

# **Integration neuer Mitarbeiter – Theoretische Grundlagen und empirische Untersuchung am Beispiel von Angestellten im Operationsdienst der Institution Krankenhaus**

Petia GENKOVA, Lydia BENNING

*Fakultät der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Hochschule Osnabrück  
Caprivistr. 30 A, D-49076 Osnabrück*

**Kurzfassung:** Die vorliegende Untersuchung setzt sich mit der Frage auseinander, welche Personalmaßnahmen hilfreich sind, um neue Mitarbeiter im Operationsbereich von Krankenhäusern zu integrieren oder ihnen eine arbeitssichere und qualitätsorientierte Unternehmenskultur nahe zu bringen. Hierzu wurden die betrieblichen Integrationsprozesse einer Beleuchtung unterzogen, indem ausgewählte erfolgskritische Faktoren auf Basis des aktuellen Forschungsstandes untersucht wurden. Die Ergebnisse zeigen, dass die Maßnahmen zur Integration der neuen Mitarbeiter in Krankenhäusern, gerade im OP- Bereich, oft nur unzureichend geplant und umgesetzt werden, wobei die Wichtigkeit für die neuen Mitarbeiter signifikant ist. Anschließend werden Handlungsimplikationen für die Praxis abgeleitet.

**Schlüsselwörter:** Gesundheitswesen, Integration von Mitarbeiter, Wissensmanagement, Mentoring, Unternehmenskultur

## **1. Einleitung**

Das Engagement der meisten Krankenhäuser richtet sich auf das Anwerben und die Auswahl neuer Mitarbeiter. Der anschließende Schritt zur fachlichen und sozialen Integration des neuen Mitarbeiters erhält jedoch häufig nicht die gleiche Aufmerksamkeit wie der Auswahlprozess und gerät schnell in den Hintergrund (Poser, 2014; Kieser, 1990). Gerade dieser Prozess ist jedoch für eine erfolgreiche Zusammenarbeit unabdingbar und sollte näher untersucht werden. Die vorliegende Untersuchung setzt sich deshalb mit der Frage auseinander, welche Personalmaßnahmen hilfreich sind, um neue Mitarbeiter im Operationsbereich von Krankenhäusern zu integrieren oder ihnen eine arbeitssichere und qualitätsorientierte Unternehmenskultur nahe zu bringen. Bei der Betrachtung von bisherigen Studien können keine generalisierbaren Ergebnisse über das Wissensmanagement in Krankenhäusern gefunden werden. Da das Thema eine hohe Relevanz in der Praxis hat, bietet sich eine nähere Untersuchung an.

## **2. Theoretischer Hintergrund**

Ziel dieser Untersuchung ist die Ermittlung der Integration und der Arbeitszufriedenheit neu eingestellter Mitarbeiter in der Pflege im Operationsbereich, um

daraus eine umfassende Empfehlung zur Umsetzung der bestmöglichen Integration neuer Mitarbeiter abzuleiten. Hierzu werden die betrieblichen Integrationsprozesse einer Beleuchtung unterzogen, indem ausgewählte erfolgskritische Faktoren auf Basis des aktuellen Forschungsstandes untersucht wurden. Unter anderem wurden hierbei die Passung von Anforderungen und dem tatsächlichen Qualifikationsprofil, der Versand von Informationen und die Fortführung der Kommunikation zwischen dem neuen Mitarbeiter und der Führungskraft auch nach der Einstellung als Indikatoren herangezogen. Die Umsetzung der vorbereiteten Integrationsmaßnahmen und Tätigkeiten und das Vorhandensein eines strukturierten Einarbeitungsplans im Operationsbereich sind weitere Indikatoren, welche untersucht wurden.

Aufgrund dieser Überlegungen konnten vier idealtypische Hypothesen formuliert werden, die in der Untersuchung überprüft wurden:

- Hypothese 1: Die Höhe der gestellten Anforderungen an neue Mitarbeiter entspricht dem Grad ihres beruflichen Könnens.
- Hypothese 2: Vor Arbeitsbeginn werden Informationen an den neuen Mitarbeiter versendet und die Kommunikation zwischen dem neuen Mitarbeiter und der Führungskraft wird fortgesetzt.
- Hypothese 3: Die zuvor vorbereiteten Tätigkeiten und Maßnahmen werden am ersten Arbeitstag des neuen Mitarbeiters umgesetzt.
- Hypothese 4: Jedes Krankenhaus hat ein hilfreiches Einarbeitungskonzept.

