



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Qualitätssicherung im arbeitsweltbasierten Lernen

Selbstevaluierung und kontinuierliche Verbesserung



www.wbl-quality.eu

Impressum

Projekt: **WBL-Q:** Von den EQAVET-Grundsätzen (Bausteinen) zu echter Qualität in WBL auf Business- und Unternehmensebene - Selbstbewertung, Audit und kontinuierliche Verbesserung.

Projektnummer: 2020-1-AT01-KA202-077966

Mehr Informationen: www.wbl-quality.eu
www.wbl-quality.eu/imprint

Koordinator: Verein Auxilium, Geidorfplatz 2
8010 Graz, Österreich
info@wbl-quality.eu

Partnerschaft:



Finanzierung:



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Erasmus+ Programm

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Meinung der Autor:innen wiedergibt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.



Offene Lizenz: Dieses Dokument ist zur freien Verwendung unter der Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. Eine Kopie dieser Lizenz finden Sie unter <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

ISBN 978-3-200-08669-2 – österreichische Fassung

Inhalt

Vorwort	1
Einführung in das arbeitsweltbasierte Lernen in einer europäischen Berufsbildungsarena	2
1.1. Arbeitsweltbasiertes Lernen und berufliche Aus- und Weiterbildung in Europa.....	2
1.2. Arbeitsweltbasiertes Lernen und Berufsbildung in 6 EU-Ländern.....	8
Qualitätssicherung im arbeitsweltbasierten Lernen.....	20
2.1. Bedeutung der Qualitätssicherung in WBL	20
2.2. Umsetzung der Qualitätssicherung im arbeitsweltbasierten Lernen.....	23
Qualität begreifen – Qualitätskriterien für arbeitsweltbasiertes Lernen	29
3.1. Der PDCA-Zyklus.....	29
3.2. Der EQAVET-Rahmen und seine 6 Bausteine für arbeitsweltbezogenes Lernen	35
Identifizierung von Lücken und Potenzialen im WBL-Prozess des Unternehmens.....	40
4.1 Qualitätssicherung von WBL-Prozessen – Kontextualisierung	41
4.2 Verknüpfung mit anderen Prozessen.....	42
4.3 Identifizierung von Rollen und Interessengruppen	43
4.4 SWOT-Analyse des eigenen WBL-Prozesses.....	44
4.5 Identifizierung von Zielen und Maßnahmen zur Verbesserung.....	46
Selbstevaluierung und Stresstest für WBL	47
5.1 Der Ansatz der WBL-Q-Bewertung.....	47
5.2 Das WBL-Q Selbsteinschätzungs- und Stresstest-Tool.....	50
5.3 Umsetzung der Bewertungsergebnisse in die Praxis	57
Fallstudien und praktische Beispiele aus der Geschäftswelt.....	60
Schlussfolgerung und Ausblick	74
Referenzen	76

Vorwort

Diese Publikation wurde als eines der zentralen Produkte des WBL-Q-Projekts entwickelt, das durch das Erasmus+-Programm der Europäischen Kommission kofinanziert wurde.

Von 2020 bis 2022 hat die transnationale und multiprofessionelle Partnerschaft aus Österreich, Deutschland, Ungarn, Irland, Slowenien und Spanien drei Projektergebnisse hervorgebracht:

1. Eine Forschungsstudie zur Ermittlung relevanter und realisierbarer Qualitätskriterien, die die große Vielfalt des arbeitsweltbasierten Lernens widerspiegeln. Die Ergebnisse werden in einem vollständigen Bericht auf Englisch und in Zusammenfassungen in allen Partnersprachen vorgestellt.
2. Ein Online-Selbstbewertungs- und Stresstest-Tool, das die Bewertung der Qualität des arbeitsweltbasierten Lernens im eigenen Unternehmen oder in der eigenen Organisation ermöglicht. Ein detaillierter Ergebnisbericht bietet maßgeschneiderte Empfehlungen für Verbesserungen.
3. Ein Handbuch für Verantwortliche im Bereich des arbeitsweltbasierten Lernens über die Qualität des berufsbegleitenden Lernens im Allgemeinen und darüber, wie sie diese verbessern können, sowie eine Anleitung zur Umsetzung und Anwendung des Selbstevaluierungsinstruments.

Erfahren Sie mehr über unser Projekt unter www.wbl-quality.eu und probieren Sie das kostenlose Selbstbewertungsinstrument hier aus: www.tool.wbl-quality.eu.

Wir hoffen, mit unserer Arbeit dazu beizutragen, das Bewusstsein für die Bedeutung des arbeitsweltbasierten Lernens und seiner Qualitätssicherungssysteme weiter zu schärfen. Auf den folgenden Seiten finden Sie nicht nur viele Informationen zum Thema selbst, sondern auch weiterführende Links zu offiziellen Dokumenten relevanter europäischer Institute (siehe Referenzen).

Wir danken allen Partnern für ihr Engagement im Rahmen des WBL-Q-Projekts und werden uns weiterhin für die Verbesserung der Prozesse und der Qualität des berufsbezogenen Lernens in Europa einsetzen.

*Dr. Georg Müllner & Carina Posch,
Verein Auxilium*

Einführung in das arbeitsweltbasierte Lernen in einer europäischen Berufsbildungsarena

1.1. Arbeitsweltbasiertes Lernen (WBL) und berufliche Aus- und Weiterbildung (VET) in Europa

Lehrlingsausbildung und andere Formen des arbeitsweltbasierten Lernens (engl. work-based learning, WBL) werden seit jeher in ganz Europa als verlässliche Mittel angesehen, um jungen Lernenden den Übergang von der Schule in die Arbeitswelt zu erleichtern. Sie fördert auch die Höher- und Umqualifizierung von Erwachsenen. Daher bilden sie eine Priorität in der Berufsbildungspolitik auf europäischer Ebene, angefangen beim Kommuniqué von Brügge (2010) bis hin zur Erklärung von Osnabrück (2020), was dazu führt, dass fast alle EU-Mitgliedstaaten ihre derzeitigen Ausbildungssysteme reformieren oder neue einführen (CEDEFOP 2022a).

Das grundlegende Ziel des arbeitsweltbasierten Lernens ist der Erwerb von Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen im beruflichen Umfeld. Berufsbezogenes Lernen ist formal organisiertes Lernen, dessen Inhalte für aktuelle und zukünftige Arbeitsplätze relevant sind. Es kann im Unternehmen, in Bildungseinrichtungen oder in Form von Simulationen stattfinden und ist Teil eines (Berufs-)

Bildungsprogramms für junge Lernende oder Erwachsene (engl. vocational education and training, VET).

Arbeitsweltbasiertes Lernen wird oft als sinnvolles Mittel zur Entwicklung von Fähigkeiten am Arbeitsplatz und zur Steigerung der Produktivität der Arbeitskräfte dargestellt. Wenn sich Unternehmen und Lernende aktiv daran beteiligen, können sie das volle Potenzial des arbeitsgestützten Lernens ausschöpfen und die Produktivität ihres Unternehmens steigern (Croner-i 2017).

