

Wandel in der Berufsbildung – die Investition muss sich lohnen

Die einen tun es aus Tradition, die anderen, um Jugendlichen eine Chance zu geben oder um sich Nachwuchs zu sichern. Die Gründe, weshalb Firmen die typisch schweizerische Berufsbildung unterstützen, sind vielfältig. Genauso verschieden sind die Argumente, wenn Unternehmen keine Ausbildungsplätze (mehr) anbieten.

Die Berufsbildung mit Ausbildung im Betrieb und in der Berufsschule vermittelt zwei Dritteln der Jugendlichen in der Schweiz eine berufliche Grundlage. Die Berufsbildung ist zwar in ihren Grundstrukturen in einem einheitlichen Gesetz geregelt, und alle Lehren schliessen mit der Lehrabschlussprüfung ab. Die einzelnen Branchen haben aber eine gewisse Freiheit, sich selber zu organisieren. Den typischen Lehrbetrieb gibt es daher nicht. Da steht beispielsweise ein Grossunternehmen, das mehrere hundert Lernende ausbildet, einem Kleinbetrieb gegenüber, der nur einen Auszubildenden aufnehmen kann.

«Bei vielen grösseren Firmen liegt das Hauptmotiv für die Lehrlingsausbildung im traditionell gewachsenen Verständnis für diese Ausbildungsweise. Für sie ist es Teil ihrer

«Die guten Lehrabsolventen bilden bei uns die Grundlage der Personalentwicklung und sind somit ein wesentlicher Teil unserer personellen Ressourcen der Zukunft»

Peter Keller, Leiter Personal und Ausbildung national Coop und Mitglied der Direktion

Firmenphilosophie, gerade bei traditionellen Schweizer Unternehmen», sagt Stephan Hirs. Er ist Lehrstellenförderer der Stadt Zürich und führt regelmässig telefonische Umfragen durch, um festzustellen, welche Firmen wie viele Lernende beschäftigen oder aus welchen Gründen sie sich nicht oder nicht mehr in der Ausbildung junger Menschen engagieren. Einen weiteren Grund, Lernende auszubilden, erläutert Peter Keller, Leiter Personal und Ausbildung national Coop und Mitglied der Direktion: «Die guten Lehrabsolventen bilden bei uns die Grundlage der Personalentwicklung und sind somit ein wesentlicher Teil unserer personellen Ressourcen der Zukunft.» Rund 70 Prozent der Lernenden bleiben nach der Lehre bei Coop, und die besten unter ihnen werden speziell gefördert. «Wir haben einige ehemalige Lernende, die heute als Geschäftsführer oder in Managementfunktionen tätig sind», sagt Peter Keller. Coop bildet gegenwärtig 2318 Lernende (297 mehr als 2005) in 30 Berufen aus.

Bei fast zwei Dritteln aller Betriebe rechnet sich die Lehrlingsausbildung trotz der hohen Kosten schon während der Lehrzeit: Der Aufwand wird durch die produktiven Leistungen der Lernenden kompensiert, in vielen Fällen gar

überkompensiert. Dabei seien die Verhältnisse je nach Bereich verschieden, präzisiert Stephan Hirs: «Ein Elektromonteur ist bereits nach einem Jahr einsatzfähig. Ein Informatiker hingegen wird erst produktiv, wenn er genügend Know-how erworben hat, und das ist oft erst im letzten Lehrjahr der Fall. In Handwerksbetrieben, im Detailhandel oder in der Gastronomie jedoch sind Lernende für die Unternehmen finanziell interessant – auch wenn das kaum jemand so direkt zugibt.» In seiner Studie zu den Kosten und Nutzen der Lehrlingsausbildung konnte Stefan C. Wolter zeigen, dass sich fast 80 Prozent der befragten Unternehmen mit dem Kosten-Nutzen-Verhältnis der Lehrlingsausbildung sehr oder eher zufrieden bezeichneten, nur gerade 6 Prozent waren damit unzufrieden. Falls die Ausbildung von Lernenden nicht auch ökonomisch interessant wäre, könnte sie in ihrer heutigen Form schwerlich überleben, stellt Wolter fest.¹

Gerade Kleinbetriebe können auch von der Jugend lernen. Hirs nennt ein Beispiel: «Die Ausbildungsverantwortliche einer Papeterie sagte mir, dass ihre 17-jährige Lehrtochter den Markt für ihre Produkte anders beurteile und dadurch neue, innovative Ideen ins Team einbringe.»

