

Mit Lehrlingsläden Führungskräfte entdecken

Lernende übernehmen in der Ausbildung schon Führungsrollen. Dieses Ausbildungskonzept hat sich unter anderem für die Volg Detailhandels AG und die Rieter AG bewährt.

Text: **Walter Aeschmann** Foto: **Dieter Seeger**

Der Arbeitstag von Melih Kasami beginnt um halb sieben. Er ist der frühen Schicht zugeteilt. Zunächst bereitet er die Kassen vor. Dann holt er Gemüse und Früchte aus dem Kühlraum, macht den «Frischeck» und sortiert verkaufsunwürdige Waren aus. Schliesslich füllt er die Regale, baut draussen den Gemüsestand auf und kontrolliert, ob die Kühlgeräte richtig funktionieren. Um sieben Uhr öffnet er den Laden.

Melih Kasami absolviert das erste von drei Lehrjahren als Detailhandelsfachmann bei der Volg Detailhandels AG. Er arbeitet im Laden des Wohnquartiers Krämeracker unweit des Stadtparks Uster. Der kleine Laden besticht durch einen schönen Auftritt und ein frisches Sortiment. Ansonsten ist es ein normaler Arbeitsort, wenn diese eine Besonderheit nicht wäre: Hier schmeissen die Lernenden den Laden selbstständig. Momentan sind es fünf, zwei im ersten, zwei im zweiten und eine im dritten Lehrjahr. «Am Anfang war es schon etwas stressig. Ich kam aus der Oberstufe und musste sofort Verantwortung übernehmen. Unterdessen habe ich mich daran gewöhnt», fasst Kasami die ersten Monate zusammen.

Im Hintergrund wirkt Benjamin Boethel als Leiter des Lehrlingsladens. Er sieht sich nicht als Chef. Er ist Coach. Er begleitet die Lernenden bei ihren Arbeiten, erklärt ihnen neue Aufgaben, übt mit ihnen Verkaufsgespräche und Warenkunde und unterstützt sie bei der Erarbeitung der Lerndokumentation. «Es ist wichtig, dass die Lernenden begleitet werden. Aber ich sehe auch, dass sie sehr motiviert arbeiten, wenn sie mehr Eigenverantwortung haben», sagt er. Besonders erfreulich ist für ihn, wenn er einen «Reifeprozess» bei den Lernenden beobach-

ten kann. Oder wenn sie mitdenken und sich auch verantwortlich fühlen. Er erinnert sich spontan an einen Lernenden, dem tagsüber aufgefallen ist, dass die Kühlaggregate nicht optimal funktionierten, und sofort deren Reparatur eingeleitet hatte. Ein längerer Ausfall könnte ein Sortiment verderben.

Vom Pilot zur festen Einrichtung

Der Lehrlingsladen startete als Pilotprojekt im August 2006 und war vorerst auf drei Jahre angelegt. Die Erfahrungen waren derart gut, dass der Laden mittlerweile seit 11 Jahren besteht. Uster war der erste. Unterdessen sind schweizweit zwei weitere hinzugekommen. «Ziel dieses Konzeptes ist es, junge, motivierte Menschen in den Lehrlingsläden professionell auszubilden, um talentierte und potenzielle Nachwuchskräfte für die Volg-

Gruppe zu fördern. Die Lernenden haben nach der Ausbildung in einem Lehrlingsladen früher die Chance, in einer Führungsrolle zu arbeiten», sagt Erika Loosli, Leiterin Berufsbildung Volg Konsumwaren AG. Mit diesem Konzept können die Lernenden spezifischer ihre beruflichen Fähigkeiten und Talente erproben. So sei es für sie leichter zu entscheiden, ob sie später tatsächlich eine Führungsfunktion übernehmen möchten. Die Sichtung von Lernenden erfolgt vorerst über ein normales Bewerbungsdossier und schulische Kriterien. Für die Auswahl ist jedoch zentral, wie sich jemand auch in der praktischen Arbeit während der Schnuppertage bewährt.

