

Jörg Aebischer

Weiterbildung heisst, Kompetenzen erwerben

Nicht nur sinkende Lehrlingszahlen bereiten der Branche Sorgen, sondern auch kostspielige Fluktuationen. Wir unterhielten uns mit dem Berater, Projektleiter und Bildungsprofi Jörg Aebischer über die Ursachen und was man als KMU dagegen tun kann.



Damit der – sprichwörtliche – Zug nicht abgefahren ist: Jörg Aebischer über die Wichtigkeit von Weiterbildung für die Mitarbeiterbindung.

Carrossier: Täuscht der Eindruck oder haben Fluktuationen in den KMU tatsächlich zugenommen?

Jörg Aebischer: Öffentliche Zahlen dazu gibt es nicht. Der Staat misst lediglich die Arbeitslosenquote und die Bewegungen zwischen den Branchen. Ich glaube aber, die Tendenz ist zunehmend.

Wo sehen Sie die Gründe dafür?

Erstens in der Schnellebigkeit der Wirtschaft. Das führt zu einer erzwungenen Fluktuation. Zweitens in der gesellschaftlichen Entwicklung. Man will sich weniger stark und weniger lange binden. Es gibt den Begriff des Portfolio Workers, den man vor allem in den digitalisierten Berufen antrifft: Er hat verschiedene Anstellungen und Projekte und nicht nur einen Arbeitgeber. Umso wichtiger wird für Betriebe, die auf

Festangestellte angewiesen sind, das sogenannte Retention Management: Was muss der Arbeitgeber machen, damit die Leute bei ihm bleiben? Nicht auch zuletzt deswegen, weil es zu wenig Fachkräfte gibt.

Wie schlimm ist Fluktuation für einen Handwerksbetrieb?

Es ist ein riesiger Erfahrungsverlust. Wer schon Leute eingestellt hat, der weiss, wie anstrengend die erste Phase ist mit der kulturellen und fachlichen Einführung. Als Faustregel gilt: Jede Person, die ersetzt werden muss, kostet etwa ein Jahressalär. Im inhabergeführten Handwerksbetrieb macht der Inhaber dann einfach mehr Überstunden. Zudem verändert sich das Team ständig, es ist wie eine Störung des Systems. Bei hoher Fluktuation entsteht kein Wir-Gefühl.

Man soll die Fluktuation also so gering wie möglich halten?

Null Fluktuation ist für einen Betrieb auch schlecht, es gibt keine Auffrischung, keine neuen Ideen. Junge Arbeiter sind in den neusten Technologien und Methoden ausgebildet und man kauft mit ihnen auch einen Entwicklungsschub ein. Die gesunde Verweildauer in einem Job schätze ich auf fünf bis zehn Jahre.

Gibt es Anzeichen, an denen man Handlungsbedarf erkennen kann?

Das tägliche Gespräch erlaubt es dem Unternehmer, zu spüren, wie es ums Klima steht. Die Leute fragen, ansprechen. Auch wenn er spürt, es passt nicht mehr, fragen, was los ist. Dazu gehört auch ein jährliches Zielgespräch/Zukunftsgespräch. Die überraschenden Kündigungen, die dann plötzlich eintrudeln, wie zu Hause, wenn der eine Partner plötzlich eröffnet, er ziehe aus, sind in Wahrheit nie plötzlich. Das hat sich immer schon lange angebahnt.

Aber nicht jeder Unternehmer ist auch ein guter Kommunikator?

Ja, das stimmt, aber ohne Gespräch geht es nicht. Vielleicht gibt es aber auch Möglichkeiten, solche Gespräche zu delegieren, denn in einem Betrieb sind oft mehrere involviert. Tödlich ist, wenn das Jahresgespräch nur pro forma durchgeführt wird, es also nur stattfindet, damit es gemacht ist. Stattdessen muss man versuchen, die Leute zu spüren, vielleicht auch mal bei einem Bier nach Feierabend oder an einem Gruppenevent.

