterstützungsdienste werden durch die Betonung der sicheren Meldung impliziert. Opfer können Entschädigung beantragen und strafrechtliche Beschwerden verfolgen.

Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Rumänien: Das rumänische Gesetz Nr. 167/2020 definiert Mobbing als jedes Verhalten, das die Arbeitsbedingungen negativ beeinflusst. Die letzte Gesetzesaktualisierung stellt der Beschluss Nr. 970 vom 12. Oktober 2023 dar. Dieser besagt, dass zentrale und lokale Regierungen, zivile und militärische Institutionen und Behörden sowie private Unternehmen verpflichtet sind, die Methodik zur Prävention und Bekämpfung geschlechtsbezogener Belästigung und moralischer Belästigung am Arbeitsplatz umzusetzen, basierend auf den Leitlinien zur Prävention und Bekämpfung geschlechtsbezogener Belästigung und moralischer Belästigung am Arbeitsplatz. Arbeitgeber müssen diese Methodik implementieren und dabei Null-Toleranz-Richtlinien sowie Meldeverfahren schaffen. Interne Meldungen sind wahrscheinlich der erste Schritt, gefolgt von externen Meldungen. Rechtliche Schritte können über Arbeitsgerichte eingeleitet werden.

Türkei: Die Türkei verfügt über kein spezifisches Mobbing-Gesetz. Meldungen sind über mehrere Kanäle möglich: intern innerhalb der Organisation und extern an das Präsidiale Kommunikationszentrum, die Petitionskommission der Großen Nationalversammlung, das Ministerium für Arbeit und soziale Sicherheit, die Menschenrechts- und Gleichstellungsinstitution sowie die Ombudsstelle. Arbeitgeber sind dafür verantwortlich, psychische Belästigung zu verhindern und dagegen vorzugehen. Ein Ausschuss für psychische Belästigung unterstützt bei der Koordination und Behandlung des Problems. Rechtliche Schritte umfassen wahrscheinlich bestehende Arbeitsgesetze und die aufgeführten Institutionen.

Zypern: Zypern befindet sich in der Vorschlagsphase für ein Gesetz zur Kriminalisierung von Mobbing an Schulen, am Arbeitsplatz („Mobbing“) und beim Militär, das spezifische Strafen vorsieht. Es gibt derzeit keine Gesetze, die sich speziell mit Mobbing befassen, aber das vorgeschlagene Gesetz würde nach seiner Verabschiedung einen rechtlichen Rahmen schaffen und wahrscheinlich die Verantwortlichkeiten der Arbeitgeber, Meldeverfahren und Möglichkeiten für rechtliche Schritte definieren.

Obwohl Mobbing am Arbeitsplatz in den sechs europäischen Ländern als großes Problem anerkannt ist, unterscheidet sich der Umgang mit dem Thema erheblich. Dies spiegelt das Zusammenspiel von Rechtssystemen, kulturellen Unterschieden und dem Stand der Gesetzesentwicklung wider. Ähnlichkeiten bestehen in den Bereichen Arbeitgeberverantwortung, verschiedene Meldewege und rechtliche Schritte. Insbesondere sind einige Gemeinsamkeiten:

Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

- **Verbot von Belästigung:** Alle Länder verbieten, implizit oder explizit, Formen psychologischer Belästigung.
- **Die Verantwortung des Arbeitgebers:** Arbeitgeber tragen eine erhebliche Verantwortung für die Schaffung sicherer Umgebungen und die Bekämpfung von Mobbing.
- **Meldemechanismen:** Es existieren mehrere Meldewege, die in der Regel intern beginnen, bevor sie zu externen Behörden eskalieren.
- **Schutz für Opfer:** Die Maßnahmen zielen darauf ab, Opfer vor Vergeltung zu schützen und ihre Rechte zu wahren.
- **Juristischer Beihelf:** Für Opfer bestehen diverse juristische Möglichkeiten, Entschädigung und Gerechtigkeit zu erlangen.

Allerdings bestehen weiterhin erhebliche Unterschiede hinsichtlich des Grades an rechtlicher Präzision der Rahmenwerke, der Stärke des Schutzes für Opfer, der Existenz formaler Meldeverfahren (Whistleblowing) und des Vorhandenseins von Unterstützungsleistungen. Die kontinuierliche Entwicklung der Gesetzgebung in den meisten dieser Staaten beweist ein anhaltendes Bestreben, den Schutz der Arbeitnehmer zu verbessern und psychische Belästigung am Arbeitsplatz zu bekämpfen.

Fallstudien mit Erfolgsgeschichten und Tipps für ein effektives Mobbing-Management

Türkei

LCW Mobbing-Fall

Beschreibung der Aufklärungskampagne:

Diese Aufklärungskampagne wurde nach einem Suizidvorfall entwickelt. Ein Einzelhandelsangestellter aus Samsun, Türkei, beging Suizid und hinterließ einen Brief. In diesem Brief machte er den Regionalmanager des Einzelhandelsunternehmens für seinen Suizid verantwortlich. Über diese Situation wurde in nationalen Sendern und Zeitungen berichtet, woraufhin sie sich zu einer Aufklärungskampagne entwickelte. Das betreffende Unternehmen gab eine Erklärung zu dem Vorgang ab und kündigte an, diesen weiterzuverfolgen. Staatliche Stellen leiteten zudem rechtliche Schritte ein.

Yavuz, der in einer E-Mail Aussagen über seinen Suizid machte, begann seine Sätze mit den Worten: „Dies ist kein Suizidfall. Es ist ein Exekutionsfall, bei dem E.C. der Henker ist“, und machte den Regionalleiter für seinen Tod verantwortlich. Yavuz, der angab, dass E.C. ihn seit seinem Amtsantritt als Regionalleiter zwei Jahre lang psychischer Gewalt und Mobbing ausgesetzt hatte, sagte in seinem Brief: „Meine Psyche wurde in dem Unternehmen, in dem ich 14 Jahre verbracht habe, völlig auf den Kopf gestellt. Ich bin ernsthaftem Mobbing ausgesetzt, seit meine Frau ihren Job auf dramatische Weise verlassen hat. Der Prozess, der damit begann, dass er mich aus einem A-Klasse-Geschäft nahm und einem C-Klasse-Geschäft zuwies, führte dazu, dass ich vier Monate lang in Çorum bleiben musste und von meiner Familie getrennt war, obwohl ich darum gebeten hatte, nach Samsun zu kommen.“

Als ob das nicht genug wäre, wies er mich einem Geschäft im Zentrum von Samsun zu, und während ich meine Anweisung erhielt, setzte sich der Prozess fort, indem er mich zwei Monate später in den Bezirk Çaramba schickte.“ Andererseits erklärte Yavuz in seinem Brief, dass ihm während dieses gesamten Prozesses nicht einmal Umzugshilfe vom Unternehmen gewährt wurde.

