



Firmenchef Dieter Többen im Berner Büro von Eicher und Pauli.

«Uns fehlt eine Generation»

Die Auftragsbücher des Gebäudetechnikunternehmens Eicher und Pauli sind voll. Doch das Unternehmen hat Mühe, die geeigneten Fachkräfte zu finden. Gründe dafür sieht Firmenchef Dieter Többen in verpassten Chancen bei der Ausbildung von Lehrlingen und Ingenieuren. *Susanne Blank*

Herr Többen, Sie haben ursprünglich Heizungs-, Lüftungs- und Klimatechnik am damaligen Technikum Luzern gelernt. War es schwierig, danach eine Stelle zu finden?

Nein, das war schon damals eine Traumsituation. Wir waren Anfang der Neunzigerjahre drei Absolventen aus der Region Bern. Zusammen schalteten wir ein Inserat in der «Berner Zeitung» und im «Bund» – worauf wir über hundert Jobangebote erhielten.

In Ihrer Firma Eicher und Pauli arbeiten nebst Ingenieuren vor allem Heizungs-, Lüftungs- oder Klimaplanner, welche über einen Lehrabschluss verfügen. Inwiefern spüren Sie den Fachkräftemangel?

Wir sind stark betroffen. Es fehlt auf dem Markt an Abgängern, die wissen, wie man komplexe Heiz- und Lüftungssysteme plant und installiert. Besonders gefragt sind Fachkräfte, die sich zu Ingenieuren weitergebildet haben und über Berufserfahrung verfügen.

Ist die ganze Branche betroffen?

Ja. Wir sind da sogar noch im Vorteil: Denn Eicher und Pauli hat in den vergangenen sieben Jahren fünf Mal den «Watt d'Or», den Preis des Bundes für innovative Energieprojekte, gewonnen. Beispielsweise für das Rechenzentrum der Swisscom in Bern, welches nur noch mit Aussenluft und Regenwasser gekühlt wird. Das ist Werbung für uns. Potenzielle Mitarbeiter sehen das und sagen: «Die machen coole Sachen.»

Das ist Arbeitgeber-Branding

Genau. Das tragen wir knallhart nach aussen.

Auf Ihrer Website sind 30 Stellen ausgeschrieben – das ist über ein Sechstel der Belegschaft. Wie kommt das?

Das hat mit unserem starken Wachstum zu tun – wir können längst nicht alle Aufträge annehmen. In dieser Situation wollen wir qualitativ wachsen und suchen die entsprechenden Fachkräfte. Das ist Fischen im leeren Teich: Je mehr Angelruten wir reinhalten, desto höher ist die Chance, jemanden an Land zu ziehen. Deshalb schalten wir so viele Inserate. Daneben machen wir gezielt Marketing, um Mitarbeiter

Dieter Többen

Seit 2010 führt *Dieter Többen* das Gebäudetechnikunternehmen Eicher und Pauli und amtiert als Vizepräsident des Verwaltungsrates. Nach einer Lehre als Lüftungszeichner schloss er heute 48-jährige Berner am Technikum Luzern das Studium als Heizungs-, Lüftungs- und Klimatechnik ab, studierte an der Universität Zürich Umweltwissenschaften und an der Universität St. Gallen Betriebswirtschaft. Seit 2007 unterrichtet er an der Fachhochschule Nordwestschweiz Energie- und Gebäudetechnik; zuvor dozierte er nebenamtlich von 1993 bis 2002 am Abendtechnikum in Bern.

Bei *Eicher und Pauli* und deren Tochterfirmen arbeiten an den Standorten Bern, Biel, Liestal, Luzern, Olten und Zürich rund 170 Mitarbeiter. Die meisten absolvierten eine Lehre als Heizungs-, Lüftungs- oder Sanitärplaner. 70 schlossen ein Ingenieursstudium ab oder studierten an einer höheren Fachschule – 4 von ihnen sind Frauen. Derzeit bildet Eicher und Pauli 18 Gebäudetechniklehrlinge aus. Das Planungsbüro ist spezialisiert auf energiearmes Bauen und den Einsatz von erneuerbarer Energie. In den vergangenen sieben Jahren konnte die Belegschaft dank eines starken organischen Wachstums verdreifacht werden.



zu finden. Auf unserer Homepage haben wir extra einen Werbefilm geschaltet. Man könnte sagen: Die Akquisition von Mitarbeitenden, die in unser Team passen, ist fast wichtiger als die Akquisition von Aufträgen.

