



Politische Empfehlungen für die Förderung von Diversität und Inklusion in der Berufsbildung und Ausbildung

Mehmet Altunbas - ILA

“Diversität und Inklusion in der Berufsbildung und Ausbildung“ (DIVET)

Das Projekt „Diversität und Inklusion in der Berufsbildung und Ausbildung“ (Engl. *Diversity and Inclusion in Vocational Education and Training*, DIVET) ist ein internationales Projekt zur Unterstützung des Diversitätsmanagements in kleinen und mittelständischen Ausbildungsbetrieben. Das Projekt zielt darauf ab, Unternehmen und Bildungseinrichtungen über die Vorteile einer aktiven Förderung von Diversität zu informieren. Durch Initiativen wie Anti-Bias-Trainings und Empowerment-Workshops strebt DIVET an, inklusive Umgebungen zu schaffen und Diskriminierung zu bekämpfen.

DIVET wird von der Europäischen Union gefördert und von folgenden Organisationen umgesetzt:

- **International Rescue Committee Deutschland (IRC Deutschland gGmbH)**

International Rescue Committee (IRC) ist eine humanitäre Organisation, die 1933 auf Vorschlag von Albert Einstein ins Leben gerufen wurde. IRC wurde mit dem Ziel gegründet, Menschen zu helfen, die aus Deutschland und anderen europäischen Ländern fliehen mussten. Heute ist IRC weltweit in über 40 Ländern aktiv. In Deutschland arbeitet IRC mit über 100 Mitarbeitenden in den Bereichen Bildung, Schutz und Rechtsberatung, Teilhabe und wirtschaftliches Wohlergehen.

- **International Labour Association (ILA)**

International Labour Association (ILA) ist eine NGO mit Sitz in den Niederlanden, die Mechanismen bereitstellt, um den Wissens- und Erfahrungstransfer zwischen Sektoren und Ländern zu erleichtern. Sie führt nationale und internationale Schulungs-, Forschungs- und Beratungsprojekte zu Informations- und Kommunikationstechnologien, Beschäftigung, Unternehmertum, beruflicher Qualifikation, Migration, Freiwilligenarbeit, Jugendarbeit und Arbeitsbeziehungen durch.

- **Zentrum für Soziale Inklusion Migration und Teilhabe (ZSIMT)**

Das ZSIMT (Zentrum für soziale Inklusion, Migration und Teilhabe) ist eine Organisation mit Sitz in Bonn, Deutschland. Ihre Arbeit konzentriert sich auf soziale Inklusion, Migration und Teilhabe. Zu den zentralen Bereichen von ZSIMT gehören Anti-Bias-Trainings und die Organisationsentwicklung, um das Bewusstsein für Vorurteile zu schärfen und Diversität und Inklusion innerhalb von Organisationen zu fördern.

Kooperationspartner für DIVET sind die Universität Konstanz (Forschung und wissenschaftliche Unterstützung) und das Jobcenter Mayen-Koblenz in Andernach (Outreach zu KMUs).

Einleitung

Willkommen bei politischen Empfehlungen des „Diversity and Inclusion in Vocational Education and Training (VET)“ (DIVET) Projekts.

Als umfassender Leitfaden wurden die Empfehlungen entwickelt, um kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs), Bildungseinrichtungen und öffentlichen AkteurInnen dabei zu helfen, ein integratives und vielfältiges Umfeld in ihren Berufsausbildungsprogrammen zu schaffen. Im Mittelpunkt steht dabei die Überzeugung und das Ziel, Gleichstellung zu fördern und die Bildungs- und Berufslandschaft für alle TeilnehmerInnen zu verbessern, insbesondere für diejenigen, die aus historisch marginalisierten und unterrepräsentierten Gruppen stammen.

In einer Zeit, in der Vielfalt und Integration nicht nur moralische Gebote sind, sondern auch wichtige Triebkräfte für Innovation und Wachstum, kann die Bedeutung der Integration dieser Grundsätze in die Kernstrategien von Berufsbildungsprogrammen gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Dieses Dokument bietet relevanten AkteurInnen einen umfassenden Leitfaden für die Entwicklung und Umsetzung einer wirksamen Diversitätspolitik, die sowohl transformativ als auch nachhaltig ist. Dabei werden strategische Maßnahmen skizziert, die von der Einrichtung von Diversitätsausschüssen bis hin zur Umsetzung integrativer Einstellungspraktiken reichen. Diese zielen darauf ab, ein gerechteres Lern- und Arbeitsumfeld zu fördern.

Jede Empfehlung stützt sich auf aktuelle Forschungsergebnisse und bewährte Verfahren und ist so konzipiert, dass sie spezifisch, messbar, erreichbar, realistisch und zeitnah ist. Dadurch wird sichergestellt, dass die vorgeschlagenen Maßnahmen praktisch sind und unabhängig von ihrer Größe und ihren Ressourcen wirksam in die tägliche Arbeit von Organisationen integriert werden können. Darüber hinaus sind dies Leitlinien so gestaltet, dass sie sowohl mit der operativen Durchführbarkeit als auch mit der politischen Landschaft in Einklang stehen, was eine reibungslosere Annahme und wirkungsvolle Umsetzung erleichtert.

Durch die Umsetzung dieser politischen Empfehlungen werden die Organisationen nicht nur ihre eigenen Berufsbildungsprogramme bereichern, sondern auch einen Beitrag zu den umfassenderen gesellschaftlichen Zielen des Abbaus von Ungleichheiten und der Förderung von Inklusivität leisten. Letztlich geht es darum, ein Berufsbildungssystem zu schaffen, das die vielfältige Gesellschaft widerspiegelt, der es dient, und in dem jeder Einzelne die Möglichkeit hat, sich zu entfalten und erfolgreich zu sein. Dieses Dokument ist ein Schritt zur Verwirklichung dieser Vision und bietet einen Weg für alle AkteurInnen, die sich dafür einsetzen, dass Vielfalt und Inklusion in ihren Bildungspraktiken und Organisationskulturen Realität werden.