### 3. Methodik

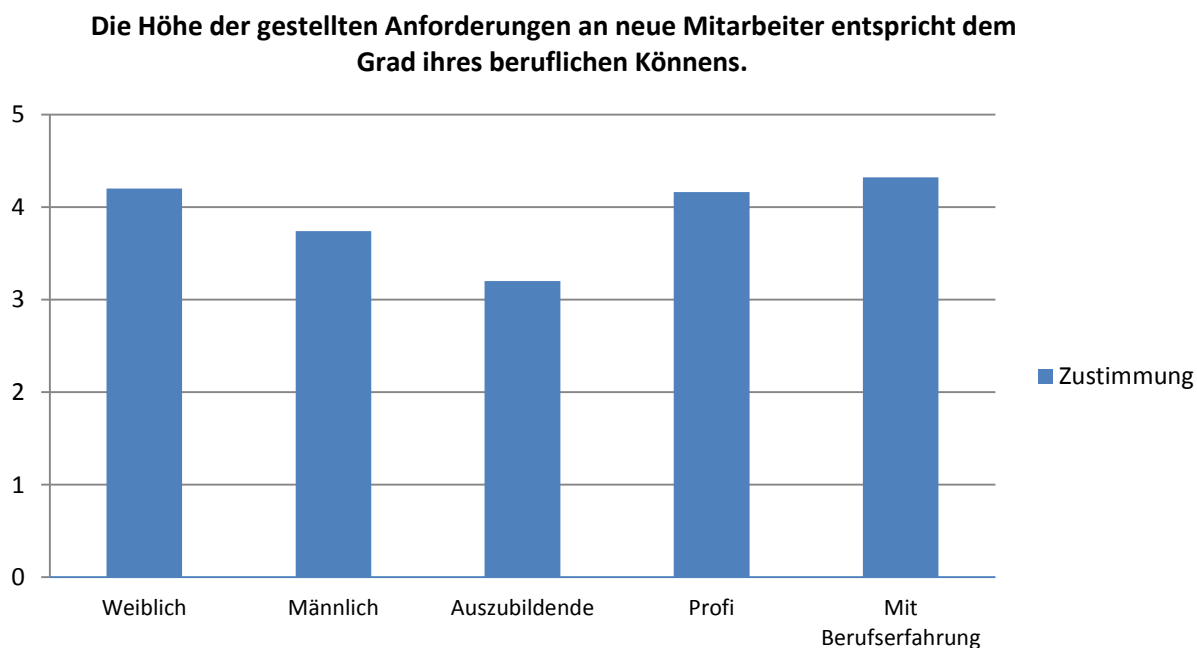
Zur Überprüfung der Hypothesen wurden verschiedene Aspekte bei der Konstruktion der Messinstrumente berücksichtigt. Zum einen wurden die Daten im Hinblick auf die soziodemografischen Angaben der Probanden ausgewertet. Hierzu zählten Geschlecht, Alter, beruflicher Stand, sowie die Berufserfahrung speziell im OP-Bereich und die gesamte Berufserfahrung. Des Weiteren wurden in der Auswertung Variablen aus dem Erhebungsbogen zur Erfassung des Betriebs- und Organisationsklimas (Rosenstiel, 1983), sowie Items aus dem Fragebogen zur Eingliederung neuer Mitarbeiter (Rehn, 1990) einbezogen. Letztendlich wurden bei der Untersuchung der Landauer Fragebogen zum Arbeitsstil (Braun, 2000) und einige von den Autoren konzipierte Fragen speziell für den OP-Bereich und dessen Strukturen abgefragt.

