

Arbeitspraktische Ausbildung in der Erprobung

Erfahrungen aus dem Erasmus+-Projekt ICSAS



ANDREAS SANITER
Dr., wiss. Mitarbeiter und
International Research
Coordinator am Institut für
Technik und Bildung,
Universität Bremen
asaniter@uni-bremen.de



ELISABETH ROUILLER
Dipl.-Ing. (FH), Forscherin
und Beauftragte für Kommu-
nikation beim ISC Internatio-
nal Shoe Competence Center
Pirmasens gGmbH
elisabeth.rouiller@isc-
germany.com

Wie kann ein Kernelement der dualen Berufsausbildung, das arbeitspraktische Lernen im Betrieb, auch für europäische Länder mit bislang rein schulbasierter Ausbildung praktisch erfahrbar gemacht werden? Diese Frage erläutert der Beitrag am Beispiel des Erasmus+-Projekts ICSAS (Integrating Companies in a Sustainable Apprenticeship System). In einer einjährigen Pilotphase wurde das Konzept des arbeitspraktischen Lernens in Schuhfabriken in Portugal und Rumänien erprobt und ausgewertet. Die Projektpartner beider Länder haben die offizielle Anerkennung der dualen Methode für den Bereich der Schuhindustrie beantragt. Die rumänischen Kultusbehörden haben dies bereits umgesetzt.

Arbeitspraktisches Lernen »macht Schule«

Seit etwa zehn Jahren finden duale Ausbildungssysteme oder allgemeiner das Lernen im Arbeitsprozess (Work-based learning, WBL) auch in europäischen Ländern mit traditionell schulbasierter beruflicher Bildung mehr und mehr Anklang (vgl. z. B. EULER 2013). Dies belegt auch die mittlerweile kaum überschaubare Anzahl an Projekten, die das Lernen im Prozess der Arbeit in all seinen Spielarten fördern.¹ Die genauere Betrachtung dieser Projekte zeigt jedoch, dass die meisten Konzepte mit einem dualen Ausbildungssystem, wie es in Deutschland etabliert ist, eher wenig gemein haben: Oft handelt es sich um Kurzzeit-Praktika, Insellösungen, Simulationen oder Lernprojekte. Viele davon entpuppen sich als wenig nachhaltig; nach Ende der Projektförderung werden die Ansätze eingestellt. So konstatierte z. B. bereits EULER (2013, S. 6): »Evaluationen von Transferprojekten dokumentieren zumeist eine geringe Nachhaltigkeit.«

Das Projekt ICSAS (vgl. Infokasten) stellt ein »curricular-gesteuertes Lernen im Prozess der Arbeit« als Kernelement der Ausbildung in den Vordergrund. Dieser Ansatz zeichnet sich dadurch aus, dass er den Erwerb von Kompetenzen, Fertigkeiten und Wissen nicht beliebig (wie bei Praktika), sondern auf der Grundlage von Ordnungsmitteln steuert. In der ICSAS-Partnerschaft arbeiten Ausbildungsträger sowie schuhherstellende Unternehmen aus Portugal, Spanien, Rumänien und Deutschland zusammen. Gemeinsam

entwickelten sie ein Konzept, um süd- und osteuropäischen Schuhproduktionsländern, in denen das duale Ausbildungssystem mit Hauptlernort Betrieb nicht oder kaum bekannt ist, eine erste Erfahrung zu bieten, wie Unternehmen eine qualifizierende arbeitspraktische Ausbildung als Teil eines dualen Systems umsetzen können. Neben der Analyse von Lernpotenzialen im Betrieb und dem Abgleich mit vorhandenen Ordnungsmitteln spielt dabei eine einjährige Pilotphase, in der auch dokumentiert wird, was während dieser Zeit im Betrieb gelernt wurde, eine zentrale Rolle.

Deutsches Modell als Referenz

Die deutsche duale Ausbildung genießt den Ruf, umfassend qualifizierte und qualitätsbewusste Facharbeiter/-innen hervorzubringen. Zieht man die Ausbildungsverordnung für den Beruf Schuhfertiger/-in heran und vergleicht die jeweiligen Lehrpläne für Betrieb und Berufsschule, fällt eine Tatsache ins Auge: Auszubildende in der Schuhfertigung verbringen im Lauf der dreijährigen Ausbildung rund 4.500 Stunden im Betrieb und 1.000 Schulstunden (also 750 Zeitstunden und damit nur rund 20% der Ausbildungszeit) in der Berufsschule. Damit ist klar: Der Betrieb ist mit Abstand der wichtigste Lernort.