Table of Contents

Politische Empfehlungen zur Diversität und Inklusion in der Berufsbildung und Ausbildung	3
1. Klare Diversitätsziele aufstellen	3
2. Regelmäßige Diversitätsprüfungen durchführen	3
3. Entwicklung inklusiver Stellenbeschreibungen	3
4. (Anti-)Bias-Schulungen anbieten	4
5. Mentorenprogramme einrichten	4
6. Zugänglichkeit erleichtern	5
7. Weibliche Führungskräfte fördern	5
8. Flexible Arbeitsbedingungen einführen	5
9. Multikulturelle Veranstaltungen aktiv fördern	6
10. Rekrutierungskanäle ausbauen	6
11. Einrichten eines Diversitätsausschusses	7
12. Sprachliche Unterstützung/ Übersetzungen bereitstellen	7
13. Förderung einer inklusiven Kultur	8
14. Überprüfung der Beförderungskriterien	8
15. Angebot von Diversitätsstipendien	8
16. Zusammenarbeit mit lokalen Gemeinschaften	9
17. Bericht über Fortschritte im Bereich Vielfalt	9
18. Unterstützungsstrukturen ausbauen	10
19. Förderung der Work-Life-Balance	10
20. Einsatz für politische Veränderungen	10
Referenzen	12

DIVET Politische Empfehlungen

1. Klare Diversitätsziele aufstellen

Festlegung spezifischer Diversitätsziele für die Einstellung, Bindung und Förderung von Auszubildenden mit unterschiedlichem Hintergrund bis zum Ende des nächsten Geschäftsjahres.

Die Aufstellung klarer Diversitätsziele von KMUs ist unabdinglich, um messbare Fortschritte bei der Verbesserung der Inklusivität am Arbeitsplatz zu erreichen. Die Festlegung spezifischer, quantifizierbarer Ziele für die Einstellung, Bindung und Beförderung von Auszubildenden mit unterschiedlichem Hintergrund fördert einen strukturierten Ansatz für das Diversitätsmanagement. So könnten Unternehmen beispielsweise anstreben, den Anteil ethnischer Minderheiten in ihren Ausbildungsprogrammen in den nächsten zwei Jahren um 20 % zu erhöhen. Diese Zielsetzung entspricht nicht nur bewährten Praktiken im Personalmanagement, sondern auch den Grundsätzen der Europäischen Säule sozialer Rechte, die sich für Chancengleichheit und den Zugang zum Arbeitsmarkt einsetzt. Indem sie sich öffentlich zu diesen Diversitätszielen verpflichten, können KMU die Transparenz erhöhen, das Vertrauen der Beteiligten stärken und einen klaren Maßstab für die Bewertung der Wirksamkeit ihrer Diversitätsinitiativen setzen. Untersuchungen haben gezeigt, dass solche gezielten Strategien zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und einem stärkeren organisatorischen Engagement der Mitarbeitenden führen können, was für die Verringerung der Fluktuation und die Steigerung der Produktivität von entscheidender Bedeutung ist (Kulik, 2014).

2. Regelmäßige Diversity-Audits durchführen

Führen Sie jährliche Audits durch, um die Praktiken der Vielfalt und Integration am Arbeitsplatz zu bewerten, und veröffentlichen Sie die Ergebnisse intern, um die Fortschritte zu verfolgen.

Die Durchführung regelmäßiger Audits ist entscheidend für die Bewertung und Verbesserung der Praktiken für Vielfalt und Integration am Arbeitsplatz. Diese Audits helfen Organisationen dabei, Fortschritte zu verfolgen, verbesserungswürdige Bereiche zu identifizieren und sicherzustellen, dass Diversity-Initiativen mit strategischen Zielen übereinstimmen. Regelmäßige Audits, die jährlich durchgeführt werden, ermöglichen eine systematische Überprüfung der aktuellen Praktiken und Ergebnisse im Zusammenhang mit der Vielfalt innerhalb einer Organisation. Dieser Prozess wird durch Forschungsergebnisse gestützt, die die Wirksamkeit von Audits der Vielfalt bei der Förderung eines integrativen Arbeitsumfelds hervorheben, was zu engagierteren und leistungsfähigeren Mitarbeitenden und potenziell besseren finanziellen Ergebnissen für das Unternehmen führt (Patrick & Kumar, 2012). Die Durchführung dieser Audits und die interne Veröffentlichung der Ergebnisse fördern nicht nur die Transparenz, sondern verpflichten die Organisation auch zur Einhaltung ihrer Ziele in Bezug auf Vielfalt und Integration und fördern so kontinuierliche Verbesserungen und das Engagement aller Mitarbeitendenebenen.

3. Entwicklung inklusiver Stellenbeschreibungen

Stellen Sie sicher, dass alle Stellenausschreibungen eine integrative Sprache verwenden und deutlich machen, dass Ihr Unternehmen Wert auf Vielfalt legt

Die Entwicklung von inklusiven Stellenbeschreibungen ist ein strategischer Ansatz, der die Rekrutierung einer vielfältigen Belegschaft erheblich beeinflusst. Eine integrative Sprache in Stellenausschreibungen signalisiert nicht nur das Engagement eines Unternehmens für Vielfalt, sondern erhöht auch die Attraktivität für einen breiteren Bewerberkreis. Studien haben gezeigt, dass Stellenbeschreibungen, in denen Inklusion und die Wertschätzung von Vielfalt betont werden, die Attraktivität des Unternehmens für Personen mit unterschiedlichem Hintergrund erhöhen können, was letztlich zu einer reichhaltigeren Mischung von Bewerbern führt. So hat die Forschung gezeigt, dass Einstellungsbotschaften, die den Wert eines Unternehmens für globale Vielfalt und Inklusivität vermitteln, deutlich mehr unterschiedliche Bewerber anziehen können, da sie mit den eigenen Perspektiven und Erfahrungen der Bewerber in Bezug auf Vielfalt und Kultur übereinstimmen (Gully, Phillips, & Castellano, 2017). Wenn also sichergestellt wird, dass Stellenbeschreibungen inklusiv sind, werden nicht nur ethische und Compliance-Ziele erfüllt, sondern das Unternehmen wird auch strategisch so positioniert, dass es talentierte Personen anziehen kann, die ein breites Spektrum an Erfahrungen und Sichtweisen einbringen können, was für Innovation und Wettbewerbsvorteile entscheidend ist.

