

«Wir müssen die Lernenden als Kunden betrachten»

Die Arbeitslosenzahl in der Schweiz verharrt derzeit auf einem historisch tiefen Niveau. Gleichzeitig suchten zahlreiche Unternehmen im August noch immer nach Nachwuchs. In gewissen Branchen waren noch mehrere Hundert Lehrstellen unbesetzt. Besonders gesucht sind Elektroinstallateurinnen und Elektroinstallateure. Das Elektronunternehmen Brem+Schwarz setzt seit Neustem unter anderem auf eine autonome Website, die eigens für den jungen Nachwuchs konzipiert wurde. ET sprach mit dem Inhaber der Elektrofirma Urs Clement sowie dem Konzeptentwickler und in der Lehrlingsberatung tätigen Peter Heiniger darüber, wie das mittelständische Zürcher Unternehmen dem Lehrlingsmangel begegnet. Zudem wird in einem ausführlichen Projektbeschrieb die Umsetzung des neuen Online-Auftritts erläutert.

Bettina Kunzer

Anfang September waren laut «Yousty», der grössten Lehrstellenbörse der Schweiz, für den Lehrbeginn 2019 noch 107 freie Ausbildungsplätze als Elektroinstallateur, 23 als Montage-Elektriker und 7 als Elektroplaner zu haben. Herr Clement, warum ist es so schwierig, junge Menschen für die elektrotechnischen Berufe zu begeistern?

Urs Clement: Heutzutage herrscht ein ausgesprochener Arbeitnehmermarkt. Talentierte junge Leute können sich ihre Lehrstelle aussuchen und werden von erwachsenen Beeinflussern bei der Entscheidungsfindung unterstützt. Vor allem die Eltern engagieren sich und nehmen grossen Einfluss auf dem Weg zur geeigneten Lehrstelle. Das Image der handwerklichen Berufe kommt bei Ihnen jedoch oftmals schlecht weg. Gefragter sind KV- oder IT-Berufe. Und natürlich schwebt vielen Eltern auch eine akademische Laufbahn für ihre Kinder vor.

Wie sieht es in Ihrem Betrieb aus? Haben Sie Mühe, Lernende zu finden?

U. Clement: Wir bieten jedes Jahr vier Lehrstellen als Elektroinstallateur/-in EFZ an. Die Stellen für 2019 konnten wir besetzen. Damit sind jetzt 17 Lernende bei uns beschäftigt. Für dieses Jahr hatten wir keine grossen Schwierigkeiten, qualifizierte und motivierte Auszubildende zu finden. Das führe ich auf unsere Reputation zurück. Wir werden oftmals von unseren Mitarbeitern, Kunden oder Geschäftspartnern als attraktiver Arbeitgeber empfohlen.

Und was macht Sie zu einem attraktiven Arbeitgeber?

U. Clement: Wir leben unsere Werte. Offene Kommunikation, kontinuierliche und zielbewusste Weiterbildung, gegenseitiger Respekt und Ehrlichkeit sowie eine ausgeprägte Eigenverantwortung sind die Grundpfeiler unserer Unternehmenskultur. Die Auszubildenden haben bei uns einen hohen Stellenwert. Früher ist ein Stift einfach «mitgelaufen». Jetzt haben wir aber die Struktur für eine gezielte Lehrlingsbetreuung geschaffen. Dazu gehört zum Beispiel die Einführungsphase mit einem «Götti». Während des ersten Semesters sind unsere Lernenden mit immer der gleichen Person unterwegs, die als Bezugsperson fungiert. Das erleichtert den Berufseinstieg enorm. Ausserdem stehen unser Lehrlingsverantwortlicher und sein Stellvertreter jederzeit bei Fragen oder Schwierigkeiten zur Verfügung. Wir führen Lernzielkontrollen durch und vertiefen unsere Unternehmenswerte in regelmässigen Workshops, die nicht nur den Lernenden offenstehen, sondern allen Mitarbeitenden.

Reicht das aus, um junge Leute für Ihr Unternehmen zu gewinnen?