Wie schaffen Sie es, dass die Ingenieure nicht zur Konkurrenz gehen?

Wir kontaktieren Kollegen, die wir schon kennen, oder wir platzieren Inserate im Internet. Abwerbversuche über Netzwerke wie Xing oder LinkedIn machen wir hingegen nicht. Wir haben zudem ganz klar das Credo: Einen Headhunter, der aktiv bei der Konkurrenz Leute abwirbt, setzen wir nicht ein.

Andere machen das?

Ja. Solche Headhunters haben unverfroren jeden unserer Mitarbeiter angerufen. Darauf mussten wir die direkten Telefonnummern von der Firmen-Homepage nehmen – unsere Leute hatten

schon fast Kratzspuren am Rücken. Als Team hat uns das zum Glück zusammengeschweisst. Nach den Anrufen kam einer nach dem andern zu mir und sagte: «Du, ich habe einen komischen Anruf erhalten.» Solche Rückmeldungen zeugen von Vertrauen und sind ein schönes Zeichen für mich als Arbeitgeber.

Aber Abgänge haben Sie schon? Es sagt ja nicht jeder: nein danke.

Ja klar, aber unsere Fluktuation ist bescheiden.

Rekrutieren Sie auch Arbeitnehmer im Ausland, beispielsweise Deutsche?

Eher nicht. Grenznah – in Liestal – haben wir einige deutsche Mitarbeiter. Für Anlagen im Dampf- und Spezialanlagegebiet können wir sie gut einsetzen. Was die Haustechnik und die Planung angeht, brauchen wir aber in der Schweiz Ausgebildete. Den deutschen Ingenieuren fehlt das Wissen von Schweizer



Normen, Gepflogenheiten und Planungsabläufen. Das Minergie-Label kennen sie beispielsweise nicht. Hinzu kommt: Je tiefer wir ins Landesinnere gehen, desto weniger sind deutsche Mitarbeiter akzeptiert. Die müssen dann phänomenal gut sein, um sich behaupten zu können.

Das müssen Sie erklären: Von wem sind Deutsche schlecht akzeptiert?

Vom Umfeld: vom Architekten, vom Planungsteam oder vom Auftraggeber. In Gstaad beispielsweise hat man lieber einen Projektleiter, der Schweizerdeutsch spricht. Von Genf weiss ich hingegen, dass da einige Franzosen arbeiten. Dort sind wir aber nicht tätig.

Inwiefern ködern Sie die Mitarbeiter mit höheren Löhnen?

Da sind wir zurückhaltend, denn das würde den Druck auf die jungen Mitarbeiter nur unnötig er-

höhen. Wir sehen bei jedem Projekt, ob es sich auszahlt oder nicht. Statt mehr Lohn müssen die Jungen vielmehr die Chance haben, Praxiserfahrung zu sammeln. Anschliessend steigt der Lohn automatisch. Ich führte schon Bewerbungsgespräche mit Projektleitern, die eine Lohnvorstellung hatten, welche an mein Salär herankommt. Da beenden wir die Diskussion jeweils sofort.

Wenn nicht mit Löhnen: Wie binden Sie die Mitarbeitenden an das Unternehmen?

Auf Kaderstufe haben wir Mitarbeiteraktien eingeführt, die Firma gehört nur Mitarbeitern. Wir bekommen häufig knackige Übernahmeofferten – aber dagegen sind wir immun.

Von wem zum Beispiel?

Von Energieversorgern und Totalunternehmungen. Gerade die Energiekonzerne sind im Moment auf Einkaufstour in unserer Branche.

Was machen Sie sonst noch, damit die Mitarbeiter bleiben?

Wir bieten ihnen viele sogenannte Fringe Benefits: Bei uns gibt es die Jahresarbeitszeit, und wir unterstützen längere Ferien. Das muss drinliegen – ich mache das selber auch. Dann schauen wir, dass die Arbeitsplätze gut eingerichtet sind und sich die Mitarbeitenden wohlfühlen. Etwa, indem wir Früchte und Kaffee zur Verfügung stellen. Ausserdem organisieren wir Events. An unserem 30-Jahr-Firmenjubiläum spielte beispielsweise die Schweizer Band 77 Bombay Street.