Die Stichprobe bestand aus insgesamt 128 Mitarbeitern und Auszubildenden aus verschiedenen Bereichen und mehreren Institutionen im Krankenhausbereich. Die soziodemografische Verteilung sah wie folgt aus: Es konnten 103 weibliche und 25 männliche Probanden rekrutiert werden, welche eine Altersspanne von 19 bis 59 Jahre aufwiesen. Hierbei lag das Durchschnittsalter der Gesamtstichprobe bei 31,17 Jahren. Das Durchschnittsalter der weiblichen Probanden lag bei 31,49 Jahren und das der männlichen Probanden bei durchschnittlich 28 Jahren. Hinsichtlich des Berufsstandes kann gesagt werden, dass es sich bei 52 Teilnehmern um Auszubildende bzw. Novizen handelte, 27 Teilnehmer gaben an, „Experten“ zu sein, 37 waren Angestellte mit Berufserfahrung. Nach Abzug aller fehlenden Werte blieben 12 Probanden übrig, welche zu dieser Frage keine Angaben gemacht haben.

### 4. Ergebnisse

Zur Überprüfung von Hypothese 1 wurde eine Trennung der Stichprobe nach Experten und Novizen vorgenommen. Für diese Hypothese konnte eine eher positive Zustimmung der weiblichen und männlichen Probanden nachgewiesen werden. Bei einem Mittelwert von 4.20 bei SD=1.94 ( $F=1.321$ ,  $df_3$ ; 122,  $p<.05$ ) bei den weiblichen Teilnehmern im Gegensatz zu einem Mittelwert von 3.74 bei SD= 2.04 bei den männlichen Teilnehmern fiel die Zustimmung bei den männlichen Probanden etwas geringer aus. Bei der Untersuchung der Zustimmung nach dem beruflichen Stand wurde eine neutrale bis positive Zustimmung bei der Gruppe der Auszubildenden (MW=3.20, SD=1.84,  $F=1.114$ ,  $df$  4; 109,  $p<.05$ ), der Gruppe der „Experten“ (MW=4.16, SD=2.14) sowie bei der Gruppe der Angestellten mit Berufserfahrung (MW=4.32, SD=2.05) gefunden (vgl. Abb. 1). Offensichtlich ist die Erwartung an die Kompetenzen der Mitarbeiter angemessen zu deren Kenntnissen aus der Sicht der Experten.

Die Überprüfung der zweiten Hypothese zeigte keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der Häufigkeit der Kontaktaufnahme durch den Vorgesetzten und der Wichtigkeit für die Probanden an ( $\chi^2=36.837$ ,  $df=4$ ; 125,  $p<.001$ ). Zudem wurde kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Zusendung von Informationen über das Unternehmen und der Wichtigkeit der Zusendung von diesen Informationen gefunden ( $\chi^2=8.793$ ,  $df=4$ ; 125,  $p<.05$ ). Außerdem konnte kein Zusammenhang zwischen der Zusendung von Informationen über den Ablauf des ersten Arbeitstages und der Wichtigkeit der Zusendung dieser Informationen hergestellt werden ( $\chi^2=30.93$ ,  $df=4$ ; 125,  $p<.001$ ). Diese Ergebnisse führten zur Falsifikation von Hypothese 2. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Informationen zur Begrüßung der Mitarbeiter offensichtlich keinen relevanten Wissensgehalt der Begrüßungs-informationen für das effektive Wissensmanagement neuer Mitarbeiter enthalten haben.



**Abbildung 1:** Einschätzung des Verhältnisses zwischen Anforderungen und Erfahrungen

Jedoch zeigte sich (H3), dass ein überwiegender Teil der Vorgesetzten ein persönliches Gespräch mit dem neuen Mitarbeiter an dessen ersten Arbeitstag führte, dies erwies sich für die Probanden als sehr wichtig ( $\chi^2=30,662$ ,  $df=4$ ; 120,  $p<.001$ ). Weitergehend zeigte sich, dass in einem überwiegenden Teil der Institutionen die Kollegen über den Arbeitsbeginn des neuen Mitarbeiters informiert werden. Auch dies erwies sich für die Probanden als wichtig ( $\chi^2=30,662$ ,  $df=4$ ; 120,  $p<.001$ ). Da die zuvor geplanten Tätigkeiten und Maßnahmen zur Integration des neuen Mitarbeiters jedoch nur teilweise in die Praxis umgesetzt werden, musste Hypothese 3 verworfen werden.

