

Schweizer Ausbildungsverbund

Vermarktung als Lernziel

Wie sieht eine Berufsausbildung aus, bei der Azubis lernen, sich im wirtschaftlichen Umfeld marktnah und versiert zu bewegen? Eine unternehmerische Antwort kommt aus der Schweiz. Dort haben über 50 Firmen einen Ausbildungsverbund gegründet, der aus Azubis „marktfähige Lebensunternehmer“ machen soll.

Von **Dominik Reinle**

Der Autor ist Diplom-Soziologe und arbeitet als Journalist in Köln.
mail@dominik-reinle.de

■ Die Zeit drängt. Sie muss was unternehmen. „Gestern habe ich eine Offerte eingeholt“, erzählt Anna Lena Gillessen. „Die war aber viel zu teuer.“ Das Problem: Ihr Kleinunternehmen muss in vier Wochen die ersten elektronischen Steuerungselemente für Fritteusen liefern, die in der Großgastronomie eingesetzt werden sollen. Der Auftrag über 50 Leiterplatten ist umfangreich. „Die leichten Lötungen können wir selber machen.“ Die komplizierten Arbeiten müssen aber an eine Spezialfirma abgegeben werden. „Erst wenn die fertig sind, geht’s bei uns mit der Endkontrolle weiter.“ Welche Firma kommt dafür in Frage? Die Terminvorgabe des Kunden muss unbedingt eingehalten werden. Als Projektleiterin ist sie dafür verantwortlich. Also: eine weitere Offerte einholen und entscheiden.

Nein, Anna Lena Gillessen ist nicht Managerin. Sie ist 20 Jahre alt und Lehrling – so heißen offiziell die Azubis in der Schweiz. Angestellt ist sie bei den „Lernzentren – Lehrlinge für die Wirtschaft“ in Baden. In der Kleinstadt in der Nähe von Zürich gründeten vor über hundert Jahren Charles E. Brown und Walter Boveri ihr international tätiges Unternehmen – heute bekannt unter dem Namen

Asea Brown Boveri (ABB). Die Lernzentren haben ihren Hauptsitz mitten im weitläufigen Industriegebiet hinter dem Bahnhof. Der Weg führt vorbei an massigen Fertigungshallen, Hochkaminen und gestylten Bürokomplexen aus Glas und Stahl.

Die Lernzentren sind ein privatwirtschaftlicher Ausbildungsverbund mit vier Standorten. Finanziell getragen wird der 1996 gegründete Verein von den drei Kernmitgliedern ABB, ALSTOM und Bombardier sowie von fünfzig weiteren Unternehmen. „Wir bekommen null Subventionen“, sagt Andreas Rüegg, Geschäftsführer der Lernzentren. Sein Schreibtisch steht in der dritten Etage eines klotzigen Mehrzweck-Gebäudes, wo die gesamte Verwaltung in einem Großraumbüro untergebracht ist. In der Etage darunter befinden sich in hohen, ausgedehnten Räumen die Ausbildungsplätze mit ihren modern eingerichteten Fertigungsstätten. Geschäftsführer Rüegg: „Bei uns liegt die Gesamtverantwortung von der Auswahl und Einstellung der Lehrlinge bis zur erfolgreichen staatlichen Lehrabschlussprüfung.“ Wie in Deutschland verläuft die Berufsausbildung in der Schweiz nach dem dualen Prinzip.



Alle Fotos: Werner Bachmeier

Azubi und Projektleiterin: Anna Lena Gillessen holt Angebote bei Zulieferern ein.

Modell Kleinunternehmen: Lernen am Auftrag

Vom ersten Tag an arbeiten die Azubis während ihrer zweijährigen betrieblichen Grundausbildung in so genannten Kleinunternehmen. Ein solches Produktionsteam besteht aus fünfundzwanzig Lehrlingen, die meisten haben technische Berufe, einige machen eine kaufmännische Lehre. Sie erarbeiten ihre Lernziele möglichst anhand echter Kunden-Aufträge. Dabei sind sie in den gesamten unternehmerischen Prozess eingebunden. Von der Akquisition über die Offerte und die Produktion bis hin zur Lieferung. „Die Lehrlinge müssen merken, was es heißt, direkt mit Kunden umzugehen“, sagt Rüegg. „Sie arbeiten viel besser mit, wenn sie verstehen, in welchem Umfeld ihre Firma erfolgreich sein muss.“

Auch die Einnahmen müssen stimmen: Jedes Kleinunternehmen hat eine Budgetvorgabe. Jährlich muss ein Umsatz von 100.000 Franken (rund 70.000 Euro) erwirtschaftet werden. Der erreichte Zwischenstand ist für alle Azubis sichtbar: Im Kleinunternehmen, in dem Anna Lena Gillessen lernt und arbeitet, steht eine Pyramide aus

Plexiglas, die nach jedem erledigten Auftrag mit der entsprechenden Menge Sand aufgefüllt wird. Noch liegt Anfang Oktober der Umsatz-Höchststand bei 45.000 Franken, bald wird er die 55.000-Marke erreichen – aber nur, wenn der Fritteusen-Auftrag erfolgreich beendet ist.