Project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Beschreibung des verwendeten Ansatzes:

Die türkische Regierung sah sich gezwungen, aufgrund des Mobbing-Vorfalles, der von den schriftlichen und visuellen Medien beleuchtet wurde, schnell zu handeln. Folglich wurden die notwendigen Ermittlungen durchgeführt und die relevanten Personen bestraft. Darüber hinaus rief die Öffentlichkeit eine Boykottkampagne ins Leben und erklärte, bei diesem Unternehmen nicht mehr einzukaufen. Das Unternehmen versuchte, die Wut der Öffentlichkeit zu besänftigen, indem es erklärte, es habe zwar eine Mobbing-Hotline eingerichtet, aber der mobbingbetroffene Mitarbeiter habe über diese Leitung keine Beschwerden eingereicht.

Einige Anmerkungen:

- 1- Psychologischen Druck auf eine Person auszuüben und sie dazu zu bringen, Suizid zu begehen, ist auch Mord. Die Notiz, die er hinterlassen hat, ist Beweis genug für unser Gewissen, aber ich weiß nicht, ob es möglich ist, diese Leute zu verurteilen. Ich möchte nicht großspurig reden, wenn es um jemanden aus meiner Familie ginge, aber wenn diese Administratoren nicht verurteilt werden, werden sie auch sterben, meine Freunde. Der Mann hat offen über den Mörder geschrieben, wir werden den Prozess verfolgen.
- 2- "Ich weiß nicht, ob es einen Sektor ohne Mobbing gibt. Wenn Mitarbeiter nicht motiviert sind, wie sollen sie dann produktiv sein? Ich weiß nicht, wie es in anderen Ländern ist, aber es gibt ein System, in dem die Starken die Schwachen niederdrücken und ihr Unglück verursachen. Unsere Leute sind bereits voller Unanständigkeit und Respektlosigkeit. Sie denken, je höflicher man ist, desto mehr können sie sich herausnehmen.
- 3- Wir hatten damals begonnen, Pinar-Produkte zu boykottieren, und der Boykott dauert immer noch an. Dieser Boykott hatte Pinar wirklich zugesezt und die Verkaufszahlen beeinträchtigt. Jetzt ist LCW an der Reihe. Alle Unternehmen, die wissen, wie man ihre Mitarbeiter richtig behandelt. Ich beginne diesen Boykott persönlich.
- 4- "Die Zustände im privaten Sektor der Türkei – darunter fallen Erfahrungen in diesem Sektor, Löhne, der ausgeübte Druck und die persönlichen Rechte – sind mittlerweile zu einer Wunde geworden, die dringend behandelt werden muss. Selbst in den kapitalistischsten Ländern gibt es keine solch schändliche Vorgehensweise im privaten Sektor. Unsere ist Sklaverei.

Project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

- 5- “Solange sich das Land im Boykott-Modus befindet, wäre es sinnvoll, dieses LCW zur Liste hinzuzufügen. Wenn man diejenigen, die wie Verlierer und schmierige Mäuse leben, zu Administratoren ernannt, befriedigt das das Ego auf diese Weise.

Beteiligte Schauspieler:

Zu den Akteuren, die an den Kampagnenbemühungen und den damit verbundenen Arbeitstreffen beteiligt waren, gehören: der Wirtschafts- und Sozialrat; die Nationale Agentur für Chancengleichheit; der Nationale Rat zur Bekämpfung von Diskriminierung und der Ombudsmann; Vertreter des Arbeitsministeriums; des Ministeriums für Familie, Jugend und Chancengleichheit; des Justizministeriums; des Innenministeriums; und des Ministeriums für Entwicklung und öffentliche Verwaltung. Die Gewerkschaft der Sozialarbeiter (Disk) organisierte in Ankara einen Protest zu diesem Thema und erklärte, dass sie die Angelegenheit weiterverfolgt (Pressemitteilung 5). Erkan Ba, der Vorsitzende der T P-Partei in der Großen Nationalversammlung der Türkei, erklärte, dass sie zu diesem Thema eine parlamentarische Anfrage eingereicht hätten (Pressemitteilung 6). Auch die Arbeitspartei veröffentlichte eine Erklärung zu dieser Angelegenheit (Pressemitteilung 7). Viele Menschen kommentierten und reagierten auf dieses Thema auf Social-Media-Plattformen (Pressemitteilung 8-9).

Ergebnisse/Folgen: Nach dem Vorfall veröffentlichte das Unternehmen LCW eine Erklärung, um die Öffentlichkeit über den Vorfall zu informieren, und gab an, dass es den Vorfall weiterverfolgen würde (Pressemitteilung 10). Das Unternehmen hat jedoch keine weiteren Informationen bereitgestellt, obwohl seit dem Vorfall ein Jahr vergangen ist. Es liegen Informationen vor, dass der Staat eine Untersuchung eingeleitet hat, die Ergebnisse werden jedoch erst mitgeteilt, wenn die Ermittlungen in diesem Fall abgeschlossen sind. Allerdings ist in dieser Frage ein gesellschaftliches Bewusstsein entstanden, und dieser Vorfall hat seinen Platz auf der nationalen Agenda eingenommen. Daher haben Unternehmen zusätzlich zu der vom Gericht zu verhängenden Strafe erkannt, wie die Gesellschaft auf Mobbing-Praktiken reagieren wird, und es wurde eine ernste Warnung ausgesprochen, in dieser Hinsicht Vorsicht walten zu lassen.

Pressemitteilung:

- https://www.google.com/search?q=lcw+mobbing&sca_esv=187175ea13837ba9&sxsrf=ADLYWIKYg25aywxZwBJ7DV0LI3t_sNJ0VA:1734604813055&ei=Dfhjz9b_AvHixc8PirrKCQ&start=70&sa=N&ssk=ATObxK5MeGnQmbmqIjbOf4_MQnDZkLX5GuxmEds1OJ3ERUIgDN1kn0JEcEZIIjTRJyoARUoUJWRLG_DllqIxdboxdGtMMdEw882deHg&ved=2ahUKewiWutS9OrOKAxVxcFEDHQqdMgEQ8tMDegQIChAQ&biw=1536&bih=730&dpr=1.25
- <https://www.haberturk.com/lc-waikiki-personelimizin-mobbing-sikayeti-yok-konu-arastiriliyor-kamuoyuyla-paylasacagiz-3704207>

Project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

- <https://halktv.com.tr/gundem/bursada-lc-waikiki-iscisi-mobbing-ve-siddet-nedeniyle-intihar-etti-853822h>
- <https://www.birgun.net/haber/lc-waikiki-calisani-baski-ve-mobbing-nedeniyle-intihar-etti-545861>
- <https://www.evrensel.net/haber/523632/samsunda-bir-lc-waikiki-calisani-baski-ve-mobbing-nedeniyle-intihar-etti>
- <https://www.evrensel.net/haber/523922/bayhan-lc-waikiki-iscisinin-olumu-intihar-degil-cinayettir>
- <https://ankahaber.net/haber/detay/diskosyal-is-isci-muhammed-yavuzun-mobbing-nedeniyle-intiharini-protesto-etti-cinayetin-birinci-sorumlulari-lc-waikiki-patronlari-189139>
- <https://www.facebook.com/tipgenelmerkez/videos/genel-ba%C5%9Fkan%C4%B1m%C4%B1z-erkan-ba%C5%9Flc-waikikide-%C3%A7a%C4%B1%C5%9Fan-i%C5%9F%C3%A7i-karde%C5%9Fimiz-muhammed-yavuz-ba/407547652316307/>
- <https://www.emep.org/iskender-bayhan-lc-waikikide-yasanan-bir-intihar-degil-is-cinayetidir>
- <https://tr.linkedin.com/posts/%C3%B6zlemkul1503-lcwaikiki-lcw-mobbing-activity-7220079133836337154-9Kgh>
- Comments on blogs: <https://eksisozluk.com/mobbing-nedeniyle-hayatina-son-veren-lcw-calisani--7852953?p=1>
- LCW Press Release

LCW Pressemitteilung:

Wir sind zutiefst betrübt über das Ableben unseres geschätzten Kollegen, Muhammed Yavuz, der in unserer Filiale in Samsun Çar amba tätig war, infolge seines Suizidversuchs gestern 5. Abend.

