

# Sensibilisierung und Aha-Effekte

## Im Gespräch mit Heike und Volker Marschmann, Marschmann GmbH, Moers

*Die Marschmann GmbH in Moers wurde in diesem Jahr von der Arbeitsagentur als vorbildlicher Ausbildungsbetrieb ausgezeichnet. Der Malerbetrieb mit rund 80 Beschäftigten wird bereits in dritter Generation von den Eheleuten Heike und Volker Marschmann geführt. Peter Bartz, Landesinnungsmeister Nordrhein, wollte in einem Gespräch mehr über die Hintergründe der Auszeichnung von den Marschmanns in Erfahrung bringen.*

**LIM Bartz:** Unternehmen Ihrer Größenordnung sind im Malerhandwerk selten geworden. Noch seltener ist wohl die Relation zwischen Auszubildenden und sonstigen Mitarbeitern in Ihrem Haus: 11 Auszubildende bei insgesamt 80 Beschäftigten.

**Heike Marschmann:** Eigentlich sind es sogar zwölf Auszubildende, wobei es sich in einem Fall um eine Kooperationsausbildung handelt und eine Auszubildende absolviert eine kaufmännische Ausbildung.

**LIM Bartz:** Viele Malerbetriebe haben in den letzten Jahren ihr Ausbildungs-

engagement eher zurückgefahren. Weshalb gehen Sie in die andere Richtung?

**Heike Marschmann:** Vor einigen Jahren haben wir mit Erschrecken die Altersstruktur in unserem Betrieb beleuchtet. Einige unserer langjährigen Fachkräfte standen kurz vor dem Ruhestand. Uns drohte also ein gewaltiger Kompetenzverlust.

Fachkräftemangel und demografischer Wandel waren für uns also keine Schlagworte mehr aus den Medien, sondern betriebliche Realität geworden. Da qualifizierte Mit-

arbeiter kein Rohstoff sind, die von selber nachwachsen, mussten wir aktiv werden.

**Volker Marschmann:** Außerdem stellten wir fest, dass das Nachwuchspotenzial allein zahlenmäßig deutlich zurückgegangen ist. Früher flutterten uns regelmäßig 120 Bewerbungen ins Haus. Irgendwann waren es nur noch 60 und zuletzt nur noch 30 Bewerbungen.

**LIM Bartz:** Viele Betriebe beklagen sich über die nachlassenden Qualitäten ihrer Bewerber. Bei der Bewertung der Azubis hört man zudem oft die Schlag-



Das derzeitige Team  
der Auszubildenden  
der Marschmann GmbH

worte „unzureichende Vorbildung, wenig motiviert, schnell frustriert, nicht konfliktfähig, geringes Durchhaltevermögen“. Wie fällt Ihre Bilanz aus?

**Volker Marschmann:** Unsere potenziellen Nachwuchskräfte sind nicht besser oder schlechter als früher. Sie sind einfach anders und unterscheiden sich in ihren Werten und Vorstellungen. Sie wurden und sind anders geprägt.

Das zeigt sich schon im Medienverhalten: Was für uns früher vielleicht das Fernsehen war, ist für die Jugendlichen heute das Internet und YouTube. Für einen Zwanzigjährigen ist E-Mail von gestern. Kommunikation läuft heute über WhatsApp oder Facebook. Moden und Trends sind viel schnelllebiger geworden. Das sind aber Entwicklungen, denen wir uns stellen müssen.

**Heike Marschmann:** Eine erfolgversprechende Ausbildung beginnt schon bei der Bewerberauswahl. Von den zuletzt rund 30 Bewerberinnen und Bewerbern habe ich 20 zum Vorstellungsgespräch eingeladen. Davon lief kein Bewerbungsgespräch unter 45 Minuten. Wer in die engere Wahl kommt, absolviert bei uns ein obligatorisches Praktikum. Ich denke, danach haben beide Seiten einen guten Eindruck, ob man zueinander passt.

**LIM Bartz:** Die Auszeichnung als vorbildlicher Ausbildungsbetrieb ist wohl auch darauf zurückzuführen, dass Sie sich regelmäßig besonders schwierigen Fällen widmen, den „schwer Vermittelbaren“ im Jargon der Arbeitsagenturen.