Kann man bei Ihnen Teilzeit arbeiten?

Da sind wir absolut zugänglich. Rund ein Drittel unserer Mitarbeiter arbeitet Teilzeit. Das ist sogar auf oberster Kaderebene möglich – dort liegt das Mindestpensum aber bei 80 Prozent.

Hat auch ein älterer Mitarbeiter, der sich bei Ihnen bewirbt, eine Chance?

Auf jeden Fall. Ich hatte vor Jahren ein prägendes Erlebnis. Bei meiner damaligen Firma stellte ich einen 63-jährigen an. Er war die Perle im Büro und konnte den Jungen viel mitgeben. So einen nehme ich wieder.

Der Einbezug von älteren Mitarbeitern ist ein wichtiger Pfeiler der Fachkräfteinitiative des Bundes. Haben Sie von dieser Initiative gehört?

Nein. Davon habe ich erst erfahren, als ich mich auf dieses Gespräch vorbereitete. Unser Berufsbild habe ich auf der entsprechenden Internetseite nicht gefunden.

Für Ihre Branche ist die Wirkung also bescheiden?

Der Bund hätte uns zumindest informieren sollen, dass er eine solche Initiative lanciert. Wir waren schon so lange alleine unterwegs, nun gehen wir den Weg selbstständig weiter. Der Markt hat schon reagiert – der war schneller als der Bund.

Was erwarten Sie vom Staat?

Er muss mithelfen, das Ausbildungsniveau hoch zu halten. Leider ist das Schulsystem viel zu stark kostengetrieben. Dieses Denken führt dazu, dass Kurse nicht durchgeführt werden, wenn sich zu wenige Studenten einschreiben. Ich stimme da dem ETH-Präsidenten Lino Guzella zu, der sagt, man solle nicht an falschen Orten sparen. Nur wenn wir auch in den Ingenieursberufen ein elitäreres Denken aufbauen, gelingt es uns, die Topschüler, die heute häufig andere Fächer wählen, für unsere Branche zu gewinnen.

«Wir dürfen nicht aus Mangel an guten Fachleuten das Niveau senken.»

Meinen Sie Betriebswirtschafter und Juristen?

Ja. Die wollen sich die Finger nicht schmutzig machen – und studieren deshalb Wirtschaft oder Rechtswissenschaften. In diesen Disziplinen hat es heute viel zu viele Abgänger, die dann keinen Job finden. Auf eine Juristenstelle bewerben sich bis zu 100 Absolventen. Die Berufsaussichten als Heizungs-, Lüftungs- und Klimaingenieur scheinen mir da viel besser. Ein Fachhochschulabsolvent aus Luzern kann mit dem Finger schnipsen und hat eine Anstellung.

Wer als Heizungs-, Lüftungs- und Klimaingenieur in Luzern abschliesst, hat bei Ihnen also die besten Aussichten auf einen Job?

Diese Grundausbildung für Ingenieure bürgt derzeit in der Deutschschweiz als einzige für Qualität in unserer Branche. Wir sind schon froh, wenn wir nur einen der Absolventen gewinnen.

Deshalb laden wir die Abgänger auch zu unseren Firmenevents ein.

Wie viele Abgänger aus Luzern sind das?

Den Heizungs-Lüftungs-Klima-Studiengang schliessen in diesem Jahr 28 Absolventen ab, die Tendenz ist zum Glück seit geraumer Zeit steigend. Bis vor Kurzem hatte man aber massive Probleme, überhaupt Studenten zu finden. Und diesen Knick merken wir noch heute: Uns fehlt eine Generation.

Wie ist das zu verstehen?

Das hat mit der Fachhochschul-Reform und dem Bologna-Prozess Ende der Neunzigerjahre zu tun. Plötzlich war die Lehre als Heizungs-, Lüftungs- und Klimaplaner nicht mehr attraktiv. Immer mehr Schulabgänger wählten den gymnasialen Weg. Das hatte später zur Folge, dass sich nur wenige Lehrlinge zu Ingenieuren weiterbildeten. Weshalb es heute an Ingenieuren im Alter zwischen 30 und 40 Jahren mangelt. Unerfreulicherweise sank auch das Ausbildungsniveau.