4. Anti-)Bias-Schulungen anbieten

Bieten Sie obligatorische Schulungen zur Erkennung von Vorurteilen und zum Umgang mit Vorurteilen für alle Personalverantwortlichen und AusbilderInnen in der beruflichen Bildung bis zum zweiten Quartal eines jeden Jahres an.

Die obligatorische Schulung zur Erkennung und zum Umgang mit Vorurteilen für alle Personalverantwortlichen und BerufsausbilderInnen ist ein proaktiver Schritt zur Schaffung eines gerechten Arbeitsumfelds. Eine solche Schulung ist unerlässlich, da sie dem Personal die Mittel an die Hand gibt, um unbewusste Vorurteile zu erkennen und abzuschwächen, die sich erheblich auf Einstellungs- und Ausbildungsentscheidungen auswirken können. Die Forschung unterstützt die Wirksamkeit von Voreingenommenheitstrainings und stellt fest, dass sie das Bewusstsein der Mitarbeitende schärfen und zu objektiveren Entscheidungsprozessen bei Einstellungen und alltäglichen Interaktionen innerhalb von Organisationen führen können (Zhu, 2023). Durch die Verpflichtung zu jährlichen Schulungen stellen Unternehmen sicher, dass das Bewusstsein für vorurteilsfreie Praktiken kontinuierlich geschärft und gestärkt wird, was für die Aufrechterhaltung einer integrativen Kultur entscheidend ist. Darüber hinaus steht die systematische Einbeziehung solcher Schulungen im Einklang mit den in der wissenschaftlichen Literatur empfohlenen Best Practices, die ihre Rolle bei der Verringerung diskriminierender Praktiken und der Förderung von Vielfalt betonen (Aguinis, Mazurkiewicz, & Heggestad, 2009). Die Umsetzung dieser Empfehlung im zweiten Quartal eines jeden Jahres stellt sicher, dass alle Mitarbeitende regelmäßig auf den neuesten Stand gebracht werden und sich ihrer Vorurteile bewusst sind, wodurch ein integrativeres Berufsbildungsumfeld gefördert wird.

5. Mentorenprogramme einrichten

Führen Sie Mentorenprogramme ein, die erfahrene Mitarbeitende mit Auszubildenden mit unterschiedlichem Hintergrund zusammenbringen, um den Wissenstransfer und die Integration zu fördern..

Die Einrichtung von Mentorenprogrammen, die erfahrene Mitarbeitende mit Auszubildenden mit unterschiedlichem Hintergrund zusammenbringen, ist eine wirksame Strategie zur Erleichterung des Wissenstransfers und zur Förderung der Integration. Solche Programme tragen dazu bei, die soziale Isolation zu verringern und die Voreingenommenheit von ManagerInnen abzuschwächen, die ein erhebliches Hindernis für die Vielfalt am Arbeitsplatz darstellen (Kalev, Dobbin, & Kelly, 2006). Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass die Mentorenschaft die akademischen und beruflichen Ergebnisse der Mentees verbessert, insbesondere wenn die Mentoren darin geschult sind, auf die spezifischen Herausforderungen einzugehen, denen sich Personen aus unterrepräsentierten Gruppen gegenübersehen (Pfund et al., 2022). Durch die Förderung dieser persönlichen Beziehungen können Unternehmen ein unterstützendes und integratives Umfeld schaffen, das nicht nur das Lernen und die Entwicklung fördert, sondern auch zur allgemeinen Vielfalt am Arbeitsplatz beiträgt. Daher ist die Einführung strukturierter Mentorenprogramme nicht nur ein Mittel zur Verbesserung der individuellen Karrierewege, sondern auch ein strategischer Ansatz zur Verbesserung der Unternehmenskultur und -leistung.

6. Zugänglichkeit erleichtern

Innerhalb der nächsten 24 Monate sollen Einrichtungen und digitale Ressourcen so umgestaltet werden, dass sie für Menschen mit Behinderungen vollständig zugänglich sind.

Die Verbesserung der Zugänglichkeit von Einrichtungen und digitalen Ressourcen ist ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur Inklusion von Menschen mit Behinderungen. Indem sie sich verpflichten, ihre Einrichtungen und digitalen Plattformen innerhalb der nächsten 24 Monate umzubauen, können Organisationen das Europäische Gesetz über die Barrierefreiheit (European Accessibility Act, EAA) und ähnliche Vorschriften besser einhalten und so sicherstellen, dass alle Menschen gleichberechtigten Zugang zur beruflichen Aus- und Weiterbildung haben. Dieser Ansatz unterstützt nicht nur die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften, sondern fördert auch eine Kultur der Inklusion, die die allgemeine Moral und Produktivität des Unternehmens verbessern kann. Die Forschung unterstreicht die Notwendigkeit, dass sich Arbeitsplätze an unterschiedliche Bedürfnisse anpassen, indem sie geeignete physische und digitale Vorkehrungen treffen, die ein breites Spektrum von Behinderungen - von der Mobilität bis zu sensorischen Beeinträchtigungen - unterstützen (McNamara & Stanch, 2021). Diese proaktive Strategie stellt sicher, dass alle Mitarbeitende, unabhängig von ihren körperlichen oder geistigen Fähigkeiten, vollständig und effektiv am Arbeitsplatz teilnehmen können.

7. Weibliche Führungskräfte fördern

Der Frauenanteil in Führungspositionen in KMU soll innerhalb von drei Jahren um 30 % erhöht werden.

Die Förderung weiblicher Führungskräfte in KMUs mit dem Ziel, den Anteil von Frauen in Führungspositionen innerhalb von drei Jahren um 30 % zu erhöhen, ist eine strategische Initiative, die sich mit aktuellen Forschungsergebnissen deckt, die die positive Korrelation zwischen weiblicher Führung und Unternehmensleistung unterstreichen. Weibliche Führungskräfte in KMU neigen dazu, wirtschaftliche Ziele mit der Qualität der Beziehungen am Arbeitsplatz in Einklang zu bringen und ein Umfeld zu schaffen, das die organisatorische Effizienz und die Mitarbeitendenzufriedenheit verbessert (Acevedo & Sampieri, 2021). Darüber hinaus sind Unternehmen mit einem höheren Anteil an weiblichen Führungskräften innovativer und neigen zu kreativen und umweltfreundlichen Geschäftspraktiken, was die Unternehmenskultur bereichert und zu einer besseren Gesamtleistung führen kann (Khushk, Zengtian, & Huí, 2022). Indem sie sich ein messbares und erreichbares Ziel setzen, um den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, können KMU nicht nur ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessern, sondern auch zu einem breiteren gesellschaftlichen Wandel beitragen und die Gleichstellung der Geschlechter im Unternehmenssektor vorantreiben.