Dieses tragische Ereignis hat uns tief betroffen. Bezüglich dieses Verlustes, der den Behörden gemeldet wurde, kooperieren wir uneingeschränkt mit den zuständigen Behörden, indem wir alle Informationen und Details zur Verfügung stellen, die sie zur Aufklärung der Sache benötigen. Gleichzeitig wird eine interne Untersuchung durch unser Team durchgeführt.

Gemäß der Unternehmensverfassung von LC Waikiki, die in Übereinstimmung mit den Grundsätzen der Fairness und Gerechtigkeit erstellt wurde, wird deutlich hervorgehoben, dass jegliche Unzufriedenheit, einschließlich Mobbing-Vorwürfen oder Konflikten, zur Klärung an eine höhere Instanz oder die Ethik-Hotline gemeldet werden sollte. Im Anschluss an die gemeldete Beschwerde wurde die Angelegenheit auf der Grundlage dieser Kernwerte bewertet, und es wurden Untersuchungen eingeleitet, um eventuellen Ungerechtigkeiten zu begegnen.

Während seiner Tätigkeit in unserem Unternehmen sind keine Beschwerden bezüglich Mobbing gegen unseren verstorbenen Kollegen an die Ethik-Hotline oder die Geschäftsleitung gerichtet worden. Wir sind zwar zutiefst betroffen über diesen Verlust, doch entschlossen, diesen Untersuchungsprozess mit größtmöglicher Sorgfalt und Sensibilität durchzuführen. Wir werden die Öffentlichkeit weiterhin über den aktuellen Stand informieren und sicherstellen, dass der Gerechtigkeit Genüge getan wird.

Wir stehen in engem Austausch mit dem Ehepartner und der Familie des verstorbenen Mitarbeiters und sind entschlossen, sie bei ihren materiellen und emotionalen Bedürfnissen zu unterstützen. Wir beten um Gnade für unseren verstorbenen Kollegen, Muhammed Yavuz, und sprechen seiner Familie, seinen Angehörigen sowie allen Mitarbeitern von LC Waikiki unser tiefstes Beileid aus.

Mit freundlichen Grüßen,

LC Waikiki
Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Italien

CIAM – ITALIENISCHES ZENTRUM GEGEN MOBBING

Einleitung:

CIAM – Centro Italiano Anti Mobbing ist das italienische nationale Zentrum, das darauf abzielt, das Phänomen des Mobbing am Arbeitsplatz sowie jede andere Form von Missbrauch und Gewalt wie Bullying, Straining und Bossing zu bekämpfen. Durch hochprofessionelle Psychiater, Anwälte und Psychologen, die auf Mobbing spezialisiert sind, bietet CIAM landesweit medizinische und rechtliche Beratung und Unterstützung für diejenigen an, die unter Mobbing oder jeder anderen Form von Gewalt und Einschüchterung gelitten haben oder leiden. Die Aktion von CIAM richtet sich auch an Fachleute, Rechtsanwälte, Psychiater und Psychologen, die sich durch Seminare und Schulungen intensiver mit Mobbing auseinandersetzen möchten (Fortbildungspunkte). Darüber hinaus führt CIAM—Centro Italiano Anti Mobbing Aufklärungsmaßnahmen zum Thema Mobbing durch Seminare und Treffen in Unternehmen durch, um ein Klima der größeren Aufmerksamkeit für dieses Phänomen zu fördern.

Beschreibung des verwendeten Ansatzes:

Das Zentrum bietet umfassende Unterstützung mit einem spezifischen Hilfspfad, der sich an Einzelpersonen, Unternehmen, Fachleute und Vermittler richtet. Die Mobbing-Spezialisten bieten umfassende Beratung, von der psychologischen und medizinischen Begutachtung über die psychologische Unterstützung bis hin zur rechtlichen Vertretung, falls erforderlich. Sie befassen sich auch mit finanzieller Entschädigung und helfen dem Opfer, den Prozentsatz des psychischen Schadens zu bewerten und zu beziffern und eine finanzielle Entschädigung zu erhalten. Im Falle schwerwiegender Konflikte mit dem Unternehmen kann der Arbeitnehmer den erlittenen Schaden bewerten und beziffern und vom Unternehmen selbst eine finanzielle Entschädigung fordern. Das Zentrum bietet Rechtsberatung durch Arbeitsrechtsexperten, die den Opfern helfen, die mit dem Unternehmen aufgetretenen Probleme besser zu bewältigen. Die Mitarbeiter des Zentrums verwenden eine wissenschaftliche Methode, die von allen italienischen Gerichten anerkannt ist. Insbesondere nutzen sie validierte Tests und spezifische Instrumente zur Bewertung und Bezifferung psychischer Schäden. Darüber hinaus kooperiert es mit zahlreichen Krankenhäusern und Universitäten und bietet Supervisions- und spezialisierte Schulungsdienste an. Nicht zuletzt bieten sie auch Weiterbildungskurse zur Auffrischung an.

Project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Beteiligte Schauspieler:

Die Berater, die zum Management-Team gehören, sind klinische Psychologen, klinische und sachverständige Psychodiagnostiker, Psychotherapeuten, Psychodiagnostiker, klinische und forensische Psychologen sowie unternehmenskompetente Ärzte und Juristen.

Nützliche links: <https://www.ciam-mobbing.it/>

Zypern**Aufbau von Respekt am Arbeitsplatz – Eine zyprische Anti-Mobbing-Initiative****Einführung der nationalen Praxis/des Falls**

Im Jahr 2021 startete das Ministerium für Arbeit, Wohlfahrt und Sozialversicherung in Zypern die Initiative „Respekt bei der Arbeit aufbauen“, ein bahnbrechendes Programm, das entwickelt wurde, um Mobbing am Arbeitsplatz zu bekämpfen und eine Kultur des gegenseitigen Respekts zu fördern. Diese Initiative resultierte aus einer alarmierenden nationalen Umfrage, die enthüllte, dass über 30 % der zyprischen Mitarbeiter irgendeine Form von Belästigung an ihrem Arbeitsplatz erlebt hatten. Da die Regierung die schädlichen Auswirkungen von Mobbing auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter, die Produktivität und den Betriebsfrieden erkannte, priorisierte sie die Behebung dieses weitverbreiteten Problems.