U. Clement: Nein, natürlich nicht. Wir sind bis jetzt auch den klassischen Weg gegangen, unsere Lehrstellen auf Online-Plattformen wie «Yousty.ch» zu publizieren. Ausserdem nehmen wir an Berufsmessen teil und stellen uns und unsere Tätigkeit in der Sekundarschule vor. Unsere neueste Massnahme, um

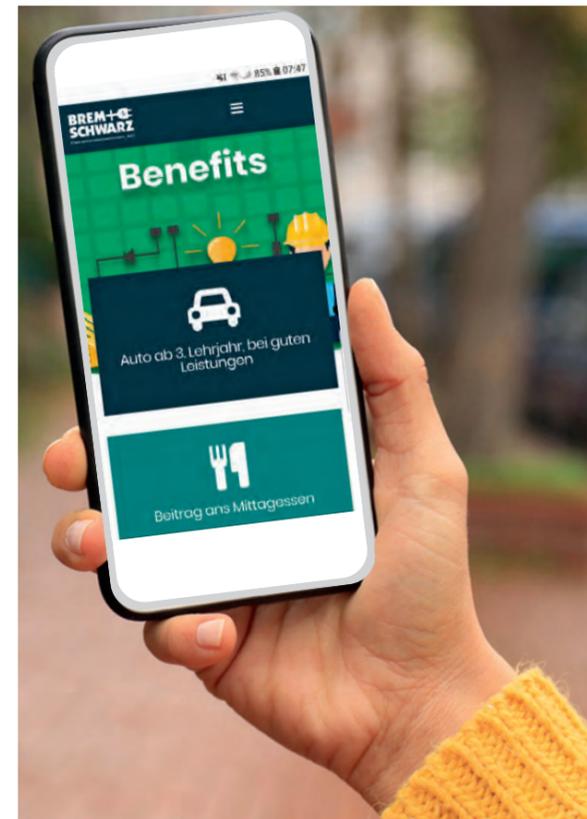
den Strauss an qualitativ überzeugenden Bewerbungen zu vergrössern, ist eine eigenständige Brem+Schwarz-Lehrlingswebsite, die seit Ende Juli online ist. Als Unternehmen, bei dem zurzeit 17 Elektroinstallateure in Ausbildung sind, geben wir damit dem Thema die Bedeutung, die es verdient.

Und was tun Sie, um diese zukünftigen Fachkräfte an Ihre Firma zu binden?

U. Clement: Es ist unglaublich schwierig, Fachleute zu finden, deshalb möchten wir am liebsten alle Lernenden – soweit sie in der Lehrzeit überzeugen konnten – als junge Fachkräfte übernehmen. Das ist ja die nächstliegende Art der Personalrekrutierung. Wir lassen unsere Auszubildenden frühzeitig wissen, dass wir an ihnen interessiert sind, damit sie ihre Zukunft entsprechend planen können. Die grosse Herausforderung ist aber eher, sie nach Lehrabschluss längerfristig zu binden. Als Elektro-Fachleute sind sie ja auch in verschiedenen anderen Branchen sehr begehrt.

Herr Heiniger, Sie haben für die Brem+Schwarz AG die Lehrstellenbewerbungs-Website mit der vielversprechenden Adresse «yourfutureisnow.ch» konzipiert. Was hat diese autonome Website den anderen Suchplattformen voraus?

Peter Heiniger: Die meisten in der Schweiz zur Verfügung stehenden Lehrstellen werden auf «Yousty», einer der grössten Online-Plattformen, publiziert. Wenn man dort zum Beispiel die Schlagworte «Elektroinstallateur» und



Die Generation Z ist nicht «mobile first», sie ist «mobile only». Die Inhalte müssen auf kleinen Displays optimal lesbar sein.

«Zürich» eingibt, erscheint die Brem+Schwarz AG mit Dutzenden Mitbewerbern – keine optimale Voraussetzung, um in diesem umkämpften Markt gefunden zu werden. Deshalb verfügen bereits viele grosse Unternehmen über eigenständige Websites, um Lernende zu finden und mittels Google Ads gefunden zu werden. Den Auszubildenden eine eigene Website zu widmen, zeigt nicht nur die ihnen entgegengebrachte Wertschätzung, sondern die Inhalte können auch zielgruppengerechter vermittelt werden. Wir müssen die potenziellen Lernenden als Kunden betrachten und in Kürze auf den Punkt bringen, was sie interessiert:

Welche Lehren werden angeboten? Was sollte ich mitbringen? Was sind die Benefits? Wie kann ich mich bewerben? Natürlich könnte man auch eine Unterseite der Firmenwebseite für die Lehrlingsrekrutierung nutzen. Doch die jungen Leute suchen oftmals zu lang zwischen den kundenorientierten Inhalten, bis sie zu der Seite kommen, die sie interessiert. Die Generation Z, wie die zwischen 1995 und 2010 Geborenen genannt werden, trifft durchschnittlich nach ca. 3 bis 5 Sekunden die Entscheidung, ob sie auf einer Website bleibt und wenn sie bleibt, dann maximal 50 Sekunden. Bis dahin muss man seine Geschichte erzählt haben.