8. Einführung flexibler Arbeitsrichtlinien

Führen Sie bis zum nächsten Jahr flexible Arbeitszeiten und Möglichkeiten der Telearbeit ein, um den unterschiedlichen Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht zu werden.

Die Umsetzung flexibler Arbeitsrichtlinien, wie die Einführung flexibler Arbeitszeiten und die Möglichkeit der Telearbeit, um den unterschiedlichen Bedürfnissen der Mitarbeitende gerecht zu werden, verbessert nachweislich die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Untersuchungen zeigen, dass sich flexible Arbeitsregelungen positiv auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben auswirken, Stress reduzieren und die Arbeitsleistung steigern, was zu einer anpassungsfähigeren und zufriedeneren Belegschaft führt. In einer Studie über die Auswirkungen flexibler Arbeitsregelungen wurde beispielsweise hervorgehoben, dass diese Praktiken zu einer höheren Leistung und Zufriedenheit der Arbeitnehmer führen können, insbesondere unter den Bedingungen der COVID-19-Pandemie, bei der flexible Arbeitsregelungen für die Aufrechterhaltung der Kontinuität und des Wohlbefindens der Arbeitnehmer entscheidend waren (Sanders & Karmowska, 2020). Darüber hinaus wird flexibles Arbeiten besonders von IT-Beschäftigten geschätzt, die über eine höhere Arbeitszufriedenheit berichten, wenn solche Regelungen verfügbar sind, was die Bedeutung dieser Maßnahmen in Sektoren mit hohen Anforderungen an Anpassungsfähigkeit und Innovation unterstreicht (Economic Alternatives, 2023). Durch die Planung der Umsetzung dieser Maßnahmen bis zum nächsten Jahr können Unternehmen nicht nur die unmittelbaren Bedürfnisse ihrer Belegschaft erfüllen, sondern auch einen widerstandsfähigeren und attraktiveren Arbeitsplatz für künftige Talente schaffen.

9. Multikulturelle Veranstaltungen aktiv fördern

Stellen Sie jährlich ein Budget für multikulturelle Veranstaltungen zur Verfügung, um die Mitarbeitenden über die Vielfalt aufzuklären und einzubinden.

Die Bereitstellung eines Budgets für multikulturelle Veranstaltungen ist ein strategischer Ansatz, um die Mitarbeitenden jährlich über die Vielfalt aufzuklären und einzubinden und so eine integrativere Arbeitsplatzkultur zu fördern. Diese Veranstaltungen dienen als Plattform, um die reiche kulturelle Vielfalt innerhalb von Organisationen zu feiern und den gegenseitigen Respekt und das Verständnis zwischen Mitarbeitenden mit unterschiedlichem Hintergrund zu fördern. Untersuchungen zeigen, dass solche Veranstaltungen die Teamdynamik und Produktivität erheblich beeinflussen können, indem sie die Integration und Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Gruppen fördern. So zeigen Studien, dass die kulturelle Vielfalt in Teams die Kommunikation und Zusammenarbeit verbessert, was zu höherer Teamleistung und Innovation führt (Cherian, Gaikar, & Raj P., 2020). Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass multikulturelle Veranstaltungen am Arbeitsplatz Konflikte am Arbeitsplatz verringern und die Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden stärken und damit ein positives und produktives Arbeitsumfeld fördern (Gomathy, 2023). Durch Investitionen in diese Veranstaltungen erfüllen Unternehmen nicht nur die Normen für kulturelle Kompetenz, sondern erhöhen auch ihre Attraktivität als integrative Arbeitgeber, was im globalen Geschäftsumfeld von entscheidender Bedeutung ist.

10. Ausweitung der Rekrutierungskanäle

Nutzen Sie verschiedene Rekrutierungskanäle, um ein breiteres Publikum von potenziellen Auszubildenden zu erreichen, einschließlich Partnerschaften mit Organisationen, die unterrepräsentierte Gruppen unterstützen..

Die Erweiterung der Rekrutierungskanäle, um ein breiteres Publikum potenzieller Auszubildender zu erreichen, ist für die Verbesserung der Vielfalt in der Belegschaft und die Förderung der Inklusivität in KMU von wesentlicher Bedeutung. Durch die Zusammenarbeit mit Organisationen, die unterrepräsentierte Gruppen unterstützen, können KMU auf einen vielfältigen Pool von Talenten zurückgreifen, die neue Perspektiven und innovative Ideen in das Unternehmen einbringen. Eine Studie unterstreicht, dass vielfältige Einstellungsstrategien nicht nur ein breiteres Spektrum an Bewerbern anziehen, sondern auch die Fähigkeit des Unternehmens, innovativ zu sein und auf Marktveränderungen zu reagieren, erheblich verbessern (Verma, 2020). Darüber hinaus verbessert die Nutzung verschiedener Rekrutierungskanäle, einschließlich digitaler Plattformen und Gemeinschaftspartnerschaften, das Image des Unternehmens als integrativer Arbeitgeber, was für Arbeitssuchende heutzutage immer wichtiger wird. Dieser Ansatz steht im Einklang mit globalen Best Practices im Personalmanagement und stellt sicher, dass alle potenziellen Mitarbeitenden, unabhängig von ihrem Hintergrund, Zugang zu den gleichen Möglichkeiten haben, wodurch ein wirklich integrativer Arbeitsplatz gefördert wird (Okolie, 2020).

11. Einrichtung eines Diversitätsausschusses (Diversity Committee)

Bilden Sie bis zum Ende des 3. Quartals einen Ausschuss für Vielfalt und Integration, um Initiativen zur Förderung der Vielfalt zu beaufsichtigen und zu steuern.s.

