

## JOBSTARTER-Fachtagung

„Kooperation Schule und Wirtschaft – ein Gewinn für beide Seiten“ am 23. und 24. September 2008 in Mainz

### Ausschnitte aus der Gesprächsrunde: „Aus der betrieblichen Praxis“

Moderation: Christa Oberth, JOBSTARTER Regionalbüro Süd  
Ruth Leichner, dm-drogerie markt GmbH + Co. KG  
Michael Feldmeier, Ingram Micro Distribution GmbH

Die **dm-drogerie markt-Gruppe** unterhält in Deutschland ca. 1.000 Filialen mit über 19.000 Mitarbeitern. Davon sind aktuell 2.191 Auszubildende, überwiegend im Beruf Drogist/-in. Weitere Ausbildungsberufe sind Bürokaufmann/-frau, Fachkraft für Lagerlogistik, Informatikkaufmann/-frau, Fachinformatiker/-in Systemintegration sowie verschiedene duale Studiengänge. Frau Leichners Einzugsgebiet umfasst den Großraum Koblenz/Trier mit 16 Filialen in Trier und 24 Filialen in Koblenz. Pro Jahr wird in jeder Filiale ein/e Auszubildende/r aufgenommen.

**INGRAM Micro Distribution GmbH** ist ein führender Großhandel für Produkte der Informationstechnologie in Deutschland. An den Standorten München und Straubing werden derzeit 122 junge Leute ausgebildet. Ausgebildet wird für die Berufe Fachkraft für Lagerlogistik, Kaufmann/-frau für Bürokommunikation, Kaufmann/-frau für Spedition und Logistikdienstleistung, Fachinformatiker/-in für Systemintegration, Fachinformatiker/-in für Anwendungsentwicklung und Servicekraft für Dialogmarketing.

Die Gesprächsrunde bot Einblicke in die betriebliche Praxis und die Erfahrungen, die in diesen zwei ganz unterschiedlichen Unternehmen gemacht wurden: Ruth Leichner und Michael Feldmeier berichteten, wie sie Jugendliche über die Ausbildungswege in ihren Unternehmen informieren und für eine Ausbildung gewinnen. Dabei ging es zunächst um die Zusammenarbeit mit Schulen: Beiden Unternehmen ist sehr wichtig, Auszubildende zu gewinnen, die zum Unternehmen und zum ausgebildeten Beruf auch wirklich passen. Fehlentscheidungen, die im schlimmsten Fall zum Ausbildungsabbruch führen, können erhebliche Kosten und den Verlust wertvoller Zeit nach sich ziehen. Der zweite Schwerpunkt der Diskussion galt daher der Frage, was eine/n „passende/n“ Bewerber/in ausmacht und wie die Überprüfung der entsprechenden Kriterien erfolgt. Da die erfolgreiche Besetzung von Ausbildungsplätzen auch davon abhängt, wie attraktiv die jeweilige Ausbildung und das Unternehmen für die Jugendlichen sind, widmete sich ein dritter

Themenschwerpunkt der Frage, wie es beiden Unternehmen gelingt, den „war of talents“ zu gewinnen.

## Zusammenarbeit mit Schulen

Die dm-Kette bietet auf ihrer Homepage Informationen für Lehrer über den Ausbildungsberuf Drogist/-in und die Ausbildung bei dm. Außerdem informieren Mitarbeiter persönlich in Schulen über das Unternehmen und die Möglichkeiten, bei dm Praktika zu absolvieren. Um die Informationen authentischer zu vermitteln, werden zu diesen Informationsveranstaltungen auch Auszubildende mitgenommen. Am Girl's Day beteiligt sich dm ebenfalls. Praktika werden auch für Lehrer und Eltern angeboten. Das sei wichtig, weil der Beruf des Drogisten im Detail wenig bekannt sei. „Viele Menschen wissen gar nicht, wie vielfältig die Aufgaben eines Drogisten sind“, berichtete Ruth Leichner. „Manche glauben gar, die stehen den ganzen Tag nur im Laden herum.“ Für Lehrer gebe es darüber hinaus das Angebot, an Bewerbungsgesprächen teilzunehmen, um die für die Ausbildung benötigten Anforderungen besser kennenzulernen. „Die Lehrer können sich so ein aktuelles Bild darüber machen, wie ein Bewerbungsgespräch abläuft und worauf wir bei den Jugendlichen Wert legen. Wir hoffen, dass diejenigen, die sich das einmal mit angeschaut haben, dann als Multiplikatoren wirken und die Informationen weitertragen.“ Diese sehr aufwändigen Aktivitäten seien zur Information über den Drogistenberuf und zur Gewinnung guter und engagierter Auszubildender notwendig. Die Zusammenarbeit mit Schulen könne in manchen Regionen aber durchaus noch intensiviert werden. Für den Raum Koblenz/Trier sieht Leichner noch eine zu geringe Resonanz. „Man muss da einfach dranbleiben, nach dem Motto: „Steter Tropfen höhlt den Stein.“