Was wissen Sie sonst noch über die Generation Z?

P. Heiniger: Diese Generation ist mit Smartphone sowie Internet aufgewachsen und auch sonst in vielerlei Hinsicht anders als ihre Vorgängergenerationen. Und sie möchte auch anders angesprochen werden.

In meinen regelmässigen Workshops mit ihnen zeigt sich, dass die jungen Menschen früh unter Druck stehen, mit 14 sollten sie eigentlich schon wissen, wie sie sich ihre berufliche Zukunft vorstellen. Ihre Eltern machen sich Sorgen, möchten beratend zur Seite stehen. Und als Berater werden die Eltern sehr ernst genommen. Sie sind grosse Beeinflusser, man kann schon eher von «Steuerer» oder «Lenker» sprechen.

Muss für diese Generation in den Betrieben ein Umdenken stattfinden?

P. Heiniger: In der Tat. Die Berufsbildner müssen oft die «letzte Meile der Erziehung» übernehmen können. Deshalb ist noch mehr in sie zu investieren als in die Lernenden. Es braucht Berufsbildner, die genug Zeit haben, sich auf die anspruchsvolle Aufgabe, Jugendliche zu motivieren, konzentrieren zu können. Eine gute Lehrlingskultur mit engagierten Berufsbildnern hat höchste Priorität und wird auch das Beeinflusser-Marketing prägen.

Welchen Stellenwert hat das Thema Social Media im modernen Lehrstellenmarketing?

P. Heiniger: Natürlich gehören WhatsApp, Instagram, Facebook und in naher



Peter Heiniger bietet Organisationen mit Lehrbetrieben Ideen, Konzepte und Strategien für zielgruppengerichtetes Lernenden-Marketing, zeitgemässe Lernenden-Betreuung und das Binden von Lernenden. Zu seinen Dienstleistungen gehören auf die Generation Z angepasste Online-Marketinginstrumente, Ist-Soll-Analyse-Workshops mit Lernenden, Lehrbetriebsleitbilder sowie ein Wertekontrollcheck für Lernende und Berufsbildner.

Urs Clement ist VR-Präsident und Inhaber der Brem+Schwarz AG. Das 1978 gegründete Unternehmen bietet Dienstleistungen für Elektroinstallationen, Telekommunikation, Service & Unterhalt, Gewerbe & Industrie und Installationskontrollen an. Die rund 80 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, davon 17 lernende Elektroinstallateure, sind an den drei Firmensitzen in Zürich, Schlieren und Zürichkon tätig und agieren schweizweit.

Zukunft auch das aus China stammende Video- und Netzwerkportal TikTok dazu. Manche Jugendliche erzählen mir zwar, dass sie Privates nicht mit Beruflichen mischen möchten, aber wir müssen die Kommunikationskanäle auf jeden Fall anbieten. Ob und in welcher Form sie dann genutzt werden, muss jeder für sich entscheiden.

U. Clement: Mit der Einrichtung der Lernenden-Website bekamen wir auch einen Instagram- und Facebook-Account, wobei wir mit Facebook natürlich eher die Eltern oder unsere Kunden ansprechen wollen. Diese Plattformen sind ein guter Multiplikator unserer Botschaften, aber sie regelmässig zu bedienen, ist für unsere Generation doch noch etwas gewöhnungsbedürftig. Aber die Kommunikation hat sich schon so viele Male gewandelt, wir werden uns auch daran gewöhnen. Ich verstehe nur nicht, dass es bei einer derart offenen Kommunikationswelt manchem meiner jungen Mitarbeiter so schwerfällt, mir zum Beispiel einen Workshop-Termin in irgendeiner Form zu bestätigen ...

Wie gelangen interessierte Schulabgänger auf die Website von Brem+Schwarz?

P. Heiniger: Für den Lehrbeginn 2021 sind Google-Ads-Kampagnen geplant. Denn bevor die Jugendlichen das Gespräch mit den Eltern oder Lehrern suchen, informieren sie sich im Web und googeln nach Infos zu den Berufen, die sie interessieren. Den Google-Ads-Anzeigen, die an beliebtester Stelle erscheinen, geben sie dabei klar den Vorzug: Circa 95 Prozent der jungen Leute nutzen das Werbeangebot, während unsere Generation diese Anzeigen eher meidet.

