



IO4: MMM Angeleitete Reflexion und Empfehlungen für Arbeitgeber

**MMM – MIGRANT
MENTORSHIP MODEL**

AGREEMENT NUMBER :
2017-1-SI01-KA204-035587



Inhaltsverzeichnis

Einführung	3
1. NEUE ERKENNTNISSE UND ENTWICKLUNGEN	4
2. GUTE PRXISBEISPIELE	5
2.1. SLOWENIEN	5
2.2. ITALIEN	9
2.3. DEUTSCHLAND	11
3. EMPFEHLUNGEN VON ARBEITGEBERN	15
3.1. Erkenntnisse aus nationalen erfahrungen	15
3.2. Gemeinsame Herausforderungen im Rahmen des Bewertungsprozesses	16
3.3. Auf dem Weg in eine erfolgreiche Arbeitsmarktintegration	17

Einführung

s gibt zweifellos mehrere Herausforderungen im Zusammenhang mit der Integration von Migranten in den Arbeitsmarkt, die sich verschärfen, wenn es um die Integration in konkrete Arbeitspositionen in Organisationen geht.

Es ist klar, dass keine Reihe von Leitlinien in der Lage sein wird, die Wissenslücke darüber, wie zugewanderte Arbeitnehmer erfolgreich in den Arbeitsplatz integriert werden, vollständig zu schließen. Letzteres bedeutet, dass es keinen universellen Ansatz gibt, der in jedem der genannten Partnerländer den gleichen Erfolg haben könnte, wenn es um die Herausforderungen der ankommenden Personen von außerhalb der EU geht. Die Themen sind komplex in Bezug auf die sozialen, kulturellen, bildungspolitischen, motivationalen Faktoren verschiedener Migrantengruppen und in Bezug auf Systeme, die als Brücken zum Arbeitsplatz und zur Gemeinschaft dienen. Zweitens unterscheiden sich die Ansätze und Strategien der EU-Länder gegenüber Migranten am Arbeitsplatz von Land zu Land.

Die hauptsächlich qualitative Forschung, die in diesem Dokument durchgeführt wird, fasst konkrete Dokumente, relevante Terminologie und bewährte Praktiken/Persönliche Erfolgsgeschichten von Integrationsprozessen in verschiedenen EU-Ländern zusammen. Auf dieser Grundlage werden die Empfehlungen für Arbeitgeber auf allgemeiner Ebene entwickelt und können entsprechend den Möglichkeiten und bestehenden nationalen Systemen (sozial, bildungspolitisch, arbeitsrechtlich, etc.) angepasst werden.

1. NEUE ERKENNTNISSE UND ENTWICKLUNGEN

Effektive Arbeitsmarktpolitiken, die auch Fragen der Arbeitsmigration berücksichtigen, sind komplex und erfordern zuverlässige quantitative und qualitative Daten. Die statistischen Daten werden nicht nur für die Information der politischen Debatten auf nationaler, regionaler und internationaler Ebene benötigt, sondern auch für die Formulierung, Umsetzung und Bewertung von Arbeitsmigrationspolitiken, die sich mit den tatsächlichen Auswirkungen der Migration auf die Arbeitsmärkte und die nationale Entwicklung befassen. Langfristig werden diese Daten messen, was funktioniert und was nicht, was bedeutet, dass die Integrationspolitik effizienter werden könnte, näher an den persönlichen Bedürfnissen und Anforderungen des Arbeitsmarktes.

Nach Angaben von Amnesty International gilt ein "Migrant" als eine Person, die sich außerhalb ihres Herkunftslandes aufhält, die kein Asylbewerber oder Flüchtling ist (KI, 2018). In Bezug auf letzteres sind jedoch auch die letzten beiden Formulierungen zu beachten, da die Ankunft im Aufnahmeland und seine Gründe auch ein wichtiger Faktor bei der Bewältigung der Frage der erfolgreichen Integration, insbesondere der Integration in den Arbeitsmarkt, sind. Auf EU-Ebene wird zwischen einem Flüchtling und einer Person mit subsidiärem Schutzstatus unterschieden (Skills2Work, 2018).¹

Die statistischen Daten zur Arbeitsmarktintegration stehen in engem Zusammenhang mit verschiedenen Aspekten der Migration. Was die Verteilung der Asylbewerber betrifft, so zeigt letzteres interessante Zahlen. Die Flüchtlingswelle ist nur in wenigen Ländern konzentriert. Während die EU, Italien, Griechenland und Ungarn mit dem Erlebnis der "Frontlinie" konfrontiert sind, sind die gewünschten Ziele Deutschland, Österreich und Schweden. In südeuropäischen Ländern ist die Zahl der Asylanträge im Allgemeinen (Konle - Seidl, Bolits, 2016) vergleichsweise gering.

Schlüsselbereiche (Sprache, Wohnen, psychosoziale Unterstützung) der erfolgreichen Integration sind jedoch vorrangig, um die Zeit bis zum Zugang zum Arbeitsmarkt zu verkürzen. Die empfohlenen Richtlinien weisen alle auf den frühzeitigen Erwerb von Sprachkenntnissen, qualitativ hochwertige Beratungsdienste² für einen maßgeschneiderten und individualisierten Integrationsplan hin, der alle Möglichkeiten der (formalen) Anerkennung von Fähigkeiten, Zeugnissen und anderen Qualifikationen umfasst, die vor der Ankunft von Migranten (Asylbewerbern und/oder Flüchtlingen) in einem fremden (Gast-)Land erworben wurden. Die Sprache ist jedoch der erste Schritt zu jeder Art von zukünftigen Schritten und Serviceangeboten (Konle

¹ The same issue is tackled within a study of International organisation for migration as integration processes and their nature differ in terms of gaining »working status« and statistics – data available for Slovenia.

² The IO2 – curriculum already includes this topic where an innovative aspect is contained therein – meeting the needs of a learner in an educational setting, getting to know how to recognize and deal with post-traumatic stress, among other

- Seidl, Bolits, 2016). Andererseits ist eine frühzeitige Arbeitsmarktintegration von entscheidender Bedeutung, um den Integrationsprozess von Asylbewerbern und Flüchtlingen zu beschleunigen (ibidem, 2016).