WARUM BIETEN UNTERNEHMEN LERNEN AM ARBEITSPLATZ AN?

(GOVET/Deutsches Büro für internationale Zusammenarbeit in der Berufsbildung 2019)



Produktivität

WBL-Lernende, insbesondere Lehrlinge in einem dualen System, tragen zur Produktivität eines Unternehmens bei.



Investition

Die Unternehmen investieren in die Lehrlinge, um hochqualifizierte, spezialisierte Arbeitskräfte für die Zukunft zu sichern.



Screening

Während der Erstausbildung kann das Unternehmen die Lehrlinge prüfen und entscheiden, ob sie für die Belegschaft geeignet sind.



Soziale Verantwortung der Unternehmen

Durch das Angebot von WBL bietet ein Unternehmen jungen Menschen einen guten Karriereweg und eine Chance zur Integration in den Arbeitsmarkt.



Ansehen

Unternehmen, die Investitionen in die junge Generation und soziale Verantwortung zeigen, werden in der Regel von der Gesellschaft positiver wahrgenommen.

Das Verständnis der Dynamik der Kosten und des Nutzens von arbeitsweltbasiertem Lernen und die Gewährleistung, dass sich diese in der Gestaltung von WBL-Programmen widerspiegeln, ist von entscheidender

Bedeutung. Es stellt sicher, dass Unternehmen qualitativ hochwertige Ausbildungen anbieten und Lehrlinge die berufliche Ausbildung als attraktive Karriereoption wahrnehmen.

Lernen am Arbeitsplatz bietet viele Möglichkeiten, aber eine formale Anerkennung des Gelernten kann schwierig sein. Dennoch hat eine solche Anerkennung viele Vorteile, insbesondere für Arbeitnehmenden, die ohne einen formalen Nachweis ihrer Ausbildung und Kompetenzen einen neuen Job suchen (Croner-i 2017).

Manchmal bezieht sich die Anerkennung auf ein formales Programm des berufsbegleitenden Lernens, zum Beispiel ein Praktikum, das Teil einer postsekundären Qualifikation ist. Viele Fähigkeiten werden aber auch von Arbeitnehmenden im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit entwickelt, indem sie verschiedene Techniken ausprobieren, manchmal von Kolleg:innen unterstützt werden und ihre Fähigkeiten durch Erfahrung verfeinern.

Um einen realistischen Einblick in die verschiedenen Berufswege zu erhalten, müssen junge Menschen an der Arbeitswelt teilhaben. Es muss daher sichergestellt werden, dass sie die Möglichkeit haben, einige Zeit in Betrieben zu verbringen.

Leider ist eine Lehrausbildung oft nur die zweite Wahl, da viele junge Lernende und ihre Eltern einen akademischen Weg bevorzugen, weil dem ein höherer Stellenwert beigemessen wird.

Daraus ergeben sich Herausforderungen für die schulische Berufsberatung, die mit Schwierigkeiten konfrontiert ist, wenn es darum geht, genaue Informationen über die Bedürfnisse des Arbeitsmarktes zu vermitteln. Darüber hinaus beeinflussen externe Faktoren (z. B. familiärer und sozialer Hintergrund) und interne Faktoren (z. B. kognitive Fähigkeiten, Begabung und Selbstwertgefühl) die Berufswahl junger Menschen (OECD 2022a). Die Unternehmen in Europa brauchen qualifizierte Arbeitskräfte, um wirtschaftliches Wachstum und Entwicklung zu sichern.

Sowohl im Handwerk als auch in der Industrie gibt es sehr gut bezahlte, innovative und sichere Arbeitsplätze. Eine hohe Qualität der betrieblichen Ausbildung führt auch zu einer Verbesserung der Attraktivität und Akzeptanz. Oft fehlt es nur am Image oder an der Transparenz und Öffentlichkeitsarbeit. Arbeitgeber:innen können Schwierigkeiten haben, geeignete Mitarbeiter:innen zu finden, während gleichzeitig die Bewerber:innen Schwierigkeiten haben, Informationen über

verfügbare Arbeitsplätze zu erhalten, weil sie beispielsweise keinen Zugang zu den Netzwerken potenzieller Arbeitgeber:innen haben (CEDEFOP 2013).

Dies stellt das Berufsberatungspersonal vor Hindernisse, wenn es darum geht, Gerechtigkeit zu gewährleisten und die jungen Lernenden dabei zu unterstützen, eine fundierte Berufswahl zu treffen und dabei die Bedürfnisse der Arbeitgebenden im Auge zu behalten, aber auch auf individuelle Veranlagungen und Präferenzen einzugehen (OECD 2022a).

Um die Berufsbildung wirklich zu einer ERSTEN Wahl zu machen und die berufsbildenden Schulen in Schulen der Zukunft zu verwandeln, bedarf es flexiblerer Bildungswege, einer stärkeren Konzentration auf Innovation, einer relevanten Mischung aus Soft- und Hard-Skills und einer intensiveren und vielfältigeren Einbeziehung der Interessengruppen.

EUROPÄISCHE Skills Agenda

Die Ziele der Europäischen Skills Agenda sollen bis 2025 erreicht werden. Die EU legt eine Reihe von quantitativen Indikatoren fest, um das Erreichte zu messen.



Die 12 Aktionen der Europäischen Skills Agenda sind in 4 Hauptblöcke unterteilt:



Gemeinsam machen wir WBL & VET zu einer
★ ERSTEN WAHL ★
und nicht zu einer zweiten Option!

Es ist ein klarer und verlässlicher rechtlicher Rahmen erforderlich, der allen Beteiligten in der Lehrlingsausbildung gegenseitige Rechte und Pflichten einräumt und es ihnen ermöglicht, effektiv zu handeln. Diese Beteiligten sind sowohl der Lehrling selbst als auch der Ausbildungsbetrieb und die berufsbildende Schule oder das Ausbildungszentrum (Europäische Kommission 2015).

Der rechtliche Rahmen sollte die Rolle des Auszubildenden als Lernenden beinhalten und sein Recht auf eine qualitativ hochwertige Ausbildung garantieren, die zu leistungsstarken, übertragbaren Fähigkeiten führt. Um ihre Wirksamkeit zu gewährleisten, muss die Gesetzgebung die Rechte und Verantwortlichkeiten der Beteiligten (Berufsbildungsanbieter, Arbeitgebende, Auszubildende und Sozialpartner) schützen und gleichzeitig Arbeitgebende- und Arbeitnehmervertretende zu Ausbildungsinhalten, Bewertung und Zertifizierung konsultieren (CECOA 2018). All dies soll ein Mikromanagement der Lehrlingsausbildung durch die Regierung vermeiden und stattdessen einen Rechtsrahmen für die Zusammenarbeit ermöglichen (Europäische Kommission 2015).

Darüber hinaus erhöht eine systemische Zusammenarbeit zwischen berufsbildenden Schulen oder Ausbildungszentren und Unternehmen die Qualität der Ausbildung und sollte daher gefördert werden. Insbesondere KMU mit kleineren Verwaltungsressourcen können durch eine solche kontinuierliche Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Bildungspartnern auf lokaler Ebene gedeihen (CECOA 2018).

