



# **Integrating Companies in a Sustainable Apprenticeship System**

Projekt 2017-1-DE02-KA202-004174

## **Arbeitsergebnis 5**

# **Erfahrungsbericht: Erprobung der ICSAS-Materialien bei Gabor in Deutschland**

Autoren: Gabor und ITB Bremen

Version: Final



Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert.

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung - Nicht-kommerziell - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz.  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

### Sie dürfen:

**Teilen** — das Material in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten

**Bearbeiten** — das Material remixen, verändern und darauf aufbauen

Der Lizenzgeber kann diese Freiheiten nicht widerrufen solange Sie sich an die Lizenzbedingungen halten.

---

### Unter folgenden Bedingungen:



**Namensnennung** — Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.



**Nicht kommerziell** — Sie dürfen das Material nicht für kommerzielle Zwecke nutzen.



**Weitergabe unter gleichen Bedingungen** — Wenn Sie das Material remixen, verändern oder anderweitig direkt darauf aufbauen, dürfen Sie Ihre Beiträge nur unter derselben Lizenz wie das Original verbreiten.

**Keine weiteren Einschränkungen** — Sie dürfen keine zusätzlichen Klauseln oder technische Verfahren einsetzen, die anderen rechtlich irgendetwas untersagen, was die Lizenz erlaubt.

---

### Hinweise:

Sie müssen sich nicht an diese Lizenz halten hinsichtlich solcher Teile des Materials, die gemeinfrei sind, oder soweit Ihre Nutzungshandlungen durch Ausnahmen und Schranken des Urheberrechts gedeckt sind.

Es werden keine Garantien gegeben und auch keine Gewähr geleistet. Die Lizenz verschafft Ihnen möglicherweise nicht alle Erlaubnisse, die Sie für die jeweilige Nutzung brauchen. Es können beispielsweise andere Rechte wie Persönlichkeits- und Datenschutzrechte zu beachten sein, die Ihre Nutzung des Materials entsprechend beschränken.



## Inhalt

1. Einführung.....	3
2. Ausbildung bei Gabor.....	4
3. Erfahrungsbericht und SWOT.....	5
3.1. SWOT-Analyse der Lehrlingsausbildung in Deutschland und die Besonderheiten bei Gabor.....	7
4. Referenzen.....	8
5. Abbildungsverzeichnis .....	8





## 1. Einführung

Im Gegensatz zu Rumänien und Portugal, wo das Lernen im Prozess der Arbeit (Work-Based Learning, WBL) im Sektor der industriellen Schuhproduktion eine echte Innovation darstellt, ist die duale Ausbildung in Deutschland seit Jahrzehnten etabliert. So auch im Gabor-Stammwerk in Rosenheim, wo im Schnitt fünf Schuhfertiger-Auszubildende pro Jahr eingestellt und nach den jeweils gültigen Ordnungsmitteln, aktuell nach der „Verordnung über die Berufsausbildung zum Schuhfertiger und zur Schuhfertigerin“ (BIBB 2017) ausgebildet werden. 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 Prozent der Ausbildungszeit) in der Berufsschule.

Im Kontext des ICSAS-Projektes wurde die Ausbildungspraxis über ein gutes Jahr begleitet, um die entwickelten Manuale (IO3) und Feedback-Matrizen (IO4) zu erproben und zu evaluieren.

Gabor beschreibt das Ausbildungsangebot folgendermaßen: „Die handwerkliche Ausbildung zum/zur Schuhfertiger/in ist die beste Grundlage für eine berufliche Karriere in der Schuhindustrie. Sie lernen dabei modische Schuhe mit besten Trageeigenschaften und in hoher Qualität herzustellen. Dazu gehört neben der Handarbeit auch der Umgang mit Maschinen und moderner CAD-Technik. Besonders spannend ist die Arbeit mit den vielen verschiedenen Materialien wie Leder, Hightech- und Futterstoffen. In unserer Prototypenfertigung werden die rund 250 Einzelteile in 140 Arbeitsschritten zu einem fertigen Paar Schuhe zusammengefügt. Nach der Qualitätskontrolle und dem Finish werden die Schuhe für den Versand und Verkauf vorbereitet.“



## 2. Ausbildung bei Gabor

Auszubildende bei Gabor durchlaufen alle Abteilungen, idealerweise nach dem folgenden internen Ausbildungsplan:

### 1. Ausbildungsjahr

- 3 Monate Stanzerei
- 3 Monate Stepperei
- 3 Monate Gradierraum
- 3 Monate Zwickerei

### 2. Ausbildungsjahr

- 3 Monate Montage
- 3 Monate Finish
- 3 Monate Schafffertigung
- 3 Monate Modellabteilung

### 3. Ausbildungsjahr

- 3 Monate Technische Modellabteilung Boden
- 3 Monate Technische Modellabteilung CAD
- 3 Monate – je nach Bedarf
- 3 Monate Prüfungsvorbereitung

Die praktische Ausbildung folgt dem Ansatz der internen Flexibilität, d.h. der skizzierte Ausbildungsplan wird bei Bedarf individuell angepasst und die Azubis werden dort eingesetzt, wo noch Nachholbedarf besteht. Besonders hervorzuheben ist, dass bei Gabor in Rosenheim in jeder Abteilung mindestens ein Kollege die Ausbildereignungsverordnung (AeVO 2009) abgelegt hat und dass für die Azubis die Möglichkeit besteht, die Produktionsstätten in der Slowakei und/oder in Portugal für einige Wochen zu besuchen und kennenzulernen.

### 3. Erfahrungsbericht und SWOT

Inhalt und Form der Unterlagen zur Unterstützung der betrieblichen Ausbilder wie die 11 Manuals (IO3) werden sehr wertgeschätzt, und partiell intern für Ausbilder und Auszubildende eingesetzt. Auch wenn ein Großteil der Inhalte natürlich den Kollegen implizit bekannt ist, so stellen die Unterlagen eine erstmalige Explizierung dar.

Die Matrizen (IO4) sind besonders für die produktionsrelevanten „Spheres of Activity“ nützlich. Für die peripheren Bereiche ist ein Assessment weniger wichtig. Gerade in der Qualitätssicherung/Forschung und Entwicklung könne man nicht davon ausgehen, dass die Auszubildenden am Ende ihres Aufenthalts in der Abteilung selbständig Aufgaben bewältigen können. Diese Einschätzung deckt sich auch mit den abgegebenen Beurteilungen, Abb. 1 und Abb. 2 dokumentieren zwei dieser Bögen:

und faltenfrei?					
Abschlussbewertung (in der Abteilung Stepperei)	Braucht weitere Übung	Kann (fast) alle Arbeiten selbständig ausführen	Ort	Datum	Unterschrift
		X			

Abb. 1: Beurteilung eines Azubis am Ende des Durchlaufs durch das Kern-Handlungsfeld „Steppen“

<b>Arbeitsschritt:</b>		<b>Chemische Tests durchführen, beispielsweise</b>	
<p>pH-Wert im Leder bestimmen;  <del>Anteil an flüchtigen Bestandteilen in Leder bestimmen;</del>  <del>Bestimmung der sulfatierten Gesamtasche und der sulfatierten wasserunlöslichen Asche;</del>                  Bestimmung der in Dichlormethan löslichen Substanzen in Leder sowie des Gehalts an freien Fettsäuren in Leder; ✓                  [Bitte entwickeln Sie überprüfbare Kriterien, die für die Abläufe in Ihrem Unternehmen passen].</p>			
<b>Beurteilung</b>			
Benötigt praktische Hilfestellung	Benötigt mündliche Anweisungen	Benötigt Beobachtung	Völlig eigenständig
X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abb. 2: Beurteilung eines Azubis am Ende des Durchlaufs durch das periphere Handlungsfeld Qualitätssicherung (bereits mit dem neu designten Bogen)

Diese hier in der Praxis getroffenen Einschätzungen können auch als eine weitere Bestätigung der Einschätzungen der Abdeckung der Handlungsfelder des Sektor-Qualifikationsrahmens durch das deutsche Berufsbild des industriellen Schuhfertigers gesehen werden (vgl. IO6).

Das Design der Matrizen wurde hingegen kritisiert, die ursprüngliche Gestaltung der Matrizen ließ vermuten, dass der Selbstständigkeitsgrad eines Azubis in allen Unterpunkten angekreuzt werden muss, was nicht beabsichtigt ist. Tatsächlich sollen Assessment-Kreuze jeweils nur in der Zeile der fett gedruckten Kriterien gesetzt werden. Dieses Feedback führte (neben anderem) zu einer Neugestaltung der Matrizen (vgl. IO4).

