

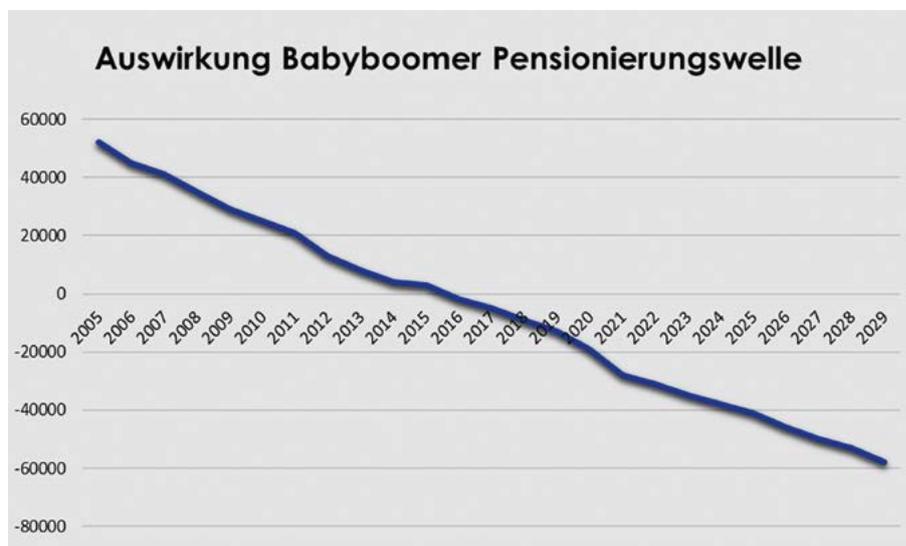
Wie Lernende zu Fans werden

«Lernende sollen nach der LAP losziehen, um in einem anderen Unternehmen neue Erfahrungen zu sammeln.» Da steckt einiges an Wahrheit in dieser gut gemeinten Handlungsempfehlung, aber kann man sich das mit dem immer stärker wachsenden Fachspezialisten-Manko überhaupt noch leisten?

VON PETER HEINIGER*

Während ein Grossteil der Schweizer Konzerne schon längere Zeit mit fixen Übernahmequoten ihrer Ausgelernten operiert, werden wohl künftig vermehrt KMU nachziehen und es zu vermeiden wissen, das teuer ausgebildete «Gut» auf die Reise zu schicken. Die Fakten sprechen denn auch für sich. Von 2025 bis 2029 werden jährlich 40 000 bis 60 000 Menschen mehr pensioniert, als Nachwuchs zur Verfügung steht und nachrutschen könnte. Der auf einem 10-Jahres-Tief schlummernde Wanderungssaldo bleibt 2018 weiter rückläufig, trotz hervorragender Konjunktur. In möglicher Relation dessen besagt eine aktuelle Studie der Boston Consulting Group, dass die Schweiz in den letzten drei Jahren auf der Arbeitgeberländer-Beliebtheitsskala vom fünften auf den achten Platz zurückgefallen ist. Und das renommierte Personaldienstleistungsunternehmen Manpower betont in einer aktuellen Analyse, dass der Schweizer Fachkräftemangel neue Ausmassen annehme. So hätten 2017 ein Fünftel aller befragten Schweizer Organisationen Mühe gehabt, Fachkräfte zu finden. 2018, nur ein Jahr später, würden bereits ein Drittel der Studienteilnehmer klagen.

Natürlich gibt es ebenso die optimistische Seite. Jene, wo man daran festhält, dass die zu erwartenden Digitalisierungs- und Automatisierungseffekte, die geburtenstarken Jahrgänge, Asylanten- und Umschulungsprogramme und haufenweise verzögerte Pensionierungen das Problem lösen werden. Wer auf eher instabile Zeiten vorbereitet und sein Unternehmen mit



Quelle: Bundesamt für Statistik

Die Pensionierung der Babyboomer-Generation wirkt sich aus.

eigenem Fachkräftenachwuchs nachhaltig sowie clever positionieren will, kann mit den Riesen gleichziehen. In erster Linie sollte jedoch sichergestellt werden, dass der ganze Rekrutierungsprozess so ausgelegt ist, dass zum wesentlichen Teil aufs Unternehmen passende Lernende engagiert werden, wie im Artikel «Wege und Chancen für KMU im Wettbewerb um Lernende» der letzten Ausgabe (ORGANISATOR 10–2018, S. 44–46) empfohlen. Probieren, Chancen geben und ferner Schwächere und rohe Diamanten berücksichtigen, ist Ehrensache, stehen denn auch wirklich qualifizierte Berufs- und Praxisbildner mit entsprechendem Zeitbudget zur Verfügung.