Lebensunternehmer: Reagiert auf Veränderungen

Ziel ist es, die Lehrlinge zu „arbeitsmarktfähigen Lebensunternehmern“ auszubilden. „Das sind Personen, die selber erkennen, welches Wissen aktuell benötigt wird“, sagt Lernzentren-Chef Rüegg. „Sie können sich die gefragten Fähigkeiten in kurzer Zeit effizient aneignen und sich auf dem Arbeitsmarkt erfolgreich verkaufen – im guten Sinn.“ Wenn jemand das beherrsche, habe er die beste Grundlage, um auf Veränderungen zu reagieren. Das Konzept sei keine Umsetzung einer Theorie, sondern „aus der Praxis heraus“ entstanden. „Wir sehen im Umfeld unserer Mitgliedsfirmen, auf welche Art Berufsleben wir die Jugendlichen vorbereiten müssen.“ →

→ Wie wird man Lebensunternehmer? „Der Fokus liegt klar auf der Breite der Ausbildung und nicht auf der Tiefe“, sagt Andreas Rüegg. „Die Lehrlinge müssen eine breite Basis haben, weil man nie weiß, worauf sie aufbauen müssen.“ Voraussetzung dafür sind übergreifend angelegte Berufe. Deshalb wurden in der Schweiz beispielsweise die drei Berufe Dreher, Fräser und Schweißer zusammengefasst und ein neuer daraus geschaffen: der Polymechaniker. Er kann schweißen, fräsen und drehen. „Bei uns lernt er zusätzlich Maschinen zusammenbauen und Roboter programmieren“, sagt Martin Gähwiler. Er ist einer der Ausbilder und leitet zusammen mit zwei Kollegen das Kleinunternehmen, in dem Anna Lena Gillessen ihre Grundausbildung zur Elektronikerin absolviert. Mit ihr zusammen arbeiten zudem Polymechaniker, Informatiker und Automatiker. Eine Berufspalette, die auch beim Fritteusen-Auftrag zum Zug kommt: In der Entwicklungsphase musste das Schema der elektronischen Steuerung gezeichnet, das Programm für den Mikroprozessor entwickelt und auf den Prozessor gespeichert werden.

Selbstständig im Sinn der Firma

Wer Lebensunternehmer werden will, braucht neben Fach- vor allem Sozial- und Methodenkompetenz. Schon in kurzen Gesprächen mit den Azubis fällt ihre Eloquenz auf. Sie sind bereits im ersten Lehrjahr in der Lage, Sachverhalte selbstsicher zu präsentieren. „Wir probieren, die



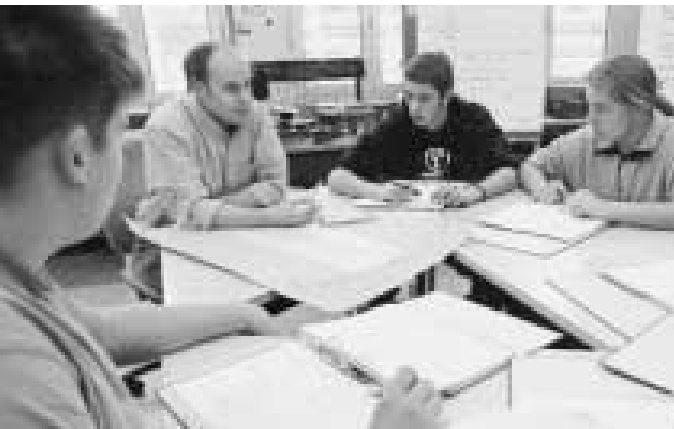
Lehrlinge im Laufe der Ausbildung zu einem höchstmöglichen Maß an Selbstverantwortung zu bringen“, sagt Geschäftsführer Rüegg. Das Zauberwort dafür heißt Empowerment – zu deutsch: Befähigung – vor allem zum selbstständigen Arbeiten. Im internen Leitfaden steht: „Empowerment bedeutet weitestgehende Verantwortungsübergabe an motivierte, fähige Mitarbeitende.“ Sie sollen Verantwortung übernehmen können – aber nicht nur für ihren eigenen Arbeitsbereich, sondern auch für das Unternehmen: „Du musst sehr gut verstehen, was die Firma will (...), denn nur dann kannst du selbstständig handeln und wissen, dass du im Sinn der Firma handelst“, so das Papier der Geschäftsführung.

