

# ZT WIRTSCHAFT

Misstraust Du einem Menschen, so stelle ihn nicht ein. Stellst Du ihn aber ein, so misstraue ihm nicht (aus China)

## Die optimale Einarbeitung neuer Mitarbeiter im Dentallabor

Bis zu 40 % aller neuen Mitarbeiter wechseln das Unternehmen bereits im ersten Jahr. Warum ist das so und welche Maßnahmen können bereits vor Beginn der Beschäftigung im Labor ergriffen werden, um neue Mitarbeiter stärker mit einzubeziehen und somit auf Dauer an das Unternehmen zu binden? Ein Beitrag von Diplom-Psychologe Thomas Eckardt.

Die ersten Lebensmonate prägen den Menschen zentral und bestimmen sein psychologisches Vertrauen oder Misstrauen der Welt gegenüber. In gleicher Weise prägen die ersten Wochen den Mitarbeiter am neuen Arbeitsplatz. Nichts ist wichtiger als ein guter Einstieg in ein Unternehmen. Während einige Labore viel Zeit und Geld in eine sorgfältige Personalauswahl investieren, wird die Einführung neuer Mitarbeiter häufig noch vernachlässigt. Wie neue Mitarbeiter in Arbeitsgruppen eingeführt werden, wie sie über ihre Aufgaben informiert und mitmenschlich aufgenommen werden, wird ihre Einstellung zum Labor, zur Arbeitsgruppe und speziell zum Vorgesetzten nachhaltig beeinflussen. Haben sich diese Einstellungen erst einmal verfestigt, sind sie nachträglich nur schwer zu korrigieren. Deshalb ist eine gute Einführung neuer Mitarbeiter so wichtig.

### Probleme beim Einstieg in das Unternehmen

Häufig werden Mitarbeiter und Vorgesetzte nicht informiert. Für die Begrüßung hat niemand Zeit, ein Kennenlernen des Laborbetriebes findet nicht statt. Im schlimmsten Fall wurde nicht einmal der Arbeitsplatz vorbereitet und es unterbleibt eine systematische Einarbeitung. Auf eine laufende Betreuung des neuen Mitarbeiters wird keinen Wert gelegt. Das Scheitern dieser nicht zu Stande gekommenen Beziehung zwischen Labor und Mitarbeiter ist somit vorprogrammiert. Dies ist unentschuldig und auch wirtschaftlich kaum zu erklären, denn Mitarbeiter sind immerhin eine teure Investition. Wenn man bedenkt, mit welcher Sorgfalt der Einsatz eines größeren Investitionsguts – etwa eines teuren Laborgerätes – vorbereitet wird, verwundert es sehr, dass so wenig für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter getan wird. Was ist zu tun?

### Mitarbeiter richtig einführen und einsetzen

Hierfür ist es ratsam, sich eine Checkliste zu erstellen, um den neuen Labormitarbeiter optimal zu integrieren:

- Sich Zeit nehmen

### Praktische Umsetzung

Ein Patentrezept zur richtigen Einführung neuer Mitarbeiter, das für alle Betriebe – unabhängig von Branche, Produktion, Standort und Personalstruktur –

Der Vorgesetzte soll nur solche Bewerber zur Einstellung vorschlagen, die das erforderliche Fachwissen und Fachkönnen mitbringen und von denen eine weitgehende, konfliktlose Eingliederung in die jeweilige Abteilung oder Ar-

3. Arbeits- und Leistungsbe- reitschaft
4. Arbeitsmoral
5. Absentismus
6. Unfallhäufigkeit
7. Leistungsgüte
8. Diszipliniertes Verhalten
9. Bereitschaft zur Ableistung von Mehrarbeit
10. Persönliches Wohlbefinden
11. Fluktuation
12. Persönliche Identifikation mit dem Unternehmen.

### ZT Checkliste Einführung neuer Mitarbeiter

	Erledigt	Informiert	Veranlasst
Vorbereitung vor Antritt der Stelle			
Zusendung von Informationsmaterial			
Einladung zu Veranstaltungen			
Information von Belegschaft und Vorgesetzten über den neuen Mitarbeiter			
Vorbereitung des Arbeitsplatzes			

- Schrittweise an die Tätigkeit heranzuführen
- Enttäuschungen verhindern
- Gestaltung der Einarbeitungszeit
- Anerkennung, Ermutigung
- Unsicherheiten abbauen
- Mitarbeiter fördern und entwickeln.

gültig ist, gibt es nicht. Jeder Betrieb erfordert seine individuellen Einführungsmaßnahmen.