Die Website für Lehrstellensuchende von Brem+Schwarz erhält mit Google Ads also eine Vorzugsplatzierung. Einmal angeklickt, bekommen die interessierten jungen Leute Informationen zu Beruf und Lehrbetrieb quasi aus erster Hand und können geradewegs eine Schnupperlehre vereinbaren oder anderen Handlungsaufforderungen, wie zum Beispiel dem Teilen über WhatsApp, folgen. Response zu erhalten, ist ja das Ziel dieser Website. Da das «Produkt Lehrstelle» bei Google Ads noch wenig be-

legt ist, erhält das Elektro-Unternehmen hier beinahe einen exklusiven, zudem kostengünstigen Auftritt.

Es fällt auf, dass auf der Website viele Mitarbeiter von Brem+Schwarz, Lernende wie Berufsleute, zu Wort kommen. Warum ist «Personality» so wichtig?

P. Heiniger: Heute hat bei der Lehrstellensuche die Auswahl des Betriebs einen sehr hohen Stellenwert. Deshalb ist Authentizität so entscheidend. Neben attraktiven Arbeitsbedingungen wollen die jungen Leute in ihrem Lehrbetrieb wahr- und ernst genommen werden. Dazu gehört, dass sie in bestimmte Prozesse miteinbezogen werden. Zur Erstellung der Website habe ich mit den Lernenden und dem Lehrlingsverantwortlichen von Brem+Schwarz zusammengearbeitet. So sind nicht nur der Domain-Name entstanden, sondern auch die Statements, die auf der Website zu lesen sind. Sie suggerieren: «Bei uns hast auch du etwas zu sagen.»

Auch die «Benefits» wie Prämien und Ähnliches fallen ins Auge. Brauchts diese «Zückerli»?

P. Heiniger: Natürlich stehen die Elektro-Betriebe auch in einem Wettbewerb zueinander, wenn es um die Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiter geht, und coole Benefits sprechen sich schnell herum. Eine Nichtraucherprämie, ein LAP-Bonus oder ein Firmenauto ab dem 3. Lehrjahr können ein Ansporn für gute Noten sein. Ich glaube aber nicht, dass sie bei der Entscheidung für einen Lehrbetrieb das Zünglein an der Waage sind.

U. Clement: Das Firmenauto bieten wir seit über zehn Jahren an. Es ist jedoch an die Bedingung geknüpft, dass wir mit den Leistungen des Lernenden zufrieden sind. Selbstverständlich handeln wir auch aus Eigeninteresse, wenn

unsere Auszubildenden einen Service-Termin selbstständig wahrnehmen können. Doch das Auto hat heute an Stellenwert verloren, es ist nicht länger ein Statussymbol. Deshalb bietet es auch keinen grossen Anreiz mehr, sich anzustrengen. Die Wertvorstellungen haben sich ja im Allgemeinen sehr verändert. Waren früher der Lohn und andere finanzielle Anreize ausschlaggebend, so sind den Lernenden heute auch geregelte Arbeitszeiten wichtig, damit das private Leben, Hobbys und Freunde genügend Platz in ihrem Alltag haben.

Herr Clement, was können Sie mir über Ihren Aufwand zur Erstellung der Website erzählen? Hat er sich gelohnt?

U. Clement: Der Aufwand hielt sich für mich in Grenzen. Unsere Geschäftsstruktur ermöglichte es mir, mich aus dem Prozess weitgehend rauszuhalten. Nach einigen Besprechungen, in denen ich darlegen konnte, auf welche Botschaften ich Wert lege, wurden die Inhalte vor allem von unserem Berufsbildner und Lehrlingsverantwortlichen Christof Rüedi mit den Lernenden und Herrn Heiniger erarbeitet.

Bis jetzt haben wir ja noch nicht proaktiv für die Website geworben, aber ich spüre schon jetzt einen grossen Effekt. Die Seite hilft uns, unser Image als zukunftsorientierten Ausbildungsbetrieb zu schärfen. Das wissen auch unsere Kunden zu schätzen.

Herr Heiniger, die Herausforderung Lehrlingsmangel könnte mittelfristig durch die nachrückenden geburtenstärkeren Jahrgänge behoben sein. Braucht es Ihr Unternehmen dann noch?