2. GUTE PRAXISBEISPIELE

Beispiele für bewährte Verfahren in ganz Europa gibt es viele. Länder mit langjähriger Migrantenerfahrung zeigen einige großartige Ergebnisse (Konle - Seidl, Bolits 2016):

- Streaming-Sprachtraining für humanitäre Migranten in Norwegen (ein Kurs, der dem vorherigen Sprachniveau des Gastlandes entspricht, ermöglicht eine schnelle Entwicklung, eine Gesamtbewertung der Vorkenntnisse wird verwendet).
- Pilotprojekt zur Frühförderung in Deutschland (Die öffentlichen Arbeitsverwaltungen und ihre Mitarbeiter wenden sich direkt an die Aufnahmeeinrichtungen zur Beurteilung der Kompetenzen von Asylbewerbern.
- Das Vereinigte Königreich bildet ehemalige Flüchtlinge zu Mentoren, den so genannten Link Officers, aus.
- Slowenien und Portugal haben die so genannten "One-Stop-Shops" als Beispiel für eine koordinierte Infrastruktur für die Integration in den östlichen und südlichen EU-Mitgliedstaaten entwickelt (in Slowenien sind dies Infopunkte für Ausländer und in Portugal Nationale Zentren zur Unterstützung von Einwanderern).

Erfolgreiche Integrationsgeschichten lassen sich auf so viele Arten messen. Während Zahlen eines verraten, enthüllen persönliche Geschichten, Wünsche und Erwartungen so viel mehr. Konkrete Beispiele sind daher willkommen, um wertvolle Erkenntnisse für erste Schritte zu liefern.

Sammelbeispiele für Italien, Slowenien, finden Sie hier zum Beispiel: <http://www.fromskills2work.eu/Success-Stories> .

Konkrete lokale Geschichten über Möglichkeiten einer erfolgreichen Integration im Rahmen der MMM-Projektarbeit sind nachfolgend aufgeführt

2.1. SLOWenien

Im Rahmen der Projektaktivitäten werden seit mehreren Monaten konkrete Erfahrungen in einem Arbeitsumfeld sorgfältig geplant. Die geplante Anzahl von Orientierungsworkshops, Präsentationen und anderen Aktivitäten wurde in Zusammenarbeit mit den entwickelten intellektuellen Ergebnissen des MMM-Projekts

und darüber hinaus in der Testphase und im Training innerhalb jeder intellektuellen Ausgabe vorbereitet. Alle Aktivitäten fanden in den Räumlichkeiten von OZARA d.o.o. statt, in denen Fachpersonal und Mentoren von OZARA d.o.o., Projektmitarbeiter von AZM LU, Migranten und Migrantenbetreuer zusammenarbeiteten. Im Durchschnitt waren 14 Teilnehmer bei den organisierten Workshops in den Räumlichkeiten von OZARA d.o.o. anwesend. Bevor wir begannen, trafen wir uns auch mit zukünftigen Teilnehmern und gaben ihnen grundlegende Informationen über das Unternehmen und die von uns angebotenen Dienstleistungen.

Allgemeine Schlussfolgerungen nach Abschluss der Aktivitäten spiegeln die Bedeutung der Sprachunterstützung wider und die Übersetzung war notwendig, um alle geplanten Aufgaben erfolgreich zu erfüllen. Eine hohe Motivation aller Beteiligten ermöglichte es jedoch, über Sprachbarrieren hinauszugehen, um die größte Wirkung aller Aktivitäten zu erzielen.

In der ersten Sitzung haben wir unsere Räumlichkeiten, die Aktivitäten unserer Organisation, die grundlegenden Arbeitsabläufe und die notwendige oder sogenannte Arbeitssprache für letztere vorgestellt. Als Voraussetzung für alle zukünftigen Aktivitäten auf unserem Betriebsgelände wurden Sicherheitsvorschriften und -regeln eingeführt. Die Präsentation wurde von den Mitarbeitern der OZARA d.o.o. gehalten und die Teilnehmer lernten alle wichtigen Informationen über unsere Organisation kennen: Art der Arbeit, Programme, Produktionsstätten und Räumlichkeiten in unserer Zentrale, Sitzungen für alle Fragen zum täglichen Arbeitsablauf. Sie lernten die Grundproduktion von Halbfabrikaten kennen (Arbeit mit Pappe, Materialarten und deren Zusammenstellung, Teamarbeit und Zusammenarbeit, erwartete Ergebnisse in Bezug darauf, welche Art von Normen in Bezug auf die durchschnittliche tägliche Arbeitsbelastung in der Gastorganisation sichtbar sind, schnelle Überprüfung der grundlegenden Aufgaben und Arbeitsabläufe). Unsere Mentoren und unser Team begrüßten die Teilnehmer und das Klima und die Kommunikation waren in alle Richtungen sehr fruchtbar: zwischen den Mitarbeitern und Teilnehmern, Migranten-Mentoren, Mentoren und Mitarbeitern von OZARA d.o.o. Die Teilnehmer kommunizierten aktiv in beiden Sprachen: Slowenisch und Englisch, mit ein wenig Hilfe eines Migranten-Mentors, der ständig dafür sorgte, dass allen Teilnehmern und allen Seiten klare Informationen zur Verfügung standen. Der erste Besuch war für alle Seiten positiv: Die Teilnehmer waren neugierig und stellten Fragen zu Verfahren, Material, Art der Aktivitäten, Dauer einer Arbeitswoche, die erforderlichen Fähigkeiten, um die Aktivitäten durchführen zu können, Arbeitsbedingungen usw. Unsere Mentoren waren begeistert, dass sich eine gute Zusammenarbeit zwischen allen entwickelt hat und dass Teamarbeit, Pflichtbewusstsein und Verantwortung ein wichtiges Thema für alle Teilnehmer waren. Alle Teilnehmer zeigten ein hohes Maß an Eigeninitiative. Das Beste für die Partner-Mitarbeiter und Mentoren war die Echtzeit-Erfahrung der Produktion und das Kennenlernen der Projektpartner, die ihnen half, in wenigen Augenblicken zusammen zu sein.

n der zweiten Sitzung lernten die Teilnehmer unsere Nähwerkstatt kennen. Unser Mentor bereitete alle notwendigen Materialien vor, die den Teilnehmern präsentiert wurden. Die Sitzung wurde im Sinne der bevorstehenden Weihnachtszeit und der Vorbereitung von Dekorationsgegenständen (Geschenke, insbesondere Dekorationselemente) gestaltet. Wiederum hatten die Teilnehmer die Möglichkeit, mit Mitarbeitern aus unserer Organisation zusammenzuarbeiten, so dass am Ende auch die Möglichkeit gegeben wurde, in einem multikulturellen Umfeld zu arbeiten. Die Arbeitsatmosphäre war kreativ und angenehm. Die Teilnehmer stellten eine homogene Gruppe dar und zeigten ein interessantes Unterstützungssystem für verschiedene Arbeitsabläufe insgesamt. Die Teilnehmer lernten mehrere Artikel aus dem Sortiment kennen, an denen die Nähwerkstatt für die kommenden Feiertage arbeitete. Jedes Element wurde in Bezug auf:

- Erforderliches Material
- Umgang mit Material und Instrumenten für die Produktion
- Mehrere Stufen, die zur Endfertigung der Artikel führen

Die Gastgeber-Mentoren haben genügend Zeit vorgesehen, um mehrere Phasen des Handwerks zu erklären, und halfen den Teilnehmern, jede Phase sorgfältig zu meistern, wobei sie sich auch um die notwendigen Übersetzungen und das Feedback kümmerten, um zu überprüfen, ob die Verfahren verstanden werden. Die Teilnehmer haben es geschafft, alle Aufgaben für die Fertigstellung der Produkte zu erledigen. Unsere Mitarbeiter haben von vielen der Teilnehmer ein großes Potenzial, Talent und Wissen erkannt, das andere Aufgaben mit höherem Schwierigkeitsgrad leicht bewältigen könnte. Kreativität war der Schwerpunkt dieser Aktivität und wurde mit Erkenntnissen über Möglichkeiten zur Entwicklung und/oder Verbesserung der eigenen handwerklichen Fähigkeiten und Kenntnisse kombiniert.

In der dritten Sitzung besuchten die Teilnehmer unsere Schreinerei. Unsere Mitarbeiter erklärten und präsentierten grundlegende Arbeitsabläufe in der Schreinerei sowie die notwendige Ausrüstung, verschiedene Maschinen und Sicherheitsvorschriften. Die Teilnehmer wurden mit den Verfahren an der Formatsäge, dem Schleifen auf einer Bandschleifmaschine, dem Schneiden von Spanplatten, dem Zusammensetzen von Elementen aus Massivholzplatten (Holzpaletten) vertraut gemacht. Begleitet wurde diese Sitzung von Migrant-Mentoren, die noch intensiver waren, da die Arbeitsabläufe hier sehr komplex sind. Dabei erhielten die Teilnehmer Einblicke in verschiedene, regelmäßig verwendete Holzwerkstoffe und Holzverbundwerkstoffe und alle Möglichkeiten der Weiterentwicklung und Produktion von Endprodukten mit diesen Materialien. Obwohl die Arbeitssprache in dieser Sitzung recht komplex war, umfasste die Hilfe von Migrant-Mentoren eine aktive Sitzung mit Fragen und Antworten zum gegebenen Thema - es wurde festgestellt, dass die meisten Teilnehmer von dieser Sitzung bis auf die Ebene fasziniert waren, auf der konkrete Gespräche entstanden. Die Komplexität

der Arbeitsabläufe motivierte die Teilnehmer zu konkreten Fragen, auch in Bezug auf die Fähigkeiten, Kenntnisse und Kompetenzen, die für den Einstieg in eine ähnliche Arbeitsposition erforderlich sind, und den notwendigen Kenntnisstand und / oder die Qualifikationen für diesen Beruf. Auch hier war das Niveau der Motivation und des echten Interesses an dieser Aktivität von allen Seiten offensichtlich.

Die letzte, die vierte Sitzung, wurde als moderierter (Gesprächs-)Prozess in Form eines Gruppenworkshops organisiert. Mit Hilfe unseres Mentors reflektierten die Teilnehmer über mehrere Punkte ihrer Erfahrungen im Arbeitsumfeld. Die wichtigsten Punkte, die in diesem Workshop angesprochen wurden, waren:

- Erwartungen und wie diese während der gesamten Dauer ihrer Erfahrung erfüllt wurden.
- Der (persönliche) Wendepunkt, Highlights der Erfahrung, Fragen.
- Bekämpfung von Hindernissen, Zukunftsaspirationen und Konstellation zukünftiger Beschäftigungserfolge und Reflexion über notwendige zukünftige (persönliche) Schritte.

Es steht außer Zweifel, dass die letzte Sitzung für beide Seiten - Arbeitgeber, Fachkräfte und Teilnehmer - hilfreich und motivierend war. Wie bei einer Gastorganisation ist das Feedback zu solchen Aktivitäten immer willkommen und notwendig. Die Teilnehmer zeigten sich wirklich zufrieden mit:

- Angebotene Aktivitäten
- Hilfe, die während ihrer gesamten Erfahrung angeboten wird.

Die angestrebte Zukunft in Bezug auf Beschäftigung, selbstständiges Leben und Integration in das lokale Umfeld war ein großes Thema dieses Workshops. Einige der Mentees wurden motiviert, Möglichkeiten der Beschäftigung in unseren Einrichtungen zu erkunden, Möglichkeiten, die notwendige Ausbildung für die Arbeit im Rahmen unseres Arbeitsfeldes zu erhalten. Unser Mentor hat einen kreativen Teil des so strukturierten Workshops zu einer kreativen und partizipativen Gestaltung persönlicher Pläne, Ideen und Wünsche für die persönliche (Berufs-)Zukunft ermöglicht. Die Teilnehmer haben ihre beruflichen Interessen für die Zukunft offenbart, wie z.B. Lehrer, Koch auf einem Ferienbauernhof, Elektriker, Barkeeper, Bankier, Fischer, Automechaniker, Schweißer.... Der Workshop endete in einer positiven Atmosphäre, mit besten Wünschen und konkreten persönlichen Vorstellungen für die kommenden Arbeitsschritte.

