

Fachkräftemangel macht die Lehre attraktiv

Schweizer Niederlassungen von globalen Firmen stehen im Ruf, sich schwach an der Lehrlingsausbildung zu beteiligen. Vor allem für grosse Unternehmen stimmt das nicht.

Text: **Res Minder** Foto: **Dieter Seeger**

Stefan Metzger ist Chef von Cognizant in der Schweiz, einer Tochter des globalen IT- und Beratungsgiganten mit Niederlassungen in Zürich, Genf und Zug. Als er vor fünf Jahren beschloss, in seiner Unternehmung Lernende auszubilden, bekam er zuerst wenig Ermutigendes zu hören: «Das geht nicht», «Viel zu kompliziert», «Die Muttergesellschaft macht nicht mit». Metzger liess sich davon nicht beirren, im Gegenteil: «Ich werde beweisen, dass es geht.» Heute beschäftigt Cognizant zwölf Lernende und es sollen noch mehr werden. Man strebe bis 2020 eine «hohe zweistellige» Zahl an, sagt Metzger. Cognizant beschäftigt in der Schweiz über 800 ICT-Mitarbeitende.

Accenture, einer der weltweit grössten Beratungs- und Technologiedienstleister, hat ebenfalls 2011 begonnen, in der Schweiz Mediamatiker auszubilden, später kamen Kaufleute dazu. «Anfang dieses Jahres haben wir entschieden, das Lehrlingsprogramm markant auszubauen», sagt Country Managing Director Thomas Meyer. Pro Jahr will die Firma zusätzlich zehn Informatik- und Mediamatik-Lernende anstellen. In vier Jahren sollen sie rund 10 Prozent der Beschäftigten im Bereich Informatik ausmachen.

Ein drittes Beispiel: XL Catlin. Das international tätige Versicherungs- und Rückversicherungsunternehmen stellt seit vier Jahren jährlich zwei KV-Lernende an.

Diese Beispiele sind keine Ausreisser, wie eine Studie des Bildungsökonom Samuel Mühlemann von 2013 zeigt. Er untersuchte das Ausbildungsverhalten von internationalisierten Betrieben. Unter «internationalisiert» versteht Mühlemann Unternehmen, die zu einem Konzern mit Hauptsitz im Ausland gehören, in ausländischem Besitz sind oder hauptsächlich ausländische Unter-

nehmen beliefern. Sie machen zwischen 11 und 12 Prozent aller Betriebe in der Schweiz aus.

Kleine sind zurückhaltender

Der Forscher stellte fest, dass internationalisierte Betriebe mit mehr als 50 Beschäftigten nicht weniger Lernende ausbilden als einheimische Betriebe. Jene mit mehr als 100 Beschäftigten haben sogar eine leicht höhere Ausbildungswahrscheinlichkeit. Bei den Firmen mit weniger als 50 Beschäftigten sind die internationalisierten Betriebe hingegen weniger aktiv. Als Hauptgründe für das Abseitsstehen geben sie an, sie seien zu spezialisiert, um alle Ausbildungsinhalte eines Berufes vermitteln zu können. Ihren Bedarf an Fachleuten deckten sie vor allem, indem sie ihr vorhandenes Personal weiterbildeten oder extern rekrutierten. Öfter

als einheimische Betriebe sagen sie auch, sie hätten gar keinen Bedarf nach Fachkräften mit einem Berufsabschluss, und sie stören sich häufiger daran, dass ausgebildete Lernende den Betrieb später verlassen.

Diese Bedenken teilen Cognizant, Accenture und XL Catlin nicht. Sie verstärken ihr Engagement in jüngster Zeit sogar. Auch das entspricht einem Trend, den Bildungsökonom Mühlemann beobachtet hat: Die Wahrscheinlichkeit, dass internationale Betriebe ausbilden, hat von 2000 bis 2009 zugenommen, und zwar markanter als bei einheimischen Betrieben. Der Effekt geht wiederum aufs Konto der Grossen: Sie stellen vermehrt Lernende an, in kleinen Betrieben ist die Ausbildungswahrscheinlichkeit ungefähr konstant geblieben.