Das arbeitsbezogene Lernen ist in den verschiedenen Berufsbildungssystemen sehr unterschiedlich organisiert. In Programmen wie der Lehrlingsausbildung verbringen die Lernenden einen Großteil ihrer Zeit in Unternehmen. Dennoch bieten auch Programme, die auf einer schulischen Ausbildung beruhen, verschiedene Arten von arbeitsweltbasierten Lernmöglichkeiten (OECD 2022b).

In diesem Sektor gibt es drei verschiedene Formen des berufsbezogenen Lernens:

1. Lehrlingsausbildung (duale Berufsausbildung): Die Ausbildungsinhalte werden zwischen dem Unternehmen und der berufsbildenden Schule vereinbart, um eine formale Ausbildung zu vermitteln, die zu einem landesweit anerkannten Abschluss führt.

2. Schulische Berufsausbildung mit Lernphasen im Betrieb: Schulische Ausbildung mit unterschiedlich langen verpflichtenden oder freiwilligen Praxisphasen in einem Betrieb, die zu einem formal anerkannten Abschluss führen.
3. WBL an Schulen: eine Form, die sich auf den Erwerb praktischer Erfahrungen innerhalb der Schule selbst in Einrichtungen wie Labors, Werkstätten oder Ausbildungsrestaurants konzentriert. Dazu gehören auch Projekte, die das "echte Leben" simulieren, und reale Projekte aus der Arbeitswelt. Ziel ist es, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das eine möglichst authentische Erfahrung bietet, und mit Unternehmen und Kunden zusammenzuarbeiten, um die unternehmerischen Fähigkeiten der Auszubildenden zu entwickeln.

Die bedarfsgerechte Ausbildung von Menschen ist für viele Unternehmen ein großer Vorteil, den sie durch das Angebot von Lehrstellen erreichen können. Darüber hinaus kann das Anbieten von Lehrstellen das Interesse an der Ausbildung bei anderen Arbeitnehmenden wecken, was zu einer "Ausbildungskultur" nicht nur im jeweiligen Unternehmen, sondern im gesamten Sektor führt. Daher ist es wichtig, dass die öffentliche Verwaltung ein ausgewogenes Verhältnis von Ressourcen und Vorteilen bietet, um Unternehmen, Ausbildungsanbieter und Lernende gleichermaßen zu unterstützen (Europäische Kommission 2015).

Mehrere Studien weisen darauf hin, dass die berufliche Bildung den Einstieg in den Arbeitsmarkt erleichtert. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass die Ausbildung in Zusammenarbeit mit Unternehmen gestaltet wird, was zu einem erfolgreichen Übergang von der Ausbildung zur Arbeit führt. Die in Berufsbildungsprogrammen vermittelten Fähigkeiten können direkt auf dem Arbeitsmarkt eingesetzt werden und dessen Nachfrage erfüllen. Die Arbeitnehmer:innen können somit unmittelbar nach ihrer Ausbildung produktiv sein und fast genauso leicht eine Stelle finden wie erfahrenere Arbeitnehmer:innen (Korber 2019).

Die nachhaltige Stärkung des berufsbezogenen Lernens in der beruflichen Bildung ist ein Eckpfeiler der meisten EU-Initiativen. Jugendliche, die eine duale Ausbildung oder zumindest einen Kurs mit wesentlichen dualen Elementen absolviert haben,

sind laut international vergleichenden Studien viel seltener arbeitslos als Lernende mit einer allgemeinen oder schulischen Ausbildung (NA-Bibb 2017).

1.2. Arbeitsweltbasiertes Lernen und Berufsbildung in 6 EU-Ländern

ÖSTERREICH

zusammengefasst von der Wirtschaftskammer Steiermark

Die österreichische Berufsbildung nimmt einen hohen Stellenwert ein, was sich in einem differenzierten Angebot und einer hohen Attraktivität zeigt: Rund 70% eines jeden Jahrgangs wählen am Ende der Pflichtschulzeit einen beruflichen Bildungsweg.

Das Lernen am Arbeitsplatz ist ein zentrales Element der Berufsbildung, insbesondere in der Lehrlingsausbildung, wo die Lernenden 80% ihrer Ausbildungszeit in einem Unternehmen verbringen. Auch die schulische Berufsbildung ist praxisorientiert und umfasst das Lernen in Werkstätten, Labors, Lehrrestaurants und Übungsfirmen, ergänzt durch Pflichtpraktika in Unternehmen. Projekt- und Diplomarbeiten als Teil der Abschlussprüfung der dreijährigen Berufsbildung (EQR 5) werden oft von den Unternehmen vorgegeben oder in Zusammenarbeit mit ihnen durchgeführt. Großes Augenmerk wird auf den Erwerb von Schlüsselkompetenzen gelegt (einschließlich Teamarbeit, digitale und unternehmerische Fähigkeiten). Die Kompetenzorientierung ist ein Kernprinzip in der Berufsbildung.

Aktuell besteht ein Fachkräftemangel, der hauptsächlich auf die demografische Entwicklung und die gestiegene Attraktivität der Allgemeinbildung zurückzuführen ist. Es wurden mehrere Maßnahmen eingeführt, wie z. B. die Möglichkeit, eine Teilzeitausbildung für Eltern und Menschen mit gesundheitlichen Problemen zu absolvieren (seit 2020). Die Anzahl der Lehrlinge, die im Rahmen der dualen Berufsausbildung ausgebildet werden, wird durch die Nachfrage der Unternehmen bestimmt.

In Österreich wurden 2014 35% aller Lehrlinge in Betrieben mit mehr als 250 Beschäftigten ausgebildet. Das bedeutet, dass 65% der Lehrlinge in Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten ausgebildet werden (18% in Unternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten). Die Ausbildung erfolgt auf der Grundlage eines

Ausbildungsvertrags zwischen dem Unternehmen und dem Lehrling, und die Lernenden müssen ein entsprechendes schulisches Programm absolvieren. Entgegen den Befürchtungen hatte die Coronavirus-Pandemie bisher keine gravierenden Auswirkungen auf das Lehrstellenangebot. Es wird jedoch geprüft, wie alternative überbetriebliche Ausbildungen ausgebaut werden können, um allfällige Lehrstellenlücken zu schliessen.

Der betriebliche Teil der Lehrlingsausbildung ist im Berufsausbildungsgesetz (BAG, RIS 2022a) geregelt. Nach dem BAG ist das Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (BMWFW) für die Koordinierung und Förderung der Zusammenarbeit der an der Berufsausbildung beteiligten Behörden und Institutionen zuständig.