Schlussfolgerungen und Beobachtungen

Im Laufe aller Aktivitäten, die bei OZARA d.o.o. stattfanden, haben unsere professionellen Mitarbeiter und Mentoren mehrere Aspekte der Einbeziehung

beobachtet. Im Hinblick auf die Sprachbarrieren wurde festgestellt, dass sich die Teilnehmer und Migrantenbetreuer nicht nur in der Grundkommunikation, sondern auch im technischen (fachsprachlichen) Teil immer mehr engagierten. In letzterem wurden große Fortschritte beobachtet, da die Sprachkenntnisse durch Erfahrungen in der realen Arbeitsumgebung unterstützt wurden, in der man das vorhandene (Vor-)Wissen mit konkreten Erfahrungen verbinden konnte, was eine gute Kombination ist, denn die persönliche Interaktion kombiniert mit praktischer Erfahrung fördert das Sprachverständnis wirklich und ist ein großer Faktor für Fortschritte beim Sprachverstehen. Die Rolle der Migranten-Mentoren und Fachkräfte kann als Katalysator für die Förderung der Kommunikation angesehen werden, da Migranten-Mentoren der erste Bezugspunkt bei der Vertiefung der Arbeitsprozesse waren - da diese Mentoren mit den aufnehmenden Fachkräften zusammenarbeiteten, wurde auch eine interkulturelle Erfahrung gemacht. Es gab nur einen kritischen Punkt der Erfahrung, für den wir sagen können, dass er sich bis zur letzten Sitzung verbessert hat - es war das Verständnis für das pünktliche Auftreten in den Sitzungen. Letzteres ist ein wichtiger Aspekt des Arbeitslebens, neben dem Verständnis, dass Verfahren und Planung ein wichtiger Teil des Arbeitsalltags sind.

2.2. ITALIEN

Jede nationale Erfahrung wird ein einzigartiges Beispiel sein - der Schwerpunkt liegt auf der Sammlung von Informationen, die für Arbeitgeber der Zielgruppe in jedem unserer Länder wertvoll sind.

Im letzten Monat des Trainings wurden vier Workshops organisiert, um die von den Lernenden erworbenen Kenntnisse in Bezug auf Alphabetisierung und Rechnen zu testen. IKT und soziale Kompetenzen.

Vor Beginn der Workshops organisierten wir eine Präsentation, in der die für die Durchführung der Aktivitäten verantwortlichen Fachleute erklärten, was die Teilnehmer lernen würden und wie das Ergebnis der Abschlussveranstaltung aussehen würde.

Am Ende der Präsentation entschieden die 14 Lernenden, an welchem Workshop sie teilnehmen wollten.

Einige Schlüsselthemen zu den Workshops:

- Die während des Trainings gesammelten Erfahrungen haben uns gezeigt, dass die Lernenden besser lernen, wenn sie sehen können, dass das, was sie lernen, zu einem konkreten Ergebnis führt. Aus diesen Gründen haben wir alle Workshops abgeschlossen, um etwas zu produzieren, das für die Abschlusszeremonie der

Trainingsaktivitäten des Projekts, die für den 26. Oktober 2018 geplant ist, verwendet werden kann oder muss.

- Vor Beginn der Workshops haben wir 2 Stunden lang Schulungen zum Thema Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz durchgeführt, in denen wir den Lernenden die Risiken im Zusammenhang mit der Nutzung von Strom, Öfen (zum Kochen oder für Keramik), Lacken usw. erklärt haben. Unserer Meinung nach war es wichtig, dass die Teilnehmer verstehen, dass es in Italien eine sehr strenge Gesetzgebung zur H&S-Schulung gibt, die für alle Arbeitnehmer verbindlich ist. Darüber hinaus stellten wir oft fest, dass unsere Lernenden Elektrogeräte und andere Geräte benutzten, ohne die potenziellen Risiken zu berücksichtigen, die mit der Verwendung von z.B. Steckern verbunden sind, die nicht perfekt in die Steckdose gesteckt sind, oder die Stromkabel baumeln zu lassen, auch wenn Kinder in der Nähe waren.
- Die Workshops wurden von erfahrenen Fachleuten geleitet, die von den Migranten-Mentoren unterstützt wurden. Die Mitarbeiter von Eurocultura waren jeden Tag einige Stunden lang anwesend, um den Fortschritt der Aktivität, das Verhalten der Lernenden und vor allem die Rückmeldungen der Fachleute und der Migranten-Mentoren zu überprüfen.

Nähwerkstatt

Das endgültige Ziel des Projekts war es, das Logo des MMM-Projekts auf Stoff zu reproduzieren und es auf die T-Shirts zu nähen, die alle Lernenden während der Abschlussveranstaltung tragen würden. Die Lernenden müssen auch berechnen, wie viel Tuch in verschiedenen Farben benötigt wurde und wie viel es kosten würde, und somit die im Training erworbenen Rechenkenntnisse anwenden.

Fast alle Lernenden verfügten über Grundkenntnisse im Handnähen, während niemand wusste, wie man die Nähmaschine bedient, und nach einer ersten Phase, in der die eigentliche Fähigkeit, mit der Hand der Teilnehmer zu nähen, getestet wurde, konzentrierte sich die professionelle Näherin auf das Unterrichten des Maschinennähens.

Viele der Lernenden haben sich nach Abschluss der Aktivitäten des MMM-Projekts entschlossen, an den Nähkursen des Vereins "Open Space" teilzunehmen, um zu lernen, wie man ihre Kleidung und die ihrer Kinder nähen kann. Einige Lernende haben auch erklärt, dass sie, sollte ihr Asylantrag nicht angenommen werden und sie daher in ihr Land zurückkehren, ihr Geschäft als Näherin aufnehmen würden.

Die Anwesenheit von Migranten-Mentoren war von entscheidender Bedeutung, um den Lernenden zu helfen, zu verstehen, was von der Näherin erklärt wurde. Darüber hinaus schrieben die Migranten-Mentoren auf Flipcharts, die an Wänden aufgehängt waren, die sektoralen Begriffe, oft begleitet von einer Zeichnung, so dass die Lernenden die spezifischen Worte der Schneiderei im Gedächtnis festhalten konnten. Die praktische Anwendung der Fachterminologie in Verbindung mit der visuellen Darstellung der Begriffe führte dazu, dass die Lernenden schnell das Wissen und die Beherrschung einer sehr hohen Anzahl von Wörtern mit erheblichen sprachlichen Leistungen erwarben.

Nachdem sie gesehen hat, wie gut diese Methodik funktioniert, wurde sie in allen Workshops eingesetzt.

Keramikwerkstatt: Endziel dieses Workshops war es, keramische Tischsets zu kreieren, die den Gästen am Tag der Abschlusszeremonie gespendet werden. Der Workshop wurde von einem erfahrenen Keramiker geleitet, der von Migrantent-Mentoren unterstützt wurde.

Zu Beginn des Workshops mussten die Teilnehmer berechnen, wie viel Ton und Farbe für die Herstellung der Platzhalter benötigt wurde und wie hoch die Gesamtkosten gewesen wären.

