

# Unternehmerisches Handeln fördern

Andreas Renggli

*Innerhalb von nur fünf Jahren hat der Verein login als Ausbildungsverbund im Bereich Verkehr 55 Junior Teams aufgebaut. Diese führen eigenständig Produktions- und Dienstleistungsaufträge aus oder betreiben selber einen Bahnhof. Bereits mehr als die Hälfte der 1500 Lernenden profitiert so von einer wirtschaftsnahen Ausbildung, die über den Berufsalltag hinausgeht.*

Übungsfirmen mit realem Geschäftsbetrieb, sogenannte Juniorfirmen, sind in der Schweiz nichts Neues. Eine ganze Reihe von Unternehmen setzt diese Methode bei der Ausbildung von Lehrlingen seit Jahren ein. Dazu zählt auch der Winterthurer Industriekonzern Rieter mit seiner Juniorfirma Creative Solutions, die im Final um den Enterprize 2006 stand. Sie produziert bewusst unternehmensfremde Wohnaccessoires und ermöglicht Lernenden damit einen Blick über die eigene Branche hinaus.

## RASANTER AUSBAU

Einen anderen, aber ebenso erfolgreichen Weg hat der Verein login eingeschlagen. login, ein Ausbildungsverbund von über 40 Unternehmen, integriert seine Lernenden in «Junior Teams» direkt in die Arbeitswelt des Verkehrs. Seit seiner Gründung im Jahr 2002 sind 55 solche Teams entstanden. Ihr Einsatzgebiet reicht von der Technik über den Gleisbau und die Administration bis hin zur Führung von Bahnhöfen, zum Unterhalt von Lokomotiven, zur Zugverkehrsleitung und zur Logistik an grossen Bahnhöfen.

Mehr als die Hälfte der 1400 Lernenden ist während der Lehre mindestens einmal in einem Junior Team tätig. 2007 haben alleine die Junior Business Teams Technik und Gleisbau den beachtlichen Umsatz von 2,8 Mio. Franken realisiert. Dies entspricht ei-

ner Steigerung von 59 Prozent gegenüber dem Vorjahr.

## SELBER EINEN BAHNHOF FÜHREN

Ein Junior Team besteht aus mindestens drei Lernenden verschiedener Lehrjahre und funktioniert wie ein Kleinunternehmen. Es wickelt Projekte von der Zielsetzung über die Planung und Organisation bis hin zur Durchführung selbständig ab. Unterstützung erhält das Team von Coa-

ches. Ihre Aufgabe ist es, die richtigen Fragen zu stellen und die Lernenden dadurch auf mögliche Schwierigkeiten aufmerksam zu machen. Solange alles in geordneten Bahnen läuft, halten sie sich diskret zurück. Das führt so weit, dass beispielsweise Reisende am Bahnhof Langenthal, der als Junior Station geführt wird, fast ausschliesslich von Lernenden bedient werden. Für die zehn Junior Stations gelten die gleichen Umsatzziele wie für andere Bahn-

*Lernende des Ausbildungsverbunds login führen erfolgreich den Bahnhof Langenthal.*



höfe. Und auch bei eigenen Werbeaktionen müssen die Lernenden die kommunikativen Richtlinien der SBB einhalten. Schliesslich sollen sie ein möglichst authentisches Bild von der Arbeitswelt vermitteln kriegen, die sie nach Abschluss der Ausbildung erwartet. Dazu gehört auch, dass jeweils Ende Jahr der Deckungsbeitrag I, der Ertrag minus den direkten Aufwand für Material und Dienstleistungen, für jedes Junior Team und alle Lernenden einzeln ermittelt wird.

### BILDUNG ALS KERNGESCHÄFT

Als eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung von den klassischen Lehrwerkstätten hin zu den Junior Teams betrachtet Geschäftsführer Christof Spöring die Ausgliederung in eine eigenständige Organisation: «Vor der Gründung von login war die Ausbildung bei den SBB nur ein Nebengeschäft. Als Konsequenz fielen zum Beispiel Investitionen in den Maschinenpark der Ausbildungsstätten immer wieder aus dem Budget.» Mit dem Aufbau von login änderte sich das schlagartig, denn die Aus- und Weiterbildung wurde zum Kerngeschäft. Und Spöring kaufte in einer seiner ersten Aktionen modernere Maschinen. Ein weiterer Vorteil sind die vielfältigen Spezialisierungsmöglichkeiten. Da die Junior Teams ganz unterschiedliche Aufgaben erfüllen, können die Lernenden bereits während der Ausbildung gezielt Schwerpunkte setzen und zusätzliche Erfahrungen in Arbeitsbereichen sammeln, die sie besonders interessieren.

Die Idee der Junior Teams basiert auf der Philosophie von Lebensunternehmern, die Christof Spöring wie folgt umschreibt: «Ein Lebensunternehmer ist jemand, der sein Leben selber in die Hand nimmt und zu gestalten weiss.» Dazu zählt er auch die Fähigkeit, sich Ziele zu setzen und die Verantwortung für die Erreichung dieser zu übernehmen. Doch es geht ihm nicht nur um unternehmerische Perspektiven: «Mir ist wichtig, dass die Lernenden sich während der Ausbildung klar darüber werden, wohin sie wollen. Nicht nur im Beruf, sondern auch persönlich.»