Ausbildungsordnungen für Lehrberufe werden vom BMWFW nach Begutachtung durch den Bundes-Berufsausbildungsbeirat (BBAB) unter Einbindung der Sozialpartner erlassen. Die Bestimmungen über die Organisation der berufsbildenden Schulen und die grundlegenden Bestimmungen über die Lehrpläne werden im Schulorganisationsgesetz (SchOG, RIS 2022b) der Bundesregierung durch das Bundesministerium für Bildung und Frauen (BMBF) festgelegt. Die Verwaltung der berufsbildenden Schulen und die konkrete Ausgestaltung der Lehrpläne obliegen den Bundesländern. Auf Landesebene wird auch die Verwaltung des betrieblichen Teils der Ausbildung von den Lehrlingsstellen der Wirtschaftskammern wahrgenommen.

Qualitätsmanagementsysteme (QM-Systeme) gibt es in Österreich schon seit langem in allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen. Mit dem Bildungsreformgesetz 2017 (RIS 2022c) wurden die bisher getrennten QM-Systeme für die allgemeinbildenden (SQA) und die berufsbildenden Schulen (QIBB) vereinheitlicht und mit einem neuen Schwerpunkt versehen. Seit dem Schuljahr 2021/22 wird das neue Qualitätsmanagementsystem für Schulen (QMS) schrittweise in die Praxis umgesetzt. Inhaltlich baut das QMS auf dem neuen Qualitätsrahmen auf, der bereits Jänner 2021 in Kraft getreten ist.

DEUTSCHLAND

zusammengefasst von der IHK Projektgesellschaft

Die Berufsbildung (engl. vocational education and training, VET) wird in Zusammenarbeit von Staat, Unternehmen und Sozialpartnern eingerichtet. Das

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) ist die zuständige Stelle für berufsbildungspolitische Fragen und koordiniert alle Ausbildungsberufe (CEDEFOP 2020b).

Das Berufsbildungssystem in Deutschland basiert weitgehend auf der dualen Ausbildung, die zu einem hochwertigen Berufsabschluss führt, was das deutsche System zu einem Erfolgsmodell macht. Durch den fließenden Übergang von der Ausbildung in den Beruf über die Lehre ist die Jugendarbeitslosenquote eher niedrig: 2019 waren 5,8% der 15- bis 24-Jährigen arbeitslos, in der EU-27 waren es 15,1%. Etwa die Hälfte der Lernenden der Sekundarstufe II nimmt an einem Berufsbildungsprogramm teil, wobei 70% davon eine Lehre absolvieren. Immer mehr von ihnen treten in das Programm mit einem höheren Bildungsabschluss ein (29,2% der Lehrlinge, die 2017 ihre Ausbildung begannen) (CEDEFOP 2020b).

Die duale Berufsausbildung setzt sich aus einem betrieblichen und einem schulischen Teil zusammen, wobei der betriebliche Teil etwa 60% bis 80% ausmacht, während der schulische Teil 20% bis 40% ausmacht. Rund 90% aller dualen Berufsausbildungen haben ihren Ausgangspunkt in einem Unternehmen (DC dVET 2016). Die von den Unternehmen angebotenen Lehrstellen basieren auf Ausbildungsregelungen, die von vier Akteuren (Bund und Länder, Unternehmen und Gewerkschaften) geschaffen wurden. Die Unternehmen haben nach wie vor die Flexibilität, mit den Auszubildenden einen Ausbildungsplan zu erstellen. Um dem schnellen technologischen und organisatorischen Wandel Rechnung zu tragen, werden die Ausbildungsordnungen regelmäßig überarbeitet. Der Beitrag der Sozialpartner auf mehreren Ebenen soll ebenfalls nicht geschmälert werden (CEDEFOP 2020b).

Gewerkschaften und Arbeitgeber:innen (über ihre Organisationen) haben einen großen Einfluss auf Inhalt und Form der beruflichen Erstausbildung und der höheren Berufsbildung, um sicherzustellen, dass sie den Anforderungen des Arbeitsmarktes entsprechen. Daher sind sie auf nationaler Ebene Teil des BIBB-Hauptausschusses und seiner Berufsbildungsausschüsse. Auf regionaler Ebene spielen die Kammern eine wichtige Rolle, insbesondere wenn es um Prüfungen geht. Die Sozialpartner hingegen bringen vor allem Initiativen zur Aktualisierung oder Entwicklung neuer Berufsbilder ein (CEDEFOP 2020b).

Alle Beteiligten sind in der neuen Allianz für Aus- und Weiterbildung für die Jahre 2015 bis 2018 zusammengeschlossen. Die Partner arbeiten gemeinsam daran,

die Berufsbildung zu stärken, die Zahl der Schulabgänger:innen ohne Abschluss zu senken und ein neues statistisches System zur Beurteilung des Berufsbildungsmarktes aufzubauen. Ihre Bemühungen sollen dazu führen, dass mehr Lehrstellen zur Verfügung stehen und mehr Unternehmen ermutigt werden, eine Ausbildung anzubieten. (<http://www.bmwi.de>) (Europäische Kommission 2015).

Zuständig für die duale Berufsausbildung in Deutschland ist das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) im Einvernehmen mit dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), geregelt durch das Berufsbildungsgesetz (BBiG). Die beiden Ministerien schaffen durch Rechtsverordnungen die Grundlage für ein geordnetes und einheitliches Berufsbildungssystem. Die Bundesregierung sanktioniert schließlich die von Sachverständigen gemeinsam mit dem Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) und den Sozialpartnern entwickelten neuen Ausbildungsordnungen. Für die berufsbildenden Schulen im dualen System sind die Länder zuständig (Landesschulgesetze) (DC dVET 2016). Im Jänner 2020 wurde mit dem neuen Berufsbildungsgesetz eine Mindestausbildungsvergütung für Lehrberufe eingeführt, die die Gleichwertigkeit von geregelten beruflichen und akademischen Abschlüssen erhöht, weiteren Zielgruppen eine Teilzeitausbildung ermöglicht und die Anerkennung von Vorbildung erleichtert (CEDEFOP 2019a).

Im April 2020 wurde das Gesetz zur Förderung der beruflichen Weiterbildung in Zeiten des Strukturwandels und zur Weiterentwicklung der Finanzierung der Berufsbildungsbeihilfe verabschiedet; Investitionen in die Höher- und Umschulung helfen, sich auf künftige Herausforderungen vorzubereiten (Europäische Kommission 2020).

SPANIEN

zusammengefasst von Fondo Formación Euskadi

Die berufliche Erstausbildung fällt in die Zuständigkeit der Bildungsbehörden. Für die Weiterbildung sind die Bildungs- und die Arbeitsbehörden zuständig, die sich dieselben Beratungsgremien teilen, aber jeweils ihre eigene Leitung und ihre eigenen Ziele haben. Die Arbeitsbehörden sind für Berufsbildungsprogramme zuständig, die auf den Qualifikationsbedarf der Unternehmen und der Arbeitnehmer:innen (Beschäftigte und Arbeitslose) ausgerichtet sind, sowie für

Berufsbildungsprogramme und die Regelung von Lehrverträgen. Der Allgemeine Rat für Berufsbildung ist das nationale Beratungsgremium der Regierung für die Berufsbildungspolitik; er setzt sich aus Vertreter:innen der nationalen und regionalen Behörden, der Arbeitgeberverbände und der Gewerkschaften zusammen. Die Interessengruppen arbeiten bei der Gestaltung von Berufsstandards in allen Wirtschaftssektoren mit und sind an der Gestaltung von Berufsbildungsqualifikationen beteiligt.