Von zufriedenen Lehrlingen zu treuen Fans. «Zufriedene Lehrlinge bleiben den Organisationen erhalten» sollte man meinen. Aber so einfach ist das

längstens nicht mehr. Entwickeln sich Auszubildende jedoch zu Fans, eröffnet dies hinsichtlich Produktivität und Treue neue Dimensionen. Nicht nur der Lehrbetrieb, sondern das Unternehmen als Ganzes wird jederzeit mit Stolz und Begeisterung weiterempfohlen. Einmal richtig angefressen, werden Sie deren Idolbetrieb auch mal einen Fehler verzeihen und Loyalität beweisen. Um dahin zu gelangen, muss man aber genau wissen, mit wem man es zu tun hat, was die Generation Z überhaupt interessiert, anspricht und motiviert. Nur so kann man sie abholen und schliesslich für die Idee, als Fachkraft im Unternehmen weiterzuarbeiten, gewinnen. Apropos Fehler: Mit ihrem starken Drang, Dinge zu optimieren, wollen die heutigen Jugendlichen auch tüfteln und versuchen dürfen, was eine Fehlerkultur im Lehrbetrieb voraussetzt. Mit Ausprobieren und Testen

wollen Jugendliche aber vor allem eins, nämlich viele neue Erfahrungen sammeln. Wird dieses ausgeprägte Bedürfnis im Ausbildungsplan berücksichtigt und ebenso innerhalb der Langzeitperspektive als Fachkraft bewusst gefördert, ist die halbe Miete bereits bezahlt. Ignoriert man diesen Punkt, kann dies ein Hauptgrund sein, weshalb die Unternehmen nach Vertragsende verlassen werden. Sicher ist das bedauerlich, hat man aber erst mal verstanden, dass die Gründe für das Verlassen umgekehrt genauso die Gründe sind, um zu bleiben, steht einem der Weg in Richtung «weniger verlustreiche Abgänge» weit offen.

Worauf es zudem wirklich ankommt, ist Menge und Qualität positiver Erfahrungen sowie Impulse, welche junge Menschen während derer Lehrzeit insgesamt erleben. Mitwirken, mitreden und dazugehören beim Kreieren von etwas Neuem oder Gemeinsames optimieren von bestehenden Geschichten, stehen hoch im Kurs. Der Hintergedanke, uns Menschen das tägliche Leben dabei stetig zu erleichtern, ist für Jugendliche unbedingt erstrebenswert, Sinnhaftigkeit und Selbstverwirklichung ein Muss. Sie wünschen sich aber genauso Fairness, Sicherheit, Perspektiven und eine soziale, wenn nicht sogar familiäre Umgebung, wo sie sich, wenn möglich mit gleichgesinnten, austauschen können. Das Wichtigste ist jedoch, dass man ihnen Aufmerksamkeit gibt, ihnen zuhört und sie ihre Meinung preisgeben dürfen, denn das war der Standard während ihrer bisherigen Erziehung. Nein, man muss nicht alles mitmachen und bestimmt wäre es der falsche Ansatz, sich komplett auf die Seite der Teenager zu stellen. Empfehlen hingegen tut sich ein Treffen in der goldenen Mitte, denn beide Seiten können und sollen, gerade im Falle zukünftiger Herausforderungen, voneinander lernen und profitieren.

Vorzeigelehrbetriebe verfügen fast immer über eine echt spürbare Lehrbetriebskultur. Diese kann unter anderem über ein Benefit-Programm, verbunden mit einer fairen Wettbewerbskultur entstehen. Dabei ist es ratsam, nicht nur den schulischen Teil zu honorieren. Grossartige Einsätze in der Praxis sowie spezielle Leistungen hin-



Der Wanderungssaldo bleibt weiterhin rückläufig.

