

Generierung von Handlungsempfehlungen für die Onboardingphase syrischer Geflüchteter im Schwitzer's Hotel am Park anhand einer Online-Befragung

Verfasserin: Jasmin Kleinbub
Kontakt Daten: jasmin.kleinbub@gmail.com
Betrieb: Schwitzer's Hotel am Park GmbH, Waldbronn

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Zielsetzung.....	1
2	Forschungsdesign.....	3
2.1	Vorstellung der eingesetzten Methodik.....	3
2.2	Konstruktion der quantitativen Erhebung	4
2.3	Stichprobenbeschreibung	5
3	Ableitung von Handlungsempfehlungen	6
4	Literaturverzeichnis	11

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Der demographische Wandel innerhalb der deutschen Bevölkerung hat längerfristige Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt.¹ Einerseits wird zwischen 2013 und 2035 eine sehr geburtenstarke Generation, die sogenannten „Babyboomer“, aus dem Berufsleben ausscheiden, andererseits rücken aufgrund des kontinuierlichen Geburtenrückgangs weniger potenzielle Arbeitskräfte nach.² Auch die Überakademisierung jüngerer Generationen trägt dazu bei, dass im Jahr 2018 eine Höchstmarke an unbesetzten Ausbildungsstellen verzeichnet wurde.³ Hierbei kann fast jedes dritte Unternehmen seine angebotenen Lehrstellen nicht vollständig besetzen.⁴ Allerdings könnte der Nachwuchsmangel mithilfe der Zuwanderung von Geflüchteten abgeschwächt werden.⁵ Dies sehen auch 41% der Befragten im Rahmen einer Erhebung des Bundesinstituts für Berufsbildung so.⁶ Ein Geflüchteter ist hierbei eine Person, die *„aus der begründeten Furcht vor Verfolgung wegen ihrer Rasse, Religion, Nationalität, Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe oder wegen ihrer politischen Überzeugung sich außerhalb des Landes befindet, dessen Staatsangehörigkeit sie besitzt, und den Schutz dieses Landes nicht in Anspruch nehmen kann oder wegen dieser Befürchtungen nicht in Anspruch nehmen will“*.⁷

Da angesichts der geopolitischen Lage davon ausgegangen wird, dass viele der Geflüchteten für eine längere Zeit in Deutschland bleiben werden, hat die Integration dieser Menschen in die deutsche Gesellschaft stark an Bedeutung gewonnen.⁸ Als ein Schlüsselfaktor der gesellschaftlichen Integration wird allgemein die Integration in den Arbeitsmarkt gesehen.⁹

Die Arbeitsbedingungen im Gastgewerbe sind meist geprägt von langen Arbeitszeiten, Wochenendarbeit und schlechter Bezahlung, wodurch die Branche für viele Arbeitsfähige unzureichend attraktiv ist.¹⁰ Im Gastgewerbe konnte im Jahr 2017 mehr als jedes zweite Unternehmen seine Ausbildungsplätze nicht besetzen.¹¹ Gerade Ausbildungsplätze wie die des Restaurantfachmanns haben eine hohe Angebots-Nachfrage-Relation von 144, was

¹ Vgl. Krüger 2017, S. 13

² Vgl. Bonin 2013, S. 12; Deutscher Industrie- und Handelskammertag 2018, S. 1

³ Vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung 2019, S. 14; Elsholz/Jaich/Neu 2018, S. 9

⁴ Vgl. Bonin 2017, S. 9; Deutscher Industrie- und Handelskammertag 2018, S. 3

⁵ Vgl. Meier 2018, S. 39

⁶ Vgl. Ebbinghaus 2016, S. 9

⁷ Genfer Flüchtlingsabkommen 1951, S. 2

⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Bonin 2017, S. 1

⁹ Vgl. Bonin 2017, S. 1

¹⁰ Vgl. Mayer-Bonde 2018, S. 305

¹¹ Vgl. Deutscher Industrie- und Handelskammertag 2018, S. 4

bedeutet, dass auf 100 nachgefragte Ausbildungsplätze 144 Angebote erfolgen.¹² Des Weiteren kommt es bei jeder zweiten Ausbildung im Gastgewerbe zum Abbruch.¹³ Hierbei stellt besonders die Onboardingphase einen kritischen Zeitraum dar.¹⁴ Der moderne Terminus für das Wort der Personaleinführung ist „Onboarding“.¹⁵ Bereits ein Drittel der neuen Organisationsmitglieder scheiden innerhalb der Probezeit aus.¹⁶ Dieser Indikator kann auf Probleme in der Eingliederungsphase hinweisen.¹⁷ Aus diesem Grund sollte ein Integrationskonzept bestehen, um dem Fachkräfte- und Nachwuchsmangel entgegenzuwirken und dafür zu sorgen, dass Arbeitnehmer dem Unternehmen möglichst lange erhalten bleiben.¹⁸