Die Initiative verfolgte eine ganzheitliche Strategie zur Bekämpfung von Mobbing am Arbeitsplatz, die Aufklärungskampagnen für die Öffentlichkeit, Workshops zur Kompetenzentwicklung und die Ausarbeitung solider Anti-Mobbing-Richtlinien umfasste. Diese Bemühungen wurden speziell auf die Bedürfnisse zyprischer Unternehmen zugeschnitten, wobei ein besonderer Schwerpunkt auf kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) lag, die das Rückgrat der Wirtschaft des Landes bilden. Das Programm zielte darauf ab, sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber mit den notwendigen Instrumenten und Kenntnissen auszustatten, um Mobbing-Verhalten effektiv zu erkennen und dagegen vorzugehen.

Ein einzigartiger Aspekt des Programms war die Bereitstellung kostenloser Schulungen für KMU, kombiniert mit einem Zertifizierungssystem für Unternehmen, die erfolgreich Anti-Mobbing-Maßnahmen umgesetzt haben. Innerhalb des ersten Jahres beteiligten sich über 200 Organisationen in ganz Zypern an der Initiative, was das Bewusstsein erheblich steigerte und respektvolle und harmonische Arbeitsumgebungen förderte.

Project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Im Jahr 2021 startete das Ministerium für Arbeit, Wohlfahrt und Sozialversicherung in Zypern die Initiative „Building Respect at Work“ mit dem Ziel, Mobbing am Arbeitsplatz zu bekämpfen und eine Kultur des Respekts zu fördern. Das Programm wurde als Reaktion auf eine Studie entwickelt, die ergab, dass über 30 % der zypriotischen Arbeitnehmer irgendeine Form von Belästigung am Arbeitsplatz erlebt hatten.

Diese Initiative führte einen umfassenden Ansatz zur Bekämpfung von Mobbing ein, der Aufklärungskampagnen, Workshops zum Kapazitätsaufbau und die Entwicklung von Anti-Mobbing-Richtlinien umfasste, die auf lokale Unternehmen zugeschnitten sind. Sie betonte die Schaffung eines unterstützenden Arbeitsumfelds und befähigte sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber, Mobbing-Verhalten zu erkennen und dagegen vorzugehen.

Ein Höhepunkt der Initiative war ihr Fokus auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die einen bedeutenden Teil der zyprischen Wirtschaft ausmachen. Das Programm ermutigte KMU zur Teilnahme, indem es kostenlose Schulungen und Zertifizierungsmöglichkeiten für die Einführung von Anti-Mobbing-Praktiken anbot. Innerhalb ihres ersten Jahres beeinflusste die Initiative direkt über 200 Organisationen in ganz Zypern, wodurch das Bewusstsein geschärft und respektvolle Interaktionen am Arbeitsplatz gefördert wurden.

Beschreibung des verwendeten Ansatzes/der Methodik

Die Initiative „Respekt am Arbeitsplatz aufbauen“ nutzte einen umfassenden, mehrstufigen Ansatz, der Bildung, Intervention und Richtlinienentwicklung integrierte, um Mobbing am Arbeitsplatz wirksam zu bekämpfen.

1. **Öffentlichkeitskampagne:** Eine bundesweite Kampagne nutzte Erfahrungsberichte, Infografiken und Radiosendungen, um die schädlichen Auswirkungen von Mobbing zu beleuchten, wobei gleichzeitig die Bedeutung der Förderung einer respektvollen Arbeitsplatzkultur betont wurde. Social-Media-Plattformen wurden eingesetzt, um ein breiteres Publikum zu erreichen, insbesondere jüngere Mitarbeiter und Führungskräfte von KMU.
2. **Schulungsworkshops:** Interaktive Workshops unter der Leitung von lokalen Experten vermittelten praktische Werkzeuge und Techniken zur Erkennung, Prävention und Behandlung von Mobbing. Diese Sitzungen konzentrierten sich auf die Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit, der Konfliktlösung und der emotionalen Intelligenz, um sicherzustellen, dass die Teilnehmer gerüstet waren, um komplexe Dynamiken am Arbeitsplatz zu bewältigen.

Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

3. **Richtlinienentwicklung:** Teilnehmende Organisationen wurden bei der Erstellung und Umsetzung maßgeschneiderter Anti-Mobbing-Richtlinien unterstützt. Zu den Ressourcen zählten detaillierte Vorlagen, bewährte Verfahren und rechtliche Vorgaben, um die Einhaltung der zyprischen Arbeitsgesetze zu gewährleisten.
4. **Überwachung und Unterstützung:** Eine anonyme Hotline wurde eingerichtet, um Meldungen zu fördern, ergänzt durch professionelle Beratungs- und Vermittlungsdienste für Opfer und involvierte Parteien.

Die Initiative wurzelte in zyprischen Kulturwerten und förderte Harmonie und gegenseitigen Respekt in vielfältigen Arbeitsumgebungen, was ihre Akzeptanz und Wirkung stärkte.

Beteiligte Schauspieler

Der Erfolg der Initiative „Respekt am Arbeitsplatz fördern“ beruhte auf der Zusammenarbeit wichtiger Akteure aus verschiedenen Sektoren:

- **Ministerium für Arbeit, Soziales und soziale Sicherheit:** Spielte eine zentrale Rolle, indem es die Initiative finanzierte und überwachte und so die Einhaltung der nationalen Arbeitspolitik sicherstellte.
- **Zyprische Industrie- und Handelskammer:** Engagierte KMU, die aktiv zur Teilnahme an Schulungsprogrammen und zur Einführung von Anti-Mobbing-Richtlinien ermutigt werden.
- **Gewerkschaften:** Setzten sich für Arbeitnehmerrechte ein, stellten Opfern von Mobbing wichtige Ressourcen zur Verfügung und erleichterten den Dialog zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern.
- **Nichtregierungsorganisationen (NROs):** Bereitstellung von fachkundigen Beratungsdiensten, rechtlicher Unterstützung und Programmen zur Kontaktaufnahme mit der Bevölkerung, um betroffenen Personen zu helfen.
- **Medien:** Steigerung des öffentlichen Bewusstseins durch Kampagnen, Bildungsartikel und Interviews, wodurch die Reichweite der Initiative in ganz Zypern erweitert wird. Diese Zusammenarbeit mehrerer Akteure gewährleistete einen umfassenden Ansatz zur Bekämpfung von Mobbing, der diverse Perspektiven und Fachwissen integrierte.

Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Ergebnisse

Die Initiative „Building Respect at Work“ verzeichnete in ihren ersten beiden Jahren bemerkenswerte Erfolge. Bis 2023 ergab eine landesweite Umfrage eine Reduzierung der gemeldeten Mobbingvorfälle in den teilnehmenden Organisationen um 25 %. Mehr als 3.000 Angestellte und 500 Führungskräfte hatten die Schulungsworkshops erfolgreich absolviert, wobei 70 % der Teilnehmer spürbare Verbesserungen bei der Zufriedenheit am Arbeitsplatz und der Teamdynamik berichteten.