Das nationale System für Qualifikationen und Berufsbildung ist der Rahmen für Berufsbildungsprogramme innerhalb und außerhalb des Bildungssystems, die zu Qualifikationen führen, die von den Bildungsbehörden vergeben werden. Berufsbildungs- und Berufszertifikatsprogramme beziehen sich auf die Berufsstandards des nationalen Katalogs (Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, CNCP), was die gegenseitige Anerkennung einiger Teile der Ausbildung (Module) ermöglicht. Die Berufsbildungsprogramme sind modularisiert und ermöglichen eine Teilzertifizierung und einen Wiedereinstieg unter dem Gesichtspunkt des lebenslangen Lernens, und sie beinhalten obligatorisches Lernen am Arbeitsplatz am Ende oder während der Ausbildung. Die Lernenden müssen alle Module absolvieren, um die entsprechende Qualifikation zu erhalten.

Berufsbildungsprogramme, die Online- oder virtuelle Lernumgebungen und -plattformen nutzen, werden immer häufiger eingesetzt, um den Zugang zur Berufsbildung zu erleichtern. Erwachsene können ihre Fähigkeiten anerkennen lassen oder eine formale Qualifikation durch Training erwerben. *„Es gibt gemeinsame Regelungen für die Validierung von Fähigkeiten, die durch nicht-formales und informelles Lernen und Arbeitserfahrung erworben wurden. Diese Verfahren befähigen die Bürgerinnen und Bürger, sich weiterzubilden und eine vollständige Qualifikation zu erwerben“* (CEDEFOP 2019b). Regionale Behörden können öffentliche Ausschreibungen für die Validierung von nicht-formalem und informellem Lernen initiieren, je nach den Bedürfnissen der Unternehmen, den Forderungen der Sozialpartner oder den Mindestqualifikationsanforderungen der sektoralen Regulierungsbehörden. Es wurden Tests zu Schlüsselkompetenzen für höhere Berufsbildungsprogramme und den Zugang zu beruflichen Zertifikaten entwickelt.

Das neue Bildungsgesetz, das seit Jänner 2021 in Kraft ist, zielt nicht nur darauf ab, das Bildungssystem an den digitalen Fortschritt anzupassen, sondern auch den

Zugang zu und die Qualität von Bildung zu verbessern, insbesondere weil sich die Bildungsergebnisse der Lernenden nicht verbessert haben und regionale Unterschiede fortbestehen. Ein weiteres Ziel ist es, den Schulen mehr Flexibilität bei den Lehrplaninhalten zu geben und den Schwerpunkt stärker auf kompetenzbasiertes Lernen zu legen. Die Gesamtbeteiligung an der beruflichen Bildung ist nach wie vor niedrig. Die Beschäftigungsquote der Absolvent:innen der beruflichen Bildung (70,0% im Jahr 2018 und 66,0% im Jahr 2019) liegt weiterhin unter dem EU-Durchschnitt von 79,1%. Die Verfolgung von Berufsbildungsabsolventen wird derzeit mit der Schaffung eines integrierten Informations- und Überwachungssystems entwickelt, das von der staatlichen Arbeitsverwaltung (SEPE) koordiniert wird.

Als Reaktion auf die Covid-19-Krise wurden Maßnahmen ergriffen, um die Attraktivität der beruflichen Bildung zu erhöhen und die berufliche Bildung online fortzusetzen. Seit Jänner 2020 ist das Ministerium für Bildung und Berufsbildung für alle Berufsbildungsvorschriften zuständig, einschließlich der beruflichen Erstausbildung und Weiterbildung. Eine anhaltende Herausforderung im Land ist das große Gefälle zwischen den Regionen, sowohl in Bezug auf die Qualifikationen als auch auf die Beteiligung an der allgemeinen und beruflichen Bildung. Die Wiederholungsraten sind immer noch hoch (29% in Spanien; EU-Durchschnitt 13%) und verbessern sich nicht (MEFP, 2019).

Am weitesten entwickelt und ausgearbeitet ist die Umsetzung von Lernergebnissen in der Berufsbildung. Das Qualifizierungssystem in der beruflichen Bildung wird durch das Gesetz über Qualifikationen und Berufsbildung definiert, das den Nationalen Katalog der beruflichen Qualifikationen (Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, CNCP) festlegt. Er enthält 680 berufliche Standards, die in Kompetenzen definiert sind, und wird ständig aktualisiert. In den Berufsmodulen für jede Qualifikation sind die Lernergebnisse und die entsprechenden Beurteilungskriterien zusammengefasst, die zeigen, dass der Inhaber bzw. die Inhaberin der Qualifikation weiß, versteht und in der Lage ist, das zu tun, was nach Abschluss des Programms erwartet wird.

Ende 2019 genehmigte das Ministerium den ersten strategischen Plan für die Berufsbildung des Bildungssystems 2019-22, der auf einen aktualisierten nationalen Qualifikationskatalog (bei dem die Unternehmen eine wichtige Rolle bei der Gestaltung der Berufsstandards spielen) und ein breit gefächertes

Ausbildungsangebot abzielt. Das Nationale Institut für Qualifikationen (INCUAL), das für die Definition, Aktualisierung und Anpassung des nationalen Katalogs zuständig ist, konzentrierte sich 2019 auf die Gestaltung der neuen Berufsstandards und die Neudefinition der Lernergebnisse. Das Bildungsgesetz 2020 ist ein weiterer wichtiger Impuls für die Berufsbildung, da es darauf abzielt, die soziale Anerkennung zu verbessern, die Berufsbildung flexibler zu gestalten und ein integriertes System der beruflichen Erstausbildung und Weiterbildung zu schaffen, das zugänglich ist und eine Perspektive des lebenslangen Lernens bietet. Das Gesetz setzt den Rahmen für die Reform des Lehrplans hin zu einem stärker kompetenzbasierten Ansatz. Darüber hinaus erhalten Lernende, die eine berufliche Grundausbildung absolvieren, gemäß dem Gesetz den ESO-Abschluss (obligatorische Sekundarschulbildung), der ihnen den Zugang zur Sekundarstufe II ermöglicht.

Die beruflichen Grundausbildungsprogramme integrieren daher allgemeine und berufliche Fächer. Für die über 17-Jährigen, die das Bildungssystem ohne Abschluss verlassen haben, werden Berufsbildungsprogramme organisiert, die es ihnen ermöglichen, einen allgemeinbildenden Abschluss oder eine technische Qualifikation zu erwerben. Die integrierte Berufsausbildung und die Zentren für die duale Berufsausbildung werden ebenfalls durch das neue Gesetz gefördert (CEDEFOP 2022b).