Das Problem des Auszubildendenmangels kam auch im Schwitzer's Hotel am Park zum Tragen, bei welchem in den letzten drei Jahren zwei Ausbildungsstellen unbesetzt blieben. Diesem Mangel möchte das Unternehmen mit dem Einsatz von geflüchteten Auszubildenden entgegenwirken. Derzeit bestehen keine Erkenntnisse im Unternehmen zur Gestaltung der Onboardingphasen Geflüchteter. Aufgrund dessen lautet die Forschungsfrage dieser Bachelorthesis, wie der Onboardingprozess syrischer Geflüchteter im Schwitzer's Hotel am Park gestaltet werden kann. Mithilfe quantitativer Methoden der Sozialforschung soll eine Online-Befragung unter syrischen Geflüchteten dazu genutzt werden, Aufschluss über die Gestaltung des Onboardingprozesses zu geben. Unter der Prüfung zuvor vorgestellter Hypothesen werden im Zuge dessen Handlungsempfehlungen abgeleitet, die die Gestaltung dieses Prozesses unterstützen sollen. Die vorliegende Arbeit beschränkt sich auf syrische Geflüchtete, da diese derzeit die größte Gruppe anerkannter Asylsuchender in Deutschland bilden. Somit ist hierbei das Ziel, Erkenntnisse über die Gestaltung der Onboardingphasen von syrischen Geflüchteten für das Schwitzer's Hotel am Park zu gewinnen. Dies soll zudem auch für weitere Arbeitskräfte nützlich sein und anderen Unternehmen zur Weiterentwicklung dienen. Zu konstatieren bleibt, dass bisher wenig Augenmerk auf die Untersuchung des Onboardingprozesses Geflüchteter gelegt wurde und der Kenntnisstand noch relativ rudimentär ist. Die vorliegende Arbeit soll somit einen Teil dieser Forschungslücke schließen.

¹² Vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung 2019, S. 17, 23

¹³ Vgl. hierzu und im Folgenden Meier 2018, S. 109, 191

¹⁴ Vgl. Kieser 2009, S. 148; Berthel/Becker 2017, S. 429

¹⁵ Vgl. Berthel/Becker 2017, S. 428f

¹⁶ Vgl. Meier 2018, S. 109, 191

¹⁷ Vgl. Berthel/Becker 2017, S. 42

¹⁸ Vgl. Meier 2018, S.142

2 Forschungsdesign

2.1 Vorstellung der eingesetzten Methodik

Die in der vorliegenden Arbeit durchgeführte empirische Untersuchung beinhaltet eine quantitative Datenerhebung deskriptiver und analytischer Art. Es handelt sich um eine explanative hypothesenprüfende Erhebung, welche theoretisch begründete Hypothesen mithilfe erhobener Daten testen soll, um Handlungsempfehlungen abzuleiten.¹⁹ Dies erfolgt über statistische Signifikanztests anhand einer Interdependenzanalyse, auch Korrelationsanalyse genannt, welche eine Querschnittsuntersuchung darstellt. Diese hat die Aufgabe, vermutete Gemeinsamkeiten der Merkmale der Alternativhypothese statistisch abzusichern. Daneben postuliert die Nullhypothese keinen Zusammenhang zwischen zwei Merkmalen, womit dieser der Alternativhypothese widerspricht und genau das Gegenstück bildet, wodurch ein Hypothesenpaar entsteht. Dabei gilt es, die Alternativhypothese zu belegen.²⁰ Dies geschieht anhand von Signifikanz, welche bei sehr geringer Irrtumswahrscheinlichkeit die Nullhypothese ablehnt und die Alternativhypothese akzeptiert.²¹ Die vorliegende Untersuchung arbeitet mit einem Signifikanzniveau (p) von 5%, was bedeutet, dass das Ergebnis mit 95% Wahrscheinlichkeit nicht zufällig ist.²² Das Skalenniveau der Variablen in einer Hypothese bestimmt die Art der Korrelation mit welcher die Hypothese statistisch geprüft werden soll.²³ Die Auswertung der Daten erfolgt über die computergestützte Statistiksoftware SPSS.