Der Rahmen der Initiative zur Bekämpfung von Belästigung am Arbeitsplatz wurde zu einem Modell für die Überarbeitung der nationalen Arbeitspolitik und verstärkte den Schutz vor Mobbing. Die Berichterstattung in den Medien steigerte die öffentliche Aufmerksamkeit, und der Erfolg des Programms regte den Dialog über die Einführung ähnlicher Initiativen in Nachbarländern an, wodurch sein Einfluss regional ausgeweitet wurde.

Links zu Ressourcen

- Cyprus Chamber of Commerce and Industry: Information on anti-harassment initiatives and SME certifications (www.ccci.org.cy)
- Cyprus Today article on the program (April 2023 edition): "Combatting Workplace Harassment in SMEs"
- Ministry of Labour, Welfare, and Social Insurance - Anti-Mobbing Campaign: <https://www.mlsi.gov.cy>
- Report: "Workplace Harassment in Cyprus – Challenges and Solutions", published by the Mediterranean Institute of Gender Studies (www.medinstgenderstudies.org)
- Training Modules Archive: Respect at Work Toolkit (available upon request from the Ministry of Labour).
- Video Series: "Fostering Respect in Cypriot Workplaces", hosted on the Ministry's official YouTube channel (YouTube Ministry of Labour Cyprus).

Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Deutschland

Fallstudie: „Daimlers Integritäts- und Compliance-Initiative“

Einführung der nationalen Praxis/des Falles

Im Jahr 2012 rief die Daimler AG, ein führendes deutsches Automobilunternehmen, die „Integritäts- und Compliance-Initiative“ ins Leben, um eine Unternehmenskultur zu fördern, die auf ethischem Verhalten und Respekt basiert. Da Daimler die schädlichen Auswirkungen von Belästigung und Diskriminierung am Arbeitsplatz erkannt hatte, zielte das Unternehmen darauf ab, ein Umfeld zu schaffen, in dem sich die Mitarbeiter sicher und wertgeschätzt fühlten, wodurch die Gesamtproduktivität und die Arbeitszufriedenheit gesteigert wurden.

Beschreibung des Ansatzes/der Methodik

Die Initiative umfasste mehrere Schlüsselkomponenten:

1. **Verhaltenskodex:** Es wurde ein umfassender Kodex entwickelt, der Erwartungen in Bezug auf respektvolles Verhalten, Antidiskriminierungsrichtlinien und ethische Standards festlegt. [nortonrosefulbright.com](https://www.nortonrosefulbright.com)
2. **Trainingsprogramme:** Verpflichtende Schulungen für alle Mitarbeiter wurden umgesetzt, mit Fokus auf das Erkennen und die Prävention von Belästigung, das Verständnis kultureller Vielfalt und die Förderung der Inklusion
3. **Meldeverfahren:** Etablierte vertrauliche Kanäle, wie Hotlines und Online-Plattformen, ermöglichen es Mitarbeitern, Vorfälle von Belästigung oder unethischem Verhalten ohne Angst vor Vergeltung zu melden.
4. **Unterstützungssysteme:** Zugang zu Beratungsdiensten und Unterstützungsgruppen für Mitarbeiter, die von Belästigung oder Diskriminierung betroffen sind, wurde bereitgestellt.

Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Beteiligte Schauspieler

Die Initiative umfasste mehrere Akteure:

- **Daimler AG Führung:** Hat die Initiative vorangetrieben und die Ausrichtung an den Unternehmenswerten sichergestellt.
- **Personalabteilung:** Beaufsichtigte die Entwicklung und Umsetzung von Richtlinien, Schulungen und Unterstützungssystemen
- **Compliance- und Rechtsteams:** Stellten die Einhaltung gesetzlicher Standards sicher und bearbeiteten Untersuchungen gemeldeter Vorfälle.
- **Externe Berater:** Stellten Fachwissen in den Bereichen Ethikschulungen und Organisationsentwicklung zur Verfügung.. [reuters.com](https://www.reuters.com)

Ergebnisse

Die Initiative führte zu erheblichen positiven Ergebnissen:

- **Verbessertes Bewusstsein:** Erhöhtes Verständnis der Mitarbeiter für akzeptables Verhalten am Arbeitsplatz und die Bedeutung von Integrität.
- **Verbesserte Berichterstattung:** Ein Anstieg bei der Meldung unethischen Verhaltens, was auf ein größeres Vertrauen in das System hindeutet.
- **Anerkennung:** Daimler erhielt Auszeichnungen für sein Engagement für ethische Geschäftspraktiken und das Wohlergehen der Mitarbeiter.

Nützliche Links und Ressourcen

- **Daimler AG Official Website:** <https://www.daimler.com/>
- **Code of Conduct:** <https://www.daimler.com/company/corporate-governance/compliance/code-of-conduct.html>
- **Sustainability Report:** <https://www.daimler.com/sustainability/reports/>
- **Social Media Channels:**
 - **LinkedIn:** [linkedin.com/company/daimler-ag](https://www.linkedin.com/company/daimler-ag)

Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Rumänien

Praktischer Leitfaden zur Mobbing am Arbeitsplatz – Rumänisches Institut für Menschenrechte & Nationale Agentur für Chancengleichheit von Frauen und Männern

Beschreibung des Materials:

Dieser praktische Leitfaden wurde im Rahmen der nationalen Kampagne zur Sensibilisierung für Mobbing am Arbeitsplatz entwickelt, die von der interinstitutionellen Partnerschaft Rumänisches Institut für Menschenrechte und Nationale Agentur für Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern ins Leben gerufen wurde.

Dieser Leitfaden richtet sich an Einzelpersonen – Opfer von Mobbing (im nationalen Kontext definiert als: moralische Belästigung am Arbeitsplatz) – sowie an Organisationen, in denen Mobbing vorgekommen ist. Ziel dieses Dokuments ist es, auf die Schritte hinzuweisen, die gesetzlich erforderlich sind, damit alle ein gesundes Arbeitsumfeld und eine ausgewogene Work-Life-Balance genießen können.

Beschreibung des verwendeten Ansatzes:

Das Dokument gliedert sich in zwei Hauptteile:

- Der erste, erklärend-deskriptive Teil kontextualisiert das Phänomen Mobbing (im rumänischen Kontext bekannt als moralische Belästigung am Arbeitsplatz), indem er sich hauptsächlich an das Opfer wendet, um psychologische Unterstützung zu bieten und dadurch konkrete Maßnahmen zur Bekämpfung der Belästigung zu erleichtern. Gleichzeitig legt der Inhalt des ersten Teils die Richtlinien fest, die vom Arbeitgeber/der Organisation, in der die Belästigungshandlungen begangen werden, zu befolgen sind.
- Der zweite Teil, der Anwendungsteil, fasst die durch das Gesetz 167/2020 dargelegten Informationen zusammen, um die möglichen Vorgehensweisen zu klären, die von Opfern und Organisationen einzuhalten sind.