Die Einrichtung eines Ausschusses für Vielfalt und Integration bis zum Ende des dritten Quartals zum Monitoring und der Steuerung von Initiativen zur Förderung der Vielfalt ist eine strategische Maßnahme, die das Engagement einer Organisation für Inklusion erheblich beeinflussen kann. Eine Studie von Tzovara et al. (2021) bei der Organization for Human Brain

Mapping veranschaulicht die Wirksamkeit solcher Ausschüsse und stellt fest, dass der Ausschuss für Vielfalt und Einbeziehung (Diversity and Inclusivity Committee, DIC) nicht nur die Vielfalt innerhalb der Organisation verbesserte, sondern auch Aktivitäten durchführte, die die Sichtbarkeit und Unterstützung unterrepräsentierter Gruppen förderten und damit den Zusammenhalt der Gemeinschaft und die wissenschaftliche Innovation insgesamt stärkten. Die Studie veranschaulicht, dass die Aktivitäten des DIC, wie z. B. die Einführung eines Verhaltenskodex und die Organisation von auf Vielfalt ausgerichteten Symposien, wesentlich zu einem integrativeren Umfeld beigetragen haben (Tzovara et al., 2021). Dieses Beispiel unterstreicht das Potenzial der Ausschüsse für Vielfalt und Integration in jeder Organisation, sinnvolle Veränderungen nicht nur zu überwachen, sondern aktiv voranzutreiben, die sowohl mit den Unternehmenszielen als auch mit breiteren gesellschaftlichen Werten in Einklang stehen, und damit die Notwendigkeit ihrer Bildung und Unterstützung innerhalb der Unternehmensstrukturen zu bestätigen.

12. Sprachliche Unterstützung/ Übersetzungen anbieten

Bieten Sie ab dem 1. Quartal Sprachkurse und Übersetzungsdienste zur Unterstützung von Nicht-Muttersprachlern am Arbeitsplatz an.

Das Angebot von Sprachkursen und Übersetzungsdiensten ab Q1 zur Unterstützung von Nicht-Muttersprachlern am Arbeitsplatz ist entscheidend für die Förderung eines integrativen und effektiven Arbeitsumfelds. Sprachbarrieren können die Kommunikation und Zusammenarbeit erheblich beeinträchtigen, was zu Missverständnissen und geringerer Produktivität führen kann. Die Bereitstellung von Sprachunterstützung erleichtert nicht nur die Kommunikation, sondern fördert auch das Engagement und die Integration der Mitarbeitenden. Eine Studie von Hauret und Williams (2020) hebt die direkten Auswirkungen von Sprachkenntnissen auf die Zufriedenheit am Arbeitsplatz und die Produktivität hervor und stellt fest, dass verbesserte Sprachkenntnisse positiv zur Arbeitszufriedenheit und zur Teamdynamik beitragen (Hauret & Williams, 2020). Darüber hinaus fanden Perales, Ablaza und Elkin (2022) heraus, dass der Umgang mit einer inklusiven Sprache das Wohlbefinden von Transgender-Mitarbeitenden deutlich verbessert, was die allgemeinen Vorteile der sprachlichen Inklusion bei der Förderung des Zugehörigkeitsgefühls und der Verringerung von Diskriminierung unterstreicht (Perales, Ablaza & Elkin, 2022). Daher ist die Einführung von Sprachunterstützungsdiensten ein strategischer Schritt, der nicht nur auf unmittelbare Kommunikationsbedürfnisse eingeht, sondern auch mit den langfristigen Zielen der Vielfalt und Integration innerhalb der Organisation übereinstimmt.

13. Förderung einer inklusiven Kultur

Entwicklung eines Verhaltenskodexes, der Diskriminierung und Belästigung ausdrücklich anspricht und verbietet und der jährlich von allen Mitarbeitenden überprüft und unterzeichnet werden muss.

Die Ausarbeitung eines Verhaltenskodexes, der Diskriminierung und Belästigung ausdrücklich anspricht und verbietet und der jährlich von allen Mitarbeitenden überprüft und unterzeichnet werden muss, ist eine wichtige Maßnahme zur Förderung einer integrativen Kultur. Ein solcher Kodex legt nicht nur klare Verhaltenserwartungen fest, sondern dient auch als Rahmen für die Rechenschaftspflicht und Konfliktlösung innerhalb der Organisation. Mukupa, Cristofaro und

Giardino (2023) betonen die strategische Bedeutung von Inklusionspraktiken und heben hervor, dass Verhaltenskodizes die Grundlage für die Schaffung eines Umfelds bilden, in dem Vielfalt gedeihen kann, wodurch sowohl die Mitarbeitendenzufriedenheit als auch die Unternehmensleistung verbessert werden (Mukupa, Cristofaro & Giardino, 2023). Darüber hinaus weist Jacobson (2023) auf die Auswirkungen von deskriptiven und injunktiven Normen auf das Verhalten am Arbeitsplatz hin und zeigt, dass ein gut umgesetzter Verhaltenskodex die Unhöflichkeit am Arbeitsplatz deutlich verringern und einen respektvolleren Umgang zwischen den Mitarbeitenden fördern kann (Jacobson, 2023). Daher sind die regelmäßige Überprüfung und Stärkung solcher Richtlinien für die Aufrechterhaltung eines gesunden, produktiven und integrativen Arbeitsumfelds von entscheidender Bedeutung.

14. Überprüfung der Beförderungskriterien

Überprüfung und Überarbeitung der Beförderungskriterien zur Beseitigung von Vorurteilen und zur Gewährleistung fairer Aufstiegsmöglichkeiten für alle Mitarbeitende bis Ende des Jahres.