Die Lernenden haben hart gearbeitet und zeigen Interesse und Begeisterung sowie viel Geschicklichkeit. Auch das Sprachenlernen hat sich erheblich verbessert. Das Erlernen von Vokabeln, Redewendungen und sprachlichen Ausdrücken war für unsere Art von Lernenden während des Workshops viel einfacher als während des Präsenztrainings.

Die Notwendigkeit, mit dem Keramiker zu kommunizieren, um Erklärungen zu verstehen oder um Klärung zu bitten, um seine Arbeit zu verrichten, hat den Lernprozess deutlich unterbrochen.

Kochworkshop: Das endgültige Ziel des Workshops war es, das Menü für das Abschlussmahl zu bestimmen, Kochgerichte, die zur Herkunftskultur der Lernenden, Migrantent-Mentoren und Eurocultura-Trainer gehörten.

Die Lernenden suchten im Internet nach Rezepten unter Berücksichtigung des verfügbaren Budgets. Sie berechneten die Mengen der verschiedenen Zutaten, die sie für die Zubereitung der Mahlzeit für 30 Personen benötigten, und die Gesamtkosten. Es war eine wunderbare Gelegenheit, alle im Rahmen des Trainings erworbenen Fähigkeiten einzusetzen.

Besonders interessant war zu sehen, wie die Lernenden bei der Auswahl der Rezepte die unterschiedlichen Essgewohnheiten der Teilnehmer berücksichtigten. Sie vermieden daher Schweinefleisch aus der islamischen Religion, übermäßig scharfe Lebensmittel und die Verwendung von Fleisch, das in einigen Ländern nicht zum alltäglichen Gebrauch passt, und zeigen damit, dass sie ein gewisses kulturelles Bewusstsein erworben haben.

Während der Abschlusszeremonie kochten die Workshop-Teilnehmer, unterstützt von den Migrantent-Mentoren und den Trainern von Eurocultura, das Essen für 30 Personen und arbeiteten gemeinsam, unter voller Einhaltung der Hygienevorschriften für den Umgang mit Lebensmitteln, die zu Beginn des Workshops erläutert worden waren.

Kellnerinnen-Workshop: Das endgültige Ziel des Workshops war es, den Lernenden die grundlegenden Fähigkeiten und das Wissen über die Fachterminologie zu vermitteln, um während des Essens während der Abschlusszeremonie des Projekts am Tisch zu dienen.

Die Teilnehmer lernten, wie man den Tisch wie in einem Restaurant richtig deckt, den Zweck verschiedener Gläser, Teller und Besteckarten, die Dekoration vorzubereiten und den Gästen während des Essens Speisen und Getränke zu servieren.

Obwohl die Motivation, viele verschiedene Gerichte, Gläser und Besteckteile zu verwenden, schwer zu verstehen war, arbeiteten die Lernenden mit Begeisterung und leisteten während der Abschlusszeremonie einen sehr genauen Service, mit großer Zufriedenheit aller Teilnehmer.

Schlussfolgerungen und Beobachtungen

Während des Workshops hielten sich die Lernenden an ein höfliches Verhalten, das auf Zusammenarbeit und Respekt vor den Ausführungs- und Verhaltensregeln basiert, die von den Workshop-Profis vorgegeben wurden.

Die kritischen Punkte waren die Einhaltung der Startzeit, das Geschwätz auch bei den Erklärungen der Schneiderin und der Tonfall der Stimme, der im Vergleich zu den Standards Norditaliens zu hoch war.

Diese negativen Verhaltensweisen haben sich jedoch dank der Beharrlichkeit der Mentoren und Trainer von Eurocultura verringert, die die Einhaltung der Zeitpläne empfehlen, Gespräche vermeiden und mit leiser Stimme sprechen.

Wir können sagen, dass sie ihre Handlungsweise erheblich verbessert haben, nachdem sie die Bedeutung der Einhaltung der Verhaltensregeln des Gastlandes als grundlegendes Element des gegenseitigen Respekts und des bürgerlichen Zusammenlebens verstanden haben.

Es wurde bestätigt, dass theoretische Konzepte leichter zu erlernen und zu merken sind, wenn sie unmittelbar in der Praxis angewendet werden. Dabei geht es um Sprachenlernen, Rechnen, IT und Sozialverhalten.

Für Lernende mit sehr niedrigem Bildungsstand ist es wichtig, ihnen zu helfen, Konzepte, Lernverfahren und Regeln unter Verwendung von neben Wörtern auch grafischen Darstellungen zu assimilieren.

Die Unterstützung der Mentoren spielte eine sehr wichtige Rolle für die guten Ergebnisse der Workshops, da sie den Lernenden half, die Schwierigkeiten zu überwinden, indem sie ihnen weitere Erklärungen anbot, wenn sie die Hinweise der Fachleute nicht vollständig verstanden hatten.

2.3. Deutschland

Jede nationale Erfahrung war ein einzigartiges Beispiel - der Schwerpunkt lag auf der Sammlung von Informationen, die für Arbeitgeber der Zielgruppe in jedem unserer Länder wertvoll waren.

Für dieses Projekt arbeitet INIBIA EWIV mit einer kleinen Berufsschule zusammen, die sich um benachteiligte Jugendliche, aber vor allem auch um Flüchtlinge und

Migranten kümmert (ca. 200). Lange vor dem MMM-Projekt hatte das "Werkstatt-Berufskolleg" in Unna sein großes Interesse bekundet, die vielen Migranten in Peer-Groups durch ausgebildete Mentoren auf das Leben in Deutschland vorzubereiten, was allein im "normalen Unterricht" nicht ausreichend gewährleistet werden konnte. Nach der Schulung der Mentoren durch INIBIA EWIV begann die Phase der Arbeit der Mentoren, begleitet von ihren Trainern. Dies geschah im "Werkstatt-Berufskolleg" nach dem offiziellen Unterricht, sowohl in den Klassenzimmern (Theorie) als auch in den Workshops (Praxis). Die Arbeitsbedingungen waren sowohl in Bezug auf die technische und praktische Ausstattung als auch in Bezug auf die Arbeitsbedingungen in der Schule sehr gut.

Da die Migranten die Arbeitsbedingungen vor Ort kannten, mussten wir nicht mehr in die Regeln und Sicherheitsbestimmungen der Schule einsteigen und konnten sofort an den Workshops teilnehmen.

