

## Lehrbetriebe im Zugzwang

# «Es braucht einen klaren Plan, um als Lehrbetrieb laufend vorne mitmischen zu können.»

2019 wird mit über 12 000 unbesetzten Lehrstellen ein wahrscheinlich neues Rekordjahr. Wir sprechen mit Peter Heiniger von Heiniger Lehrlingsberatung über die Entwicklungen und Chancen von Lehrbetrieben beim Finden, Betreuen und Binden von Lernenden.

*Interview geführt von Dave Husi*

**Vor welchen Herausforderungen stehen Lehrbetriebe gegenwärtig? Was sind die dringendsten Probleme?**

Schwierigkeit Nummer eins ist natürlich das Finden von Lernenden. Dass das Problem jährlich zunimmt und die Qualifikationsansprüche gleichzeitig wachsen, macht es gerade für Unternehmen mit Wachstumsplänen und wenig angesagten Lehrberufen richtiggehend komplex. Problematisch gestaltet sich aber auch immer noch das Abdämpfen des Fachkräftemangels mit dem eigenen Nachwuchs. Hier werden während der Ausbildung oft viele Chancen verbaut.

**Was können Lehrbetriebe grundsätzlich tun, um ihre Lehrstellen mit passenden Jugendlichen zu besetzen?**

Das hängt natürlich von der Grösse des Lehrbetriebes ab, sicher aber genügt das Anschreiben auf den Geschäftsautos längstens nicht mehr. Ausbildungsbetrieben, die jedes Jahr mindestens zwei zusätzliche Lehrstellen besetzen wollen, empfehle ich einen zielgruppenorientierten Internetauftritt und darauf abgestimmtes Suchmaschinen-Marketing. Diese Massnahme wird heute zwar kaum genutzt, ist aber enorm zuverlässig und liefert rasch und über das ganze Jahr Ergebnisse. Man sollte wirklich jede Chance nutzen und das Anliegen möglichst breit positionieren. Die Message sollte bei jeder Gelegenheit direkt bei Mitarbeitenden, Kunden, Lieferanten und bei den Lernenden selber platziert werden. Gerade in Zeiten, wo es schwierig ist,

Kunden-Websites mit hohem Aufmerksamkeitsfaktor darzustellen, könnte auf der Home-Seite möglichst prägnant und originell ankündigt werden, dass man Lernende sucht. Ebenfalls könnte die Botschaft in der eigenen E-Mail-Signatur mitgeteilt werden.

**Was raten Sie Ausbildungsbetrieben mit Lehrstellen, die eher weniger sexy sind?**

Entweder man versucht, möglichst vielen Schülern und Beeinflussern klarzumachen, weshalb der Lehrberuf eben doch sexy ist, oder man geht direkt in den Wettbewerb. Mir persönlich gefällt die zweite Variante deutlich besser. Angenommen, ich weiss, dass in meiner Region jährlich 70 Bodenleger-Lehrstellen belegt werden, weiss ich grundsätzlich auch, dass das Potenzial vorhanden ist. Also befasse ich mich primär damit, wieso Bodenleger-Lernende sich für den Beruf interessieren, wie sie sich eine Lehrstelle gesucht haben und wer sie beeinflusst haben könnte. Sehr wahrscheinlich erhalte ich die wichtigsten Antworten von meinen eigenen Lernenden und deren Schulkollegen, sodass ich mir als Lehrbetrieb eine zielgerichtete Strategie zurechtlegen und schliesslich umsetzen kann. Eine Reihe mir bekannter Lehrbetriebe, die weniger attraktive Lehrberufe anbieten, setzen ausserdem 200%ig auf das eigene Unternehmen. Imagepflege, Präsenz in regionalen Vereinen und den Medien können dabei enorm helfen, wenn dann auch der Lehrbetrieb das Kernthema ist.

## ZUR PERSON



**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, Bauneben- und NPO.  
[www.heiniger-lehrlingsberatung.ch](http://www.heiniger-lehrlingsberatung.ch)

**Muss ich für die Lernenden oder für die Eltern attraktiv sein?**

Meine zahlreichen Gespräche zeigen immer wieder, dass Eltern nicht ausschliesslich beraten und vermehrt ganz gezielt lenken. Man will das Beste für sein Kind. In der Gesellschaft will man zudem nicht den Eindruck erwecken, dass es der Tochter «nur» zu einer Lehre als Floristin reichte, weshalb man Eltern marketing-technisch lieber mehr als weniger ins Boot nehmen sollte. Das Spiel geht übrigens noch weiter, denn sehr oft entwickelt sich das Finden einer Lehrstelle zu einer Famili-



Das HR, Berufsbildner und ein GL-Mitglied sollten ins Lernenden-Projekt einbezogen werden.

enangelegenheit, und auch Freunde, Bekannte, Nachbarn und Lehrer liefern Hinweise und beeinflussen direkt. Das grosse Potenzial liegt aber heute immer noch bei den Lehrstellensuchenden selber.