Project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Beteiligte Schauspieler::

Rumänisches Institut für Menschenrechte
Nationalagentur für Chancengleichheit von Frauen und Männern

Nützliche links:

The Guide can be freely accessed here: [Ghid-practic-privind-hartuirea-morala-la-locul-de-munca.pdf](#)
Description of the awareness campaign: [IRDO –](#)

IRDO website: [IRDO - Institutul Român pentru Drepturile Omului](#)

ANES website: [Acasă - Agenția Națională pentru Egalitatea de Șanse Între Femei și Bărbați](#)

Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Portugal

Einführung der nationalen Praxis/des Fallbeispiels

Die Fallstudie konzentriert sich auf ein reales Beispiel von Mobbing am Arbeitsplatz in einem Zentrum für Kinder- und Jugendhilfe, das Teil einer gemeinnützigen humanitären Vereinigung in Portugal ist. Dies ist eine Einrichtung der sozialen Solidarität mit Hauptsitz in Portugal. Mit 30 Jahren Erfahrung bietet die Vereinigung eine breite Palette an Gesundheitsdienstleistungen an, darunter präventive, kurative und rehabilitative medizinische Versorgung. Ihre Mission umfasst den Schutz und die Unterstützung von Kindern und Jugendlichen – einschließlich derer, die gefährdet sind – sowie die Bereitstellung von Familienunterstützung und Altenpflege.

In diesem Kontext arbeitet das Zentrum für Kinder- und Jugendhilfe im Rahmen der Mission der NGO, indem es Kinder und Jugendliche betreut und beaufsichtigt, unterstützt von einem engagierten Team. Der Mobbingvorfall betraf einen männlichen Mitarbeiter, der ein Muster unangemessenen Verhaltens gegenüber seinen Kollegen zeigte, einschließlich verbaler Drohungen, Diskriminierung und Vernachlässigung der beruflichen Pflichten. Diese Handlungen schufen ein feindseliges Arbeitsumfeld, verursachten Angst unter den Mitarbeitern und beeinträchtigten die Fähigkeit der Organisation, eine sichere und unterstützende Atmosphäre sowohl für das Personal als auch für die betreuten Kinder aufrechtzuerhalten.

Beschreibung des verwendeten Ansatzes/der Methodik

Der Ansatz kombinierte präventive und korrigierende Strategien. Zunächst wurden kleinere Beschwerden über den Mitarbeiter durch enge Beaufsichtigung, Teamgespräche und klare Kommunikationsrichtlinien bearbeitet, darunter eine Meldestelle (Hotline) und eine detaillierte Dokumentation. Meldungen konnten über verschiedene Kanäle erfolgen – telefonisch, per Nachricht, mündlich oder schriftlich –, wodurch sichergestellt wurde, dass alle Bedenken dokumentiert wurden.

Als sich Beschwerden häuften, wurde das Team dazu angehalten, kleinere Konflikte unter ständiger Aufsicht der Führungsebene zu lösen. Die Situation eskalierte jedoch, als ein Mitarbeiter eine diskriminierende und bedrohliche Äußerung gegenüber einem Kollegen tätigte, was eine sofortige Meldung an den Vorgesetzten sowie eine formelle schriftliche Stellungnahme zur Folge hatte.

Project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Die Personalabteilung und der Anwalt der Organisation schritten ein und leiteten Disziplinarverfahren nach portugiesischem Arbeitsrecht ein. Es wurde eine Anklageschrift erstellt, die eine Antwort innerhalb von 12 Tagen im Oktober 2024 erforderte. Berichte hoben Angst unter Kollegen, verbale Drohungen, Medikationsfehler und diskriminierendes Verhalten hervor.

Es wurden formelle Verfahren eingehalten, einschließlich schriftlicher Berichte, Interviews und rechtlicher Beratung. Letztendlich empfahl der Anwalt die einvernehmliche Entlassung. Der Prozess war transparent und rechtlich konform, was das Engagement der Organisation für einen respektvollen, integrativen Arbeitsplatz bekräftigt. Dieses strukturierte, transparente Verfahren gewährleistete den Schutz der Arbeitnehmer und bekräftigte gleichzeitig das Engagement der Organisation für einen respektvollen Arbeitsplatz.

Beteiligte Schauspieler

Mehrere Schlüsselakteure waren an der Behandlung des Mobbingfalls beteiligt:

- **Mitarbeiter der Unterkunft:** Angestellte mit unterschiedlichem Hintergrund (Portugal, Angola, Brasilien), von denen einige direkt von den Mobbing-Vorfällen betroffen sind.
- **Teamleiter und Vorgesetzte:** Sorgten für eine genaue Überwachung, erfassten Vorfälle und meldeten sie dem höheren Management.
- **Personalabteilung und Rechtsberatung:** Sie haben das formelle Verfahren überwacht, einschließlich der Zustellung von Anklageschriften und der Aushandlung der Kündigung des Mitarbeiters.
- **Die Führungsebene der NRO** Unterstützte Maßnahmen, die ergriffen wurden, um ein sicheres Arbeitsumfeld zu gewährleisten und die Kinder und Jugendlichen in ihrer Obhut zu schützen.

Ergebnisse

Die wichtigsten Ergebnisse dieses Falles waren:

- **Arbeitnehmerkündigung::** Der Arbeitnehmer akzeptierte nach juristischem Eingreifen einen Aufhebungsvertrag, wodurch eine schnelle Lösung gewährleistet wurde.
- **Wiederhergestellte Arbeitsumgebung::** Die sofortige Suspendierung schützte die Mitarbeiter vor weiteren Bedrohungen und stärkte somit die gesunde Atmosphäre für Angestellte und Kinder gleichermaßen.
- **Gestärkte Meldeverfahren:** Der Fall unterstrich die Bedeutung klarer Kommunikationswege und einer sorgfältigen Aktenführung, um Mobbing schnell begegnen zu können.
- **Verstärkung der Richtlinien::** Die Organisation verstärkte ihre betrieblichen Richtlinien und betonte dabei Respekt, Inklusion und Nulltoleranz gegenüber Belästigung.

Project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

II. Aus den Erkenntnissen, die von Mitarbeitern in der Austrittsphase gewonnen wurden, lernen und darauf aufbauend weitere Maßnahmen ergreifen

Die Wichtigkeit eines Austrittsgesprächs: was es beinhalten sollte und wie es umgesetzt werden sollte

Austrittsgespräche spielen eine wesentliche Rolle in der Organisationsentwicklung, da sie wichtige Einblicke in die Erfahrungen der Mitarbeiter und ihre Beweggründe für das Ausscheiden liefern. Wenn sie gut durchgeführt werden, liefern sie Informationen, die zur Verfeinerung der Unternehmenskultur beitragen, die Mitarbeiterbindung stärken und zugrunde liegende Probleme angehen können, die sonst möglicherweise übersehen würden.

