

## Praxisbeispiel

# Wie entsteht das Leitbild eines Lehrbetriebs?

Mit dem Lehrbetriebsleitbild definierte die Thomann Nutzfahrzeuge AG ihren langfristigen Auftrag als Ausbildungsfirma. Ebenso erarbeitete man eine eindeutige Marschrichtung mit klarem Rahmen für das tägliche Handeln, das alle Mitarbeitenden in die Verantwortung nimmt. Damit wächst die Bedeutung des Lehrbetriebs nachhaltig, gewinnt zudem an Gewicht und Image.

Von Peter Heiniger

### Die Ausgangslage

Die Thomann Nutzfahrzeuge AG konnte sich im Bereich Reparatur, Instandhaltung und Verkauf von LKWs, Gewerbefahrzeugen und Bussen, mit heute knapp 200 Mitarbeitenden und 50 Lernenden in insgesamt fünf Niederlassungen, zu einem regionalen Player etablieren. «Schwierig war es in der 24-jährigen Firmengeschichte schon immer, regelmässig genügend geeignet Lernende zu finden. Besonders in den letzten Jahren wurde die Suche laufend komplexer», betont der Geschäftsführer Luzi Thomann. Aufgrund von Markteinschätzungen sah sich der Patron gezwungen, seinen Profi-Lehrbetrieb auf die nächsthöhere Stufe zu katalysieren. Denn die Herausforderung, an passende Lernende zu gelangen, so seine Einschätzung, wird weiter zunehmen. Im

Zentrum steht das Beraten, Beeinflussen und bewusste Lenken bei der Lehrberufs- respektive Lehrbetriebsfrage. Dabei sollen nicht nur potenzielle Kandidaten, sondern auch deren Familie und Umfeld miteinbezogen werden. Insbesondere Unternehmen mit weniger attraktiven Lehrberufen und Wachstumsplänen sind gezwungen, sich vorwärts zu bewegen und laufend neue Wege auszuprobieren.

### Das Ziel

Die Vision war, die Thomann Nutzfahrzeuge AG in der regionalen Bevölkerung als Markenlehrbetrieb zu positionieren. Nicht nur die Lehrstellensuchenden, sondern auch Eltern, das familiäre Umfeld, Bekannte, Medien und Lehrer sollen das Unternehmen als einzigartigen Lehrbetrieb wahrnehmen. So soll es beispiels-

weise keine Seltenheit mehr sein, dass Lehrstellensuchende künftig ebenso via Kunden den Weg zu Thomann finden. Da man betriebsintern mit dem stärksten Effekt rechnete, wollte man die Belegschaft, insbesondere die Kadermitarbeiter und Praxisbildner, als Vorbilder und Botschafter darauf sensibilisieren, wie das qualitative wie auch quantitative Unternehmenswachstum mit Lernenden weiter vorangetrieben werden kann. Der Fokus wurde auf Jugendliche der Generation Z (Jahrgänge 1995–2010) gelegt. Also musste man sich mit deren Interessen, Gewohnheiten sowie Erwartungen auseinandersetzen.

Um sämtliche genannte Aspekte auf einen Nenner zu bringen und somit allen Mitarbeitenden, Schnupperlehrlingen, Lernenden aber auch den Eltern den Nut-



Neben potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten gilt es auch, deren Familie und Umfeld anzusprechen.

## Wirtschaft und Ethik

Es ist ein weit verbreitetes Missverständnis, dass Wirtschaft und Ethik sich zueinander verhalten wie Feuer und Wasser. Ethik sei ein Hemmschuh für das Geldverdienen. Erst wenn man viel verdient hat, könne man sich allenfalls auch für ethische (z.B. philanthropische) Belange engagieren.

Diese Logik der Profitmaximierung ignoriert jedoch, was ökonomisches Handeln ausmacht. Es basiert auf fairem Tausch, also auf einem Gleichgewicht von Geben und Nehmen. Beide Seiten sollen davon profitieren. Wer mehr nimmt als er gibt, tauscht nicht, sondern täuscht. Wer mehr gibt als er nimmt, schenkt. Ein Tauschgeschäft ist also die Mitte zwischen Raub und Geschenk. Dahinter steckt die Goldene Regel der Ethik: «Behandle den anderen so, wie du gerne behandelt werden willst!» Da kaum einer gerne über den Tisch gezogen werden will, soll er auch den anderen nicht über den Tisch ziehen. So erweist sich die Ökonomie als ein Spezialfall der Ethik.

Indem diese Kernbotschaft der Ökonomie missachtet wird, erweist sich ein Grossteil aller Transaktionen als Räuberei. Zu der tragen auch wir Konsumenten bei. Wenn wir ein Smartphone kaufen, unterstützen wir zahlreiche Diebstähle entlang seiner Wertschöpfungskette – etwa bei der Ausbeutung seltener Erden durch Kinderklaven. So gesehen ist der Preis, den wir dafür zahlen, eher räuberisch als fair.

Solange Unternehmer oder Manager zwischen ökonomischer, sozialer und ökologischer Verantwortung einen Zielkonflikt beklagen, ist der nächste Ethikskandal vorprogrammiert. Dieseltgate oder Naturzerstörung, Insidertrading oder Subventionsbetrug, Preisabsprachen oder Korruption, Mobbing oder Lohndumping, all das hat nichts mit wirtschaftlicher Notwendigkeit zu tun, sondern ist schlichtweg die Räuberei mafiosoer Organisationen. Unternehmen agieren nur dann ökonomisch, wenn sie bei der Erstellung und dem Vertrieb ihrer Produkte und Dienstleistungen alle involvierten Tauschpartner fair behandeln. Dann handeln sie auch ethisch.