INIBIA hat Schulungen (vom 10.10.2018 - 22.12.2018) in allen Kompetenzbereichen durchgeführt: In den Bereichen Alphabetisierung, Numerologie, ICT und soziale Kompetenzen. Ab November wendeten die Mentees ihr Wissen sowohl im "normalen Unterricht" als auch in der Praxis in den Werkstätten (Küche, Servicebereich, Schlosserei, Pflegebereich sowie Werkstatt für Wirtschaft und Verwaltung und Schülerfirma) an.

Die Workshops werden von Fachleuten aus der Wirtschaft geleitet: Metallmeister, Produktionsmeister, Köche, Pflegekräfte. Die Arbeitsbedingungen in diesen Werkstätten waren in etwa die gleichen wie in einem mittelständischen Handwerksbetrieb: Pünktlichkeit, Sauberkeit, Schnelligkeit, hoher Leistungsdruck, enge Zeitfenster, echte Kunden (z.B. bei der Herstellung von Buffets, Dinners, Köchen, die auch lauter werden), etc.

Die begleitende Unterstützung durch Mentoren und Trainer/Lehrer (im Hintergrund) half, Sprachprobleme in Stress- und schwierigen Situationen zu lösen.

Die gleichzeitige Kombination von Theorie und Praxis am Ende dieser Phase erwies sich als Glücksfall in diesem Lernprozess. So machten die Mentees z.B. bei der Auswertung dieses ersten Laufs folgende Aussagen:

- "In der Küche sehen wir unsere Aktivität, gleichzeitig riechen, schmecken und hören wir, wie das Mittagessen zubereitet wird. Deshalb lernen wir deutsche Wörter viel schneller."
- "Wir haben in der Schülerfirma gelernt, wie man Gegenstände erhält, sortiert und lagert, kommuniziert und den Warenbestand online erfasst. Das war nur im Team und mit gegenseitiger Unterstützung möglich."

Zum Beispiel: Im Zusammenhang mit ihrer Arbeit in der Küche und im Servicebereich mussten die Mentees Kochrezepte aus dem Internet auswählen, verstehen, selbstständig einkaufen gehen und die Mengen an Lebensmitteln planen, die sie kaufen mussten. Diese und andere Aufgaben und Aktivitäten verknüpften die vier verschiedenen Kompetenzbereiche: Alphabetisierung, IKT, Rechenfertigkeiten und soziale Kompetenzen. Insbesondere die soziale Kompetenz in Kombination mit

kultureller Kompetenz war sehr gut ausgebildet: Sie gehen nicht mehr in lauten und gestikulierenden Gruppen durch die Fußgängerzone, gehen nicht mehr in unüberschaubaren Gruppen in die Supermarktregale und verunsichern andere Kunden, etc.

Dieses Beispiel kann auch auf die Arbeit in der Schülerfirma, der Metallwerkstatt und der Werkstatt für Wirtschaft und Verwaltung angewendet werden.

Das MMM-Projekt hilft, die Mentees noch besser auf ihre ersten Prüfungen im Juni eines jeden Jahres vorzubereiten. Dies kann dazu führen, dass sie in der Schule bleiben und dort vielleicht eine Ausbildung beginnen. Andere Mentees gehen direkt ins Handwerk und beginnen dort mit der Ausbildung. Durch die Workshops und das Projekt haben sie sich so weit entwickelt, dass die Arbeitgeber sie trotz der Sprachschwierigkeiten gerne einstellen.

Der Erfolg dieses Projekts hat dazu geführt, dass das Lehrerteam des Werkstatt-Berufskollegs beschlossen hat, die nächste "Generation von Migrantenmentoren" auszubilden. Diese zweite Trainingsrunde begann im Februar 2019, die dritte im August 2019.

Schlussfolgerungen und Beobachtungen

In den letzten 5 Monaten des Jahres 2018 hat sich das Verhalten von Mentees (und auch von anderen Migranten in ihren Schulklassen) deutlich verändert. Dies betraf das Gruppenverhalten, das Sprachverhalten, die Veränderungen in der Satzbildung (2-Wort-Sätze, 3-Wort-Sätze, kurze Ganzsätze mit Subjekt, Prädikat und Objekt), Fachbegriffe, das Verhalten der Mentees (und auch der anderen Migranten in ihren Schulklassen) etc.

Viel wichtiger waren zwei weitere Faktoren: Die Mentoren waren ein wichtiger psychologischer Faktor für die Mentees. Ihre Präsenz in den Prozessen half erheblich, frei und ohne Druck im Falle von Schwierigkeiten zu erkundigen. Das ist mit einem Mentor deutlich einfacher als mit einem Meister oder Chef, dem man ohnehin viel Respekt entgegenbringt und der es nicht immer wagt, Fragen zu stellen.

Das Erlernen der Sprache mit Händen und Augen (oder Nase und Geschmack) ist der schnellste Lernprozess. Das Halten eines Werkzeugs in den Händen und die gleichzeitige Aussprache des technischen Namens beschleunigt das Lernen erheblich.

3. Empfehlungen von Arbeitgebern

Jede am MMM-Projekt beteiligte Organisation hat ihre Aktivitäten zur Bewertung am Arbeitsplatz im Rahmen aller organisatorischen Möglichkeiten und Standards geplant, um die maximale Wirkung dieser Aktivitäten zu erzielen. Die gesammelten Beobachtungen werden im Folgenden dargestellt.

3.1. Erkenntnisse aus nationalen Erfahrungen

Slowenien

Alle Aktivitäten in OZARA d.o.o. wurden sorgfältig geplant, um eine größtmögliche Wirkung für alle Seiten zu erzielen. Die Fachkräfte haben alle wichtigen Informationen aus den Bereichen Beobachtung, Motivation und Eigeninitiative, allgemeines Interesse und Verständnis der Arbeitsabläufe gesammelt. Aus den gesammelten Informationen und dem Feedback (vor Ort und nach Abschluss der Aktivität) ist ersichtlich, dass die Aufmerksamkeit in jedem der Workshops hoch war. Sprachbarrieren wurden erfolgreich überwunden durch mehrere Vor-Ort-Kontrollen und die Zusammenarbeit zwischen Migranten-Mentoren, unseren professionellen Mitarbeitern, die dafür sorgen, dass jeder Schritt erklärt wird, und einer Vor-Ort-Kontrolle des Verständnisses/Feedbacks von Migranten und Mitarbeitern des Projektkoordinators sowie der Verwendung der englischen Sprache in allen Situationen, in denen es notwendig war. Der Kommunikationsprozess innerhalb aller Aktivitäten wurde als allseitiger Prozess geplant und durchgeführt (Präsentation, Feedback, Kommentare, Übersetzungen, Fragen stellen, Fragen beantworten, etc.).