Beim Rundgang durch die acht Kleinunternehmen des Standortes Baden erläutert Leiter Roland Huber das Prin-



»Wir sehen im Umfeld unserer Mitgliedsfirmen, auf welche Art Berufsleben wir die Jugendlichen vorbereiten müssen.«

Geschäftsführer Andreas Rüegg



zip des Lernprozesses: Der Lehrling soll seine Ausbildung aktiv mitgestalten. „Früher machte der Ausbilder einen Handgriff vor und der Lehrling machte ihn nach.“ In den Lernzentren hingegen seien Ausbilder nicht mehr „Instruktoren“, sondern „Lernbegleiter“. Der Lehrling erhalte einen Auftrag, den er in eigener Regie umzusetzen habe. „Er muss das Problem analysieren und sich für einen Lösungsweg entscheiden.“ Bemerke der „Coach“, dass etwas schief laufe, frage er zwar den Lehrling, ob das noch der richtige Weg sei. Die Antwort aber müsse sich der Azubi selbst geben. „Der Lehrling erhält einen klar abgesteckten Freiraum, innerhalb dessen er eigenständig entscheiden muss.“

Den Entscheidungs-Spielraum produktiv zu nutzen ist keine leichte Aufgabe, findet Anna Lena Gillessen: „Wenn ich mich nicht um die offenen Fragen kümmerge, komme ich nicht zum Ziel.“ Die Ausbilder seien natürlich immer ansprechbar, „aber sie kauen mir die Antwort nicht vor.“ Dass sie sich selber weiterbringen muss, hat sie erst so richtig am Ende der Grundausbildung kapiert. „Ich habe zwar nach dem zweiten Lehrjahr die Zwischenprüfung bestanden, aber ich war mit dem Ergebnis nicht zufrieden.“ Deshalb habe sie sich als „Leaderin“ des Fritteusen-Auftrages weiter qualifizieren wollen.

Firmeneinsatz: Maximum an Return

Nach dem Fritteusen-Auftrag wird Anna Lena Gillessen – wie alle anderen Lehrlinge im dritten und vierten Lehrjahr – bis zur Abschlussprüfung bei Mitgliedsfirmen

arbeiten. Dort findet in der zweiten Hälfte der Lehre die Phase der Spezialisierung statt. Denn von der Grundausbildung in Kleinunternehmen sollen nicht nur die Azubis, sondern auch die Mitgliedsfirmen profitieren. „Die angehenden Lebensunternehmer können bei ihren Firmeneinsätzen sofort ihren Beitrag leisten“, sagt Lernzentren-Chef Rüegg. „Sie sind mitdenkende Mitarbeitende, die sich proaktiv verhalten.“ Das bedeutet: „Der Lehrling kennt die unternehmerischen Prozesse, er sieht von sich aus, welche Verbesserungen notwendig sind und →

Bewertung: Effizient und förderlich

Wer eine Lehrstelle bei den Lernzentren bekommen will, muss sich einem zweistufigen Auswahlverfahren stellen. Zuerst werden schulisches Wissen und Motivation überprüft, dann die Sozial- und Methodenkompetenzen in Gruppen-Assessments beurteilt. Das Ausbildungsmodell Kleinunternehmen wurde im Lehrjahr 1999/2000 gestartet und im Herbst 2003 wissenschaftlich evaluiert von der Eidgenössischen TH Zürich (ETHZ), der Uni Koblenz-Landau und der Uni Mainz. „Wir begleiteten einen Lehrlings-Jahrgang während der gesamten vierjährigen Ausbildung“, erklärt Balthasar Eugster von der ETHZ. Anhand von Fragebögen seien Selbst- und Fremdeinschätzungen erfasst und ausgewertet worden. Das Resultat: „Die Ausbildung im Kleinunternehmen ist insgesamt effizient. Die Ziele wurden erreicht“, sagt Projekt-Koordinator Eugster. „Auffallend ist, dass auch jene Lehrlinge erfolgreich gefördert werden können, die mit geringeren Leistungsfähigkeiten in die Berufslehre starten.“ Laut Studie gelingt es dem Konzept, nicht nur Methoden- und Sozialkompetenzen gezielt zu entwickeln – sondern auch Fachkompetenzen. „Ein Ergebnis, das darauf hindeutet, dass trotz Breite der Ausbildung die Tiefe nicht zu kurz kommt“, so Eugster.