Was ist schiefgelaufen?

Der Stellenwert der Lehre wurde zerschlagen. Eine Zeit lang haben die Berufsberater den Beruf Lüftungsplaner nicht einmal mehr vorgestellt. Als sich niemand mehr auf die freien Lehrstellen beworben hat, haben wir als Firma begonnen, im Raum Bern die Schulen selber anzuschreiben.

Machen Sie das immer noch?

Nein, die Situation hat sich zum Glück teilweise entspannt. Die Berufsverbände unterstützen uns und schalten beispielsweise im Fernsehen Werbung für eine Lehre als Gebäudetechnikplaner.

Wie kann man den Ruf der Lehre als Gebäudetechnikplaner besser machen?

Indem wir selber Lehrlinge ausbilden, tragen wir dazu bei. Wichtig ist: Die Ausbildungsqualität muss hoch bleiben. Dann steigt auch das Ansehen wieder. Wir dürfen nicht aus Mangel an guten Fachleuten das Niveau senken. Auch dann nicht, wenn es nicht genügend Anmeldungen für die Schulen hat. An der Berner Fachhochschule hatten sich vor Jahren nur fünf Studenten angemeldet. Da es sechs gebraucht hätte, fand der

Kurs nicht statt, und der ganze Studiengang musste nach mehreren erfolgreichen Jahren aufgelöst werden. Die Branche hätte aber die Leute dringend benötigt. Hier wäre die Politik gefordert gewesen.

Wie?

Die Durststrecke muss mit öffentlichen Geldern überbrückt werden. Denn die Jungen wollen dorthin, wo das Niveau hoch ist, wo sie sich weiterentwickeln können und wo der Lohn stimmt.

Sie verlangen Geld, damit kleinere Studiengänge durchgeführt werden können. Ist es damit getan?

Es braucht auch eine engere Koordination zwischen den Fachhochschulen. Jeder bietet heute irgendwelche Nachdiplomstudiengänge an. Dabei fehlen aber oft die in der Praxis anwendbaren Grundlagenkurse. Weniger Kurse auf hohem Niveau – dafür auch mal mit Grundlagen – wären vermutlich nachhaltiger als viele Kurse auf mittlerem Niveau. Denn: Wir Arbeitgeber müssen uns auf die Qualität eines Abschlusses verlassen können.

Sind bei Ihnen auch ETH-Ingenieure einsetzbar?

Beschränkt ja. Wir haben bei uns Physiker, Maschinen- und Elektroingenieure. Die brauchen aber eine Umschulung, da sie keine Praxiserfahrung in unserem Fachgebiet haben. Es tut sich aber was. Die ETH hat nun auch einen entsprechenden Studiengang lanciert. Denn die Be-

deutung der Gebäudetechnik steigt angesichts der Energiewende.

Viele Branchen leiden unter dem starken Franken. Sie scheinen da nicht stark davon betroffen zu sein.

Wir haben kaum Probleme.

Da sich die Normen national und sogar kantonal stark unterscheiden, ist es für die ausländische Konkurrenz schwieriger, in den Markt zu kommen. Dennoch nehme ich

das durchaus als Risiko wahr. Die Bauingenieure spüren die Konkurrenz bereits. Denn die Preisdifferenzen zwischen der Schweiz und dem Ausland sind gewaltig: Wir sind dadurch im Ausland kaum konkurrenzfähig.

Sind wir denn im internationalen Vergleich noch Spitze?

Absolut. Vor zwei Jahren war ich mit Bundesrätin Doris Leuthard im Rahmen der Standortförderungs-Agentur des Bundes Swissnex in Boston. Was man uns da an angeblicher Innovation zeigte, hatten wir in der Schweiz bereits Anfang der Neunzigerjahre in der fundierten Grundausbildung am Technikum Luzern.

Interview: Susanne Blank, Chefredaktorin
«Die Volkswirtschaft»

«Der Markt hat schon reagiert – der war schneller als der Bund.»