#### **Nach welchen Kriterien wählen Lernende und ihre Eltern Lehrbetriebe aus?**

Image, Benefits, Sicherheit, Entwicklungsmöglichkeiten und natürlich der Coolness-Faktor stehen ganz oben auf der Prioritätenliste. Selbstverständlich spielt es auch eine wichtige Rolle, wer einen Lehrbetrieb empfiehlt.

#### **Sind nicht auch die Jugendlichen selber ein wenig das Problem?**

Das glaube ich nicht. Die heutige Generation Z haben wir, entschuldigen Sie den Ausdruck, «produziert» und geformt. Wir haben sie grossgezogen, ermutigt, Dinge spielerisch auszuprobieren und Fehler zu machen. In einer Schutzhülle geborgen, durften sie bei fast allen Themen mitreden, überall mitgehen und auch bei alltäglichen wie auch wichtigen Punkten mitentscheiden. Es mag für viele Menschen noch ein wenig befremdend sein, aber es ist klar, dass Teenager in der Lehre nicht nur zuschauen, putzen und ruhig sein mögen. Es kann vorkommen, dass die Lehrbetriebe heute bei manchen «Fällen» die letzte Meile der Erziehung übernehmen müssen. Grundsätzlich wollen die heutigen Jugendlichen jedoch Verantwortung übernehmen, Dinge verbessern und, ganz wichtig, sich bestätigen und ernst genommen werden. Ich bin überzeugt davon, dass die heutige Generation in der Arbeitswelt, aber auch wirtschaftlich betrachtet, genau das mitbringt, um die laufend neuen Herausforderungen zu meistern. Die Frage ist, ob wir einlenken, sie in der Mitte treffen und bereit sind, uns von vergangenen Mustern zu verabschieden.

#### **Welches sind die grössten Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit Kunden innerhalb von Lernenden-Projekten?**

Das Verständnis für die Generation Z, denn die lässt sich nicht biegen. Man muss in der Lage sein, sie abzuholen und zu begeistern. Die Projekte sind aber zugleich ein Lernprozess, und es braucht bei jedem Lehrbetrieb eine gesunde Portion Fingerspitzengefühl und mehrere Etappen, bis man die Ziele erreicht. Auch müssen sich manche Betriebe noch an den Gedanken gewöhnen, für die Lernenden-Projekte nicht zu unterschätzende Wechselprozesse zu lancieren, damit implementierte Massnahmen sich schliesslich nachhaltig und in die gewünschte Richtung auswirken. Die notwendigen Veränderungen sind nicht zu unterschätzen, und die Belegschaft muss aufgeklärt werden, dass entsprechende Aktionen höchste Dringlichkeit haben. Neben spezialisierten HR-Mitarbeitern sollten darum in den Projekten unbedingt auch Berufsbildner, ein Teil der Führungscrew und mindestens ein GL-Mitglied dabei sein. Da es zudem um Lernende geht, sollte man unbedingt ein bis zwei Auszubildende aus dem eigenen Lehrbetrieb mit integrieren.

#### **Was halten die Lernenden Ihrer Auftraggeber von Ihrem Unterstützungsangebot?**

Die finden das ausnahmslos positiv. In vielen Fällen werden die Lernenden nämlich bereits fest in die Projekte integriert. Man analysiert mit ihnen den IST-Zustand zu den Themen Finden, Betreuen sowie Binden und gibt ihnen die Chance, Optimierungsvorschläge und neue Ideen einzubringen. Das funktioniert am besten mit Workshops, wo die Lernenden an einem externen Ort und 100-prozentig anonym in kleinen Gruppen Lösungen ausarbeiten, diese auch präsentieren und argu-

mentieren. Dies hat viele Vorteile. Erstens bringt der anonyme Weg im Gegensatz zu Onlinebefragungen die nackte Wahrheit an die Oberfläche. Zweitens werden die Lernenden innerhalb der Workshops mit den heute bedeutungsvollen Kompetenzen wie Kommunikation, Kollaboration, Kreativität und kritisches Denken gefördert. Zu guter Letzt wollen eigentlich fast alle Lernenden bei den Umsetzungsmassnahmen mitgestalten. Moderne Lehrbetriebe fördern auch dieses Bedürfnis ganz bewusst und für beide Seiten gewinnbringend.