sichtlich firmeneigenem Wertesystem, gehören unbedingt mitbewertet. Bestätigung über finanzielle Zustüpfen haben an Reiz verloren, denn es geht heute vielen Jugendlichen nicht prioritär ums Geld. Umso mehr streben sie nach Weiterentwicklung und positivem Feedback. Verständlich, dass gerade deshalb Ideen wie monatliche Gesundheitsprämien fürs Nichtrauchen voll ins Schwarze treffen. Zum Thema Geld sei zudem zu erwähnen, dass monetäre Entschädigungen keineswegs dem Standard entsprechen müssen, denn die Generation Z will abgeholt und nicht gekauft werden. Gutscheine, Extraferientage, Eintrittskarten für Konzerte oder Sportanlässe sowie Weiterbildungskurse sind nur ein kleiner Auszug von möglichen Ideen. Lehrbetriebe können marketingtechnisch übrigens enorm punkten, wenn Auszubildende an deren Geburtstagen frei und jährlich vielleicht sogar einen Joker-Tag geschenkt bekommen. Je länger, je mehr Schweizer Unternehmen belohnen ihre Fachspezialisten mit solchen Standard-Benefits, unter dem Strich gar mit Erfolg, versteht sich.

Mut haben anders zu sein. Ein Ansatz, der sich scheinbar bestens bewährt, um Lernende schliesslich fest zu engagieren, sind Austauschprogramme. Was sich innerhalb Grossorganisationen automatisch anbietet, kann für das typische KMU ebenso gut auf externer, partnerschaftlicher Basis funktionieren. Im optimalen Fall tut sich eine Gruppe ver-

schieden grosser Firmen zusammen, welche hinsichtlich Fachkräftemangel vor gleichen Herausforderungen stehen. Geschäftsinteressen sollten dabei initial ausgeblendet bleiben, denn hier geht es einmal mehr um den Punkt «Erfahrungen sammeln», eines der wachsenden Grundbedürfnisse der heutigen jungen Generation. Auf der Aufwandseite braucht es pro Firma eine koordinierende Person, welche bei allfälligen Komplikationen Lösungen kreiert und die Kunst des Schlichtens versteht. Austausche ins Ausland erfreuen sich natürlich grösserer Beliebtheit, drei Monate beim regionalen Partnerunternehmen können aber mindestens so reizvoll sein. Speziell dann, wenn dieses seitens Kultur, Grösse, Struktur und Prozesse unterschiedlich gelagert ist. Das Risiko, dass Lernende nach der LAP nicht im Lehrbetrieb bleiben wollen, ist damit nicht vollkommen eliminiert. Ungeachtet dessen ist diese Methode gerade deshalb spannend, weil Firmen hinsichtlich Personalbedarf unterschiedlich, manche auch mal gar nicht wachsen und eben nicht jedes Jahr zusätzliche Nachwuchskräfte benötigen. Die Chance jedoch, dass die erfolgreichen LAP-Absolventen nach einer erlebnisreichen Lehrzeit im gebildeten Austauschkonsortium bleiben, ist absolut realistisch.

Ist es denn so, dass zufriedene Lehrlinge sich nach Vertragsende trotz allen Bemühungen neu orientieren wollen, ist das keineswegs eine Schande. Es empfiehlt sich jedoch, wie mit



© industrieblick – Fotolia.com

Auszubildende wollen mitwirken und dazugehören beim Kreieren von etwas Neuem.

allen ausscheidenden Angestellten die man geschätzt hat, den Kontakt zu halten. Schliesslich weiss niemand, wie es sich beim neuen Arbeitgeber entwickeln wird. Jährlich ein Dreikönigstags-Kuchen oder ein Schoggihase vor dem langen Osterwochenende würden auf sympathische Weise zeigen, dass man ihn respektive sie nicht vergessen hat. Spezialisierte Firmen führen solche Versandaufträge heute übrigens periodisch aus, sie kosten nebenbei erwähnt einen Bruchteil der Erfolgshonorare von Personalvermittlungsunternehmen.

Mut zu haben anders zu sein, beweist man aber auch, indem man scheidende Lernende anfragt, dem Lehrbetrieb ein schriftliches Arbeitszeugnis auszustellen. Sollten darin nicht immer alle Punkte positiv dargestellt werden, hat man doch die Chance, im Gegenzug zu beschreiben, mit welchen Massnahmen und wie schnell man auf Kritikpunkte reagiert hat. Auf der Unternehmens-Website clever positioniert, erzielt man eine ehrliche, authentische Wirkung und könnte für interessierte Schüler der beste Grund sein, sich auf eine der Lehrstellen zu bewerben. Eine Schande wäre es bestimmt, wenn man die fest übernommenen Lehrlinge nicht genauso für ein Zeugnis anfragen würde.