Fachkräftemangel als Motor

Auf die Frage, weshalb sie vermehrt auf Lernende setzen, geben die drei befragten Firmen den gleichen Hauptgrund an: Fachkräftemangel. «Die Schere zwischen Bedarf und Angebot an Fachkräften im ICT-Bereich geht immer mehr auf», sagt etwa Thomas Meyer von Accenture. Um diese Lücke zu schliessen, fahre man mehrgleisig. Zum einen hole man Leute aus dem Ausland. Diese Mitarbeiter seien aber relativ teuer und es stehe nur eine beschränkte Zahl an Arbeitsbewilligungen zur Verfügung. Man setzte deshalb zusätzlich auf Einheimische über 45 und auf die Berufsbildung. «Es ist eine betriebliche Notwendigkeit, Lehrlinge auszubilden.»

Stefan Metzger von Cognizant argumentiert ganz ähnlich. Bis 2008 habe seine Firma vor allem in Indien, später vermehrt in Europa rekrutiert. Neben der Abhängigkeit von Arbeitsbewilligungen habe dies den Nachteil, dass der Zugang zu Kunden, die nicht Englisch sprechen wollten oder könnten, schwierig sei. «Die

Globales Netzwerk ebnet der Lehre den Weg

Das Global Apprenticeships Network (GAN) ist ein Zusammenschluss von Unternehmen, Wirtschaftsverbänden, der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO), der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) und dem Business and Industry Advisory Committee (BIAC), das bei der OECD die Interessen der Wirtschaft vertritt. Die Organisation will weltweit die Jugendarbeitslosigkeit bekämpfen und gleichzeitig den Bedarf der Wirtschaft nach qualifizierten Arbeitskräften decken.

Praktisch geschieht dies, indem Erfolgsbeispiele und bewährte Methoden dualer Ausbildungskonzepte innerhalb des Netzwerkes geteilt und darüber hinaus bekannt gemacht und gefördert werden. In nationalen GAN-Netzwerken werden die gleichen Ziele auf Ebene einzelner Länder verfolgt. Dabei wird den jeweiligen kulturellen, ökonomischen und institutionellen Rahmenbedingungen Rechnung getragen. Bisher existieren in der Türkei, Indonesien, Spanien, Argentinien und Kolumbien nationale GAN-Netzwerke. In Malawi, Tansania, Mexiko, den Niederlanden und Namibia sind weitere am Entstehen.

GAN wurde im Jahr 2013 gegründet und hat seinen Sitz in Genf. Namhafte schweizerische Unternehmen wie Nestlé, UBS und Adecco sind in der Organisation vertreten. Präsiert wird GAN derzeit von Adecco-CEO Alain Dehaze.

► www.gan-global.org



Der weltweit tätige Beratungs- und Technologiedienstleister Accenture bildet seit 2011 Lernende aus (von links): Elwin Manapparambil, Laila Bühler, Loris Peduzzi, die Lehrungsverantwortliche Lara Enzler, Nona Poghosyan, Lukas Scherrer.

eigenen Leute auszubilden, wurde deshalb Teil der langfristigen Strategie.»

Seine eigenen Nachwuchstalente auszubilden, habe den Vorteil, dass sie nach der Lehre mit den Abläufen im Betrieb vertraut seien, sagt Andreas Scherrer, der HR-Verantwortliche von XL Catlin. Extern rekrutierte Berufsleute einzuführen, sei in einem spezialisierten und komplexen Geschäftsfeld aufwendig. Entsprechend bemühe man sich, den Lernenden eine Perspektive nach dem Lehrabschluss zu bieten.