Auch der Softwarehersteller Vertec und die unabhängige Vermögensverwaltungsgesellschaft SAM Group haben bisher nur positive Erfahrungen mit ihren Lehrtöchtern gemacht. Beide KMU – Vertec beschäftigt zwölf, SAM 55 Mitarbeitende – haben im August 2006 zum ersten Mal eine Lernende angestellt. Der Grund: Sie wollen einem jungen Menschen eine Ausbildung ermöglichen. Sowohl Alma Caminada, Personalverantwortliche von Vertec, als auch Denise Schärer, Human Resources Professional von SAM, haben den Lehrmeisterausweis gemacht. Beide haben ihre Lernenden über www.lena.zh.ch, den «Lehrstellennachweis» des Kantons Zürich, gefunden. Auf dieser Website können Schulabgänger nach freien Lehrstellen in verschiedenen Berufsgruppen suchen.

«Ich habe sehr viele Bewerbungen bekommen, obwohl ich erst spät mit der Suche begonnen habe», sagt Caminada. Die gleiche Erfahrung machte auch Schärer: «Ich war erstaunt, wie viel gute Bewerbungen wir trotz des späten Zeitpunkts erhielten. Oft habe ich gehört, dass nur Schulabgänger mit schlechten Noten keine Lehrstelle finden. Nach meinen Erfahrungen stimmt das nicht.»

Für eine Grossfirma sieht das etwas anders aus. Peter Keller von Coop sagt, dass es schwieriger geworden sei, die richtigen Jugendlichen ins Unternehmen zu holen. «In der Regel können wir von 100 Bewerbungen nur 20 in die engere Wahl nehmen. Auch in den Verkaufs- und Logistikberufen sind die Anforderungen gestiegen, das Niveau der Schulen jedoch stagniert zum Teil.

Viele Jugendliche haben zudem falsche Vorstellungen von den Berufen im Detailhandel, und die Lehrer sind oft zu wenig bereit, sich mit den Anforderungen der Wirtschaft auseinanderzusetzen», kritisiert Keller. Grundsätzlich seien die Jugendlichen heute aber nicht besser oder schlechter als vor zehn Jahren, sagt Keller. Er ortet das Problem vielmehr bei den Eltern, die «ihre Verantwortung als Erziehende zu wenig wahrnehmen».

Auch Marc Twerenbold, der seit 1977 die Blumen Kenner AG besitzt und über 130 Lernende ausbildete, hat bis auf wenige Ausnahmen gute Erfahrungen mit dem Lehrlingswesen gemacht, während sich die Ausnahmen eher auf die Situation mit den Eltern beziehen, wie er im Interview mit dem «Schweizer Arbeitgeber» (Nr. 20 vom 12. Oktober 2006) sagt.

Zu einem etwas anderen Schluss kommt das Laufbahnzentrum der Stadt Zürich, eine Abteilung des Sozialdepartements: Viele Lehrlingsverantwortliche urteilen zwar verständnisvoll über die Schulabgängerinnen und -abgänger, doch die Lernenden werden von ihnen als unkonzentrierter, unentschlossener, perspektivenloser, führungsbedürftiger und mit eindeutigen Schwächen auch in den Umgangsformen beschrieben. Dies geht aus einer Befragung des Laufbahnzentrums hervor, das rund sechzig der grössten Lehrbetriebe – sie verfügen über bis zu 290 Ausbildungsplätze – in der Region Zürich befragte (weitere Infos: «Laufbahn-Info 4/2006», Publikationsorgan des Laufbahnzentrums).

Wie unterschiedlich die Ausbildungen auch innerhalb einer einzelnen Branche gehandhabt werden, zeigt das Beispiel der Banken. Sie bieten neben der kaufmännischen Grundausbildung weitere Ausbildungsmöglichkeiten an, wie etwa den Lehrgang «Bank- und Finanzausbildung für Mittelschulabsolventen».

Es ist durchaus denkbar, dass die Einführung dieses Lehrgangs eine Reduktion der Lehrstellenplätze zur Folge hat. So hat beispielsweise die

«Es besteht ein klarer Trend zu höheren Bildungsabschlüssen. Dem wollen wir Rechnung tragen»

Axel Langer, UBS-Sprecher

St. Galler Kantonalbank von 2001 bis 2003 jährlich 42 Lehrlinge ausgebildet. Im Jahr 2004 führte sie die «Bank- und Finanzausbildung für Mittelschulabsolventen» ein und reduzierte die Lehrlingsplätze sukzessive auf jährlich 32. Allerdings werden nur drei Mittelschulabsolventen pro Jahr aufgenommen. «Das Schwergewicht bei der St. Galler Kantonalbank bleibt weiterhin bei der Berufslehre nach der Neuen Kaufmännischen

¹ Detaillierte Resultate in: J. Schwenk, S. Mühlemann, Y. Pescio, B. Walther, S.C. Wolter, L. Zürcher, Kosten und Nutzen der Lehrlingsausbildung – aus Sicht der Schweizer Betriebe. Chur & Zürich: Rüegger Verlag, 2003; ISBN 3-7253-0745-8

Grundausbildung», sagt Simon Netzle, Leiter Unternehmenskommunikation der St. Galler Kantonalbank.