Es ist jedoch nach wie vor offensichtlich, dass Sprachbarrieren und fehlende formale Daten über frühere Erfahrungen ein wesentliches Hindernis für eine erfolgreiche Integration in den Arbeitsmarkt darstellen. Andererseits sollte eine andere Möglichkeit als eine gute Option für die Integration in Betracht gezogen werden - Optionen für die Eingliederung in den Arbeitsmarkt durch regelmäßige nationale Arbeitslosenprogramme. Integrationsprogramme in dem Land, in dem ein Migranten-Mentor den Prozess der Integration in die Arbeitswelt erleichtern würde, könnten durch Erkenntnisse aus dem MMM-Projekt positiv beeinflusst werden.

ITALIEN

So wie der Lehrlingsbetreuer in Unternehmen eingerichtet ist, könnte ein Lehrlingsbetreuer eine weitere Unterstützung sein, um die Arbeitsvermittlung von Ausländern zu erleichtern und ihre Arbeitsleistung zu verbessern.

Dieser Tutor hätte die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass der Wanderarbeitnehmer die vom Manager erhaltenen Hinweise vollständig versteht und gegebenenfalls zusätzliche Erklärungen abgibt.

Im Unternehmen kann es sinnvoll sein, Piktogramme an die Wände zu hängen, um Wanderarbeitnehmern, die nicht über ausgezeichnete Kenntnisse der Sprache des Gastlandes verfügen, zu helfen, zu verstehen, wie sie ihre Arbeit verrichten sollen und welche Regeln sie befolgen müssen.

Deutschland

In Deutschland ist es nicht üblich, dass Arbeitgeber während eines Praktikums durch Studentenvertreter (in diesem Fall die Migrantenbetreuer) beraten werden. Diese wird von den Beratern oder den Bildungsgangleitern oder der Sozialarbeiterin der Berufsschule oder der Betreuungsorganisation der Migranten organisiert.

Das Werkstatt-Berufskolleg hat aufgrund der Zusammenarbeit mit INIBIA EEIG berücksichtigt, dass die Flüchtlinge und Migranten bei Bedarf auch einen Besuch der Migrantenbetreuer während ihres Praktikums erhalten können. Damit soll die Qualität der Betreuung durch die betreuenden Lehrer erhöht werden.

Darüber hinaus sind die folgenden Empfehlungen aus dem ersten Projektlauf für die Arbeitgeber nicht unwichtig - Der potenzielle Arbeitgeber muss vor Abschluss eines Arbeitsvertrages in einem Praktikum herausfinden, ob die Sprachkenntnisse für den Job ausreichend sind. Dazu bedarf es einer engen Zusammenarbeit mit der Entsendeorganisation.

Des Weiteren ist es notwendig, engen Kontakt zu Bildungsgangleitern, Sozialarbeitern und Lehrern zu halten, damit alle Talente eines Flüchtlings/Migranten entdeckt und entsprechend ihren Fähigkeiten eingesetzt werden können.

3.2. Gemeinsame Herausforderungen im Rahmen des Bewertungsprozesses

Die Beobachtungen im Rahmen der Evaluierung am Arbeitsplatz sind von Land zu Land unterschiedlich und keine nationale Pilot- und Evaluierungstätigkeit ist gleich. Das Konsortium war sich auch bewusst, dass die nationale Pilotierung eine einzigartige Erfahrung war, die noch nicht zu einer endgültigen Entwicklung aller Teile / Inhalte der Projektergebnisse führen soll - daher können die Ergebnisse nicht in Form einer gemeinsamen Matrix gesammelt werden.

Einige gemeinsame Aspekte können jedoch in der Evaluierungsphase aufgezeigt werden und sind in den beteiligten Konsortialländern aus unterschiedlichen Perspektiven aufgetreten:

- Das Problem des (Arbeits-) Sprachverständnisses und der Kommunikationsfähigkeit im Allgemeinen.
- Interkulturelle Unterschiede (eine Vielzahl von Erscheinungsformen: vom Verständnis einer effizienten Zeitplanung, über - Zeiterscheinung, Konzentration, Engagement, Verständnis der Bedeutung einer solchen Aktivität im Rahmen des Integrationsprogramms).

3.3. Auf dem Weg zu einer erfolgreichen Integration in den Arbeitsmarkt

In Bezug auf die Arbeitsmarktintegration ist es wichtig zu erwähnen, dass in keinem der teilnehmenden Länder ein einheitlicher Ansatz verfolgt werden konnte. Beispiele und mögliche Ansätze zur Einbeziehung in den Arbeitsmarker werden daher in Kombination mit nützlichen Ressourcen aufgeführt, die dieses Thema aus der Perspektive verschiedener Integrationsprojekte/Empfehlungen/Informationen behandeln, die die Ergebnisse der Arbeit in den Konsortialpartnern unterstützen.

Der Ansatz, an dem die Projektpartner gearbeitet haben, beinhaltet und hebt auch einige der nationalen Gegebenheiten bei arbeitsbezogenen Aktivitäten hervor (d.h. den Kellner- und Kochteil, Praktikaunterstützung und andere - allesamt verbindliche Bestandteile der nationalen Beschäftigungs- und arbeitsorientierten Bildungspolitik der teilnehmenden Länder).

Das Konsortium hat auch bei einigen großen Arbeitsagenturen, nationalen Projekten zu diesem Thema und anderen Ressourcen wertvolle Informationen gefunden, um bestehende Selbstbeobachtung mit den Ergebnissen der Projektaktivitäten (Pilotierung und Bewertung am Arbeitsplatz) zu verbinden.

Auf europäischer Ebene wurden bereits mehrere Schritte unternommen, um der Herausforderung der Integration zu begegnen:

- Aktionsplan der Kommission zur Integration
- Neue Qualifikationsagenda für Europa
- Überarbeitetes Gemeinsames Europäisches Asylsystem

Am Besorgnis erregendsten ist die Integration von neu eingetroffenen Flüchtlingen. Sie stellen die Gruppe dar, die aufgrund unterschiedlicher Traumata, fehlender

formaler Dokumentationen über Qualifikationen, Sprach- und Kulturbarrieren, die am stärksten gefährdet und am stärksten belastet sind und das Risiko der Stigmatisierung im Bildungsbereich und der Arbeitsmarktintegration tragen. Die "Neue Qualifikationsagenda" macht auch deutlich, dass eine integrative Gesellschaft nur auf der Stärkung des Humankapitals im Allgemeinen aufbauen kann - allumfassend und nicht zugunsten einer von Ausgrenzung bedrohten Gruppe von Personen (EC, 2016, S. 4). Verschiedene Integrationsprogramme sollten viel breiter angelegt sein und sich nicht nur auf die Sprach- und Arbeitsmarktintegration konzentrieren, sondern auch auf das Verständnis der europäischen Werte und das Leben in einer vielfältigen modernen Gesellschaft aufbauen (ebd. S. 5).