Die Überprüfung und Überarbeitung von Beförderungskriterien zur Beseitigung von Vorurteilen und zur Gewährleistung fairer Aufstiegschancen für alle Mitarbeitenden bis zum Jahresende ist ein entscheidender Schritt zur Schaffung eines gerechteren Arbeitsplatzes. Dieser Prozess sollte eine gründliche Überprüfung der bestehenden Beförderungsrichtlinien beinhalten, um subjektive Elemente, die zu Voreingenommenheit führen können, zu identifizieren und zu entfernen und sicherzustellen, dass Beförderungsentscheidungen auf klaren, messbaren Leistungsindikatoren beruhen. Untersuchungen von Тягунова (2023) unterstützen die Wirksamkeit unvoreingenommener Beförderungsstrategien und betonen, dass solche Praktiken nicht nur zu einem gerechteren Arbeitsplatz beitragen, sondern auch die Gesamtleistung der Organisation verbessern, indem sie sicherstellen, dass die besten Kandidaten für Führungsaufgaben ausgewählt werden, unabhängig von ihrem Hintergrund (Тягунова, 2023). Darüber hinaus kann die Einführung eines strukturierten, transparenten Beförderungsverfahrens das Vertrauen und das Engagement der Mitarbeitenden erheblich steigern, was letztlich zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und einer höheren Verbleibquote führt. Dieser Ansatz deckt sich mit den Erkenntnissen von Latura und Weeks (2022), die feststellten, dass eine klare und gerechte Beförderungspolitik für die Aufrechterhaltung der Gleichstellung der Geschlechter und die Förderung einer integrativen Unternehmenskultur unerlässlich ist (Latura & Weeks, 2022). Indem sie sicherstellen, dass die Beförderungskriterien unvoreingenommen und transparent sind, können Unternehmen erhebliche Fortschritte bei der Beseitigung diskriminierender Praktiken und der Förderung der Vielfalt in ihren Führungsetagen erzielen.

15. Angebot von Diversitätsstipendien

Schaffen Sie Stipendien speziell für Auszubildende aus benachteiligten Verhältnissen/ Umständen, um ihre Bildung und Ausbildung zu unterstützen.

Die Einrichtung von Stipendien speziell für Auszubildende aus unterprivilegierten Verhältnissen zur Unterstützung ihrer allgemeinen und beruflichen Bildung ist eine wirksame Strategie zur Verbesserung des Bildungszugangs und zur Förderung der sozialen Mobilität. Stipendien, die sich an unterrepräsentierte Gruppen richten, können die Bildungsergebnisse dieser Personen erheblich verbessern, indem sie ihnen nicht nur finanzielle Unterstützung, sondern auch die Möglichkeit bieten, den Kreislauf von Armut und Benachteiligung zu

durchbrechen. So haben beispielsweise Untersuchungen von Barrera-Osorio, de Barros und Filmer (2023) gezeigt, dass Stipendien im ländlichen Kambodscha langfristig positive Auswirkungen auf den Bildungserfolg haben, auch wenn die Auswirkungen auf kognitive und sozio-emotionale Ergebnisse gemischt waren, was die Bedeutung einer maßgeschneiderten finanziellen Unterstützung für das Erreichen von Bildungskontinuität unterstreicht (Barrera-Osorio, de Barros & Filmer, 2023). Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass gezielte Stipendien die Bildungsbarrieren für Studierende aus Minderheiten und mit geringem Einkommen abbauen und so eine größere Repräsentation und Vielfalt im Bildungsbereich ermöglichen, was für die Förderung eines integrativen Lernumfelds von entscheidender Bedeutung ist (Zacharias & Ryan, 2020). Dieser Ansatz kommt nicht nur den Empfängern zugute, sondern bereichert auch die Bildungsgemeinschaft, indem er eine breitere Palette von Perspektiven und Erfahrungen einbringt.

16. Zusammenarbeit mit lokalen Gemeinschaften/ Communities

Organisieren Sie vierteljährliche Veranstaltungen zur Vernetzung mit/ Engagement von lokalen Gemeinschaften/ Communities, um die lokalen Bedürfnisse in Bezug auf Vielfalt und Inklusion zu verstehen und zu erfüllen

Die Organisation vierteljährlicher Veranstaltungen zur Vernetzung mit/ Engagement von lokalen Gemeinschaften/ Communities, um die lokalen Bedürfnisse in Bezug auf Vielfalt und Inklusion zu verstehen und zu erfüllen, kann die Beziehungen der Organisation zur Gemeinschaft erheblich verbessern und interne Initiativen zur Vielfalt verbessern. Ein solches Engagement fördert ein tieferes Verständnis der lokalen kulturellen Dynamiken und der gemeinschaftsspezifischen Herausforderungen, was zu einer wirksameren Vielfaltspolitik führen kann. Laut Schiavo (2021) erfordert echtes Engagement von lokalen Gemeinschaften/ Communities, um diese zu darin zu unterstützen, aktiv an den Entscheidungsprozessen teilzunehmen. Dies betrifft sowohl das Wohlbefinden der betreffenden Personen, als auch die Inklusivität des Unternehmens verbessert. Dieser Ansatz führt zu nachhaltigeren und wirkungsvolleren Initiativen zur Vielfalt, da er die Organisationsziele mit den Bedürfnissen und Erwartungen der Gemeinschaft in Einklang bringt und so ein inklusiveres Umfeld sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation schafft (Schiavo, 2021). Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass das Engagement in lokalen Gemeinschaften Vertrauen schafft und die soziale Nachhaltigkeit von Projekten verbessert, was den Ruf der Organisation und die Beziehungen zur Gemeinschaft weiter stärkt (Chazdon, Hawker, Hayes, Linscheid & O'Brien, 2020).

17. Bericht über Fortschritte im Bereich Vielfalt

Veröffentlichen Sie einen jährlichen Bericht zu Diversität und Inklusion, in dem Sie Stakeholdern Erfolge und Fortschritte detailliert schildern.