**Prof. Dr. phil. Mathias Schüz** ist Professor für Responsible Leadership und Unternehmensethik am Zentrum für Human Capital Management der ZHAW, Winterthur und Autor des Lehrbuches «Angewandte Unternehmensethik – Grundlagen für Studium und Praxis», erschienen 2017 im Pearson-Verlag.



zen, die Sinnhaftigkeit und Richtung gleichermaßen verständlich zu vermitteln, sollte ein Lehrbetriebsleitbild erarbeitet werden. Selbstverständlich sollte dieses in das bestehende Unternehmensleitbild eingebettet sein, mit dem Ziel, Lernenden, Berufsbildnern und Führungskräften einen Rahmen für das tägliche Handeln zu geben. Die Belegschaft als Ganzes erhält ein klares Bild der Lehrbetriebsidentität, den Zielen und der Strategie des Lehrbetriebs. Zudem sollen Lernende sowie Berufsbildner über das Lehrbetriebsleitbild für die Unternehmensziele begeistert werden. Im Endeffekt trägt es auch zur Imagepflege bei, macht den Ausbildungsbetrieb einzigartig und hilft, sich von den Mitbewerbern zu differenzieren.

### Die Umsetzung

Während einer Kick-Off-Veranstaltung mit Geschäftsleitung, Kader, HR und den Berufsbildungsverantwortlichen wurde aufgezeigt, wo das Unternehmen personaltechnisch aktuell steht, welche Schwierigkeiten zu erwarten sind und wo man Potential und Chancen sieht, den Lehrbetrieb hinsichtlich Einzigartigkeit einen weiteren Schritt nach vorne zu bewegen. Als Basis aller künftigen Massnahmen im Lehrlingswesen wurden an einer Informationsveranstaltung bereits die zahlreichen Vorteile eines Lehrbetriebsleitbilds vorgestellt. Mit dem Ziel vor Augen, dass das eher heterogene Projektteam die Idee versteht und auch annimmt, wurde nach dem Motto «Keep it simple» in sämtlichen Projektphasen gehandelt. Es war auch die Grundlage für den ersten Etappen-Erfolg. Gut verständlichen und mit griffigen Praxisbeispielen wurde aufgezeigt, welches die Unterschiede zwischen Vision, Mission und den Werten sind und weshalb es notwendig ist, jeden der drei Komponenten möglichst kurz und prägnant zu definieren. Während des anderthalbtägigen Workshops wurde Wert darauf gelegt, dass die drei Teams eigene individuelle Lösungen erarbeiteten, und diese anschliessend der ganzen Projektgruppe präsentieren und auch verteidigen konnten. Im letzten Schritt wurden die Lösungen schliesslich gemeinsam zusammengeführt. Selbstverständlich gab es dabei viele Diskussionen, wobei die wirklich relevanten Aspekte genau in dieser Phase an die Oberfläche gelangten.

Erfreulicherweise führte dies zu einem beinahe vollständigen Konsens.

### Die Ergebnisse

In den fünf Monaten nach der Definitionsphase hatte sich bereits einiges verändert. Bei einer persönlichen Befragung der Lernenden im Betrieb kam klar zum Ausdruck, dass man die Bemühungen schätzt und die Leitsätze in der täglichen Arbeit regelmässig zum Tragen kommen. Das Lehrbetriebsleitbild ist im Unternehmen nach wie vor ein Dauerthema. So gibt es manchmal ein Kompliment unter den Berufsbildnern, ein anderes Mal versucht man direkt auf das Leitbild hinzuweisen und interveniert freundlich, wenn das Verhalten nicht der angepassten «Religion» entspricht. So verwundert es auch nicht, dass das Thema an den Teamsitzungen den höchsten Prioritäts-Status erhielt. Auch ausserhalb des eigentlichen Spielfeldes konnte das Projekt bereits nach kurzer Zeit Veränderungen auslösen. So wurden beispielsweise die Benefits für die Lernenden erweitert und ein Quereinsteiger-Programm ins Leben gerufen. Im Rahmen dieses Programms hat kürzlich ein gelernter Maurer und Familienvater von zwei Kindern im Teenageralter eine Ausbildung als Automobilfachmann begonnen.

Luzi Thomann leitet das Projekt mit viel Feingefühl, was für den bisherigen wie auch zukünftigen Erfolg eine nicht zu unterschätzende Rolle spielt. Denn ein erfolgreicher Chef eignet sich perfekt als Vorbild. Anweisungen werden immer akzeptiert und Lernende wollen am selben Strang ziehen wie ihr Vorbild. Der entscheidende Faktor ist jedoch banaler als man glaubt: «Man muss die jungen Menschen mögen, sich ernsthaft mit ihnen befassen, in ihnen unbedingt die Lösung und nicht das Problem sehen», erklärt der passionierte Unternehmer.



**Peter Heiniger** ist Inhaber von Heiniger Lehrlingsberatung, war selber Lehrling und verfügt über 16 Jahre Erfahrung im Aufbauen und Reorganisieren von Unternehmen in den Bereichen Personaldienstleistung, IT (CRM), Industrie, Baubengewerbe und NPO.

[www.heiniger-lehrlingsberatung.ch](http://www.heiniger-lehrlingsberatung.ch)