Die Neue Qualifikationsagenda für Europa befasst sich speziell mit der Frage der Integration in den Arbeitsmarkt, wo mehrere Schritte zur Förderung der Qualifizierung von gering qualifizierten und gering qualifizierten Personen geplant sind, die für Dritte von Vorteil sein könnten.

auch Staatsangehörige von Ländern (EG, 2016, S.8)):

- Online-Sprachbewertung und Lernen für Neuankömmlinge
- Peer-Learning und Begrüßungskurse
- frühkindliche Bildung und Weiterbildung

Overall, the rates of unemployment among third - country nationals are high due to under or over qualification on one hand, and these employees are also working in less favourable conditions. The top priority to address is therefore to facilitate all processes within validation of skills, recognizing qualifications which is even more important for refugees who often lack concrete documents and evidence of prior learning and gained qualifications. Within this scope active labour market policies are seen as a crucial point to invest in. The duration of obtaining a work permit or formal access to labour market is set down to 9 months as obligatory, but in many countries, this can happen earlier (i.e. Belgium, Italy, Romania (EC, 2016, p.9). Early integration into vocational education with strong orientation towards work-based learning could be seen particularly effective especially to third country nationals (obtaining or gaining higher level of qualification (ibidem, p.9)

One of the largest temporarily staffing firm in the world has already published the so-called white paper on the labour market integration of refugees. The document points out one very important issue of current labour market demand and supply balance – namely the question of skilled and qualified labour force shortage in general. Lack of language skills and missing information about previous education are also considered as a main obstacle for a quick and successful integration into the labour market. When addressing the employers, this white paper exposes the fact of each organisation finding its own way for concrete actions. Several interviews with companies have been done to address this issue; afterwards 10 recommendations were prepared to support

of the employment integration (Adecco, 2017). In a condensed point of view, these are among others (ibid. p.64 - 78):

- Top-Down-Ansatz (das Top-Management bereitet einen Rahmen vor, der an die untere Ebene des Managements und der Abteilungen kommuniziert wird - bei Fragen der Unterstützung und Integration).
- Maximierung der Möglichkeiten, in der Landessprache zu sprechen.
- Qualifizierung des Personals in Bezug auf Integrationsfragen
- Stärkung der Zusammenarbeit mit externen Akteuren (Arbeitsorganisationen, NGO's, Initiativen, etc.) – Vernetzung
- Transparenz der Kompetenzen (gewonnen, erworben, anerkannt) - Praktikum, Bewertung, Orientierungsprogramme
- Einbeziehung aller Perspektiven und der Kommunikation in den Beschäftigungsprozess (beidseitiges Verständnis)
- Investitionen in überschaubare und nachhaltige Integrationsprogramme

Was unseren Fokus konkret berührt hat, war die Tatsache, dass wir "die Extrameile gehen", was bedeutet, dass Integrationspolitik auch beinhaltet, ein paar zusätzliche Schritte zur erfolgreichen Integration zu unternehmen. Normalerweise dauert es ein Jahr, bis eine Person vollständig in den Arbeitsplatz im Allgemeinen integriert ist (Adecco, 2017).

Basierend auf den praktischen Erkenntnissen des Projekts sehen wir folgende Punkte als die wichtigsten an, wenn es um konkrete Schritte für Organisationen zur Integration von Migranten in den Arbeitsplatz geht:

- Einbeziehung relevanter Interessengruppen (lokal, regional), um Informationen über die verfügbaren Arbeitskräfte zu erhalten, die den organisatorischen Bedürfnissen entsprechen könnten, und um offene Optionen für die Integration einer Person mit einer Arbeitserlaubnis zu eröffnen.
- Suche nach Optionen und verfügbaren / finanzierten Programmen zur Beschäftigung der am stärksten gefährdeten Gruppen (Probezeiten, Praktika, Programme für kurze Arbeitserfahrungen, die zu einer langfristigen Beschäftigung führen können).
- Suche nach Möglichkeiten für Programme zur beruflichen /HR-Entwicklung, die von verschiedenen öffentlich-privaten Akteuren im Bereich der Eingliederungspolitik und -ansätze angeboten werden.

Literatur

1. Adecco Group (2017) 'The labour market integration of refugees' white paper – A focus on Europe. Last retrieved on 20.05.2019:
<https://www.adeccogroup.com/wp-content/themes/ado-group/downloads/labour-market-integration-of-refugees-focus-europe.pdf>
2. International Labour organisation (2019): www.ilo.org
3. European Commission (2016) *COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS Action Plan on the integration of third country nationals*. Last retrieved on 20.05.2019: https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/homeaffairs/files/what-we-do/policies/european-agenda-migration/proposal-implementation-package/docs/20160607/communication_action_plan_integration_third-country_nationals_en.pdf
4. Amnesty International: <https://www.amnesty.org/en/what-we-do/refugees-asylum-seekers-and-migrants/>
5. Skills2Work – project. Last retrieved on 20.05.2019:
<http://www.fromskills2work.eu/>
6. KONLE-SEIDL, R.; BOLITS, G. (2016), DIRECTORATE GENERAL FOR INTERNAL POLICIES, POLICY DEPARTMENT A: ECONOMIC AND SCIENTIFIC POLICY. *Labour Market Integration of Refugees: Strategies and good practices*. Last retrieved on 20.05.2019
[http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/578956/IPOL_STU\(2016\)578956_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/578956/IPOL_STU(2016)578956_EN.pdf)
7. OECD (2018), *ENGAGING WITH EMPLOYERS IN THE HIRING OF REFUGEES - A 10-point multi-stakeholder action plan for employers, refugees, governments and civil society*. Last retrieved on 20.05.2019:
<http://www.oecd.org/els/mig/UNHCR-OECD-Engaging-with-employers-in-the-hiring-of-refugees.pdf>