Es wurde sich für eine quantitative schriftliche Befragung entschieden, damit die Zielpersonen den Zeitpunkt des Ausfüllens selbst wählen können und kein Zeitdruck entsteht.²⁴ Die Online-Befragung eignet sich aufgrund der Anonymität der Befragung, des kostengünstigen Einsatzes sowie der einfachen mediengestützten Verbreitung besonders gut und bietet sich somit für syrisch Geflüchtete in ganz Deutschland an.²⁵ Um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten, wurde ein standardisierter Fragebogen gewählt.²⁶

Die Forschungsfrage soll anhand eines reliablen und möglichst replizierbaren Forschungsvorgehens einer quantitativen Befragung in Form einer Onlineumfrage mithilfe des theoretischen Grundwissens beantwortet werden. Die abgeleiteten Hypothesen bilden die Grundlage für die Strukturierung des Fragebogens. Die Auswahl dieser Methode begründet sich im Hinblick auf

¹⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Döring/Bortz 2016, S. 659f, 678f

²⁰ Vgl. Döring/Bortz 2016, S. 659f, 678f

²¹ Vgl. Feldmeier/Gültekin-Karakoc 2014, S. 194

²² Vgl. hierzu und im Folgenden Döring/Bortz 2016, S. 665, 680

²³ Vgl. Döring/Bortz, S. 665, 680

²⁴ Vgl. Häder 2015, S. 195, 241; Mayer 2013, S. 101, 105

²⁵ Vgl. Scholl 2015, S. 58; Döring/Bortz 2016, S. 400; Häder 2015, S. 195, 241; Mayer 2013, S. 101, 105

²⁶ Vgl. Engelen/Tholen 2014, S. 235; Häder 2015, S. 194

die Erkenntnisgewinnung dieser Arbeit, denn hierbei steht nicht die Falsifizierung oder Verifizierung einer Hypothese mithilfe von Datenmaterial im Vordergrund, sondern Handlungsempfehlungen, welche durch die Erkenntnisse der Umfrage gewonnen werden.

2.2 Konstruktion der quantitativen Erhebung

Um die Tauglichkeit und Verständlichkeit des Fragebogens zu überprüfen, wurde ein Pretest mit einem 16-jährigen, einer 21-jährigen und einem 24-jährigen syrischen Geflüchteten durchgeführt, welche derzeit im Gastgewerbe tätig sind. Diese drei Personen wurden ausgewählt, da sie der gleichen Grundgesamtheit der Befragung entstammen. Nach der Beendigung des Pretests fand eine Anpassung des Fragebogens statt. Die Erprobung ergab, dass das Ausfüllen des Fragebogens zwischen sieben und neun Minuten andauerte. Aufgrund dessen wurde im Vortext eine Dauer von circa zehn Minuten angegeben.

Da es sich bei den Probanden um Geflüchtete handelt, welche meist über geringe Deutschkenntnisse verfügen, wurde bei der Konzeption des Fragebogens auf ein einfaches Wording geachtet, um unnötig kognitive Anstrengungen gering zu halten. Zudem wurde der Fragebogen auf Arabisch übersetzt und auf die Benutzung von Fremdwörtern verzichtet, um die Verständlichkeit zu gewährleisten. So wurden zum Beispiel unzureichende Begriffe mit Erklärungen versehen. Des Weiteren wurde versucht, Überforderung durch die Fragen zu vermeiden, um möglichst verzerrungsfreie Antworten zu bekommen. Da das deutsche Notensystem nicht mit dem syrischen übereinstimmt, wurde eine Verbalisierung der Skalen verwendet, um keine Verwirrung zu erzeugen. Meist wurde die positive Ausprägung rechts angesetzt, da arabische Schriften von rechts nach links gelesen werden. Die Anzahl der Abstufungen wurde bewusst meist auf maximal sechs beschränkt, um einerseits eine genügende Differenzierung zu erreichen, den Probanden aber andererseits nicht zu überfordern. Zudem erfolgte eine Ergänzung der Antworten um die Kategorien „weiß nicht“ und „keine Angaben“, um einen Abbruch zu vermeiden. Der Antwortmodus ist im geschlossenen Format und mit einer Ratingskala versehen, um die Antworten vergleichbar zu machen und Überforderung zu reduzieren. Daneben wurden Hybridfragen eingesetzt, um die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten durch Antworten der Befragten zu ergänzen, was sich jedoch auf ein Minimum beschränkte.