Praxisbildner mit grosser Verantwortung. Für gelungene Übernahmen sind zu einem ganz wesentlichen Teil die Praxisbildner verantwortlich. Meist entscheidet sich schon früh, ob «dumme

Cheib» oder «cooler Typ», dabei lohnt es sich hin und wieder zu prüfen, in welche Schublade die Auszubildenden aktuell gesteckt werden und wieso genau. Gerade in den ersten drei bis sechs Monaten kann eine fruchtbare Basis für eine langfristige Zusammenarbeit gelegt oder aber viel kaputt gemacht werden. Immer noch zu viele Praxisbildner können, aber wollen leider gar nicht. Andere wiederum wollen, aber können nicht. Nicht beneidenswert sind jene, die können, wollen, jedoch müssen. «Müssen» und «nicht können» wohl deshalb, weil es erfahrungsgemäss eine Dunkelziffer von überlasteten Auszubildenden gibt, welche neben ihrem Bildungsjob noch 100% produktiv sind, Teams leiten und interne Projekte stemmen. Ist man sich nicht sicher und die Beschwerden folgen wiederholend, können angefragte Auszubildende eben auf die Faktoren «Können», «Wollen» und «Müssen» geprüft werden und einen Werte-Check, eine Art Assessment, absolvieren. Die Ergebnisse zeigen ein klares Bild zu deren Wertesystem, sprich ob die Person beispielsweise lösungs- und zielorientiert agiert und nach Prinzipien handelt. Ebenso beleuchtet werden kann die ethisch-moralische Grundhaltung. Ansonsten ist es das Hauptziel, mögliche Defizite genau zu eruieren und den Werte-Check auf dem Entwicklungsweg schliesslich als Hilfsmittel zu nutzen. Erfahrungen zeigen, dass nach dem Kurztest in beinahe allen Fällen Erleichterung zu spüren ist, denn oft

geht es zur Hauptsache darum, Mankos in einem positiven Umfeld offenzulegen und bereit zu sein, ungünstige Gewohnheiten in heute Gängige umzuwandeln. Zusammenhängend damit kann ein externer Profi, der zugleich Vertrauensperson ist, als aktiver Begleiter unterstützen. Mittels persönlichem Betreuer-support-Programm zeigt dieser zum Beispiel auf, wie man individuelle Probleme mit Lernenden löst und lernt, Präsenzzeit im Sinne der Auszubildenden zu gestalten und zu planen. Ebenso hilfreich ist das Vermitteln darüber, wie man bekanntermassen mit der Generation Z kommuniziert, frühzeitig Krisen erkennt, Mahngespräche vorbereitet und führt etc. Die grosse Erleuchtung erreicht man zudem meist, indem den Betroffenen schonend aufgezeigt werden kann, wie sie mit deren Auftreten auf ihre Schützlinge wirken. Denn Vorbild zu sein ist, wie man weiss, das A und O eines jeden Praxisbildners. In jedem Fall sollte man für Lehrlings-Captains allein schon deshalb in regelmässige Weiterbildungen investieren, wobei die interne Variante oft die effizienteste ist, da man ganz gezielt und individuell auf aktuelle Herausforderungen eingehen kann, was zudem kostenseitig lukrativer ist. Um bei den Kosten zu bleiben – die betriebswirtschaftliche Betrachtung ganzheitlicher Übernahme-prozesse lohnt sich in jedem Fall, denn «passende Lernende ohne passende Praxisbildner» funktioniert im besten Fall bis zum Lehrvertragsende, mit effektiven Ausbildungskosten weit über dem Durchschnitt. Andererseits haben von Vorbildern geführte Lehrlinge erwiesenermassen weniger Absenzen, produzieren genauer und mehr und infizieren ihr Arbeitsumfeld mit deren positiver Energie.



PETER HEINIGER

ist Inhaber von Heiniger Lehrlingsberatung. Er war selbst Lehrling und verfügt über sechzehn Jahre Erfahrung im Aufbauen und Reorganisieren von Organisationen in den Bereichen

Personaldienstleistung, IT, Industrie, Handel, Baunebengewerbe, NPO und NGO.

www.heiniger-lehrlingsberatung.ch