## Vom Lehrling zum Unternehmer

**PANORAMA:** Remo Rohner, wann führten Sie in Ihrem Junior Team zum ersten Mal einen externen Auftrag aus?

**Rohner:** Da ich anfangs vor allem mechanische Arbeiten ausführte, folgte der erste externe Auftrag in meinem ersten Lehrjahr nach zirka sechs Monaten. Wir hatten für 250 bis 300 ferngesteuerte Modelllastwagen der Post eine Lösung zu finden, damit die Fahrzeuge rückwärts langsamer fahren können als vorwärts. Dies hört sich einfach an, war es aber nicht. Zusammen mit der Elektronikabteilung des SBB-Industriewerks in Olten fanden wir eine Lösung.

**Was unterschied diesen Auftrag von gewöhnlichen Lernaufgaben?**

Plötzlich war es eben keine Übung mehr, weil die Fahrzeuge tatsächlich gebraucht wurden. Und wir konnten uns keinen Ausschuss leisten. Es gab einen Zeitdruck, und wir mussten uns überlegen, wie wir unsere einzelnen Arbeitsschritte effizient gestalten konnten. Schlussendlich haben wir zu viert



«Plötzlich war es keine Übung mehr.»

Remo Rohner, 17, in der Ausbildung zum Automatiker in einem Junior Business Team Technik

eine Produktionsstrasse eingerichtet. So haben wir es rechtzeitig geschafft.

**Wie wäre Ihre Ausbildung, wenn Sie nicht in einem Junior Team mitmachen könnten?**

In der Berufsschule bin ich mit Automatikerlehrlingen zusammen, die ihre Ausbildung in anderen Unternehmen absolvieren, wo sie oft zwischen verschiedenen Abteilungen hin- und herwechseln oder an externen überbetrieblichen Kursen teilnehmen müssen. Das würde mir nicht zusagen. Ich finde es angenehmer, dass bei uns alles integriert ist.

### RADIKALE UMSTELLUNG

Die Gründung von login und die gleichzeitig eingeführte Methode der Junior Teams stiess zu Beginn nicht nur auf Begeisterung: «Die Anforderungen an die Ausbilder haben sich radikal verändert. Sie müssen Aufträge für die Junior Teams reinholen und sind gleichzeitig verantwortlich dafür, dass im Rahmen dieser Aufträge sämtliche Lernziele für die Berufslehre abgedeckt werden. Sie sind von Lehrenden zu Coaches geworden.»

Auch bei den Lernenden herrschte vorerst Verunsicherung, weil sie den neuen Ausbildungsverbund login noch nicht kannten und sich nichts darunter vorstellen konnten. Zudem war es für sie ungewohnt, als sie plötzlich und unmittelbar ins reale Leben eines Unternehmers bzw. einer Unternehmerin gestellt wurden.

### ANERKENNUNG UND ENTWICKLUNG

Inzwischen können sich die Lernenden in den Junior Teams von login jedoch kaum mehr eine Berufsausbildung ohne diese Methode vorstellen (vgl. Interview mit Remo Rohner). Und auch die Mitgliederfir-

men von login fördern diese Art der Ausbildung immer mehr. Für Christof Spöring ist das ein klarer Beweis für die Qualität der Ausbildung und eine Bestätigung dafür, dass die ausgebildeten Personen besser gerüstet sind für die Arbeit in den Unternehmen.

Aufgrund der zunehmenden Nachfrage geht Spöring sogar davon aus, dass es in ein bis zwei Jahren auch Junior Teams für den Luftverkehr geben wird: «Die Unternehmen wollen das und wir auch. Denkbar ist ein Team auf Flughäfen, das kaufmännische Aufgaben mit der Logistik verbindet.»

**Kontakt:** login Berufsbildung, Christof Spöring, Tannwaldstrasse 2, 4601 Olten, [www.login.org](http://www.login.org), [spoering@login.org](mailto:spoering@login.org)

**Autor:** Polarstern GmbH, Schönbühlring 5, 6005 Luzern, [info@polarstern.ch](mailto:info@polarstern.ch)

**Juniorfirmen:** Im Rahmen der berufspädagogischen Ausbildung entstand an der Universität Zürich eine gemeinsame Arbeit der Studierenden und des Dozenten zur Theorie der Juniorfirmen mit Beispielen zur Umsetzung der Idee in der Schweiz und in Deutschland, vgl. [www.panorama.ch/files/pan6600da.pdf](http://www.panorama.ch/files/pan6600da.pdf)

**Creative Solutions:** Darstellung in PANORAMA, Ausgabe 4/2006, [www.panorama.ch/pdf/2006/Heft\\_4\\_2006/pan064d17.pdf](http://www.panorama.ch/pdf/2006/Heft_4_2006/pan064d17.pdf)