Meistens wird denn auch der neue Lehrgang als eine zusätzliche Möglichkeit der Ausbildung betrachtet. So bestätigt etwa die Basler Kantonalbank, dass die Anzahl Stellen für die Bank- und Finanzausbildung sowie für die KV-Lernenden unabhängig voneinander sind. Die Basler Kantonalbank hat in den letzten sechs Jahren 69 Lernende und 44 Praktikanten (4 Maturanden und 40 Handelsmittelschüler) aufgenommen.

Ähnlich tönt es bei der UBS: Die Anzahl Lernender sei in den letzten Jahren konstant bei etwa 260 geblieben und es gebe keine Korrelation zwischen den Ausbildungsplätzen für Lernende und für Allrounder, Mittelschul- oder Handelsmittelschulabsolventen. «Es besteht jedoch ein klarer Trend zu höheren Bildungsabschlüssen. Diesem wollen wir Rechnung tragen», sagt Axel Langer, UBS-Sprecher. Nicht zu verneinen sei ein bildungs- und altersmässiger Vorteil von Allroundern: «Sie haben eine längere schulische Vorbildung, und weil sie älter sind, sind sie vielfältiger einsetzbar.» Die UBS legt jedoch Wert darauf, auf allen drei Ebenen junge Leute zu rekrutieren: KV-Lernende, Allrounder und Hochschulabsolventen.

Die Zürcher Kantonalbank (ZKB) wiederum wählt einen anderen Weg: Sie will mit der Erstausbildung ganz klar einen Beitrag zur Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit leisten und konzentriert sich daher auf die Lernenden. Und weil die kaufmännische Ausbildung seit der

Reform eine intensivere Betreuung verlangt, wurde die Zahl der Mittelschüler-Praktikanten von 22 (2003) auf 11 (2006) reduziert. In der gleichen Zeit ist die Zahl der Lehrlingsplätze von 86 auf 104 gestiegen.

Ganz generell hat die Ausbildungsbereitschaft der Betriebe in der Schweiz seit 1985 abgenommen, wie das Bundesamt für Statistik schreibt. Obwohl die Gesamtzahl der Arbeitsstätten zugenommen hat, ist die Anzahl der aus-

«Bei vielen grösseren Firmen liegt das Hauptmotiv für die Lehrlingsausbildung im traditionell gewachsenen Verständnis für diese Ausbildungsweise»

Stephan Hirs, Lehrstellenförderer der Stadt Zürich

bildenden Betriebe kleiner geworden. So haben im Jahr 1985 von total 302 064 Betrieben 72 744 Lernende ausgebildet, 2001 waren es noch 66 126 Betriebe von total 363 325. Dieser Rückgang sei teilweise auf strukturelle Gründe zurückzuführen, sagt Stephan Hirs: «Der Schweizer Arbeitsmarkt verändert sich immer mehr Richtung Dienstleistungsbetriebe.» So wurden seit 2001 in Industrie und Gewerbe 3,6 Prozent der Arbeitsplätze abgebaut, während der Dienstleistungssektor einen Beschäftigungszuwachs von 2,4 Prozent verzeichnen konnte. «In Dienst-

leistungsbetrieben gibt es jedoch tendenziell weniger Lehrstellen als in Industrie und Gewerbe», sagt Hirs.

Zudem entstehen laufend neue Berufsfelder, die Entwicklung der entsprechenden Lehrberufe jedoch brauche mehr Zeit. Momentan stehen rund 300 Berufe zur Auswahl, in denen sich Lernende im dualen System ausbilden lassen können.

Bei kleineren oder Kleinstfirmen liege das Problem oft darin, dass sie zu klein sind, um die Betreuung gewährleisten zu können, und dass ihre Zukunft gerade auch bei Startups zu unsicher ist: «Berufsbildung bedeutet ein langfristiges Commitment und braucht eine gewisse Stabilität der Firma», sagt Hirs.

Einen weiteren Grund für die Reduktion der Lehrstellen sieht der Berufsbildungsspezialist in den Globalisierungstendenzen: Mit den Auslagerungen der Produktion ins Ausland verlieren grössere Firmen die Möglichkeit, Lehrstellen anzubieten. «Es kommt vor, dass ein ausländisches Management gar nicht mit dem Schweizer Berufsbildungssystem vertraut ist. Diese Leute haben zudem selber oft einen Hochschulabschluss und keinen Bezug zur Berufsbildung», sagt Hirs. «Selbst wenn sich dann die HR-Verantwortlichen dafür einsetzen – und häufig sind die HR-Leute positiv eingestellt und unterstützen die Berufsbildung –, müssen sie sich an Vorgaben halten. Eine Firma kann sich aber nur dann klar zur Ausbildung bekennen, wenn das oberste Management davon überzeugt ist.»

Marianne Rupp