→ setzt sie auch um.“ Die Folge: „Die Lehrlinge werden bei ihren Einsätzen direkt in die Wertschöpfungskette eingespannt – und sind in diesem Sinn unverzichtbar.“ Diese Wertschöpfung verbleibe „natürlich“ bei den Firmen, sagt Rüegg. So könnten die Unternehmen „den größten Teil, aber nicht hundert Prozent“ ihrer Investitionen in die Grundausbildung zurückholen. „In den ersten beiden Lehrjahren zahlen die Mitglieder, ohne dass die Lehrlinge bei ihnen auftauchen.“ Während der Einsätze erhalte die Firma jedoch „das Maximum an Return“.

Das sehen die Firmen offensichtlich auch so: Seit Bestehen der Lernzentren habe sich die Anzahl der Vereinsmitglieder verdoppelt. Mittlerweile gehören die Lernzentren zu den zehn größten Lehrlingsausbildern in der Schweiz – mit derzeit neunhundert Lehrlingen. Die Durchfall-Quote bei der staatlichen Abschlussprüfung liege unter zwei Prozent. Geschäftsführer Rüegg: „Wir stellen auch den Berufsweltmeister 2003 im CNC-Fräsen.“

Kritik: Suche nach neuem Käfig

Taugt das Konzept „Lebensunternehmer“ als gesellschaftliches Leitbild? „Wenn jemand Lebensunternehmer wird, ist das ein gesellschaftlicher Fortschritt“, argumentiert Andreas Rüegg, denn „er denkt selbstständig, kann mit Regeln sinnvoll umgehen und ist toleranter, weil er selbstsicherer ist.“ Kritisch beurteilt hingegen Karlheinz A. Geißler den Trend, dass jeder jedem ein Kunde ist und Vermarktung zum allseitigen Leitmotiv erhoben wird. Geißler, Professor und Wirtschaftspädagoge an der Bundeswehr-Uni München: „Für den Unternehmer ist alle Zeit in Geld verrechenbar, alle Zeit muss deshalb genutzt werden.“ Das gehe zu Lasten aller sozialen Aktivitäten, die nicht in Geld messbar seien: Liebe, Pflege, Bildung und Zuneigung.

Ebenso kritisiert Professor Geißler die Stilisierung der eigenen Biografie zur marktfähigen Firma. „Der Einzugs des Marktprinzips ins Private verändert jede Kommunikation und Interaktion grundlegend.“ In- und außerhalb

der Arbeit werde „die kalkulatorische Disposition“ zum Verhaltensmerkmal der Subjekte. Dagegen sind für Lernzentren-Chef Rüegg die Lebensunternehmer selbstständige Persönlichkeiten, die auch im Privatleben ihre Fähigkeiten – etwa in der Gesprächsführung – nutzen können. Zudem seien die Unternehmen auf Persönlichkeiten angewiesen: „Eine Firma, die nur gute Befehlsempfänger hat, ist nicht überlebensfähig.“

In einem Punkt sind sich Rüegg und Geißler einig: Gewerkschaften werden durch das Lebensunternehmer-Konzept nicht überflüssig. Trotzdem haben sie sehr unterschiedliche Vorstellungen: „Ich will einen starken Angestelltenrat, aber einen unternehmerisch denkenden und nicht einen bewahrenden“, sagt Andreas Rüegg. „Strukturbewahrende“ Gewerkschafter hält er für „reaktionär“. Für Karlheinz A. Geißler hingegen sind die Gewerkschaften „notwendiger denn je, um den Schein von Freiheit mit der realen Freiheit zu konfrontieren.“ Das Ausbildungskonzept nutze jenen, „die ganz viel ändern wollen, damit sich nichts ändert.“ ■

Zum Weiterlesen

Balthasar Eugster/Andreas Rüegg u.a.: Selbstgesteuertes Lernen.

Ein Erfolg versprechendes Konzept im Feld beruflicher Bildung? In: G. F. Müller (Hrsg.), Selbstverwirklichung im Arbeitsleben (S. 253–278). Lengerich, Pabst Science Publishers 2003. ISBN 3-89967-030-2, 20 Euro

Karlheinz A. Geißler/Frank Michael Orthey: Der große Zwang zur kleinen Freiheit. Berufliche Bildung im Modernisierungsprozess. Stuttgart, Hirzel Verlag 1998. ISBN 3-7776-0849-1, 39,90 Euro

www.lernzentren.ch