Lehrgeld bezahlt

Nach den ersten paar Jahren fällt die Bilanz der drei neuen Ausbildungsbetriebe positiv aus. «Die Qualität der Lernenden bei Cognizant, ihre Motivation und ihre Begeisterungsfähigkeit stehen auf einem sehr hohen Niveau», sagt etwa Stefan Metzger. Auch Meyer und Scherrer sprechen von einem Erfolg. Aber sie mussten alle Lehrgeld bezahlen. Erkennen, dass Rekrutieren und Ausbilden von Lernenden mit Aufwand verbunden ist, dass junge Menschen durch Adoleszenzkrisen gehen, dass sie anders behandelt werden müssen als andere Mitarbeitende. Inzwi-

schen haben die Betriebe aber Strukturen und Know-how aufgebaut, um die nötige Betreuung gewährleisten zu können.

Und was bringt die Lehre bei einem internationalen Unternehmen für die Lernenden mit sich? Zwei Stimmen von Accenture: Loris Peduzzi hat seine Lehre als Mediamatiker im letzten Juli abgeschlossen und erinnert sich, wie es war, als er plötzlich mit Leuten aus Indien und Chicago zu tun hatte. «Da habe ich erst realisiert, in was für einem Betrieb ich arbeite. Das macht es megaspännend, aber es ist auch anspruchsvoll.» Nona Poghosyan im zweiten KV-Lehrjahr merkt, dass sie in den Englischstunden in der Berufsschule viel besser mitreden kann, weil sie schon im Geschäft viel in dieser Sprache kommuniziert. Und sie hofft, dass ihr der Name einer internationalen, erfolgreichen Firma im Lebenslauf dereinst Türen öffnen wird.

«Ein enormes Umdenken»

Die Begeisterung der Schweizer Verantwortlichen für das duale Bildungssystem ist spürbar. Doch sie mussten alle auch die fernen Geschäftsleitungen davon überzeugen. Neben dem Fachkräftemangel gebe es weitere Umstände, die diese Aufgabe begünstigt hätten, sagt Thomas Meyer. So habe die tiefe Jugendarbeitslosigkeit in der Schweiz in vielen anderen

Ländern Aufmerksamkeit erregt. Das habe es leichter gemacht, die Vorreiterrolle innerhalb des Konzerns zu übernehmen. Er hat Pierre Nanterme, dem globalen CEO von Accenture, die Trümpfe des Modells persönlich erklären können. Mit Erfolg. Heute sei das System im Unternehmen etabliert und Nanterme sitzt seit März 2016 im Vorstand des Global Apprenticeships Network, das den dualen Berufsweg weltweit propagiert (vgl. Kassten). «In den letzten sechs Jahren hat ein Umdenken stattgefunden», stellt Thomas Meyer erfreut fest.

Ein weiteres Argument für Lernende sei der Zürcher Berufsbildungsfonds gewesen, sagt Andreas Scherrer von XL Catlin. Firmen, die nicht ausbilden, müssen seit 2011 in diesen Fonds einzahlen. Stattdessen in die Lehrlingsausbildung zu investieren, habe den Verantwortlichen eingeleuchtet, auch wenn die Kosten dafür höher lägen als die Fondsbeiträge.

Noch etwas leichter hatte es Stefan Metzger. «Wir haben viel Kompetenz in den Regionen und Ländern. Der Entscheid fiel bei uns.» Er habe das Lehrlingskonzept trotzdem konzernintern verkauft. «Aber nicht weil wir eine Bewilligung gebraucht hätten, sondern weil wir überzeugt sind, dass das duale System auch in anderen Ländern erfolgreich sein könnte.» ■

Literatur Samuel Mühlemann (2013), *Der Einfluss der Internationalisierung auf die arbeitsmarktorientierte Bildung*, Swiss Leading House Working Paper 92, Zürich.

► **Download:** http://repec.business.uzh.ch/RePEc/iso/leadinghouse/0092_lhwpaper.pdf