Die Verantwortung beginnt ab der ersten Woche. Im ersten Lehrjahr sind die Lernenden zuständig für einzelne Warengruppen. Melih Kasami bewirtschaftet momentan das Trockensortiment: Öl und Essig, Reis, Teigwaren und Linsen. Das bedeutet Regale füllen und kontrollieren, ob genug am Lager ist. Andernfalls muss er selbstständig die fehlende Ware elektronisch bestellen. Bereits im zweiten Lehrjahr üben die Jugendlichen die Führungsrolle in der Schichtleitung für einen Tag. Es gibt eine Frühschicht, die um halb sieben beginnt, sowie eine Nachmittagschicht, die gegen 20 Uhr mit der Abrechnung der Kassen endet. Lernende im dritten Jahr schliesslich übernehmen die Chefposition. Sie leiten je drei Mal drei Wochen den ganzen Laden. Sie machen die Einsatzplanung für das Personal und müssen dieses führen. Sie sind verantwortlich für die Bewirtschaftung des Sortiments und überwachen auch die Schichtwechsel.

Lernende bilden Kreativfirma

Eine ähnliche Grundidee, aber ein anderes Modell verfolgt die Rieter AG in Winterthur. Rieter ist ein weltweit führender Anbieter im Textilmaschinen-geschäft.

Eine Idee – diverse Modelle

Lehrlingsfirmen sind besondere Arten der Förderung. Im Kanton Zürich gibt es im Zusammenhang mit der «Talentförderung in der Berufsbildung» zahlreiche Beispiele, leistungswillige Lernende speziell zu fördern. Diese übernehmen etwa bei der Confiserie Sprüngli AG, der Hirsch Apotheke oder bei der Schindler Aufzüge AG im letzten Jahr temporär führungsähnliche Funktionen. Bei der Moos Giuliani Hermann Architekten AG verantworteten Lernende den Bau eines Bootshauses. Das Alters- und Pflegeheim Sonnengarten in Hombrechtikon schickt angehende Köche in eine Sterneküche nach London. Das kantonale Mittelschul- und Berufsbildungsamt (MBA) trifft in besonderen Fällen mit den Lehrbetrieben individuelle Vereinbarungen, zum Beispiel bei längeren Stages oder Berufspraktika in einer anderen Sprachregion der Schweiz oder im Ausland. Für den Lehrlingsladen Uster musste ein «umfangreiches Konzept» unterbreitet werden. Daraufhin wurde vom MBA eine «spezielle Bildungsbewilligung» erteilt. Ein zentraler Passus betrifft das zahlenmässige Verhältnis von Gelernten zu Lernenden. Normalerweise ist es eins zu eins, in Uster eins zu fünf. «Die Hürden für derartige Bewilligungen sind hoch», erklärt der zuständige Berufsinspektor Marcel Suter, «damit nur jene ein Gesuch stellen, die Interesse an der Talentförderung haben und nicht lediglich Personalkosten sparen wollen.» [wa]



Kaum hatte Melih Kasami (rechts) seine Lehre als Detailhandelsfachmann begonnen, musste er Verantwortung übernehmen. Coach Benjamin Boethel unterstützt ihn.

Unter der Marke «creative solutions» vertreiben Rieter-Lernende im letzten Lehrjahr seit 2002 Lifestyle-Produkte für den Wohn- und Gartenbereich. Das Team besteht aus vier Personen. Es deckt Verkauf, Finanzen, Marketing, Design und Entwicklung ab. Konkret bedeutet dies, dass die Lernenden eine eigene Firma bilden. Und sie arbeiten für einen realen Markt. Sie kreieren Ideen und designen die Produkte. Sie stellen Prototypen her, testen diese und rechnen nach, bei welcher Stückzahl es rentiert. Und sie müssen Hersteller suchen, eine Kundschaft finden und Termine einhalten. Oft sind sie mit den Produkten auf dem Markt präsent. Jedes Jahr Ende November auch an der grossen Weihnachtsmesse, der «Wintimäss».