#### **Was sollte man im Umgang mit den Lernenden speziell beachten?**

Grundsätzlich sollte man bereits mit Schnupperlehrlingen offen und transparent sein. Die meisten typischen Generation Z-ler haben nichts dagegen, Bestandteil der Produktivität zu sein und Leistung zu erbringen. Man darf sogar klar sagen, dass es das Endziel ist, mit Lernenden unter dem Strich Gewinn zu generieren. Die Gretchenfrage ist aber, welches die Gegenleistungen sind. Gibt es eine sinnvolle Einführungsphase, Leistungslohn und Überzeitemtschädigung? Werden Berufs-, aber auch Praxisbildner regelmässig weitergebildet? Gibt es individuelle Entwicklungsprogramme, eine Fehlerkultur und darf man auch bei spannenden, anspruchsvollen Arbeiten mitwirken? Sinnvolle Benefits haben grossen Stellenwert. Und es ist wichtig, dass die jungen Menschen mit ihren teilweise noch scharfen Ecken und Kanten akzeptiert sind und das Gefühl haben, Teil der Familie zu sein. Ich mag den Slogan «miteinander – füreinander», weshalb coole Praxisbildner ihren Lernenden heute beim Aufräumen und Putzen einfach helfen sollten. All diese Punkte können enorm viel Positives bewirken. Davon hängt auch ab, ob Lernende nach der Ausbildung im Betrieb bleiben wollen oder das Weite suchen.

#### **Die Herausforderung Lehrlingsmangel dürfte mittelfristig durch die nachrückenden mengenmässig starken Jahrgänge bald behoben sein. Braucht es Ihr Unternehmen dann überhaupt noch?**

Ja, und ich bin sicher, dass mich mit der laufenden Entwicklung schon bald ein paar Mitbewerber begleiten werden. Der Fachkräftemangel wird bekanntlich durch

«Es mag für viele Menschen noch ein wenig befremdend sein, aber es ist klar, dass Teenager in der Lehre nicht nur zuschauen, putzen und ruhig sein mögen. Die heutigen Jugendlichen möchten Verantwortung übernehmen, Dinge verbessern und, ganz wichtig, sich bestätigen und ernst genommen werden.»

die baldige Pensionierung von Zehntausenden von Babyboomern und den wohl auch zukünftig schwachen Wanderungssaldo bestehen bleiben. Im Vergleich dazu rutschen viel zu wenig frisch Ausgebildete nach, und unattraktive Lehrberufe, die bestehen bleiben, werden kaum an Sexappeal gewinnen. Wie viele Generation-Alpha-Jugendliche in zehn bis fünfzehn Jahren noch eine Lehre als Maler, LKW-Mechaniker oder Netzelektriker absolvieren wollen, bleibt abzuwarten. Ebenso wird sich zeigen, in welchem Tempo die

Digitalisierungs- sowie Automatisierungseffekte von uns Menschen akzeptiert und umgesetzt werden. Der Run auf die diversen neuen Berufe und den gymnasialen Weg wird sicher gross bleiben. Unter dem Strich bedeutet dies Wettbewerb um Lernende und vor allem um Fachkräfte.

**Stichwort Talent Management:** Nach der LAP stehen bei vielen Lehrabgängern ein Sprachaufenthalt, Reisen oder eventuell auch ein Studium an einer FH an. Was können Lehrbe-

triebe tun, um diese Personen nach abgeschlossenem Studium wieder in den Betrieb zu holen?

Wunschkandidaten, welche den Lehrbetrieb nach der LAP auf eigenen Wunsch verlassen, kommen selten automatisch wieder zurück. Man muss davon ausgehen, dass der Fachkräftewettbewerb noch massiv zulegen wird, dementsprechend auch die Massnahmen von «hungrigen» Unternehmen. Als Grundsatz gilt: Je mehr die Lehrzeit als ein positives Erlebnis wahrgenommen wurde, desto höher ist die Möglichkeit, dass man zurückkommt. Eine einfache Rückgewinnungsmassnahme ist das regelmässige «Berühren», beispielsweise mit einem «Schoggi-Haas», einem Samichlaus-Säckli oder einem Dreikönigskuchen. Mit ein paar netten Zeilen bringt man ausserdem zum Ausdruck, dass man gerne an die vergangenen gemeinsamen Zeiten zurückdenkt, den Kandidaten nicht vergessen hat und jederzeit offen für einen Neustart ist. Ich habe das vor einigen Jahren schon mal mit einer Exfreundin versucht, und es hat funktioniert.

## Schneller im Job die Kurve kriegen?

Weiterbildung macht Ihr Team agil.

**Aktuell**

Inhouse Trainings  
für Teams

[swissmem-academy.ch](http://swissmem-academy.ch)

one step ahead.