Natürlich können in einem Forschungsprojekt nicht alle Inhalte der deutschen Schuhfertiger Ausbildung berücksichtigt werden. Eine auf ein Jahr ausgelegte Pilotphase für arbeitspraktisches Lernen stellt die maximale Zeitspanne dar, die im Rahmen eines Erasmus+-Projekts mit der nötigen Vor- und Nachbereitung möglich ist.

¹ Einen Überblick liefern z. B. die Webseiten www.bibb.de/govet/de/index.php oder www.wbl-toolkit.eu/site/home/ (Stand 08.06.2020)

Aufgabe der deutschen Projektpartner war, die Funktion der Betriebe im dualen System zu erläutern und zu zeigen, wie die Ausbildung in einem deutschen Schuhherstellungsbetrieb (am Beispiel des Gabor-Stammwerks in Rosenheim) abläuft. Ziel des Projekts ist jedoch nicht, das deutsche System per »copy & paste« zu exportieren. Vielmehr soll jedes interessierte Land das Modell an die eigenen Bedürfnisse anpassen können.

Auch wenn die Projektpartner aus Portugal, Spanien und Rumänien Befürworter des arbeitspraktischen Lernens sind, gab es dennoch berechtigte Fragen, die das ICSAS-Team zu beantworten hatte: Wie bringt man Ausbildung und Zeitdruck bei Produktionsspitzen unter einen Hut? Sind die Ergebnisse arbeitspraktischen Lernens gleichwertig mit denen aus dem Berufsschulunterricht? Wie lässt sich verhindern, dass Auszubildende als billige Arbeitskräfte missbraucht werden? Wer ist wofür verantwortlich beim Lernen im Betrieb?

Entscheidend für den Projekterfolg war, alle Beteiligten von Anfang an einzubeziehen: Auszubildende, Auszubildende, die Managementebene der Unternehmen, Berufsschulen, Gewerkschaften, Handelskammern und politische Entscheider/-innen. Zusätzliches nützliches Feedback zum Vorgehen im Projekt gaben weitere Schuhproduktionsfirmen sowie Institutionen (Vertreter/-innen von Kultusbehörden, Sozialpartner, Berufsschullehrer/-innen), die im projektbegleitenden Ausschuss vertreten sind.

Transparente Kommunikation und das Einholen der Meinung der Beteiligten zu den relevanten Schritten ermöglichten eine harmonische und ergebnisorientierte Zusammenarbeit.

Projekt ICSAS

Im Projekt ICSAS (Integrating Companies in a Sustainable Apprenticeship System – »Integration von Betrieben in ein nachhaltiges Ausbildungssystem«) arbeiten neun Partner aus vier Ländern (Deutschland, Portugal und Rumänien sowie Spanien als Beobachter) unter Koordination des Instituts Technik und Bildung (ITB) der Universität Bremen zusammen:

- drei industrielle Schuhhersteller, darunter die Gabor Shoes AG mit ihrem traditionell starken Ausbildungsengagement,
- vier Bildungsträger des Sektors, darunter das International Shoe Competence Center Pirmasens (ISC Germany), und
- zwei Universitäten, neben dem ITB die Technische Universität »Gheorghe Asachi« Iași, Rumänien.

ICSAS wird über das Erasmus+-Programm der Europäischen Union gefördert und endet am 31. August 2020.

Weitere Informationen: <http://icsas-project.eu/de/>
(Stand: 10.06.2020)



Forschungsfragen und methodologisches Vorgehen

ICSAS gliederte die Vorbereitung der einjährigen Pilotphase in folgende Schritte:

- Zuerst war ein »Katalog« aller Inhalte zu erstellen, die während der Pilotphase in den Betrieben vermittelt werden können.
- Auf dieser Grundlage wurden länderspezifische Curricula für Portugal und Rumänien für das arbeitspraktische Lernen in der Pilotphase sowie Unterlagen zur Vorbereitung der betrieblichen Ausbilder/-innen auf die neue Rolle entwickelt.
- Das dritte Element war die Definition einer Methode zur Feststellung des Lernerfolgs.

Diese Punkte werden im Folgenden näher beleuchtet.

Welche Lernpotenziale bieten die teilnehmenden Unternehmen?