### Grundsätzliches

Aus Laborperspektive erscheint es erstrebenswert, dass sich der neue Mitarbeiter in sein Aufgabengebiet möglichst schnell einarbeitet und es sicher beherrscht. Er soll es verstehen, sich in sozialer Hinsicht eingliedern sowie eine Bindung an das Labor zu entwickeln, sodass er sich mit dem Betrieb identifizieren kann. Eine sowohl an der Effizienz der Arbeitsweise als auch an den Interessen der Mitarbeiter orientierte Führung beginnt mit richtiger Auswahl und Einsatz neuer Mitarbeiter. Im Rahmen eines kooperativen Führungsstils stellt sich diese Aufgabe allen Mitarbeitern mit Führungsverantwortung, auch, je nach der Führungsebene, in unterschiedlicher Ausprägung. Während etwa der Laborleiter normalerweise selbstständig über Einstellung und Entlassung von Mitarbeitern entscheidet, liegt die Verantwortung eines verantwortlichen Mitarbeiters z. B. in der Arbeitsverteilung innerhalb einer vorgegebenen Arbeitsgruppe. Beide Entscheidungen sind gleichermaßen wichtig. Nach dem Grundsatz „Der richtige Mann an der richtigen Stelle“ sollten nur Mitarbeiter ausgewählt werden, die für den jeweiligen Arbeitsplatz menschlich und fachlich gut geeignet sind. Grundsätzlich sollen die Kenntnisse, Neigungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter den Anforderungen des Arbeitsplatzes voll entsprechen. Jeder Vorgesetzte muss jedoch ein Augenmerk darauf richten, dass im angemessenen Verhältnis höher qualifizierte Mitarbeiter für den innerbetrieblichen Aufstieg zur Verfügung stehen.

beitsgruppe erwartet werden kann. Fehlentscheidungen bei der Mitarbeiterauswahl können in vielen Fällen nur unter Verärgerung, sozialen Härten und mit zusätzlichen Kosten korrigiert werden. Daher muss der Laborleiter der Auswahl fachlich und führungs-mäßig geeigneter Mitarbeiter besondere Sorgfalt widmen. Neue Mitarbeiter müssen

### Checkliste zur Mitarbeiterintegration

Zunächst ist es wichtig, dass der Mitarbeiter erwartet wird. Vermeiden Sie eine allzu organisatorische/technische Einführung. Im Vordergrund müssen Wertvorstellungen, Ecken und Kanten des Unternehmens stehen. Binden Sie neue Mitarbeiter an Vertrauenspersonen und Leistungsträger an. Bestimmen Sie, welches „Puzzle“ Ihr neuer Mitarbeiter zusammensetzt. Verfolgen Sie die Strategie der behutsamen, aber bestimmten Einführung. Fordern Sie von Anfang an die mögliche Leistung und nutzen Sie das Innovationspotenzial.

### Instrumente zur Integration neuer Mitarbeiter

Neue Mitarbeiter integrieren – vor dieser Aufgabe stehen Chefs jeden Tag aufs Neue. Um Irrtümer und Irritationen zu vermeiden, geht man am besten gezielt nach folgenden Schritten vor:



Foto: proDente

### Schriftliche Vorab-

**Informationen über das Labor**  
Bereits vor seinem ersten Arbeitstag erhält der neue Mitarbeiter eine schriftliche Vorab-Information. Sie gibt ihm eine erste Orientierung über das Labor. Gleichzeitig schafft sie eine wichtige Vertrauensbasis zwischen Mitarbeiter und Unternehmen. Sie kann mit verhältnismäßig geringem Aufwand aus vorhandenen Prospekten, etwaigen Zeitungsar-

sorgfältig eingearbeitet werden. Erst nach Abschluss der Einarbeitungszeit kann der Vorgesetzte dem Mitarbeiter die Stelle mit allen zugehörigen Aufgaben und Kompetenzen verantwortlich übertragen. Die Auswirkung der richtigen oder falschen Einführung neuer Mitarbeiter betreffen folgende Bereiche:

1. Allgemeine Einstellung des Neuen zum Betrieb
2. Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Arbeitskollegen

Fortsetzung auf Seite 10

### ZT Info

**Bekommen Sie die Unterstützung, die Sie brauchen?**

Eckardt – Ihr Spezialist für Einzelcoaching: Seit über 15 Jahren coachen wir Führungskräfte und leitende Angestellte in persönlichen Vieraugengesprächen. Statt allgemeiner Ratschläge bieten wir Ihnen konkrete Hilfe in folgenden beruflichen und persönlichen Krisensituationen an: In-Frage-Stellen der sozialen oder emotionalen Kompetenz, permanente Konflikte zwischen den Führungskräften oder mit dem Team, Fehlen persönlicher Visionen für das Privat- und Berufsleben, Burning-out-Syndrom, scheinbar ausweglose Konfliktsituationen, Suche nach einem geeigneten Nachfolger, Entwicklung der richtigen Karrierestrategie und des persönlichen Führungsstils sowie Konflikte innerhalb des Teams. Lernen Sie unseren Coach persönlich kennen und geben Sie sich oder Ihrem Führungsteam die Unterstützung, die es verdient.



ANZEIGE



Mitmachen und Gewinnen!

Foto: proDente e.V.



**LU-DENT**  
LESERUMFRAGE  
DENTALE FACHZEITSCHRIFTEN



**LU-LAB**  
LESERUMFRAGE  
DENTALE FACHZEITSCHRIFTEN



**LU-SPEZ**  
LESERUMFRAGE  
DENTALE FACHZEITSCHRIFTEN



Quelle: www.apple.com



**Nehmen Sie sich 15 Minuten Zeit und profitieren Sie auf jeden Fall!**

Unter allen Teilnehmern verlosen wir attraktive Preise im Wert von ca. 6000 Euro.

**Sie haben keinen Fragebogen erhalten?**

**LU-DENT**  
Leserumfrage Dentale Fachzeitschriften  
Studienleitung c/o Demus Media AG,  
Holbeinstraße 29, 04229 Leipzig  
Tel.: 03 41/ 4 84 74-0, Fax: 03 41/ 4 84 74-290  
E-Mail: s.thieme@oemus-media.de

Tolle Preise warten auf Sie!