P. Heiniger: Das Gegenteil wie der Fall sein, meine Mitbewerber werden zunehmen. Durch die Babyboomer-Pensionierungswelle, demografische Veränderung und abnehmende Zuwanderung wird sich der Fachkräftemangel weiter verschärfen. Mit einem grossen Lehrstellenangebot können wir diesem Defizit begegnen. Unsere Lernenden sind die Fachkräfte von morgen. Deshalb müssen wir ihnen die Wertschätzung entgegenbringen, die sie verdienen. Lehrlinge sind nicht ein Problem, sondern die Lösung.

Fallbeispiel: Implementierung des Lernendenmarketing-Basispakets für deutlich mehr Lehrstellenbewerbungen

Ausgangslage

Das Elektro-Unternehmen Brem+Schwarz AG konnte sich in der Stadt Zürich und am rechten Zürichseeufer zu einem starken Player etablieren. «Qualitatives Wachstum erzielten wir vor allem über langjährige Mitarbeiter, zu einem wesentlichen Teil mit Lernenden, die uns nach Lehrabschluss die Treue hielten – diese Strategie wollten wir unbedingt weiter ausbauen», betonte der Verwaltungsratspräsident Urs Clement vor knapp einem Jahr. Damit zusammenhängend war dem Unternehmer rasch klar, dass ein entscheidender Faktor in der Rekrutierung Lernender lag, aber ausgerechnet hier spürte man, dass sich die Situation permanent verschlechterte. Nicht nur die Anzahl der Lehrstellen-Bewerbungen war rückläufig, sondern auch die Qualität nahm zusehends ab. Und da beinahe alle regionalen Mitbewerber am Mangel passender Elektroinstallateur-Lernenden litten, entwickelte sich ein langsam heranwachsender Wettbewerb. Grund genug also, um über die Bücher zu gehen und sich Gedanken darüber zu machen, welche Lösungen sich beim Finden von geeigneten Lernenden am besten eignen – mit nachhaltigem Effekt, versteht sich.

Fokus

Als Hauptziel steckte sich die Brem+Schwarz AG, regelmässig genügend und passende Bewerbungen auf deren

Lehrstellen zu erhalten. Primär plante man darum, mit dem Ausbildungsbetrieb zielgerichtet, authentisch und möglichst breit Präsenz zu markieren.

Aufgrund der vielseitigen Anforderungen entschied sich das Projektteam, das auf dem Markt frei erhältliche «Lernendenmarketing-Basispaket» anzuschaffen. Eine standardisierte, bereits auf die Zielgruppe angepasste Website

bildete dabei die Grundlage. Diese entstand anhand 264 Interviews mit Jungen und Mädchen zwischen 13 und 16 Jahren, was sicherstellte, dass eine möglichst breite Schicht der Lehrstellensuchenden genau die Informationen findet, die sie erwarten.

Die bereitgestellte Standardstruktur informiert über die Lehrstellen, Benefits, aktuelle Lernende sowie Berufs-



Die firmeneigene Lernenden-Website wird in Design und Struktur dem Unternehmen angepasst.

bildner, visualisiert mit Profifotos und einfach verständlichen Icons. Auch Karrierebeispiele und knackige, fundierte Studien hinsichtlich Berufsaussichten von angeblich umstrittenen Branchen findet man. Die Kunden erhalten ihr eigenes Design, und das Firmenlogo inklusive Unternehmensfarben werden fix in der Website integriert. Im Kontaktteil werden zudem ganz gezielt Eltern und Lehrer angesprochen und eingeladen, mit ihren Fragen und Anliegen Verbindung aufzunehmen. Direkte Schnittstellen zu WhatsApp und Instagram eröffnen den Einstieg in die beliebtesten sozialen Netzwerke und erlauben das «Sharen» (Teilen) der Website respektive Posten von Fotos sowie Videos auf einem eigenen Lernenden-Account. Richtig Vorschub hinsichtlich Bewerbungen verspricht jedoch das im Paket enthaltene Suchmaschinen-Marketinginstrument «Google Ads».

Umsetzung

Der leitende Berufsbildner, die Personalleiterin sowie der VR-Präsident Urs Clement persönlich bildeten das schlanke Projektteam, mit dem wesentlichen Vorteil, dass der Berufsbildungsverantwortliche vor knapp 15 Jahren ebenso ein Brem+Schwarz-Lernender war.