Ein Mehrwert der Matrizen wurde insbesondere in der Möglichkeit ihrer Nutzung zur Kommunikation nach den Auslandsaufenthalten der Azubis gesehen.

Als weiteres Beispiel guter Praxis kann festgehalten werden, dass die formativen Interviews nach einem Einsatz in einer Abteilung nicht nur genutzt wurden, um die Vergangenheit Revue passieren zu lassen, sondern auch um Entwicklungsziele, sowohl fachlicher Art als auch in der Dimension Sozialkompetenz, für die nächsten Monate zu vereinbaren, wie Abb. 3 exemplarisch dokumentiert (öfter mit den Kollegen Essen gehen):

**Zielvereinbarung:**  
Schule: weiter wie bisher (gar keine 4er, 3er vermeiden)  
Betrieb: regelmäßig ins Azubi-Portal schauen, während  
Leerläufen lernen

**Anmerkungen:**

- Stepperei war am interessantesten
- Lernzeug mitnehmen + ins Azubi-Portal schauen  
bei Leerläufen
- Hinweis gegeben, dass er öfter mit anderen Azubis in  
die Kantine geht und offener wird

Aussteller, Datum: 10.11.24.04.19

Abb. 3: Entwicklungsziele aus einem der Feedback-Gespräche

### 3.1. SWOT-Analyse der Lehrlingsausbildung in Deutschland und die Besonderheiten bei Gabor

<b>STÄRKEN</b>	<b>SCHWÄCHEN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufsprinzip: Deutschlandweit anerkannte Qualifikationen</li> <li>• Das duale System als solches, es sichert das Engagement der Unternehmen und sorgt für eine gute Balance zwischen spezifischen und allgemeinen Lernergebnissen</li> <li>• Das gute Image der beruflichen Bildung</li> <li>• Beteiligung vieler Stellen</li> <li>• Ein starkes Weiterbildungssystem</li> <li>• Gelebte interne Flexibilität der Curricula</li> <li>• Ausbilder in allen Abteilungen</li> <li>• kollegiale Atmosphäre</li> <li>• Möglichkeit des Auslandeinsatzes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbildung ist privatwirtschaftlich organisiert: In Zeiten ökonomischer Risiken besteht die Gefahr, dass die Anzahl an Azubis reduziert wird</li> <li>• Kooperation mit Berufsschule ausbaufähig</li> <li>• Geringe Durchlässigkeit zur akademischen Ausbildung (HE)</li> <li>• Viele Schüler wissen nicht, dass eine Ausbildung in diesem Sektor möglich ist</li> </ul>
<b>MÖGLICHKEITEN</b>	<b>RISIKEN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung der Kooperation mit der Schule</li> <li>• Integration neuer Anforderungen/Technologien in existierende Berufsbilder</li> <li>• Digitale Medien ermöglichen neue Lernumgebungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trend zu akademischer Ausbildung</li> <li>• Unklare Auswirkungen der Digitalisierung, Risiko der Öffnung der Schere: Mehr anspruchsvollere, aber auch mehr anspruchslosere Arbeitsplätze</li> <li>• Ökonomische Situation: Mit Lloyd in Suhlingen hat gerade ein Schuhhersteller vergleichbarer Größe seinen deutschen Standort aufgegeben</li> </ul>



## 4. Referenzen

**AeVO (2009):** Ausbildereignungsverordnung.

[https://www.gesetze-im-internet.de/ausbeignv\\_2009/AusbEignV\\_2009.pdf](https://www.gesetze-im-internet.de/ausbeignv_2009/AusbEignV_2009.pdf)

**BIBB 2017:** Verordnung über die Berufsausbildung zum Schuhfertiger und zur Schuhfertigerin.

<https://www.bibb.de/tools/berufesuche/index.php/regulation/schuhfertiger2017.pdf>

## 5. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Beurteilung eines Azubis am Ende des Durchlaufs durch das Kern-Handlungsfeld „Steppen“ .....	5
Abb. 2: Beurteilung eines Azubis am Ende des Durchlaufs durch das periphere Handlungsfeld Qualitätssicherung (bereits mit dem neu designten Bogen) .....	5
Abb. 3: Entwicklungsziele aus einem der Feedback-Gespräche .....	6