IRLAND

zusammengefasst von Spectrum Research Centre

Das irische System der allgemeinen und beruflichen Bildung ist in vier Sektoren unterteilt: Primarstufe, Sekundarstufe, Fort- und Weiterbildung (engl. further education and training, FET) und Hochschulbildung. Die weiterführende Bildung in Irland deckt die EQR-Stufen 2-5 (NFQ-Stufen 3-6) ab, wobei einige höhere Ausbildungsgänge die EQR-Stufe 6 (NFQ-Stufen 7/8) erreichen. Die wichtigsten Anbieter von Berufsbildung sind die 16 Bildungs- und Ausbildungsbehörden (engl. Education and Training Boards, ETBs). SOLAS ist die Regierungsbehörde, die für die Finanzierung, Planung und Koordinierung des Berufsbildungsangebots in Irland zuständig ist.

Schätzungen zufolge nehmen 21% der Schulabgänger:innen an einer Berufsausbildung teil, und von den 33.017 Lernenden des Jahrgangs 2017 haben

16% eine Hochschulausbildung absolviert. Zu den Berufsbildungsprogrammen innerhalb der beruflichen Bildung gehört auch die Lehrlingsausbildung – das Angebot an Lehrlingsausbildungsmöglichkeiten hat sich in den letzten Jahren diversifiziert (CEDEFOP 2019c; Mooney 2021). Derzeit stehen 58 Lehrlingsausbildungsprogramme zur Verfügung, darunter auch berufsbegleitende Ausbildungen, die sowohl die Berufsbildung als auch die Hochschulbildung abdecken (EQR-Niveaus 4/5/6/7/8 mit vergleichsweise wenigen Programmen, da dies eine neue Entwicklung auf den Niveaus 6, 7 und 8 ist).

Lehrstellen gibt es in folgenden Sektoren: Ingenieurwesen, Bauwesen, Kraftfahrzeugbau, Elektrotechnik, Finanzwesen, Gastgewerbe und Lebensmittel, Biopharma, Logistik, Immobiliendienstleistungen, Personalvermittlung, Verkauf und IKT. Ein Praktikum ist ein strukturiertes Ausbildungsprogramm, das das Lernen in einer Bildungs- und Ausbildungseinrichtung und am Arbeitsplatz kombiniert und darauf abzielt, die Einstellungs- und Beschäftigungsergebnisse der Teilnehmer zu verbessern (Donegal ETB 2022).

Die Praktika reichen von den EQR-Niveaus 3 bis 5 (NFQ-Niveaus 4 bis 6) und sind in erster Linie auf die Beschäftigung ausgerichtet. Derzeit stehen 75 Praktikumsprogramme zur Verfügung und viele Lernende nehmen an einem Programm für ein Abschlusszeugnis (EQR-Niveau 4/5) teil. Das PLC-Angebot verfolgt zwei übergreifende Ziele: den erfolgreichen Teilnehmer:innen spezifische berufliche Fähigkeiten zu vermitteln, um ihre Beschäftigungschancen zu verbessern, und ihnen den Übergang in eine zusätzliche allgemeine und berufliche Bildung zu erleichtern.

Die berufliche Bildung wird in Irland in der Regel nicht im Rahmen der Sekundarstufe II angeboten – weder im Sekundarbereich I (NFQ 3, EQR 2, ISCED 244) noch im Sekundarbereich II (NFQ 4/5, EQR 3/4, ISCED 343/344). Daher sind die meisten Lernenden mindestens 16 Jahre alt oder älter. Aktive Eingliederung und die Entwicklung der Gemeinschaft sind seit jeher zentrale Grundsätze der Arbeit von Bildungs- und Berufsbildungsbehörden und FET-Institutionen, die eine große Reichweite in und zwischen lokalen Gemeinschaften haben (SOLAS 2019). Die Berufsbildung schafft ein Gleichgewicht zwischen den Anforderungen an die beruflichen Fähigkeiten und den ebenso wichtigen Fähigkeiten für das Leben, indem sie die Bürgerschaft und den Wohlstand in den Gemeinden fördert und das Sozialkapital entwickelt (NALA Research 2021).

Die Weiterbildungsstrategie 2020-24 legt einen Fünf-Jahres-Fahrplan für den Sektor fest, der sich auf die drei Hauptsäulen Kompetenzaufbau, Förderung der Eingliederung und Schaffung von Wegen stützt und darauf abzielt, die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen der kommenden Jahre zu bewältigen (Government of Ireland 2020).

Die FET-Planung muss flexibel sein, um auf eine große Zahl von Arbeitslosen oder schutzbedürftigen Arbeitnehmer:innen reagieren zu können, die eine Höher- oder Umschulung benötigen, um wieder ins Berufsleben einzusteigen oder dort zu bleiben. Dieser Bedarf wird derzeit durch Covid-19 und die ernststen potenziellen wirtschaftlichen Risiken des Brexit noch verschärft. Zu den Maßnahmen, mit denen die Berufsbildungspolitik auf die durch Covid-19 hervorgerufenen schwierigen Umstände reagiert, gehören „Skills to compete“ (eine Finanzierungsinitiative zur Unterstützung derjenigen, die aufgrund von Covid-19 ihren Arbeitsplatz verloren haben, bei der Rückkehr ins Berufsleben), „eCollege“ und das „Lehrlingsanreizprogramm“, ein aktuelles Paket finanzieller Unterstützung für Arbeitgebende, die Lehrstellen anbieten (CEDEFOP 2021a).

SLOWENIEN

zusammengefasst von der Industrie- und Handelskammer Slowenien

Die berufliche Aus- und Weiterbildung (engl. vocational education and training, VET) spielt in Slowenien eine wichtige Rolle. Die Attraktivität der Berufsbildung ist hoch, denn das slowenische Bildungs-/Berufsbildungssystem bietet sowohl horizontale als auch vertikale Aufstiegsmöglichkeiten, Möglichkeiten für berufsbezogenes Lernen, z. B. durch überbetriebliche Ausbildungszentren oder die kürzlich wieder eingeführte Lehrlingsausbildung in der dreijährigen Sekundarstufe II, sowie eine umfassende Stipendienpolitik.

Slowenien hat in der EU-27 den höchsten Anteil an Lernenden der beruflichen Bildung in der Sekundarstufe II und eine der niedrigsten Quoten an Schulabbrecher:innen. Darüber hinaus wird die Bedeutung der Anhebung des Qualifikationsniveaus von Erwachsenen immer mehr anerkannt. Neben den Herausforderungen einer alternden Bevölkerung und einer in den letzten zehn Jahren stetig sinkenden Beteiligung am lebenslangen Lernen besteht für mehr als ein Viertel der Arbeitnehmer:innen ein hohes Risiko, dass ihr Arbeitsplatz automatisiert wird. Die Notwendigkeit, die Entwicklungen auf die Stärkung der

digitalen Kompetenzen und die Ausweitung der Möglichkeiten zur Höher- und Umschulung zu konzentrieren, nimmt zu.