INGRAM Micro legt Wert darauf, möglichst frühzeitig den Kontakt zu potenziellen Bewerbern herzustellen, und bietet über die Schulen im Landkreis Straubing-Bogen Schnupperpraktika, Praktika und Ferienjobs an. Dadurch sollen sich die Jugendlichen bereits im Vorfeld ein Bild von den verschiedenen Ausbildungsberufen machen können. „Wir wollen den Jungen und Mädchen zeigen, worauf bei Ingram Micro Wert gelegt wird: Selbstständigkeit, Kritikfähigkeit, Interesse und Einsatzbereitschaft“, erklärte Feldmeier. Auch INGRAM Micro gehe in die Schulen und biete Informationstage an. „Wir nehmen dabei auch Auszubildende aus dem zweiten und dritten Lehrjahr mit. Die können dann direkt von ihren Erfahrungen mit der Ausbildung in unserer Firma berichten.“ Für die Zukunft plane man verschiedene Projekte zur verstärkten Kooperation mit Schulen. „Wir wollen die Zusammenarbeit intensivieren und haben dafür eigens ein Projektteam geschaffen, das Ideen und Vorschläge sammelt. Das reicht von Informationsbörsen zu den einzelnen Ausbildungsberufen an den Schulen über einen „Tag der Offenen Tür“ bei uns, über Gesprächsrunden mit den Rektoren der Schulen bis hin zu einem Ausbildungsgipfel mit allen relevanten Akteuren der Region.“ Auch Feldmeier wünscht sich eine stärkere Annahme dieser Angebote durch die Schulen. „Um Kooperationen zu Schulen aufzubauen, braucht man einen langen Atem.“ Für kleinere Unternehmen sei dies schwer realisierbar. Hier könnten JOBSTARTER-Projekte wirksame Starthilfe leisten.

## Erwartungen an Jugendliche und Bewerberauswahl

Was erwarten nun die Unternehmen von den Jugendlichen, die sich bei ihnen bewerben, und wie stellen sie fest, wer zu ihnen passt?

Bei dm gehört es zur Unternehmensphilosophie, dass der Mensch – ob Kunde, Partner oder Mitarbeiter – im Mittelpunkt steht. Die Grundsätze lauten:

- gemeinsam voneinander lernen,
- sich als Menschen begegnen,
- die Individualität anderer anzuerkennen,
- sich selbst besser einzuschätzen und weiterzuentwickeln.

Ruth Leichner betonte, dass Teamfähigkeit und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, zentrale Kriterien seien. *„Eine Drogeriefiliale ist ein kleines Unternehmen, in dem Entscheidungen gemäß den Gegebenheiten vor Ort getroffen werden. Die Filialleiter/in kann sich nicht persönlich um alles kümmern und ist auch einmal im Urlaub. Deshalb ist ein funktionierendes Team wichtig, das auch Verantwortung übernehmen kann. Außerdem sollen die Kunden kompetent beraten werden. Das muss im Prinzip jede/r Mitarbeiter/in können.“* dm lege Wert auf Auszubildende, die sich einbringen wollen. *„Dann sehen wir auch einmal über einen nicht so guten Schulabschluss hinweg“,* so Leichner. Bewerber mit weniger guten Noten könnten mit einer interessanten Bewerbung punkten. Tipps für die Erstellung der schriftlichen Bewerbung sowie zur Vorbereitung auf das persönliche Vorstellungsgespräch veröffentliche dm auf seiner Homepage. Das Auswahlverfahren ziele gemäß den genannten Kriterien darauf, die Gruppenfähigkeit und Selbstständigkeit des Bewerbers kennen zu lernen. *„Wir wollen die Bewerber als Menschen erleben.“* Sie würden zu einem drei- bis dreieinhalbstündigen Gruppengespräch eingeladen, das auch Tests und Gruppenübungen enthalte. Neben der Selbstpräsentation in einem Steckbrief gebe es beispielsweise eine Übung zu Schlagfertigkeit und Wortgewandtheit, eine Aufgabe, die im Team zu lösen sei, und eine Diskussionsrunde. *„In der Diskussionsrunde lassen wir die Bewerber sich in Standpunkte hineindenken, die nicht ihre eigenen sind. Dabei wollen wir feststellen, ob sie sich später auch in einen Kunden hineinversetzen und ihn nach seinen Gesichtspunkten beraten können.“* Das Gruppenassessment werde ergänzt durch ein Praktikum von drei bis vier Tagen in der Filiale. Am Ende werde in einem Gespräch gemeinsam mit der Filialleiter/in die Entscheidung getroffen. *„Wichtig ist, dass man zueinander passt, dass – wie man so schön sagt – die Chemie stimmt.“*