Mithilfe des Vortextes soll sichergestellt werden, dass nur syrische Geflüchtete an der Umfrage teilnehmen, um eine Verzerrung der Ergebnisse durch andere Untersuchungseinheiten zu vermeiden. Zur Sicherheit wurde dies noch einmal gegen Ende der Befragung abgeprüft. Als Einstieg wurde danach gefragt, wie gut den Arbeitenden die Onboardingphase gefallen hat. Diese wurde mit dem Terminus „Einbindungsphase“ betitelt, um Fremdwörter zu vermeiden. Hierbei wurde als Antwortmöglichkeit die visuelle Darstellung von Sternen für eine leichtere Erfassung der Antwort gewählt. Des Weiteren spielt dieser Aspekt bei weiteren Hypothese eine Rolle und

wurde zusätzlich abgesichert durch die Frage nach der Zufriedenheit mit der Onboardingphase gegen Ende der Befragung, um mögliche Akquieszenz aufzudecken. Durch eine offene Frage sollte herausgefunden werden, was den syrischen Geflüchteten bei der Onboardingphase gefehlt hat. Dies ist ein wichtiger Punkt, um Handlungsempfehlungen zu generieren, denn hier können sich Antworten ergeben, welche noch nicht von der Literatur erfasst sind.

2.3 Stichprobenbeschreibung

Die Umfrage, welche vom 22. Juli 2019 bis zum 5. August 2019 stattfand, ergab eine Gesamtstichprobe von 31 Teilnehmer. Insgesamt öffneten 144 Personen den Link zur Umfrage, wobei nur 31 diese beendeten. Vermutet wird, dass durch die Weiterleitung des Links Interesse geweckt wurde, sodass es zu einer Öffnung des Links durch Personen kam, welche jedoch nicht die Einschlusskriterien erfüllten und daraufhin die Schließung erfolgte. Einschlusskriterien der Befragung sind Geflüchtete syrischer Abstammung, welche einmal im Gastgewerbe gearbeitet haben oder in dieser Branche derzeit arbeiten. Da alle Teilnehmer die Einschlusskriterien besaßen, musste der Datensatz nicht aufgrund der Ausschlusskriterien bereinigt werden.

Die Untersuchungseinheit besteht aus syrischen Geflüchteten mit den Merkmalsausprägungen Geschlecht, Alter, Sprachniveau, Religionsangehörigkeit, Dienstleistungsart, Betriebsart und Länge der Betriebszugehörigkeit.

Von den 31 teilnehmenden Personen, waren 21 männlich und zehn weiblich, was ein Ungleichgewicht zugunsten der Männer darstellt. Dieses Ungleichgewicht ist bedingt durch die demographische Struktur der Geflüchteten, welche zum Großteil dem männlichen Genus angehören.

64,5% der Befragten sind zwischen 16 und 25 Jahre alt, wobei am häufigsten das Alter von 24 und 26 angegeben wurde. Die Altersspannweite reicht von 16 bis 45 Jahren. Das durchschnittliche Alter des Probandenfeldes lag bei 23,68 Jahren. Laut einer Untersuchung des Bundesinstitutes für Berufsbildung ist der größte Anteil der Bewerber mit Fluchthintergrund zwischen 20 und 25 Jahre alt, was einen Anteil von 39,8% ausmacht.²⁷ Dies spiegelt einen geeigneten Wert für die Generierung von Handlungsempfehlungen zur Gestaltung des Onboardingprozesses der Auszubildenden wider, für welche die vorliegende Erhebung als Grundlage dient.

13 Befragte haben ein Sprachlevel über B1, wohingegen nur drei Probanden das Level B1 besitzen. Das Sprachniveau A1 und A2 teilt sich in gleich große Teile auf mit jeweils sieben

²⁷ Vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung 2019, S. 131

Personen, wobei nur eine Person kein Deutsch sprechen konnte. Hier stellt sich die Frage, wie eine Anstellung und die Ausübung der Tätigkeit möglich war. Der Großteil der syrischen Bevölkerung ist dem Islam zugehörig, was sich auch in dieser Erhebung widerspiegelt anhand einer prozentualen Zugehörigkeit von 71%.

Jeweils zehn Probanden sind in der Kettenhotellerie und in gastronomischen Individualbetrieben tätig. Neun Personen gaben an, in einem gastronomischen Outlet innerhalb eines Hotels zu arbeiten, davon vier in einem Kettenbetrieb und fünf in einem Individualbetrieb. Zwei Probanden gehörten einem Individualhotel an. Die Probanden sind im Mittelwert seit 21,58 Monaten dem Betrieb angehörig mit einer Spannweite von sieben bis 60 Monaten. Die 60 Monate markieren hierbei einen Ausreißer, welcher keiner Bereinigung des Datensatzes bedarf, da er zu keiner Verfälschung führt. Es liegt eine hohe Standardabweichung von 13,774 Monaten vor, welche durch die Streuung der unterschiedlichen Betriebszugehörigkeiten bedingt ist.