Die Veröffentlichung eines jährlichen Berichts zu Diversität und Inklusion, in dem Sie Ihre Erfolge und Fortschritte detailliert schildern und beschreiben, ist eine wichtige Praxis für Organisationen und Unternehmen, die sich bei ihren Bemühungen um Diversität zu Transparenz und Rechenschaftspflicht verpflichtet haben. Solche Berichte dienen als greifbares Maß für den Fortschritt einer Organisation bei der Erreichung ihrer Diversitätsziele und tragen dazu bei, die Organisation gegenüber Stakeholdern, darunter Mitarbeitenden, InvestorInnen und der Gemeinschaft, zur Rechenschaft zu ziehen. Die Forschung von Campbell und Helleloid

(2022) betont die Rolle der öffentlichen Rechenschaftspflicht bei Diversität und Inklusion und zeigt, wie Unternehmen wie PwC ihre Berichte zu Diversität und Inklusion genutzt haben, um über ihren Weg zur Schaffung integrativerer Umgebungen nachzudenken (Campbell & Helleloid, 2022). Darüber hinaus fördern solche Berichte kontinuierliche Verbesserungen, indem sie eine Plattform bieten, um Erfolge zu präsentieren und Bereiche zu identifizieren, die weiterer Aufmerksamkeit bedürfen, wodurch eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung der Diversitätspraktiken gefördert wird. Diese Transparenz steigert nicht nur die interne Moral, sondern verbessert auch den Ruf der Organisation nach außen und macht sie attraktiver für potenzielle Mitarbeitenden und PartnerInnen, die Inklusion schätzen.

18. Unterstützungsstrukturen ausbauen

Develop support groups for diverse employees, including networks for women, ethnic minorities, and LGBTQ+ employees within six months.

Developing support groups for diverse employees, including networks for women, ethnic minorities, and LGBTQ+ employees, within six months is an essential strategy for enhancing workplace inclusivity. These groups provide vital social support, facilitate community building, and promote a sense of belonging among employees from underrepresented backgrounds. Studies have shown that employee resource groups (ERGs) help mitigate feelings of isolation and improve engagement among members, contributing positively to their job satisfaction and retention. For instance, research by Gomathy (2023) highlights that workforce diversity, when effectively managed through initiatives like support groups, leads to improved team dynamics and overall productivity, emphasizing the strategic importance of such inclusivity measures (Gomathy, 2023). Additionally, these groups often serve as advisory boards to the management on issues affecting specific communities, thus enabling better informed and more effective diversity policies.

19. Förderung der Work-Life-Balance

Führen Sie schnellstmöglich Richtlinien ein, die die Work-Life-Balance unterstützen, bsw. Elternurlaub und Unterstützung bei der Kinderbetreuung.

Die rasche Einführung von Richtlinien, die die Work-Life-Balance unterstützen, wie Elternurlaub und Unterstützung bei der Kinderbetreuung, ist entscheidend für die Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit und des Engagements für das Unternehmen. Untersuchungen belegen, dass Work-Life-Balance-Richtlinien erheblich zur Arbeitszufriedenheit beitragen, Stress reduzieren und die Mitarbeitendenbindung erhöhen. So ergab eine Studie über die Auswirkungen der Work-Life-Balance auf die Arbeitszufriedenheit, dass Mitarbeitende mit Zugang zu Work-Life-Balance-Richtlinien eine höhere Arbeitszufriedenheit aufweisen, was sich wiederum positiv auf ihre Leistung und Loyalität gegenüber dem Unternehmen auswirkt (Sangeetha, 2023). Darüber hinaus kann die Umsetzung solcher Richtlinien auch zu umfassenderen organisatorischen Vorteilen führen, darunter eine verbesserte Moral, weniger Fehlzeiten und ein attraktiveres Arbeitsumfeld für potenzielle Mitarbeitende, was das Geschäftsmodell für diese Initiativen weiter unterstützt (Udin, 2023).

20. Einsatz für politische Veränderungen

Nehmen Sie aktiv an lokalen und nationalen Foren teil, um sich kontinuierlich für Richtlinien einzusetzen, die Vielfalt und Inklusion in Berufsausbildungsprogrammen unterstützen.

Die aktive Teilnahme an lokalen und nationalen Foren, um sich kontinuierlich für Richtlinien einzusetzen, die Vielfalt und Inklusion in Berufsausbildungsprogrammen unterstützen, ist für systemische Veränderungen von entscheidender Bedeutung. Durch die Teilnahme an diesen Foren können Organisationen und Einzelpersonen die Politikentwicklung beeinflussen und sicherstellen, dass Vielfalt und Inklusion auf allen Entscheidungsebenen Priorität haben. Laut der Forschung von Kundro, Neely und Zapata (2023) kann die Interessenvertretung in problematischen Klimata die Mitarbeitende stärken und eine Kultur fördern, die Diversitätsinitiativen auch in herausfordernden Umgebungen unterstützt (Kundro, Neely & Zapata, 2023). Darüber hinaus betonen Rodrigues, Sobrinho und Vasconcellos (2020) die Rolle von wichtigen AkteurInnen wie politischer VermittlerIn und UnternehmerInnen bei der Bildung von Interessenvertretungskonkitionen, die politische Subsysteme erheblich beeinflussen und so die soziale Inklusion in bestimmten Kontexten fördern können (Rodrigues, Sobrinho & Vasconcellos, 2020). Diese kontinuierliche Lobbyarbeit ist von entscheidender Bedeutung für die Schaffung integrativer Berufsausbildungsprogramme, die wirksam auf unterschiedliche Bevölkerungsgruppen eingehen und allen Lernenden gleiche Chancen gewährleisten.

Referenzen

Acevedo, N., & Sampieri, R. (2021). Women's Leadership in Mexican SMEs. *Research Anthology on Challenges for Women in Leadership Roles*. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-9425-3.ch026>.

Aguinis, H., Mazurkiewicz, M., & Heggstad, E. (2009). USING WEB-BASED FRAME-OF-REFERENCE TRAINING TO DECREASE BIASES IN PERSONALITY-BASED JOB ANALYSIS: AN EXPERIMENTAL FIELD STUDY. *Personnel Psychology*, 62, 405-438. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.2009.01144.X>.

Barrera-Osorio, F., Barros, A., & Filmer, D. (2023). Long-term impacts of primary school scholarships: Evidence from Cambodia. *Journal of Policy Analysis and Management*. <https://doi.org/10.1002/pam.22533>.

Campbell, K., & Helleloid, D. (2022). Ann Hopkins and PwC: Critically Analyzing Culture, Leadership, Policies, and Reporting for Diversity and Inclusion. *Issues in Accounting Education*. <https://doi.org/10.2308/issues-2021-115>.

Chazdon, S., Hawker, J., Hayes, B., Linscheid, N., & O'Brien, N. (2020). Assessing Community Readiness to Engage in Diversity and Inclusion Efforts. *Journal of Extension*. <https://doi.org/10.34068/joe.58.06.24>.