In Schulen oder Lehrwerkstätten können die Ausbildungsinhalte von den Lehrenden bestimmt werden; die Lernpotenziale realer Arbeitsprozesse hängen jedoch von den in dem jeweiligen Unternehmen durchgeführten Arbeiten ab. Bevor also ein Curriculum gestaltet werden kann, das sich an betrieblichen Arbeits- und Geschäftsprozessen orientiert, muss die Frage beantwortet werden, was in den jeweiligen Unternehmen gelernt werden kann. Dazu wurden bei den teilnehmenden schuhherstellenden Unternehmen Gabor (DE), Carité (PT) und Papucei (RO) in allen Abteilungen, in denen Ausbildung stattfindet oder potenziell stattfinden könnte, Lernstationsanalysen durchgeführt. Dabei handelt es sich um eine an die Bedingungen industrieller Produktion angepasste Arbeitsprozessanalyse. Hierzu begleiteten Teams aus dem Projektkonsortium Facharbeiter/-innen in den ausbildungsrelevanten Abteilungen in ihrem Arbeitsalltag und protokollierten, welche Arbeiten an jeder einzelnen Arbeitsstation mit welchen Instruktionen, Werkzeugen und Hilfsmitteln ausgeführt werden, worauf besonders zu achten ist, welche qualitativen Aspekte relevant sind und was zu tun ist, wenn der Ist- vom Soll-Zustand abweicht. Weitere Details zur Methode finden sich unter ITB/ISC (2018).

Lassen sich mit den Ordnungsmitteln kompatible Curricula für das Lernen im Betrieb gestalten?

Lediglich betriebliche Lernpotenziale zu identifizieren, reicht nicht aus. Wichtig ist die Frage, ob damit auch die zentralen Bestandteile der jeweiligen nationalen Ordnungsmittel abgedeckt werden. Für Gabor in Deutschland braucht diese Frage nicht mehr beantwortet zu werden. Das Unternehmen bildet seit Jahrzehnten erfolgreich jun-

ge Facharbeiter/-innen nach den jeweiligen Verordnungen aus, aktuell der »Verordnung über die Berufsausbildung zum Schuhfertiger und zur Schuhfertigerin« aus dem Jahr 2017.² In Rumänien und Portugal galt es hingegen, die Frage »Was soll in den jeweiligen Betrieben gelernt werden?« zu klären. Dazu stellten die ICSAS-Partner die Anforderungen der nationalen Ordnungsmittel in Bezug auf die Lerninhalte und die durch die Lernstationsanalysen ermittelten Lernpotenziale vergleichend gegenüber.

Ist eine erfolgreiche Pilotierung möglich?

Unabhängig von Land, Sektor und Unternehmen stellt sich beim Lernen im Prozess der Arbeit grundsätzlich die Frage, ob die Lernpotenziale voll ausgeschöpft werden oder die Auszubildenden nur für Teilprozesse eingesetzt werden. Daher gilt es herauszufinden, was in einem Jahr curricular gelenkten arbeitspraktischen Lernens *tatsächlich* gelernt wird. So wurden jeweils nach Ende des Einsatzes in einer Abteilung kurze Interviews mit den Lernenden geführt, um ihre Erfahrungen abzufragen. So sollte festgestellt werden, ob sich die Lernenden gut betreut fühlten und in die Arbeiten ausreichend eingeführt fühlten. Zusätzlich füllten sie Fragebögen aus. Auch die betrieblichen Ausbilder/-innen wurden zu ihren Erfahrungen befragt und beurteilten den Lernfortschritt der Lernenden mittels vom ICSAS-Team entwickelter Matrizen. Aus den Matrizen geht detailliert hervor, welchen Selbstständigkeitsgrad jede/-r Lernende in jeder Abteilung erreicht hat (»benötigt praktische Hilfestellung«/»benötigt mündliche Anweisungen«/»benötigt Beobachtung«/»völlig eigenständig«). Die gesammelten Daten wurden schließlich noch einer SWOT-Analyse unterzogen zur Ermittlung von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken.