Berufsbildungsprogramme werden auf der oberen Sekundarstufe und auf der Tertiärstufe für junge (Vollzeit) und erwachsene (Teilzeit) Lernende angeboten. Das Berufsbildungsangebot in Slowenien ist in verschiedene Programmtypen und Durchführungsmodi (schulische Ausbildung und Lehrlingsausbildung) diversifiziert, die zu verschiedenen Arten von Qualifikationen führen und folglich unterschiedliche Aufstiegsmöglichkeiten bieten.

Ziel der Berufsbildung ist es, auf einem international vergleichbaren Niveau die Kenntnisse, Fertigkeiten und beruflichen Kompetenzen und Fähigkeiten zu vermitteln, die für die Ausübung des gewählten Berufs und für die weitere Ausbildung erforderlich sind (CEDEFOP 2021b; Artikel Nr. 2 des Berufsbildungsgesetzes 2006). Die meisten Berufsbildungsgänge werden auf der oberen Sekundarstufe angeboten; ein zweijähriger höherer Berufsbildungsgang wird auf der Tertiärstufe angeboten. Alle Berufsbildungsgänge der Sekundarstufe II und der Tertiärstufe gelten als formale berufliche Erstausbildung, die zu national anerkannten Berufsbildungsabschlüssen führt. Sie sind für Vollzeitlernende kostenlos, während diejenigen, die an einem Teilzeitprogramm (Erwachsene) teilnehmen, Gebühren zahlen.

Die Programme der beruflichen Erstausbildung im Sekundarbereich II und der höheren Berufsbildung sind kompetenzbasiert und modularisiert. Der Abschluss einer bestimmten Anzahl von Berufsmodulen führt zu einer beruflichen Qualifikation. Die Berufsbildungsmodule beschreiben die Lernergebnisse, die durch theoretisches Lernen und praktische Ausbildung (engl. work-based learning, WBL) in Schullaboren oder Werkstätten, überbetrieblichen Ausbildungszentren und bei Arbeitgebenden erreicht werden sollen.

Für jedes berufliche Modul wird auf nationaler Ebene ein Wissenskatalog erstellt. Dieser enthält allgemeine Ziele, berufliche Kompetenzen und Lernergebnisse, die durch den Abschluss des Moduls erreicht werden sollen. Mehr als zwei Drittel der jungen Lernenden in der beruflichen Bildung sind in technischen Berufsbildungsprogrammen eingeschrieben, was zeigt, dass die Lernenden Berufsbildungsprogramme bevorzugen, die einen Abschluss der Sekundarstufe II und die Möglichkeit eines Übergangs in die tertiäre Bildung bieten.

Gemäß dem Berufsbildungsgesetz (2006, geändert 2017 und 2019) sind die Qualitätssicherung und die obligatorische Selbstevaluierung der Berufsbildungsanbieter in das Berufsbildungssystem integriert und werden als entscheidend für die Qualitätsentwicklung angesehen. Der nationale Expertenrat für Berufsbildung im Bildungsministerium genehmigte 2007 sieben nationale Qualitätsindikatoren, die 2017 auf elf erweitert wurden, wobei alle Indikatoren im Einklang mit der europäischen Qualitätssicherung in der Berufsbildung (EQAVET) stehen (Cedefop, 2020c). 2017 entwickelte das MIZŠ Leitlinien für die Entwicklung eines gemeinsamen nationalen Rahmens für die Qualitätssicherung in der Vorschul-, Grundschul- und oberen Sekundarschulbildung. Vier Institutionen wurden mit der weiteren Entwicklung beauftragt. Im Jahr 2019 wurde ein gemeinsamer Rahmen für die Qualitätssicherung im Bildungswesen veröffentlicht. Die Berufsbildungsanbieter sind für die Verfolgung und Verbesserung der Qualität ihrer Arbeit sowie für die Überwachung und Berichterstattung zu allen 11 QS-Indikatoren verantwortlich.

UNGARN

zusammengefasst von START Foundation

Das Ministerium für Innovation und Technologie ist für die Verwaltung der beruflichen Bildung und der Erwachsenenbildung zuständig; seit 2019 umfasst dies auch die Lehrpläne für die berufliche Bildung an Hochschulen. Die Koordinierung und Umsetzung der Politik wird durch das Nationale Amt für Berufs- und Erwachsenenbildung und seit 2019 durch das Zentrum zur Unterstützung innovativer Ausbildung gewährleistet. Die Sozialpartner entwickeln die Berufsbildungspolitik durch ihre Mitwirkung in Beratungsgremien wie den regionalen Handelskammern. Bildungs- und Ausbildungsanbieter, Kammern, Arbeitgebende und Gewerkschaften entwickeln Vorschläge zur Anpassung von Berufsbildungsprogrammen und Qualifikationen an die Bedürfnisse des Arbeitsmarktes. Die Industrie- und Handelskammern sind für die Registrierung und Zertifizierung von Lehrberufen zuständig (UNESCO 2021).

In der Zusammenstellung *Spotlight on VET 2020* (CEDEFOP 2021a) wird beschrieben, dass berufsbezogenes Lernen auf zwei Arten stattfindet: durch die Schule oder durch Betriebspraktika. Ab 2020/21 können Schüler:innen einen Arbeitsvertrag mit Unternehmen abschließen, um ein Praktikum zu absolvieren. Nach dem Schulabschluss können sich diejenigen, die sich nicht sicher sind, ob sie

ihre Ausbildung fortsetzen wollen, für ein einjähriges (fakultatives) Orientierungsprogramm anmelden (ISCED 294, EQR 2).

Jugendliche und Erwachsene müssen nach Abschluss einer Berufsausbildung eine Abschlussprüfung ablegen. Ein System akkreditierter beruflicher Prüfungszentren wird derzeit entwickelt, und das neue System sollte bis 2025 einsatzbereit sein. Das Berufsbildungsstipendienprogramm steht allen jungen Menschen in der beruflichen Sekundarbildung und der höheren Berufsbildung (einschließlich Praktika in Schulwerkstätten) offen. Im Rahmen des Berufsausbildungsarbeitsvertrags erhalten die an Unternehmen abgeordneten Auszubildenden ein monatliches Gehalt (60% des Mindestlohns oder mehr, je nach Leistung). Außerdem gibt es eine pauschale Starthilfe für den Erwerb des ersten Berufsabschlusses (420-840 EUR, je nach Prüfungsergebnis). Unternehmen, die Praktika anbieten, können den obligatorischen finanziellen Beitrag durch eine duale Berufsausbildung (Theorie und/oder Praxis) ausgleichen (reduzieren) (CEDEFOP 2021a).

Die 2010 in Ungarn gebildete Regierung wollte die Beteiligung an der Berufsausbildung und das Ansehen der Berufe erhöhen. Die Berufsausbildung sollte mehr Lernen am Arbeitsplatz und mehr betriebliche Ausbildung umfassen (nach dem Vorbild von Ländern mit einem starken dualen Ausbildungssystem wie Deutschland). Der Ministerpräsident und der Präsident der Ungarischen Industrie- und Handelskammer (MKIK) unterzeichneten im November 2010 eine Rahmenvereinbarung, in der die MKIK eine Schlüsselrolle bei den derzeit vom Staat wahrgenommenen Aufgaben der Berufsausbildung übernehmen wird. Die Verwaltung der Berufsbildung bleibt eine öffentliche Aufgabe (Europäische Kommission 2015).