Wie hält man eine Fluktuation tief?

Das Ziel sollte eigentlich sein, dass man sich eher mit der Frage beschäftigen muss, was man machen kann, um eine natürliche Er-

neuerung zu bekommen. Wenn die Mitarbeiter immer nach zwei, drei Jahren gehen – im Einzelfall ist es nicht schlimm, das kann es geben – wenn es aber System hat, muss man selbstkritisch sein und fragen: Was habe ich für ein Problem? Wenn man gute Leute halten will, muss man sie gut halten. Das heisst Freiheiten geben: Entscheidungsfreiheiten und Arbeitszeitfreiheiten. Da haben sich die Bedürfnisse in den letzten Jahren auch verändert.

Welche Rolle spielt dabei die Weiterbildung?

Den Leuten ist es dann am wohlsten, wenn man so zu ihnen schaut, dass sie jederzeit auf dem Arbeitsmarkt gefragt wären. Dass man sie «pflegt» und sie wissen, sie können jederzeit gehen, aber dann doch nicht gehen wollen, weil sie sich so wohl fühlen. Es lohnt sich bei keinem Mitarbeiter, so gut er auch sein mag, ihm Fesseln anzulegen, um ihn zu halten. Man hört oft den Spruch: Ich zahle ihm die Weiterbildung nicht, denn sonst geht er. Doch er geht eh. Wenn man ihn aber fördert und ihm zugleich eine Perspektive aufzeigt, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass die gute Fachkraft bleibt. Denn sonst geht sie an einen anderen Ort. Und wenn die Fachkräfte so fit sind, dass alle jederzeit auf dem Arbeitsmarkt bestehen könnten, sind sie auch für das eigene Unternehmen mehr wert.

Die Bildungssysteme und -institutionen verändern sich, die Komplexität nimmt zu. Wie soll ein Unternehmer mit dem Angebot umgehen?

Auf den Betrieb adaptiert sehe ich das Bild eines Buffets. Das Unternehmen hat ganz viele Aufgaben zu erledigen. Diese Aufga-

ben werden aufgetischt und der Mitarbeiter kann nehmen, was ihm am meisten schmeckt. Vielleicht kommt jemand aus der Lackiererei mit Zahlenflair und sagt, er wolle auch die Buchhaltung machen, während sein Chef sich damit total schwer tut. Ein wenig «out of the box» denken. Es gibt natürlich einen Wettbewerb zwischen kleinen Betrieben und Grossbetrieben. Letztere können bei Personalgewinnung mit ihren professionellen Abteilungen und bei der Entlohnung anders auftreten. Der Kleinbetrieb muss sich also irgendwo für seine Mitarbeiter positionieren. Das kann er nur, wenn er andere Inhalte schafft. Als kleiner Arbeitgeber kann man mehr Verantwortung schaffen, denn es gibt weniger Hierarchie. Nicht jeder will aber Verantwortung und so zieht das unterschiedliche Mitarbeiter an. Und wenn man zum Mitarbeiter Vertrauen hat, kann man sich auch überlegen, ihn zu beteiligen, zum Partner zu machen.

Wieviel Weiterbildung ist angebracht?

Es sind immer zwei Interessen da: vom Arbeitgeber, der gutes Personal will, den es aber auch etwas kostet – und vom Arbeitnehmer, der sich entweder weiterbilden will oder nicht. Derjenige, der will, ist der einfachere, den anderen muss man ein wenig zwingen. Es gibt Beispiele, wo die Mitarbeitenden jährlich fünf Weiterbildungstage zugute haben. Wenn ein Mitarbeiter sagt, er will nicht, er habe keine Zeit oder es interessiere ihn nicht, ist das ein Alarmsignal für den Arbeitgeber. Umgekehrt haben da die Mitarbeitenden auch ein Recht und könnten vorschlagen, sich gerne in diesem und jenem Bereich weiterentwickeln zu wollen.