Jeder Lernende hat bei Rieter die Möglichkeit, sich für «creative solutions» zu bewerben. Die Auswahl ergibt sich anhand von Leistungskriterien und der Einschätzung, ob jemand für diese Aufgabe auch geeignet ist. «Am Anfang war es wie ein Schock», erzählt Basil Rüdlinger, verantwortlich für Verkauf und Marketing. «Man sitzt im Büro und ist völlig auf sich allein gestellt. Und man weiss: Jetzt musst du produzieren», ergänzt Luc Meier, zuständig für Design und Entwicklung. Doch die Vorteile überwiegen bald: Selbstständigkeit, kreative Tätigkeit und Eigenverantwortung nennen sie in dieser Reihenfolge. Ausserdem sei es für jeden Lebenslauf gut, wenn man in der Ausbildung schon unternehmerische Erfahrung vorweisen könne. Bei unserem Gespräch sind nur die beiden Lernenden da. Sie wirken recht selbstbewusst. Die Firmen-Verantwortlichen halten sich zurück. Wir sitzen im Showroom und betrachten das Angebot. Blumenvasen aus Aluminium, Licht-

spiele aus mattem Stahlblech, Schuhablagen aus Edelstahl geschliffen, Kerzenhalter aus Aluminium glanzverchromt. Die neuste Kreation ist ein individuell formbarer Stern aus Aluminium für den Weihnachtsmarkt.

Das Sortiment wird jedes Jahr um ein Produkt ergänzt. Kreationen, die schleppend laufen, werden aussortiert. Andere, die wieder Mode werden, erneut aufgenommen. Das kann jedes Team selbst entscheiden. Zudem erfüllen die Jungmanager auch individuelle Kundenwünsche. Zwei Mal in der Woche sitzen sie mit der Lehrmeisterin zusammen und informieren über den aktuellen Geschäftsgang. Ansonsten ist das Team, das jeden Sommer neu zusammengestellt wird, weitgehend unabhängig. Die Idee ist, dass die Lernenden eigene Erfahrungen machen und auch eigene Entscheidungen treffen müssen. Rüdlinger hat kürzlich in einer Analyse festgestellt, dass die Kundschaft «sehr erwachsen und eher älter» sei. «Wir müssen jüngere gewinnen», folgert er.

Anstrengender, aber spannend

Im Volg-Laden Krämeracker ist unterdessen Znüzeit. Um 10 Uhr unterbricht Melih Kasami seine Arbeit bei den Regalen. «Ich muss sofort an die Kasse», sagt er. Im nahen Berufsschulzentrum und in der Kantonsschule beginnt die grosse Morgenpause. Schon strömen die Schülerinnen und Schüler in den Laden. Routiniert und speditiv tippt der Lernende die Beträge für den Schokodrink, das Sandwich und die Banane ein. Während er das Geld kassiert, hat er manchmal noch Zeit für einen kurzen Schwatz. Die junge Kundschaft schätzt das sehr, ebenso wie den unkomplizierten Kontakt mit dem gleichaltrigen Personal. Um die Mittagszeit wie-

derholt sich der Vorgang. Dann ist auch ein warmes Menü im Angebot. Die Sandwiches und Menüs werden nicht von den Lernenden, sondern von zwei Köchinnen zubereitet.

«Die wirtschaftlichen Vorgaben sind vergleichbar mit anderen Läden dieser Grösse», sagt Erich Beeler, Volg-Verkaufsleiter der Region Nord. Das bedeutet: Auch dieser Laden wird nach den Richtlinien von Volg geführt. Bei der Ausbildung sei der Standard leicht flexibler. Dies deshalb, weil der Aufwand etwas grösser und die Anforderungen an die Lernenden höher seien. «Aber wir sehen das als Investition in die Zukunft.» Die Erfahrungen seien durchwegs positiv. Schön an diesem Konzept sei auch, dass sich Lernende im ganzen Laden bewegen und verschiedene Funktionen ausprobieren könnten. Sie hätten viel mehr Zeit, Teilbereiche zu üben und kennenzulernen.

Melih Kasami arbeitet dreieinhalb Tage in der Woche im Geschäft. Eineinhalb Tage geht er in die Berufsschule. Daneben besucht er die internen Weiterbildungen und überbetriebliche Kurse. Die Lehre wird er wie jeder «normale» Lernende abschliessen. Die Belastung ist mit der zusätzlichen Verantwortung in seiner Ausbildung etwas grösser. Aber er kann die Vorteile schon jetzt beschreiben: «Die anderen in der Berufsschulklasse können weniger selbstständig arbeiten. Die grössere Freiheit schätze ich sehr, sie macht meine Arbeit spannender.» Zum Fussballspielen in der Freizeit bleibt trotzdem Zeit. ■