3 Ableitung von Handlungsempfehlungen

Die Ableitung von Handlungsempfehlungen erfolgt über die Erkenntnisse aus der vorgenommenen Datenerhebung und teilweise durch die Grundlagenthematik. Da die Hypothesenaufstellung durch Literatur fundiert ist, lassen sich die Ergebnisse in diese einordnen. Im Gegensatz zur Literatur lassen sich die Zusammenhänge statistisch belegen.

Um den Onboardingprozess zu beschleunigen, sollten kulturelle Konflikte auf ein Minimum reduziert werden, denn die Hypothese, dass ein Zusammenhang zwischen kulturellen Konflikten und der Länge des Onboardingprozesses besteht, konnte statistisch angenommen werden und deckt sich somit mit der Literatur. Im Folgenden werden Handlungsempfehlungen vorgestellt, welche Einfluss auf kulturelle Konflikte haben können.

Das Schwitzer's Hotel am Park kann auf die Stärke der Verankerung der Religiosität bei einer Person keinen Einfluss nehmen. Jedoch können bereits im Bewerbungsprozess potenzielle Konflikte zwischen islamischen Überzeugungen und den Gegebenheiten im Gastgewerbe thematisiert werden. Dies hat für beide Parteien den Vorteil der Kongruenz des psychologischen Vertrages. Ferner könnte die Religion in die Arbeitsplatzgestaltung miteinbezogen werden, um eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit und -identifikation zu erzeugen. Hierfür kann Unterstützung bei der Ausübung der fünf Säulen des Islam angeboten werden. Pausenzeiten könnten geteilt werden, sodass die Gläubigen ihrer Gebetspflicht nachgehen können, wobei ein Raum zum Beten zur Verfügung gestellt werden könnte. Allerdings sind hierbei gesetzliche Pausen-

zeitenregelungen zu beachten. Im Ramadan sollte bei der Arbeitsplatz- und Arbeitszeiteinteilung Rücksicht auf das Fasten genommen werden. Islamische Feiertage könnten früh thematisiert werden, um die Freistellung eines Mitarbeiters an solchen Tagen zu ermöglichen. Zudem sollte dem Arbeitnehmer eine angemessene Urlaubszeit gewährt werden, um gegebenenfalls die Pilgerreise nach Mekka durchzuführen. Es könnten syrische Essenswochen veranstaltet werden, in denen allen Mitarbeitern syrische Spezialitäten angeboten werden, um den nicht-syrischen Mitarbeitern die syrische Kultur näherzubringen und Akzeptanz und Verständnis füreinander zu schaffen. Durch diese Maßnahmen würde das Schwitzer's Hotel am Park dem Mitarbeiter Verständnis und Unterstützung signalisieren, wodurch seitens des neuen Organisationsmitgliedes in der Regel Loyalität entsteht.

Um kulturelle Konflikte möglichst zu vermeiden, sind interkulturelle Trainingsmaßnahmen sinnvoll. Die Forschungsergebnisse zeigen, dass zehn Personen der Stichprobe, die ein kulturelles Training erhielten, nie bis selten in kulturelle Konflikte gerieten. Demnach sollte ein kulturelles Training zur Reduktion von kulturellen Konflikten im Kontext der interkulturellen Kompetenz aus folgenden Lernmodulen bestehen, welche einen Maßnahmen-Mix darstellen: Länderinformationen, die Anwendung des Kulturanalysemodells nach Schein und Informationen zu Verhaltensweisen anderer Kulturen sowie ein Contrast Culture Training, in welchem die Unterschiede beider Kulturen herausgestellt werden. Dies sollte in Form von stichwortreduzierten Texten und Rollenspielen erfolgen, um alle drei Dimensionen der interkulturellen Kompetenz anzusprechen und die kognitive Aufnahmefähigkeit optimal zu nutzen. Solche Trainings könnten dazu beitragen, dass mehr soziale Akzeptanz innerhalb der Arbeitsgruppe entsteht, wodurch es zu einer Steigerung der sozialen Integration kommen kann, was die nächste Implikation widerspiegelt.