Für INGRAM Micro seien die zentralen Unternehmenswerte Respekt, Teamgeist, Innovation, Verantwortung und Integrität. Die Auszubildenden sollten sich zum Unternehmen und zum Geschäftsfeld in Beziehung setzen können und teamfähig, lernbereit und kommunikationsfähig sein. *„Gute Noten sind nicht das alleinige Kriterium. Wir haben sogar mit sehr guten Absolventen schon die Erfahrung gemacht, dass sie zu hohe Ansprüche an sich selbst stellen und deshalb keine Fehler zugeben können, was ja wichtig ist, um etwas zu lernen“,* so Feldmeier. *„Von unseren zukünftigen Auszubildenden wünschen wir uns als Schlüsselqualifikationen: Teamfähigkeit, Einsatzbereitschaft, Kommunikations- und Kritikfähigkeit, Selbstständigkeit, Anpassungsfähigkeit und Verantwortungsbewusstsein. Diese Fähigkeiten wägen wir in verschiedenen Bewerbungs- und Vorstellungstools ab.“*

Auch INGRAM Micro führt ein zweistufiges Auswahlverfahren durch. Um möglichst vielen Bewerbern die Chance zu geben, das Unternehmen kennenzulernen und sich vorzustellen, werden Assessment Center veranstaltet, die „Learning Days“. Dabei werden jedes Jahr mindestens zwei Bewerberrunden mit maximal je 12 Jugendlichen durchgeführt, deren Inhalte in direkter Kooperation mit den aktuellen Auszubildenden erarbeitet werden. *„Denn wer weiß besser als die Auszubildenden selbst, welche Kriterien potenzielle Azubis bei INGRAM Micro erfüllen sollten.“* Bestandteile seien beispielsweise die Vorstellung der Ausbildung, eine Befindlichkeitsrunde, eine Übung mit dem Teambalken oder die gemeinsame Erarbeitung einer Präsentation über INGRAM Micro. Herr Feldmeier führte aus: *„Wir beziehen in das gesamte Procedere unsere aktuellen Auszubildenden mit ein. Wir berücksichtigen ihre Ideen, sie übernehmen Beobachter- und Moderationsaufgaben und helfen bei der Organisation.“* In einem Auswertungsgespräch werde entschieden, wen man in die nächste Runde einlade. Schließlich würden die beiden Ausbildungsleiter einzelne Vorstellungsgespräche führen. Ein/e Auszubildende/r aus einem höheren Lehrjahr fungiere dabei als Beisitzer/in und Betreuer/in für den Jugendlichen. Als weitere Informationsquelle würden Berichte und Bewertungen aus Praktika herangezogen, wenn es um die endgültige Entscheidung für eine/n Kandidatin/-en gehe.

### Attraktivität als Ausbildungsbetrieb/Arbeitgeber

Die Jugendlichen würden also sehr genau unter die Lupe genommen. Umgekehrt müssten sich aber auch die Unternehmen für die Jugendlichen attraktiv präsentieren, wenn sie gute Nachwuchskräfte gewinnen wollten.