Ergebnisse der Vorarbeiten zur Pilotierung

Bezüglich der ersten Frage nach den jeweiligen *Lernpotenzialen* ist – im Zeitalter der Globalisierung oder der »verlängerten Werkbänke« in Ländern mit geringerem Lohnniveau als in Deutschland – folgender Befund nicht so trivial, wie er auf den ersten Blick erscheinen mag: Die Lernpotenziale der drei Unternehmen in den verschiedenen Ländern sind inhaltlich und vom Zeitrahmen her nahezu identisch. Marginale Unterschiede wurden beispielsweise in der Arbeitsorganisation festgestellt; für Details vgl. ICSAS-Team u. a. (2018).

Die zweite Frage nach möglichen *Curricula* in Portugal und Rumänien für das Lernen im Prozess der Arbeit kann eindeutig mit »ja« beantwortet werden. Der Vergleich der Er-

gebnisse der Lernstationsanalysen mit den Lernzielen, die in den nationalen Ordnungsmitteln niedergeschrieben sind, belegte klar, dass diese durch Lernen im Prozess der Arbeit erreicht werden können. Das bedeutet, dass die Ordnungsmittel schulbasierter beruflicher Bildungsgänge ausreichend Raum für curricular gesteuertes arbeitspraktisches Lernen bieten. Nichtsdestotrotz brauchen die Lernenden darüber hinaus theoretische Kenntnisse zu Schuhkonstruktion, Materialien und Prozessen, um die Zusammenhänge zu verstehen. Das bedeutete im Rahmen von ICSAS, dass die neuen betrieblichen Curricula für das arbeitspraktische Lernen mit den bestehenden Berufsschul-Curricula verzahnt wurden, beziehungsweise dass parallel zum arbeitspraktischen Lernen auch die relevanten theoretischen Inhalte aus dem Berufsschullehrplan vermittelt wurden.

In beiden Ländern konnten daher spezifische Curricula für die einjährige duale Pilotierung entwickelt werden, die vollends mit den jeweiligen gesetzlichen Rahmenbedingungen kompatibel sind und mit Phasen theoretischer Wissensvermittlung (an der Berufsschule oder in vergleichbarem Unterricht) alternieren (vgl. CTCP 2018 und TUIASI 2018). Das Haupthindernis bezüglich der dritten Frage, der erfolgreichen Umsetzbarkeit einer *Pilotierung*, trat bereits vor Beginn der Pilotphase auf. Die Pilotierung war als Machbarkeitsstudie angelegt und daher für sehr kleine Teilnehmerzahlen (drei pro Land) geplant. Eine Ausbildung im Bereich der Schuhproduktion mit einer Vergütung in Höhe von einem Drittel des Lohns eines jungen Facharbeiters/einer jungen Facharbeiterin sahen potenzielle Bewerber/-innen in Portugal (in Rumänien war das nicht der Fall) als unattraktiv an, und so gab es schlicht keine Bewerber/-innen. Deshalb nahmen im portugiesischen Unternehmen schließlich zwei festangestellte angelernte Mitarbeiterinnen an der Pilotierung teil.

Positive Bilanz der Pilotphase

Die Interviews mit den Beteiligten sowie die Auswertung der SWOT-Analyse der Pilotphase belegen, dass die Auszubildenden die Gelegenheit zu lernen mit großer Motivation wahrnahmen. Einblick in Gesamtzusammenhänge der Produktion zu erhalten und vom Unternehmen durch die Ausbildungsmaßnahme gefördert zu werden, war für sie ein großer Ansporn. Auch die Ausbilder/-innen nahmen ihre Tätigkeit als »Coach« mit viel Engagement wahr; über vermittelenswertes Wissen zu verfügen und dieses weiterzugeben, empfanden sie als bereichernd. Einziger Schwachpunkt war die zur Verfügung stehende Zeit; oft wären die Auszubildenden gerne länger in einer Abteilung geblieben und die Ausbilder/-innen bedauerten, vor allem bei Zeitdruck in Produktionsspitzen nicht so viel Zeit für die Auszubildenden zur Verfügung gehabt zu haben, wie sie es sich gewünscht hätten.³

² Vgl. BGBl I Nr. 9 v. 3. März 2017, S. 309–317 – URL: www.bibb.de/tools/berufesuche/index.php/regulation/schuhfertigerovo2017.pdf (Stand: 10.06.2020)

Die eingangs erwähnten Bedenken hinsichtlich eventueller Probleme beim arbeitspraktischen Lernen konnten durch die kollegiale Entwicklung, Durchführung und Analyse der an das deutsche duale System angelehnten einjährigen Pilotphase in Rumänien und Portugal zumindest bei den teilnehmenden Institutionen erfolgreich ausgeräumt werden. So zeigt das Projekt ICSAS eindrücklich, dass die Lernpotenziale realer Arbeitsprozesse auch in Ländern mit schulbasierter beruflicher Bildung genutzt werden können.