Ziele des Austrittsgesprächs

- Gründe für das Ausscheiden eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin ermitteln
- Gewinnen Sie ein Verständnis für die Wahrnehmung der Mitarbeiter bezüglich des Arbeitsumfelds und der Unternehmenskultur.
- Fördern Sie Innovationsprozesse, indem Sie um Verbesserungsvorschläge bitten
- Einholung von Feedback bezüglich des Managements, der Stellenprofile und Verantwortlichkeiten
- Bindungsanker – was hätte den Mitarbeiter dazu bewegen können, im Unternehmen/der Firma zu bleiben

Schritte zum Aufbau eines Austrittsgesprächs

1. Wählen Sie das Interviewformat – entscheiden Sie, ob Ihr Interview online oder persönlich durchgeführt werden soll, abhängig von Ihrer Unternehmenskultur.
2. **Hinweis:** Eine Alternative zu Austrittsgesprächen, die weniger Zeit und Ressourcen erfordern, sind Austrittsfragebögen/-umfragen.
3. Legen Sie Ihre Interviewziele fest – welche Informationen möchten Sie durch dieses Interview gewinnen? Inwiefern kann dies mit zukünftigen internen Entwicklungen in Ihrer Organisation/Ihrem Unternehmen zusammenhängen?
4. Schulen und wählen Sie den Interviewer aus – stellen Sie sicher, dass die Person, die das Interview leiten wird, in dieser Hinsicht umfassend geschult ist. Soll ein direkter Vorgesetzter, der den Mitarbeiter und seine Arbeit kennt, das Austrittsgespräch führen, oder ein anderer Personalverantwortlicher, der nicht viel mit dem Interviewten interagiert hat? Die Auswahl des Interviewers hängt eng mit der Definition der Interviewziele zusammen.

Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Fokus auf Vertraulichkeit! Versichern Sie Ihren Mitarbeitern, dass ihre Antworten vertraulich behandelt werden und dass sie auf konstruktive Weise genutzt werden!

5. Formulieren Sie die Interviewfragen basierend auf den festgelegten Zielen.
6. Vereinbaren Sie das Austrittsgespräch zeitnah – wählen Sie das Datum für das Austrittsgespräch gemeinsam mit dem ausscheidenden Mitarbeiter.
7. Das Interview führen..
8. Analysieren Sie die gesammelten Daten und entwickeln Sie einen Aktionsplan für Ihr Team.

Ressourcen:

- [Making Exit Interviews Count](#)
- [How to conduct an effective exit interview](#)

DOs and DON'Ts im Umgang mit Vielfalt und der Verhinderung von Mobbing

Im Kontext des Talk2ME-Projekts und der Notwendigkeit, aus den Erfahrungen der Mitarbeiter während der Austrittsphase zu lernen, ist es unerlässlich, einige Gebote und Verbote (DOs und DON'Ts) für den Umgang mit Diversität und die Verhinderung von Mobbing festzulegen.

DOs:

- ✓ Gründliche Austrittsgespräche führen: Machen Sie Austrittsgespräche zur Standardpraxis. Sorgen Sie für eine sichere und vertrauliche Umgebung, in der Mitarbeitende ihre Erfahrungen ehrlich und ohne Angst vor Repressalien teilen können. Stellen Sie spezifische, offene Fragen zu ihren Erfahrungen mit Diversität und Inklusion sowie zu jeglichen Fällen von Mobbing oder Belästigung, die sie miterlebt oder selbst erfahren haben.
- ✓ Aktiv zuhören und Notizen machen: Hören Sie aufmerksam auf das Feedback der Mitarbeiter während Austrittsgesprächen. Machen Sie detaillierte Notizen und achten Sie besonders auf wiederkehrende Themen oder Muster im Zusammenhang mit Diversität, Gleichberechtigung und Inklusion (DEI) oder Mobbing. Unterbrechen oder bagatellisieren Sie Bedenken nicht.

Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

- ✓ Analyse der Daten aus Austrittsgesprächen: Analysieren Sie systematisch die aus Austrittsgesprächen gesammelten Daten. Suchen Sie nach Trends, Mustern und häufigen Problemen in Bezug auf Diversität, Inklusion und Mobbing. Identifizieren Sie spezifische Bereiche mit Verbesserungsbedarf.
- ✓ Entwicklung umsetzbarer Lösungen: Erstellen Sie auf der Grundlage der Analyse einen konkreten Maßnahmenplan, um die festgestellten Probleme anzugehen. Dieser Plan sollte spezifische, messbare, erreichbare, relevante und zeitlich gebundene Ziele enthalten.
- ✓ Setzen Sie Änderungen um und kommunizieren Sie: Setzen Sie den Aktionsplan umgehend um. Kommunizieren Sie die Änderungen an alle Mitarbeitenden und betonen Sie dabei das Engagement der Organisation für die Verbesserung von DEI und die Verhinderung von Mobbing. Erklären Sie, wie die Änderungen die in den Austrittsgesprächen angesprochenen Probleme angehen werden.
- ✓ Nachverfolgung und Überwachung: Nach der Umsetzung von Änderungen sollten Sie mit den Mitarbeitern nachfassen, um die Wirksamkeit der Maßnahmen zu beurteilen. Überwachen Sie relevante Kennzahlen (z. B. Mitarbeiterzufriedenheit, Diversitätsstatistiken, Berichte über Mobbingvorfälle), um Fortschritte zu messen und weitere Anpassungen vorzunehmen.
- ✓ Schulungen und Ressourcen bereitstellen: Bieten Sie fortlaufende Schulungen und Ressourcen für Mitarbeiter zu den Themen Vielfalt und Inklusion, Konfliktlösung und Intervention durch Außenstehende an. Dies trägt dazu bei, ein respektvolleres und integrativeres Arbeitsumfeld zu schaffen.
- ✓ Klare Meldeverfahren festlegen: Richten Sie klare und zugängliche Mechanismen zur Meldung von Mobbing- und Belästigungsvorfällen ein. Stellen Sie sicher, dass alle Meldungen gründlich und unparteiisch untersucht werden. Bieten Sie denjenigen, die Vorfälle melden, Unterstützung und Schutz.
- ✓ Ziehen Sie externe Expertise hinzu: Erwägen Sie, einen externen Berater oder Experten für DEI (Diversity, Equity, Inclusion) und Belästigung am Arbeitsplatz zu beauftragen, um die Richtlinien und Praktiken der Organisation umfassend zu

Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

überprüfen. Dies kann wertvolle Einblicke und Empfehlungen für Verbesserungen liefern.

Dinge, die man vermeiden sollte:

- Feedback ablehnen oder ignorieren: Lehnt negatives Feedback von Mitarbeitern während Austrittsgesprächen nicht ab und ignoriert es nicht. Alle Bedenken sollten ernst genommen und untersucht werden.
- Führen Sie oberflächliche Austrittsgespräche: Vermeiden Sie es, überstürzte oder oberflächliche Austrittsgespräche zu führen. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit, damit Mitarbeiter ihre Erfahrungen gründlich teilen können.
- Daten nicht analysieren: Sammeln Sie nicht einfach Daten aus Austrittsgesprächen, ohne diese zu analysieren. Die Datenanalyse ist unerlässlich, um systemische Probleme zu erkennen und gezielte Lösungen zu entwickeln.
- Verzögerung bei der Umsetzung von Änderungen: Verzögern Sie nicht die Umsetzung notwendiger Änderungen zur Behebung identifizierter Probleme. Unverzügliches Handeln zeigt das Engagement für die Schaffung eines besseren Arbeitsplatzes.
- Änderungen nicht kommunizieren: Die Änderungen den Mitarbeitern nicht mitteilen. Transparenz ist entscheidend für den Aufbau von Vertrauen und die Förderung einer Kultur der Offenheit.
- Vernachlässigen Sie die laufende Überwachung nicht: Gehen Sie nicht davon aus, dass die Umsetzung von Änderungen automatisch alle Probleme löst. Eine laufende Überwachung und Bewertung ist unerlässlich, um Fortschritte zu beurteilen und weitere Anpassungen vorzunehmen.
- Vernachlässigung von Schulungen und Ressourcen: Versäumen Sie es nicht, Ihren Mitarbeitern fortlaufend Schulungen und Ressourcen zu den Themen Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion (DEI) sowie Mobbing-Prävention anzubieten.
- Sperrmechanismen ignorieren: Etablieren Sie klare und zugängliche Mechanismen zur Meldung von Mobbing und Belästigung. Gründliche Untersuchung und Unterstützung der meldenden Personen sind unerlässlich
- Durch Befolgen dieser DOs und DON'Ts (Gebote und Verbote) können Organisationen die aus Austrittsgesprächen gewonnenen Erkenntnisse nutzen, um einen integrativeren, respektvolleren und sichereren Arbeitsplatz zu schaffen, der Mobbing wirksam verhindert und bekämpft sowie die Vielfalt fördert.

Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Ressourcen::

- Harrison, R. (2010). Exit Interviews: A Guide for Managers. Employment Relations Today, <https://www.researchgate.net/publication/352977550> Exit interviews as a tool to reduce parting employees' complaints about their former employer and to ensure residual commitment
- Brown, B. (2015). Daring Greatly: How the Courage to Be Vulnerable Transforms the Way We Live, Love, Parent, and Lead. Gotham Books <https://www.researchgate.net/publication/318305934> Brown B 2015 Daring greatly How the courage to be vulnerable transforms the way we live love parent and lead Penguin books ISBN 978-1592408412
- Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business Review Press <https://archive.org/details/leadingchange0000kott>
- Stone, D. N. (2016). Organizational Psychology: The Role of Managers in Addressing and Preventing Harassment. Organizational Psychology Review <https://www.researchgate.net/publication/37149723> Discrimination In Organizations An Organizational-Level Systems Perspective

project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

III. Appendices

Zusätzliche Ressourcen und Werkzeuge

- [50 Ways to Fight Bias, a bias program to support women at work — Lean In.](#)
- [Awareness Toolbox - Talk2ME](#) (Talk2ME Awareness Toolbox)
- [How to conduct an effective exit interview](#)
 - [Talk2ME - YouTube](#) ((Schauen Sie sich die Talk2ME Experteninterviews an!))
 - [A Week in The Life](#) ((Wirf einen Blick auf die Talk2ME Broschüre!))

Ansprechpartner für Partnerschaften zur Beratung

Germany: Arabisch Deutsches Zentrum für Dialog - [WASLA](#)

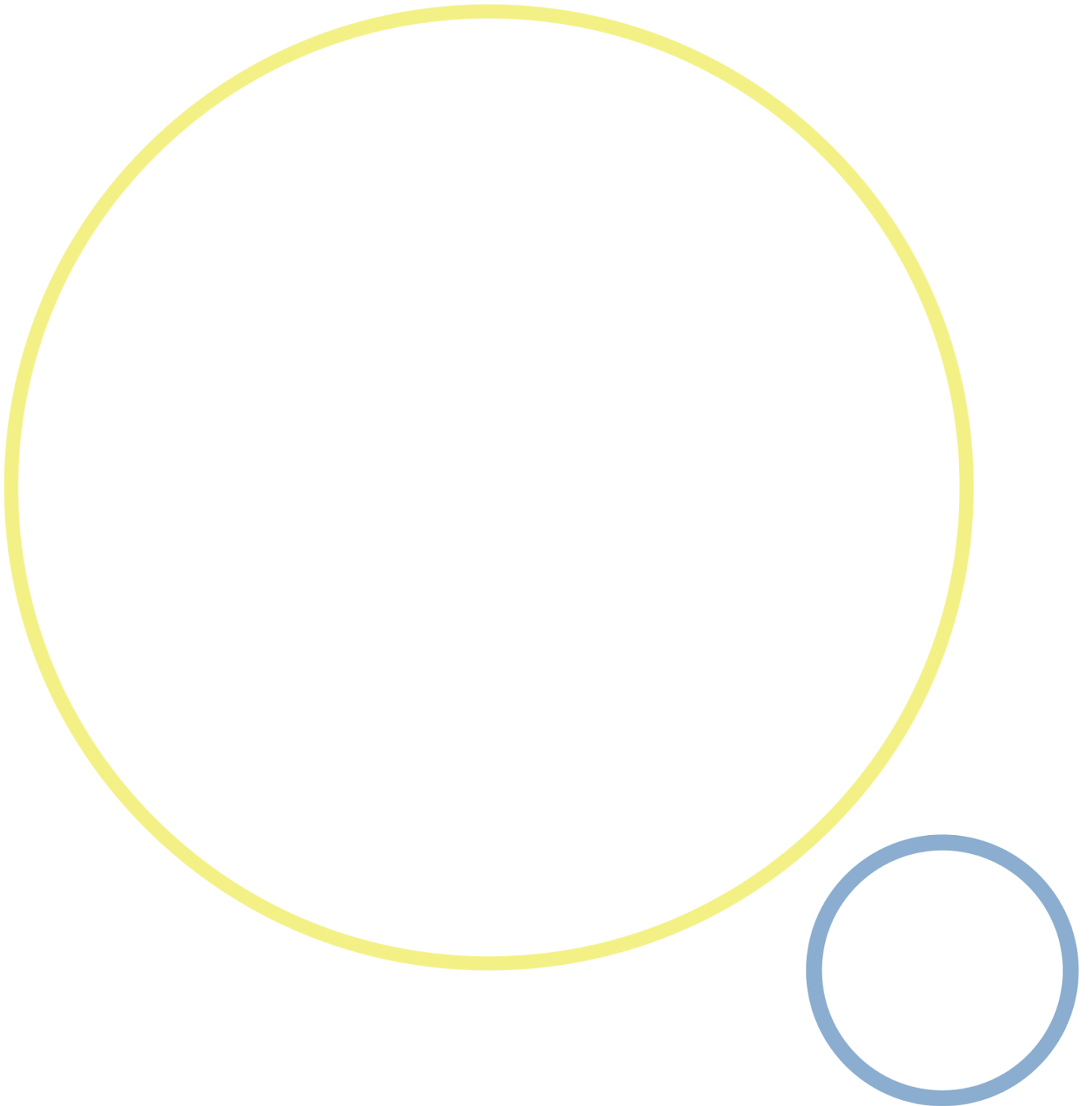
Portugal: APROXIMAR, Cooperativa de Solidariedade Social - [Aproximar, Cooperativa de Solidariedade Social, CRL](#)

Italy: San Giuseppe ONLUS - [Home - San Giuseppe ONLUS.](#)

Türkiye: Vereinigung Frauen- und Jugend-Unternehmenszentrum - [Women and Youth Enterprise Center Association \(K-GEM\)](#)

Romania: European Association for Social Innovation - [EaSI – European Association for Social Innovation](#)

Cyprus: Magnetar - [Magnetar Contact](#)



Project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

project partners:



project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.