Neben der Zusammenarbeit mit Schulen haben beide Unternehmen ein Spektrum an Aktivitäten, die darauf abzielen, bei Jugendlichen und Eltern Interesse an der Ausbildung und dem Unternehmen zu wecken. Das geschehe zum Beispiel durch die Mitwirkung bei Berufsmessen oder durch Angebote in den dm-Märkten, die die Jugendlichen ansprechen sollen. So werde bei dm in den Filialen die Aktion „Erlebnis Ausbildung“ mit Schminkaktionen und Ratespielen veranstaltet und über die Ausbildung informiert.

Das wichtigste Angebot für die Jugendlichen sei aber die Ausbildung selbst, die in beiden Unternehmen sowohl didaktisch fundiert als auch interessant und abwechslungsreich gestaltet werde. Die Ausbildung bei dm hat drei Bestandteile: das Lernen in der Arbeit, das Forum Schule sowie Abenteuer Kultur. Zum Lernen in der Arbeit führte Frau Lechner aus: *„Dabei steht das entdeckende Lernen im Vordergrund. Die Auszubildenden erhalten je nach ihrem aktuellen Kenntnisstand Aufgaben, die sie weitgehend selbstständig unter realen Arbeitsbedingungen lösen. Der Ausbilder unterstützt bei Bedarf und steht für Zwischengespräche und ein Abschlussfeedback zu jeder Aufgabe zur Verfügung.“* Auch der Erfahrungsaustausch unter den Auszubildenden werde als wichtiges Element angesehen. *„Die Jugendlichen können auch voneinander viel lernen.“* Das Forum Schule bezeichnet die Zusammenarbeit mit Berufsschulen und Berufsakademien im Sinne einer Ergänzung von Theorie und Praxis in der Ausbildung.

„Abenteuer Kultur“ ist ein Angebot zur Persönlichkeitsentwicklung, das den jungen Menschen sowohl im Beruf als auch im Privatleben zugute komme. Dabei handele es sich um Theaterworkshops mit Bühnenprofis, die die Selbstsicherheit, Kreativität, Sozialkompetenz und auch das Organisationstalent fördern sollen. Die Auszubildenden sollen lernen, bewusster mit Sprache umzugehen und gegenüber anderen selbstbewusst aufzutreten. *„Sie glauben gar nicht, wie manche da aufblü-*

ben“, so Leichner. Ein gutes und sicheres Auftreten sei für einen Beruf mit viel Kundenkontakt besonders wichtig.

Auch bei INGRAM Micro dem arbeitsplatznahen Lernen ein hoher Stellenwert eingeräumt. Die Auszubildenden durchlaufen in 3- bis 6-Monats-Phasen alle relevanten Abteilungen entsprechend den Sequenzen eines Logistikprozesses. *„Das Prinzip der Job Rotation ermöglicht es, den Ablauf eines Logistikprozesses einmal vollkommen zu erfahren. Innerhalb der Abteilung wird Wert darauf gelegt, dass die Auszubildenden nach Anleitung selbst etwas ausprobieren und eigene Lösungen finden. Dabei werden sie natürlich, soweit nötig, unterstützt. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass sich Lerninhalte, die man sich selbst erarbeitet hat, besonders gut einprägen“*, erklärte Feldmeier. Lerngemeinschaften und der Austausch mit erfahrenen Mitarbeitern seien weitere didaktische Elemente. *„Durch die unterschiedlichen Altersklassen und Entwicklungsstufen wachsen die Auszubildenden in eine Art Expertengemeinschaft hinein.“* Zusätzliche Angebote seien Trainings zu Konfliktbewältigung und Kommunikation. Jährlich finde ein Teamevent für alle Auszubildenden statt, das von diesen weitgehend in Eigenregie organisiert werde. Ehrenamtliche Projekte förderten darüber hinaus das Verantwortungsbewusstsein und die Selbstständigkeit der Auszubildenden. *„Dazu gehört beispielsweise eine Spendenaktion für Kinder und Familien in Rumänien oder eine Verkaufsaktion für ein Waisenhaus im Landkreis Straubing-Bogen“*, so Feldmeier. Die Auszubildenden könnten auch an Jobmessen und hausinternen Messen teilnehmen und so erste Erfahrungen mit Kunden und Geschäftspartnern sammeln. In einem waren sich beide Unternehmensvertreter einig: *„Wir nehmen die Auszubildenden von Beginn an ernst.“*