Um einen kurzen Onboardingprozess zu erhalten, sollte die soziale Integration gesteigert werden, denn wie die Erhebung zeigt, besteht ein Zusammenhang zwischen der sozialen Integration und der Länge des Onboardingprozesses. Demnach wären Teambuildingmaßnahmen und Betriebsausflüge sinnvoll, welche beispielweise durch Cross-exchange-Besuche bei Lieferanten, wie zum Beispiel einem Weingut, möglich wären. Hierbei würde es nicht nur zu einer Steigerung der sozialen Integration kommen, sondern zusätzlich noch zur Steigerung des kognitiven Produktwissens.

Sprachprobleme sollten minimiert werden, um ein schnelles Eintreten des Integrationsprozesses und die damit einhergehende Beendigung der Onboardingphase zu fördern. Eine Bestätigung hierfür liefert die vorgenommene Erhebung, welche einen starken Zusammenhang zwischen der Länge des Onboardingprozesses und den Sprachproblemen herausstellte. Mit dem

Einsatz von Fremdsprachentraining könnte der Prozess des Spracherwerbs beschleunigt werden. Zudem können Sprachpaten eingesetzt werden, welche den Geflüchteten Hilfe beim Erlernen der deutschen Sprache leisten. Als einfache praktische Implikation könnten Anweisungen, die den Geflüchteten gegeben werden, von diesen wiederholt werden, um Missverständnissen vorzubeugen.

Ziel des Unternehmens sollte sein, die Fluktuation, welche im Zusammenhang mit der Länge des Onboardingprozesses steht, so gering wie möglich zu halten. Aufgrund dessen erfolgt eine Fokussierung der Handlungsempfehlungen im Folgenden auf die Verkürzung des Onboardings, sodass die Fluktuation minimiert werden kann.

Damit Zufriedenheit bei den Geflüchteten bezüglich des Onboardings entsteht, sollte der psychologische Vertrag erfüllt werden. Darauf weisen die Ergebnisse der vorliegenden Erhebung hin, welche einen Zusammenhang zwischen diesen beiden Aspekten erkennbar machen. Auch die Fachliteratur geht von einem solchen Zusammenhang aus. Zudem lässt sich durch ein Erwartungsgespräch ein Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter verzeichnen. Das zeigte sich an den 13 Personen der Stichprobe, welche kein Erwartungsgespräch erhielten und größere Unzufriedenheit aufwiesen. 22 Probanden gaben an, unerfüllte Erwartungen zu haben, vor allem bezüglich der Vorgesetzten und der Arbeitsaufgabe. Bei 14 Personen, welche kein Erwartungsgespräch erhielten, traten nicht erfüllte Erwartungen an die Aufgabe auf. Dem könnte man durch ein Gespräch entgegenwirken, welches beidseitige Erwartungen thematisiert, um Kongruenz zu entwickeln. In diesem sollten vor allem die Erwartungen des Geflüchteten an die Vorgesetzten angesprochen werden, außerdem an die Aufgaben und die Arbeitszeiten, wie sich durch die Antworten der Befragten ergab. Diese Erkenntnis kam in der verwendeten Literatur nicht vor, wodurch die Befragung hier einen Mehrwert erzielt. Eventuell können Gespräche mit Mitarbeitern im selben Tätigkeitsfeld vereinbart werden, um weitere Informationen zu erhalten. Dies sollte bereits beim Bewerbungsgespräch oder Probearbeiten erfolgen, damit eventuell auftretende Inkongruenz vor Vertragsunterzeichnung erkannt wird. Des Weiteren könnte vor Ausbildungsvertragsunterzeichnung eine Einstiegsqualifikation erfolgen, bei welchem sich beide Parteien über einen gewissen Zeitraum kennenlernen können.

Um die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Onboardingphase zu erhöhen, ist der Einsatz von mehreren Onboardinglelementen sinnvoll, denn die Erhebung weist einen Zusammenhang zwischen der Anzahl der Onboardinglelemente und der Zufriedenheit mit der Onboardingphase auf. In der Literatur wurde dieser Zusammenhang bisher noch nicht untersucht, wodurch diese Erkenntnisse einen Mehrwert liefern.

