

Einstieg von Hochschulabsolventen – wie aus Potenzialen leistungsstarke Mitarbeiter werden

In die Auswahl von Hochschulabsolventen als potenzielle Mitarbeiter investieren Unternehmen viel Geld, Zeit und Mühe. Gehören sie dann zum Team, finden sie oft jedoch nur noch wenig Beachtung. Ihre Potenziale werden so nicht ausgeschöpft. Inplacement, die Einarbeitung und Integration von Hochschulabsolventen, hilft, bessere Ergebnisse zu erzielen.

Gerade für die Zielgruppe der Hochschulabsolventen, bei der noch keine Berufserfahrung als Entscheidungsgrundlage vorliegt, nutzen Unternehmen oft umfangreiche Auswahlverfahren wie Assessment-Center. Sie wollen sicher sein, dass die Kandidaten das Potenzial besitzen, um den gestellten Aufgaben gewachsen zu sein. Ist die Entscheidung getroffen und der Arbeitsvertrag unterschrieben, wird in der Regel schnell zur Tagesordnung übergegangen. Der besonderen Situation, in der sich Berufsstarter mit einer vorwiegend akademischen Vorbildung befinden, wird in der Praxis oft zu wenig Rechnung getragen. So besteht die Gefahr, dass das vorhandene Potenzial des neuen Mitarbeiters nicht oder zumindest nicht schnell genug in sichtbare Leistung umgesetzt wird. Hier ist zunächst ein rein ökonomischer Schaden zu beklagen. Je länger der Hochschulabsolvent braucht, um sich im neuen System zu orientieren und seine Rolle zu finden, umso weiter verlagert sich der Return on Investment nach hinten. Diese monetäre Betrachtung schlägt sich besonders in Kennzahlen der Controller wie „Mitarbeiterzahl zu Bereichs-Output“ nieder. Gelingt die Integration nicht, kann dies – vom Unternehmen oder vom Mitarbeiter ausgehend – sogar das Ende des Arbeitsverhältnisses bedeuten, was weitere Folgekosten mit sich bringt.

nisses bedeuten, was weitere Folgekosten mit sich bringt.

Neben dieser rein monetären Betrachtung ist auch die Zufriedenheit aller Beteiligten im Integrationsprozess zu beleuchten. Unter persönlichen Selbstzweifeln, Unsicherheit und nicht zuletzt dem oft zitierten Praxisschock leiden gerade auch sehr gute Absolventen häufig. Wenn Einsteiger in den ersten Job nicht professionell vonseiten des Unternehmens unterstützt werden, kann dies zu Krisen führen, bei denen sie psychologische Hilfe benötigen. Aber nicht nur auf den Mitarbeiter selbst, sondern auch auf Vorgesetzte und Kollegen kommen Frust, Unzufriedenheit und zusätzliche Belastungen zu, wenn der Einstieg des neuen Mitarbeiters nicht gelingt. Schließlich wird die eigene Leistung stark durch ein positives Arbeitsumfeld mitbestimmt.

Daher lohnt es sich, der Einarbeitung und Integration speziell bei Hochschulabsolventen besondere Bedeutung beizumessen und sie durch gezielte Maßnahmen zu unterstützen. Inplacement vollzieht sich dabei auf drei Ebenen:

Fokus auf fachliche Integration

Der fachlichen Integration neuer Mitarbeiter widmet das Unternehmen meist noch die größte Aufmerksamkeit. Spezifische Prozesse und Strukturen müssen gelernt, Abkürzungen und Fachbegriffe verstanden und aufgaben- sowie unternehmensspezifische Kenntnisse erworben werden. Für die Zielgruppe der Hochschulabsolventen umfasst die fachliche Integration jedoch noch viel mehr. Anders als bei berufserfahrenen Kandidaten kann man bei ihnen nicht davon ausgehen, dass sie bereits wissen, wie ein Unternehmen überhaupt funktioniert. Hier spielen vor allem methodische Werkzeuge und das Grundwissen über Wirtschaftsprozesse und Entscheidungen eine wichtige Rolle:

- Welche unterschiedlichen Strukturen und Prozessstrukturen gibt es überhaupt?
- Wie sollte eine Entscheidungsvorlage aufbereitet sein, damit sie einer Führungskraft auch wirklich hilft?
- Wie werden komplexe Aufgaben mithilfe des Projektmanagements strukturiert und für andere transparent aufbereitet?



*Doris Brenner, Diplom-Betriebswirtin, freie Beraterin für Personalentwicklung, Training und Coaching, Vorstandsmitglied Deutsche Gesellschaft für Karriereberatung e. V., Autorin diverser Ratgeber, zum Beispiel „Schön, dass Sie da sind! – Karrierestart nach dem Studium“
doris.brenner@t-online.de*