**Volker Marschmann:** Bei einigen jungen Leuten läuft eben etwas schief, sei es im schulischen oder familiären Umfeld, und dann beginnt schnell ein Teufelskreis: Kein oder ein schlechter Schulabschluss, keine Ausbildungsstelle, dann wird die Freundin noch schwanger und schnell hat so jemand in unserer Gesellschaft den Anschluss verloren. Ich bin aber der festen Überzeugung, dass jeder eine echte zweite Chance verdient hat, und die meisten nutzen diese Chance auch.

**Heike Marschmann:** Die schwierigen Fälle sind manchmal schon härtere Nüsse, aber gerade die stellen für mich eine besondere Herausforderung dar. Man muss ihnen aber schon ein bisschen mehr Aufmerksamkeit widmen – was ich auch gerne tue, ohne dabei zum Sozialarbeiter zu werden. Aber allein schon das Gefühl, einen festen Platz im Unter-



Heike und Volker Marschmann im Gespräch mit LIM Peter Bartz (li.)

nehmen zu haben und auch mal an die Hand genommen zu werden, hilft vielen. Und man muss – und das gilt für alle Auszubildenden – klare und verbindliche Regeln setzen. Eine Grundregel lautet bei uns zum Beispiel: keine Krankmeldung per SMS!

Wenn etwas nicht rund läuft, etwa Fehltage in der Berufsschule, haken wir auch direkt nach. Dieses konsequente Nachhaken ist den Auszubildenden zwar unangenehm, aber dieser Nebeneffekt ist ja durchaus erwünscht. Überhaupt ist regelmäßige Kommunikation das A und O in der Ausbildung.

Alle 14 Tage, freitags nach Feierabend, werden die Azubis von einem Facharbeiter praktisch unterwiesen und können dort auch entsprechende Fachfragen stellen. Mindestens zweimal pro Jahr findet ein persönliches Feedback-Gespräch mit jedem Auszubildenden statt. Zusätzlich organisieren wir einen Ausbildungstreff, bei dem die Auszubildenden auch ihre Kritik loswerden sollen. Und diese Kritik nehmen wir ernst, was die Auszubildenden als Wertschätzung würdigen.

**Volker Marschmann:** Wertschätzung für die Auszubildenden ist aber ein

## Wenn's ernst wird

für Oberflächengüten  
**Q1-Q4**  
im Trockenbau

extra gut  
schleifbar

- super-haftstark für kritische Untergründe
- sichere Verarbeitung auch auf Dispersionsuntergründen, Glasgewebe, Ölsockeln und Fliesen
- hoch kunstharzvergütet und faserverstärkt

DIE MALERMARKE

PUFAS Werk KG · D-34334 Hann. Münden · [www.pufas.de](http://www.pufas.de)

BHB Kasse



Tapeten-Einsatz bei einem Baustellenprojekt, das nur von den Auszubildenden betreut wurde. (Fotos: Marschmann)

Prinzip, das für alle Mitarbeiter im Unternehmen gilt. Das war auch bei uns nicht von Anfang an der Fall, da nicht jeder gleichermaßen mit Jugendlichen zurechtkam. Dafür war ein langer Prozess der Sensibilisierung nötig, bis dieser Ansatz von allen Meistern und Gesellen verinnerlicht wurde.

**LIM Bartz:** Die Zahl der Bewerber auf dem Lehrstellenmarkt wird dünner. Einige Unternehmen blicken schon in andere Länder mit hoher Jugendarbeitslosigkeit, zum Beispiel nach Spanien. Ist das ein Rezept?

**Heike Marschmann:** Wir beschäftigen in unserem Unternehmen bereits 15 verschiedene Volksgruppen. Die interkulturelle Kompetenz dürfte somit gegeben sein. Allerdings darf man die Integrationsschwierigkeiten junger Menschen aus dem Ausland

keinesfalls unterschätzen, wobei ich die sprachlichen Schwierigkeiten gar nicht mal im Vordergrund sehe.