Folgender Aufbau sollte im Schwitzer's Hotel am Park angewandt werden (siehe Abbildung 1): Vor Arbeitsantritt sollte ein Erwartungsgespräch, wie bereits oben thematisiert, stattfinden. Zusätzlich sollte Hilfe bei den Formalitäten und der Wohnungssuche geleistet werden und die Zusendung eines Ablaufplans sowie einer mehrsprachigen Willkommensmappe erfolgen, damit der einhergehende Stress für den Geflüchteten auf ein Minimum reduziert werden kann. Des Weiteren sollte Kontakt zu dem Betreuer des neuen Organisationsmitglieds gesucht werden, um eine bedarfsgerechte Unterstützung anzubieten. Am ersten Arbeitstag sollte eine Einführungsveranstaltung mit einem Patenprogramm stattfinden, welches den Einsatz von Sprachpaten beinhaltet. Das Schwitzer's Hotel am Park sollte hierbei zusätzlich einen Sprachkurs implementieren oder die Kosten einer E-Learning-Plattform für den Fremdsprachenerwerb übernehmen. Innerhalb der ersten Wochen am neuen Arbeitsplatz sollte ein interkulturelles Training veranstaltet werden, um die interkulturelle Kompetenz aller Parteien zu schulen und kulturelle Konflikte zu reduzieren. Zudem sollte nach drei Monaten ein Feedbackgespräch erfolgen, in welchem ebenso Zielvereinbarungen vereinbart werden, denn nach dieser Zeitspanne konnte sich der Vorgesetzte ein ausreichendes Bild des neuen Organisationsmitglieds machen.

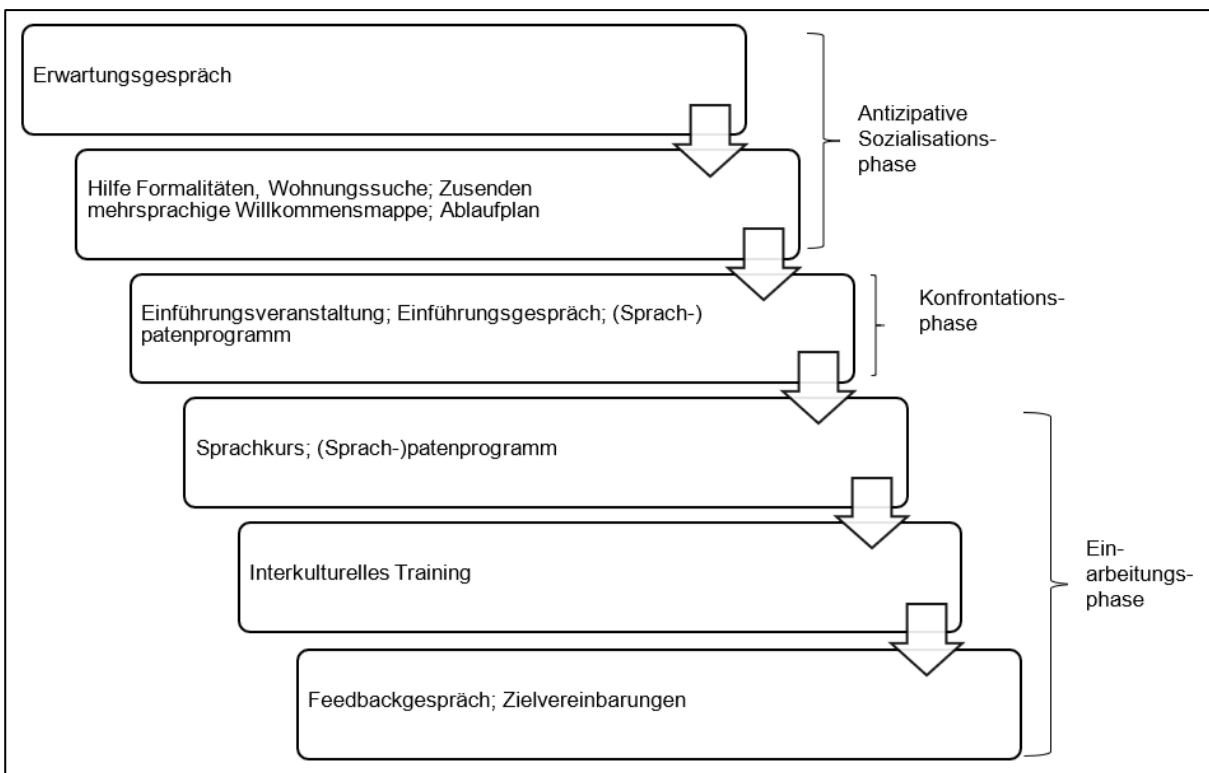


Abbildung 1: Onboardinglelemente nach Onboardingphasen²⁸

²⁸ Eigene Darstellung

In Tabelle 1 wird nach obligatorischen und optionalen Handlungsempfehlungen differenziert. Diese sind der Priorität nach geordnet. Die Prioritätenrangfolge orientiert sich am Zeitpunkt des Veranlassens und der Wichtigkeit dieser Handlungsempfehlung.