Welche Rolle spielt Weiterbildung ausserhalb des Branchenangebots?

Grundsätzlich soll die Weiterbildung dem Betrieb einen Nutzen bringen. Will der Mitarbeiter z.B. einen Sprachkurs besuchen, dann soll er das für den Betrieb begründen. Natürlich sind auch Sozialkompetenzen für den Betrieb wichtig.

Was ist bezüglich Weiterbildungs-kosten angemessen?

Das ist wahnsinnig schwierig. Wenn wir bei 220 Arbeitstagen pro Jahr obiges Beispiel mit den fünf Tagen nehmen, dann sind das 2,2 Prozent und entspricht einer Arbeitswoche. Für ein KMU klingt das

nach viel. In der Realität kann es in einem Jahr mehr, im anderen weniger sein. Wichtig ist, dass Weiterbildung ein Thema ist und man permanent reflektiert, was es braucht. Nur die fünf Tage beziehen, damit man sie genommen hat, bringt auch nicht viel.

Die Kosten berechnen sich aus den 40 Stunden, in denen die Person keinen Umsatz bringt, plus externe Kosten, da ist man schnell auf 5000 bis 6000 Franken pro Mitarbeiter. Auf der anderen Seite steht die Investitionsfrage: Was kostet es uns, wenn wir es nicht machen?

Was ist besser investiert: dort, wo der Mitarbeiter schon gut ist, oder dort, wo er hinterherhinkt?

Wichtig ist, dass man jemanden dorthin schickt, wo er hin will. Es gibt ganz viele Weiterbildungskurse, in denen Leute sitzen, die einfach vom Chef geschickt wurden. Das bringt nichts. Es ist auch eine Persönlichkeitsfrage: Jene, die den Willen haben, muss man auch nicht anstupsen, sie entwickeln sich selber immer weiter. Und wenn jemand einfach nicht will, muss sich der Betrieb auch nicht vorwerfen lassen, dass wenn er sich vom Mitarbeiter trennt, er ihm keine Chance gegeben habe. Grundsätzlich ist das Individuum für seine Entwicklung verantwortlich. Es kann aber nur so weit verantwortlich sein, als es auch die Möglichkeiten bekommt, sich zu entwickeln.

Können es nur Kurse sein?

Weiterbildung heisst ja primär, Kompetenzen erwerben und nicht nur Wissen. Weiterbildung kann auch sein, wenn die Leute vielleicht nebst ihrem Tagesgeschäft etwas ganz anderes, Anspruchsvolles machen. Zum Beispiel eine Reparaturtechnik anwenden, die man noch nie angewendet hat. Man lässt den spezifischen Schaden nicht vom üblichen, erfahrenen Mitarbeiter beheben, sondern lässt einen anderen an der Aufgabe wachsen – natürlich mit Unterstützung des Profis. Oder mal einen Austausch mit einem Partnerunternehmen ins Auge fassen, vielleicht unterschiedlicher Betriebsgrösse. Das Wachsen am Tun, an der Aufgabe, jemanden aus seiner Routine herausnehmen, aus der Komfortzone stellen – das ist die effektivste Weiterbildung oder eben Kompetenzbildung. ●

Interview: Henrik Petro

Zur Person

Jörg Aebischer arbeitete bisher als Unternehmensberater, als Rektor und zuletzt als Verbandsdirektor von ICT-Berufsbildung Schweiz. Diese Erfahrungen zusammen mit seinen Ausbildungen als Ökonom der Universität Bern (lic. rer. pol.), als Business Engineer der Universitäten St. Gallen und Berkeley USA (EMBA HSG) sowie als Ausbilder mit eidgenössischem Abschluss ermöglichten es ihm, diejenigen Kompetenzen zu erwerben, die er nun mit seinem Unternehmen eduxopt AG zum wirkungsvollen Einsatz bringen will. Anfang 2018 entschied er sich, ein eigenes Unternehmen aufzubauen. www.eduxopt.ch