Nachdem das Design gestanden und gut die Hälfte der Website fertig produziert worden war, lud man das bestehende Lernenden-Team auf eine spezielle Sitzung ein. Es war dem Projektteam nämlich ein wichtiges Anliegen zu erfahren, ob die Richtung wirklich stimmt und ob es allenfalls Punkte gebe, die man allenfalls vergessen habe oder optimieren müsse. Wäh-

rend einer umfangreichen Präsentation des Prototyps nahm man zeitgleich die Gelegenheit wahr, um zu prüfen, inwiefern die Lernenden motiviert wären beim Projekt mitzuwirken, denn man benötigte einige von ihnen, um den Lehrbetrieb mittels Kurzporträts, inklusive Fotos, vorzustellen. Ebenso war es dem Projektteam wichtig, dass der Instagram Lernenden-Account grösstenteils von den Lernenden selbst «gefüttert» und unterhalten würde. Des Weiteren verfolgte man die Idee, den Domänen-Namen der künftigen Website genauso von den Auszubildenden zu eruieren. Hierfür veranstaltete man einen kleinen Wettbewerb, der den besten Vorschlag mit einem Preis belohnte.

Ergebnisse

Kurz bevor man im Juli 2019 die fertig produzierte Website aktivierte, erlebte man eine noch nie da gewesene Überraschung, denn sämtliche Lehrstellen für das Jahr 2020 konnten kurzfristig mit Wunschkandidaten belegt werden. Einerseits freute man sich darüber, denn auf die geplante Suchmaschinen-Marketing-Aktion mit Google Ads, die eine massive Steigerung von Bewerbungen ermöglicht, konnte initial verzichtet und die Gesamtprojektkosten konnten mindestens um 20 % gesenkt werden. Auf der anderen Seite fragte man sich berechtigterweise, wie das möglich sein konnte. Selbstverständlich hatte dieser positive Effekt nicht nur mit dem lancierten Marketing Projekt zu tun. Neuheiten und Optimierungen im gesamten Lernendenwesen prägten das Unterfangen nämlich in jeder Projektphase zusätzlich und sorgten unter

der Belegschaft für meist positiven Gesprächsstoff. So hat Urs Clement beispielsweise während der Umsetzung die «Du-Ansprache» im Unternehmen hinterfragt und darauf kurzerhand entschieden, dass diese unbedingt auch für die Lernenden gelten soll. Er war es denn auch, der sich in ein optimiertes Einführungsprogramm mit integrierte und die neuen Lernenden zum Thema «Umgang mit Kunden» per sofort ausbildete. Im gleichen Zeitraum kreierte der Berufsbildungsleiter ein Götti-System, in welchem neue Lernende die ersten Monate ihrer Lehre noch von einem einzigen Praxisbildner betreut werden, künftig zudem ausschliesslich auserwählte Mitarbeiter mit der Betreuung von Lernenden involviert sind. Nach der Sitzung für die 17 Brem+Schwarz-Lernenden entwickelte sich eine wertvolle Botschafter-Gruppe, die das Lernenden-Marketingprojekt bei jeder passenden Gelegenheit mit Begeisterung und Stolz kommunizierte. Essenziell für den Erfolg war aber ebenso das motivierte Projektteam wie auch das eindeutige Commitment des Verwaltungsratspräsidenten. Urs Clement hätte nicht klarer zum Ausdruck bringen können, dass ihm die Strategie mit den Jugendlichen wichtig, vor allem aber eine Herzensangelegenheit ist. Insgesamt betrachtet erreichte man das erste grosse Etappenziel nach alt bewährtem Muster: «Gutes tun und darüber reden.»

yourfutureisnow.ch
heiniger-lehrlingsberatung.ch



STF W
SCHWEIZERISCHE
TECHNISCHE FACHSCHULE
WINTERTHUR

**Gebäude-
automatikerIn**
mit STF W-Zertifikat

08.05.2020 - 18.06.2021
2 Semester

ANMELDEN: stfw.ch/ega

INSTALLATIONEN UND BRANDSCHUTZNORMEN

→ 1 Tag
12.02.2020

NIN-NORMEN 2020

→ 1 Tag (Di)
22.01.2020
04.03.2020

MESSKURS FÜR NIV-ANWENDER/INNEN

→ 1 Tag
27.02.2020

NIN-UPDATE++ MIT ZERTIFIKAT

→ 5 Tage
13.01.2020 - 21.01.2020

Weiter mit Bildung

→ Mit der STF W praxisnah zum Berufserfolg.