	Obligatorische Handlungsempfehlungen	Optionale Handlungsempfehlungen	Mehrwert
↑ Priorität	Islam beim Bewerbungsprozess thematisieren	Geteilte Pausenzeiten	Reduzierung von islamisch geprägten Schwierigkeiten im Gastgewerbe und Unterstützung bei der Ausübung der Religion
		Berücksichtigung des Ramadans	
		Religiöse Feiertage und Reise nach Mekka frei gewähren	
		Syrische Essenswoche	
Erwartungsgespräch	Gespräche mit Mitarbeitern im selben Tätigkeitsfeld	Kongruenz des psychologischen Vertrags	
Einsatz der Onboardingelemente		Steigerung der Zufriedenheit	
Fremdsprachentraining		Reduzierung der Sprachprobleme	
Sprachpate			
Interkulturelles Training		Minimierung kultureller Konflikte	
Teambuildingmaßnahmen		Soziale Integration	
Betriebsausflüge			

Tabelle 1: Ordnung der Handlungsempfehlungen nach Priorität²⁹

²⁹ Eigene Darstellung

4 Literaturverzeichnis

- Berthel, J./Becker, F. G. (2017): Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 11. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Bonin, A. v. (2013): Mitarbeiter suchen, finden, fördern, binden. Stuttgart: Matthaes
- Bonin, H. (2017): Herausforderung Integration - die volkswirtschaftliche Perspektive. In: Stähler, G./Audebert, F. (Hg.): Vom Flüchtling zum Arbeitnehmer. Chancen und Grenzen von Integrationsprojekten. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 1-9
- Bundesinstitut für Berufsbildung (2019): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2019. Informationen und Analyse zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Online verfügbar unter https://www.bibb.de/dokumente/pdf/Datenreport_2019_Vorabversion_final.pdf, zuletzt geprüft am 06.07.2019
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2018): Ausbildung 2018. Ergebnisse einer DIHK-Online- Unternehmensbefragung. Online verfügbar unter <https://www.dihk.de/ressourcen/downloads/ausbildungsumfrage-2018.pdf>, zuletzt geprüft am 06.07.2019
- Döring, N./Bortz, J. (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. Berlin, Heidelberg: Springer
- Ebbinghaus, M. (2016): Betriebliches Engagement in der Ausbildung Geflüchteter. Ergebnisse einer Befragung von Klein- und Mittelbetrieben. Online verfügbar unter <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/8098>
- Engelen, A./Tholen, E. (2014): Interkulturelles Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Feldmeier, A./Gültekin-Karakoc, N. (2014): Analyse quantitativer Daten. In: Settineri, J. et al (Hg.): Empirische Forschungsmethoden für Deutsch als Fremd- und Zweitsprache. Eine Einführung. Paderborn: Ferdinand Schöningh
- Genfer Flüchtlingsabkommen (1951): Abkommen über die Rechtsstellung der Flüchtlinge vom 28. Juli 1951. In Kraft getreten am 22. April 1954. Online verfügbar unter https://www.unhcr.org/dach/wp-content/uploads/sites/27/2017/03/Genfer_Fluechtlingskonvention_und_New_Yorker_Protokoll.pdf, zuletzt geprüft am 29.07.2019
- Häder, M. (2015): Empirische Sozialforschung. Eine Einführung. 3. Aufl., Wiesbaden: Springer
- Kieser, A. (2009): Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Die Bedeutung der Eingliederung. In: Rosenstiel, L. v./Regnet, E./Domsch, M. E (Hg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 6. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 148

Krüger, K. (2017): Herausforderung Fachkräftemangel. Wiesbaden: Gabler

Mayer, H. O. (2013): Interview und schriftliche Befragung. 6. Aufl., München: Oldenbourg

Mayer-Bonde, C. (2018): Zur Arbeitsplatzperspektive und zum Arbeitskräftepotenzial syrischer Flüchtlinge in Hotellerie und Gastronomie. In: Ehlen, T./Scherhag, K.: Aktuelle Herausforderungen in der Hotellerie. Innovationen und Trends. Berlin: Erich Schmidt, S. 305-313

Meier, H. (2018): Interkulturelles Onboarding. Herne: NWB

Scholl, A. (2015): Die Befragung. Konstanz, München: utb