Weiterhin ausschlaggebend für den Erfolg des Projekts war die Erstellung von Materialien zur Vorbereitung der betrieblichen Ausbilder/-innen auf ihre neue Rolle als »Coaches« für die Lernenden. Grundlage dafür waren wiederum die Lernstationsanalysen, die den Rahmen dafür vorgeben, was beim arbeitspraktischen Lernen an jedem Arbeitsplatz kommuniziert und was manuell geübt werden sollte.

Selbst in Deutschland, wo die duale Ausbildung und somit auch die sektorunabhängige Ausbildereignung seit Jahrzehnten etabliert sind, existierte bislang kein öffentlich zugängliches sektorspezifisches Schulungsmaterial für betriebliche Ausbilder/-innen in der Schuhindustrie. Diese Lücke konnte das Projekt schließen.

Nationale Implementierung und Folgeprojekt anvisiert

Charakteristisch für das Vorgehen im Rahmen von ICSAS ist, dass die Ansätze zur Nachhaltigkeit des Projekts in Portugal und Rumänien ganz unterschiedlich ausfallen: In Portugal soll das WBL-Curriculum von ICSAS als Weiterbildung einer (nach nationalem Qualifikationsrahmen) Niveau-2- zu einer Niveau-4-Qualifikation in die Ordnungsmittel integriert werden. In Rumänien soll es zur Wiederbelebung schuhspezifischer Qualifikationen beitragen. An den dortigen Berufsschulen fehlt es an Lehrenden, die über die Lederbearbeitung im Zuschnitt und in der Schaftfertigung (Schuhoberteile) hinaus unterrichten können. Die Inhalte zu den Themen Leisten (das formgebende Element für die Schuhfertigung), Schuhböden (Sohlen und Absätze), Zwickerei und Montage (Arbeitsschritte zur Verbindung von Schuhoberteilen und Schuhböden) übernehmen die Betriebe.



Arbeitspraktische Ausbildung qualifizierter Fachkräfte für die Schuhindustrie im Projekt ICSAS
(Foto: ISC Germany)

ICSAS war bereits zur »Halbzeit« der Projektlaufzeit durch die deutsche Erasmus+-Agentur auf Konformität mit dem Antrag sowie auf Qualität der Zwischenergebnisse und Einhaltung des Zeitplans geprüft worden. Die Prüfer/-innen lobten die bis dahin geleistete Arbeit und ermutigten das Projektkonsortium, ein Folgeprojekt zu beantragen. Der neue Antrag wurde im April 2020 eingereicht. Thema ist die Aufstiegsqualifizierung für Fachkräfte in der Schuhproduktion. Ob das neue Projekt bewilligt wird, steht Anfang Herbst 2020 fest. ◀

LITERATUR

CTCP [Centro Tecnológico do Calçado de Portugal]: National validated WBL curriculum Portugal. 2018 – URL: http://icas-project.eu/wp-content/uploads/2019/03/I02_Curriculum_PT_EN.pdf (Stand: 10.06.2020)

EULER, D.: Das duale System in Deutschland – Vorbild für einen Transfer ins Ausland? Gütersloh 2013 – URL: www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/das-duale-system-in-deutschland/ (Stand: 10.06.2020)

ICSAS-Team u.a.: Vergleich der Lernstationsanalysen in der industriellen Schuhfertigung in Deutschland, Rumänien und Portugal. 2018 – URL: http://icas-project.eu/wp-content/uploads/2019/06/I01_comp_design_DE.pdf (Stand: 10.06.2020)

ITB; ISC: Lernstationsanalyse Deutschland. 2018 – URL: http://icas-project.eu/wp-content/uploads/2018/05/01_LSA_DE-version_Germany.pdf (Stand: 10.06.2020)

TUIASI: National validated WBL curriculum Romania. 2018 – URL: http://icas-project.eu/wp-content/uploads/2019/03/I02_Curriculum_RO_EN.pdf (Stand: 10.06.2020)

³ Dies verdeutlichen die Erfahrungsvideos unter <http://icas-project.eu/de/erfahrungsvideos/> (Stand: 10.06.2020)