Wir bemühen uns aber hauptsächlich regional um eine aktive Nachwuchsrekrutierung. Wir waren Mitglied im Verein „Jugend und Arbeit in Moers – JAM“, der jährlich eine Jugendmesse veranstaltete, auf der sich regionale Unternehmen präsentieren konnten. Das war aus unserer Sicht sehr erfolgreich und wir bedauern, dass diese Initiative ausgelaufen ist.

Wir engagieren uns jedoch bereits in einem neuen Netzwerk zusammen mit Wir4 und der Hochschule Rhein-Waal und hoffen, dass dieses das JAM-Konzept fortsetzt. Darüber hinaus unterhalten wir eine Kooperation mit der Anne-Frank-Gesamtschule. Bei den Berufsorientierungstagen dieser Schule haben wir Gelegenheit,

in den achten Klassen unser Handwerk und unseren Betrieb vorzustellen.

Dabei werden wir von zwei Auszubildenden begleitet, die den Schülern aus erster Hand über ihre Ausbildungserfahrungen berichten. Das ist besonders authentisch und sorgt bei den Schülern für zahlreiche Aha-Effekte. Die Nachfrage nach Praktika steigt!

**LIM Bartz:** Kürzlich haben Sie sich etwas ganz Ungewöhnliches einfallen lassen: ein Baustellenprojekt, das nur von den Auszubildenden im dritten Lehrjahr betreut wird. Wie läuft das denn?

**Heike Marschmann:** Die Idee dazu kam mir beim Sport in einer gemeinnützigen Reha-Einrichtung. Ich sah, dass es hier einen dringenden Renovierungsbedarf gab, wusste aber auch, dass die finanziellen Mittel nicht vorhanden sind. Ich brauchte nicht viel Überzeugungskraft, um meinen Mann dafür zu gewinnen, dass dies eine lohnenswerte Aufgabe für unsere Auszubildenden wäre, zumal es sich um eine überschaubare Baustelle handelte.

Unsere Azubis waren begeistert: Vom ersten Kundengespräch über die Material- und Einsatzplanung bis hin zu konkreten Terminvereinbarungen mit dem „Auftraggeber“ standen sie allein in der Verantwortung. Das gesamte Konzept wurde uns vorher vorgestellt. Während der Durchführung waren mein Mann und ich allerdings im Urlaub. Unser Altmeister und der Ausbildungsbegleiter schauten gelegentlich nach dem Rechten.

**LIM Bartz:** Welche Erfahrungen haben Sie bei diesem ungewöhnlichen Projekt gesammelt?

**Volker Marschmann:** Wir waren wirklich von der Eigenverantwortung der Lehrlinge überrascht. Während des Urlaubs bekamen wir auf unsere Smartphones regelmäßig Fotos und Nachrichten von unseren Azubis gepostet und wurden über den Fortgang der Arbeiten informiert. Die Gruppe wählte sich selber einen eigenen „Vorarbeiter“, stellte aber kurz danach fest, dass dieser mit der Rolle nicht zurechtkam. Also organisierten sie sich neu im Team.

Als sie merkten, dass sie mit den Terminvorgaben nicht klarkamen, wurden plötzlich auch ohne Weiteres Überstunden gemacht und selbst am Samstag wurde noch nachgebessert.



Heike und Volker Marschmann im Lager

sert. Der Ehrgeiz, eine ordentliche Arbeit zu einem verbindlichen Termin abzuliefern, war unglaublich. Der Stolz, selber etwas geleistet zu haben, war förmlich greifbar und zeigte sich in einem ganz neuen Selbstbewusstsein der Auszubildenden.

**Heike Marschmann:** Natürlich wurden auch Fehler gemacht und es lief nicht immer alles reibungslos. Wir mussten uns eingestehen, dass wir mitunter zu viel vorausgesetzt hatten, das heißt, auch wir müssen weiter lernen, damit künftige Azubi-Projekte noch besser laufen.

**LIM Bartz:** *Das heißt, das Projekt Lehrlingsbaustelle erfährt eine Fortsetzung?*

**Heike Marschmann:** Auf jeden Fall. Gemeinnützige Einrichtungen können sich jetzt bei uns um entsprechende Projekte im nächsten Jahr bewerben. Wichtig ist uns, dass es sich um gemeinnützige oder karitative Zwecke handelt, um mit unserem Projekt nicht in kommerziellen Wettbewerb zu treten.