Cherian, J., Gaikar, V., & P., P. (2020). The Role of Cultural Diversity and How They Impact Work Team Performance. *Corporate Governance Educator: Courses*. <https://doi.org/10.34218/ijmet.11.9.2020.002>.

Economic Alternatives, (2023). Flexible Working and IT employees' Job Satisfaction Before and During COVID-19. *Economic Alternatives*. <https://doi.org/10.37075/ea.2023.4.10>.

Gomathy, D. (2023). Workplace Diversity and its effects on team dynamics and productivity. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC RESEARCH IN ENGINEERING AND MANAGEMENT*. <https://doi.org/10.55041/ijsrem21469>.

Gully, S., Phillips, J., & Castellano, B. (2017). Recruiting to Enhance and Support Global Diversity. , 2017, 15943. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.15943ABSTRACT>.

Hauret, L., & Williams, D. (2020). Workplace diversity and job satisfaction. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39, 419-446. <https://doi.org/10.1108/edi-01-2019-0030>.

Jacobson, R. (2023). The effects of descriptive and injunctive social norms on workplace incivility. *Journal of Applied Social Psychology*. <https://doi.org/10.1111/jasp.13014>.

Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. *American Sociological Review*, 71, 589 - 617. <https://doi.org/10.1177/000312240607100404>.

Khushk, A., Zengtian, Z., & Huí, Y. (2022). Role of female leadership in corporate innovation: a systematic literature review. *Gender in Management: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/gm-01-2022-0028>.

Kulik, C. (2014). Working below and above the line: the research–practice gap in diversity management. *Human Resource Management Journal*, 24, 129-144. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12038>.

Kundro, T., Neely, B., & Zapata, C. (2023). Supervisor integrity empowers employees to advocate for diversity in problematic climates.. *The Journal of applied psychology*. <https://doi.org/10.1037/apl0001127>.

Latura, A., & Weeks, A. (2022). Corporate Board Quotas and Gender Equality Policies in the Workplace. *American Journal of Political Science*. <https://doi.org/10.1111/ajps.12709>.

McNamara, K., & Stanch, P. (2021). Accommodating workers with disabilities in the post-Covid world. *Journal of Occupational and Environmental Hygiene*, 18, 149 - 153. <https://doi.org/10.1080/15459624.2021.1902531>.

Mukupa, S., Cristofaro, M., & Giardino, P. (2023). Workplace Inclusivity: A Literature Review From a Strategy-As-Practice Perspective. *CORPORATE GOVERNANCE AND RESEARCH & DEVELOPMENT STUDIES*. <https://doi.org/10.3280/cgrds1-2023oa15792>.

Okolie, U. (2020). Effect Of Diversity Management On Human Resource Management: Recruitment And Selection In Focus. *Annals of Spiru Haret University Economic Series*, 20, 63-86.

Patrick, H., & Kumar, V. (2012). Managing Workplace Diversity. *SAGE Open*, 2. <https://doi.org/10.1177/2158244012444615>.

Perales, F., Ablaza, C., & Elkin, N. (2022). Exposure to Inclusive Language and Well-Being at Work Among Transgender Employees in Australia, 2020.. *American journal of public health*, 112 3, 482-490 . <https://doi.org/10.2105/AJPH.2021.306602>.

Pfund, C., Sancheznieto, F., Byars-Winston, A., Zárate, S., Black, S., Birren, B., Rogers, J., & Asai, D. (2022). Evaluation of a Culturally Responsive Mentorship Education Program for the Advisers of Howard Hughes Medical Institute Gilliam Program Graduate Students. *CBE Life Sciences Education*, 21. <https://doi.org/10.1187/cbe.21-11-0321>.

Rodrigues, D., Sobrinho, M., & Vasconcellos, A. (2020). Advocacy coalition formation and key actors within the policy. *Revista de Administração Pública*. <https://doi.org/10.1590/0034-761220190450x>.

Sanders, S., & Karmowska, J. (2020). Voluntary flexible working arrangements and their effects on managers and employees. , 9, 197-220. <https://doi.org/10.48132/hdbr.304>.

Sangeetha, N. (2023). Work Life Balance Impact On Job Satisfaction. *Tuijin Jishu/Journal of Propulsion Technology*. <https://doi.org/10.52783/tjjpt.v44.i4.1973>.

Schiavo, R. (2021). What is true community engagement and why it matters (now more than ever). *Journal of Communication in Healthcare*, 14, 91 - 92. <https://doi.org/10.1080/17538068.2021.1935569>.

Tzovara, A., Amarreh, I., Borghesani, V., Chakravarty, M., Dupre, E., Grefkes, C., Haugg, A., Jollans, L., Lee, H., Newman, S., Olsen, R., Ratnanather, J., Rippon, G., Uddin, L., Bringas-Vega, M., Veldsman, M., White, T., & Badhwar, A. (2021). Embracing diversity and inclusivity in an academic setting: Insights from the Organization for Human Brain Mapping. *NeuroImage*. <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2021.117742>.

Тягунова, З. (2023). FEATURES OF DE&I: UNBIASED STRATEGIES IN THE NEW WORLD OF WORK. *Підприємництво та інновації*. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.12>.

Udin, U. (2023). The Impact of Work-Life Balance on Employee Performance: Mediating Role of Affective Commitment and Job Satisfaction. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.181131>.

Verma, A. (2020). Critical review of literature of the impact of workforce diversity (specifically age, gender, and ethnic diversity) on organizational competitiveness. *Asian Journal of Management*, 11, 125-130. <https://doi.org/10.5958/2321-5763.2020.00020.7>.

Zacharias, N., & Ryan, J. (2020). Moving beyond 'acts of faith': effective scholarships for equity students. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 43, 147 - 165. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2020.1777499>.

Zhu, B. (2023). What Steps can be Taken to Reduce Unconscious Bias in the Workplace?. *Academic Journal of Management and Social Sciences*. <https://doi.org/10.54097/ajmss.v5i1.14088>.

Disclaimer:

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of its contents, which reflect the views only of the authors. The Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. Please visit the link below for the disclaimer in all languages; <https://ila.wiki/jVI>