Der Test von Hypothese 4 zeigte keinen signifikanten Zusammenhang zwischen Einarbeitungskonzept und der Wichtigkeit ( $\chi^2=5,499$ ,  $df=4$ ; 123,  $p=.240$ ), sowie keinen signifikanten Zusammenhang zwischen Einarbeitungsplan und Wichtigkeit ( $\chi^2=13,314$ ,  $df=4$ ; 123,  $p=.010$ ). Die Hypothese, dass jedes Krankenhaus ein hilfreiches Einarbeitungskonzept von neuen Mitarbeitern aufweist, wurde somit widerlegt.

## 5. Diskussion

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung zeigen die hohe Relevanz von der fachlichen und sozialen Integration des neuen Mitarbeiters. Sie zeigt jedoch auch, dass diese nicht die gleiche Aufmerksamkeit wie der Auswahlprozess an sich erhält und häufig in den Hintergrund gerät. Es konnte herausgestellt werden, dass besonders Konzepte für die Einarbeitung und das Mentoring im Gesundheitswesen einen hohen Stellenwert genießen. Dieser Effekt trat sowohl bei Experten, als auch bei Novizen in der Pflege auf. Trotzdem mangelt es in Krankenhäusern häufig an adäquaten Einarbeitungskonzepten, insbesondere im Operationsbereich. Die Praxis zeigt, dass in einer überwiegenden Anzahl der Krankenhäuser kein Einarbeitungskonzept praktiziert wird. Die überwiegende Anzahl der Probanden dieser Studie hätten sich jedoch gewünscht, dass schon im Vorfeld darüber Informationen generiert werden. Dieses Instrument wird als kritischer Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Einarbeitung und Intergration in den Arbeitsalltag gesehen.

Limitierend muss angemerkt werden, dass die Ergebnisse dieser Studie nicht vorbehaltlos generalisiert werden können, sie trotzdem eine hohe Praxisrelevanz besitzen. So können mehrere Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Beispielsweise sollte eine reale Einschätzung darüber erfolgen, welche Person mit welchen Kompetenzen benötigt wird und eingestellt werden sollte. Bei der Unternehmensführung sollte sich mit dem Thema der Informationsvermittlung auseinandergesetzt werden, sodass den Führungskräften die Wichtigkeit der Kommunikation verdeutlicht wird. Des Weiteren sollten sich die Personalverantwortlichen für das Erstgespräch ausreichend Zeit einplanen und einen ruhigen Ort wählen, um das Gespräch nicht zu stören und ausreichend auf den Bewerber eingehen zu können. Hektik und Zeitdruck gilt es vorzubeugen. Wenn der neue Mitarbeiter seinen ersten Arbeitstag hat ist es empfehlenswert, dass die Vorgesetzten sich ausreichend Zeit für den neuen Mitarbeiter nehmen. Beispielsweise indem Aufgaben delegiert werden und sich die Vorgesetzten auf diesen Tag ebenso vorbereiten. Die Bedeutung der ersten Stunden sollte den Führungspersonen bewusst gemacht werden, damit die Integration des neuen Mitarbeiters gelingt.

## 6. Literatur

Kieser, A. (1990). *Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen* (2., überarb. Aufl.).

Neuwied [u.a.]: Kommentator-Verl. (Schriften zur Personalwirtschaft, 12).

Poser, M. (2014). *Personalmarketing in der Pflege Personalentwicklung in der Pflege* (1. Auflage).

Münster: Fachhochschule Münster.

Rosenstiel, L.v., Falkenberg, T., Hehn, W., Henschel, E. & Warns, I. (1983). EBK - Erhebungsbogen

Zur Erfassung des Betriebsklimas (Eeb). *Psyndex Tests Review*. Ludwigshafen: Kiehl.

Rehn, M. L. (1990). *Die Eingliederung neuer Mitarbeiter*. München: Rainer Hampp Verlag.