**LIM Bartz:** *Sehen Sie sich mit Ihrem außergewöhnlichen Ausbildungsengagement als Vorbild für die Branche?*

**Volker Marschmann:** Wir erheben nicht den Anspruch, vorbildlich zu sein. Was wir tun, tun wir ja auch im eigenen unternehmerischen Interesse. Die Bezeichnung Vorreiter gefällt mir besser.

**LIM Bartz:** *Wenn Sie einen Wunsch in Bezug auf die Ausbildung frei hätten, wie sähe der aus?*

**Heike Marschmann:** Dass sich das oft recht konservative Malerhandwerk intensiver auf den Wertewandel bei den Jugendlichen einstellt, mehr Vertrauen in den Nachwuchs hat und ihm Eigenverantwortung überträgt. Wenn etwas schief läuft, nicht gleich den Kopf abreißen, aber nachhaken.

Den Auszubildenden ein wenig mehr Zeit und Aufmerksamkeit widmen und natürlich auch regelmäßig loben bzw. Anerkennung zeigen. Selbst Kritik kann man positiv formulieren. Und bei Misserfolgen in der Ausbildung durchaus auch mal die eigene Haltung kritisch reflektieren und nicht gleich die Schuld nur beim Auszubildenden suchen.

**Volker Marschmann:** Mein Wunsch wäre, dass sich die Auszubildenden weniger Sorgen um das Geld ma-

chen müssten. Die Ausbildungsvergütungen im Maler- und Lackierhandwerk sind meines Erachtens knapp bemessen. Wir dürfen nicht den Anschluss zu anderen Branchen verlieren, die mit uns um die guten Köpfe von morgen konkurrieren.

Für die Spätberufenen, die in unserem Handwerk eine zweite Chance suchen und die zum Teil schon eine Familie haben, müsste von staatlicher Seite auch deutlich mehr getan werden. Um während der Ausbildung finanziell über die Runden zu kommen, müsste eine staatliche Grundversicherung greifen.

Dieses Geld wäre meines Erachtens wesentlich besser investiert, anstatt es in immer neue Programme und Projekte mit freien Ausbildungsträgern zu stecken, die vielfach an den Marktbedürfnissen vorbeiquifizieren.

**LIM Bartz:** *Liebe Frau Marschmann, lieber Herr Marschmann, ich danke Ihnen für dieses Gespräch und wünsche Ihnen natürlich weiterhin viel Erfolg bei der Entwicklung und Verwirklichung Ihrer Ausbildungsziele!* □

www.marschmann.de

**Qualität für Handwerker**

**RenoMur Innenspachtel Zugabeaktion!**

Beim Kauf von 10 Säcken RenoMur Innenspachtel erhalten Sie einen **Pajaquick Putz- und Glättspachtel GRATIS dazu!\***

- + Zeitsparend, ergonomisch, präzise
- + Perfektes Ergebnis in einem Zug
- + Mit Edelstahlblatt 80 x 400 mm, 0,5 mm stark

**GRATIS!**

**Metylan**  
RenoMur  
Innenspachtel  
Enduit/Intérieur

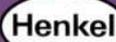
**„Alles, was Alleskönner brauchen.“**

Frank Pietrzak, 47, Maler Böhle, Dortmund

Henkel AG & Co. KGaA, 40191 Düsseldorf, 0211 797-0, www.metylan-pro.de

**Metylan RenoMur – die Spachtelmasse der Meisterklasse!**

Die Metylan RenoMur Innenspachtelmasse sorgt für den optimalen Untergrund beim Tapezieren. Sie bietet eine hohe Flächenleistung, eine erstklassige Schleifbarkeit und ein optimales Hineinspachteln – für gleichmäßig weiße und superglatte Flächen.



**Das Metylan System:  
Profis unter sich**

\*10 x 20 kg Metylan RenoMur Innenspachtel beim Händlerversand und des Pajaquick Putz- und Glättspachtel bei Verkaufszentren. 15.10.2011, Preisänderung vorbehalten.