2

Qualitätssicherung im arbeitsweltbasierten Lernen

2.1. Bedeutung der Qualitätssicherung in WBL

Warum ist es so unvermeidlich, das berufsbegleitende Lernen als eine hochwertige Ausbildungsform zu fördern?

Dafür gibt es mehrere Gründe, angefangen bei der Bildungs- und Beschäftigungssituation der Erwerbsbevölkerung bis hin zu den Vorteilen, die es denjenigen bringen würde, die es einrichten.

„Arbeitsgestütztes Lernen ist ein Beispiel für eine Win-Win-Situation, vor allem wenn das Lernen in einem Unternehmen stattfindet“ (Europäische Kommission 2013).

Auf der einen Seite ist mehr als die Hälfte der europäischen Arbeitnehmer:innen der Ansicht, dass ihre Arbeit nicht mit ihren Fähigkeiten oder Qualifikationen übereinstimmt, und warnt damit vor den Schwierigkeiten und Problemen, die damit verbunden sind.

Auch auf der anderen Seite stellen Unternehmen, die Arbeitsplätze schaffen, eine Diskrepanz zwischen der Ausbildung und den am Arbeitsplatz zu erwerbenden Kompetenzen fest. Vier von zehn Arbeitgebenden in der EU gaben 2013 an, dass sie bei der Einstellung Schwierigkeiten hatten, die richtigen Kompetenzen zu finden (CEDEFOP 2018).

Das Ausbildungsniveau steigt, aber in den Unternehmen und Organisationen wird später festgestellt, dass die Ausbildung nicht den Anforderungen des Arbeitsmarktes entspricht, was zu einem Qualifikationsmissverhältnis führt. Diese Diskrepanz entsteht, wenn die erforderlichen Qualifikationen in der Erwerbsbevölkerung nicht verfügbar sind, zum Beispiel aufgrund des technologischen Fortschritts. Über- oder Unterqualifizierung tritt auf, wenn Menschen Tätigkeiten ausüben, für die sie zu viel oder zu wenig Erfahrung und Kompetenz haben (CEDEFOP 2018).

Dieses Missverhältnis zwischen Qualifikationsangebot und -nachfrage spiegelt sich nicht nur bei Arbeitgebenden und Arbeitnehmer:innen wider, sondern auch bei dem Teil der arbeitslosen Gesellschaft, der seine Qualifikationen nicht an die derzeit benötigten Stellen anpassen kann.

Arbeitsgestütztes Lernen ist eine Ausbildungslösung, die es den Teilnehmenden ermöglicht, theoretische Ausbildung mit beruflicher Praxis in derselben Arbeitsumgebung zu kombinieren. Auf diese Weise können sie ihre grundlegenden, digitalen und übergreifenden Fähigkeiten besser entwickeln, was zu einer besseren Eingliederung in den Arbeitsmarkt und einer Optimierung der Beschäftigungsfähigkeit führt (Pérez Manzano 2018).

„Organisationen spielen eine entscheidende Rolle bei der besseren Nutzung von Qualifikationen und haben ein Interesse daran, ein gesundes Gleichgewicht zwischen den sich verändernden Qualifikationsanforderungen auf den Arbeitsplätzen und den Qualifikationen der Arbeitnehmer:innen zu wahren. Die Durchführung von Schulungen - in Zusammenarbeit mit Ausbildungsanbieter - und die Unterstützung des Lernens am Arbeitsplatz sind wirksame Mittel, die Organisationen einsetzen können, um das gewünschte Gleichgewicht zu gewährleisten, wenn die Arbeitsplätze immer komplexer werden“ (CEDEFOP 2018).

Andererseits sind die möglichen Vorteile, die die Einführung des berufsbegleitenden Lernens durch die Einhaltung von Qualitätsstandards für die Teilnehmenden mit sich bringen würde, neben wirtschaftlichen Anreizen auch andere, eher pädagogische/soziale/humanistische Vorteile.

Wie Pérez Manzano (2018) feststellt, ermöglicht die Qualitätssicherung im arbeitsweltbasierten Lernen den BETRIEBEN Folgendes:

- ▶ Schaffung eines praktischen Instruments für die Auswahl und Einstellung von Personal und Einsparung von Personalkosten, da bei der Einstellung von Lernenden deren Ausbildung, Fähigkeiten und Fertigkeiten bereits bekannt sind.
- ▶ Qualifizierte Mitarbeiter:innen, die auf das Unternehmen zugeschnitten sind, da sie die Lernenden in den Fähigkeiten ausbilden, die im Unternehmen am meisten benötigt werden.
- ▶ Bindung des Personals und Steigerung der Arbeitszufriedenheit.
- ▶ Anerkennung der Rolle der Arbeitgeber:innen als Ausbildungsbeauftragte.
- ▶ Verbesserung des Unternehmensimages und Schaffung eines Engagements für die Umwelt, das sich in der Politik der sozialen Verantwortung des Unternehmens widerspiegelt.
- ▶ Verringerung der Distanz zu Bildungseinrichtungen, insbesondere bei KMUs.
- ▶ Rasche Reaktion auf den Bedarf an Fachkräften in einer Weise, die eine Anpassung an den Arbeitsmarkt und die Behebung von Qualifikationsdefiziten ermöglicht.
- ▶ Förderung der ständigen Aktualisierung und Anpassung des Bildungssystems an die sozioökonomischen Gegebenheiten.

Die Qualitätssicherung im arbeitsweltbasierten Lernen ermöglicht den **LERNENDEN** Folgendes (Pérez Manzano 2018):

- ▶ Förderung der anspruchsvollsten Fähigkeiten, des technischen Fachwissens und des impliziten Wissens.
- ▶ Training hin zu angepasstem Personal in spezifischen Prozessen und Geschäftskulturen.
- ▶ Sammeln von wertvoller Berufserfahrung auf dem Arbeitsmarkt.
- ▶ Ausrichtung der Ausbildung an den Erfordernissen der Unternehmensrealität, Förderung des Unternehmertums.
- ▶ Größere Motivation, die Ausbildung fortzusetzen und abzuschließen.
- ▶ Ausbildung in transversalen Fähigkeiten (durch den Mentor/ die Mentorin) in Fragen der Teamarbeit oder Konfliktlösung.

- ▶ Erwerben einer anerkannten Qualifikation.
- ▶ Eine schrittweise Integration in die Aufgaben des Unternehmens.
- ▶ Ein Einstieg in den Arbeitsmarkt zu den besten Bedingungen.

Im Hinblick auf die **GESELLSCHAFT** ermöglicht die Qualitätssicherung im arbeitsweltbasierten Lernen Folgendes (Pérez Manzano 2018):

- ▶ Vorbereitung junger Menschen auf künftige Berufe.
- ▶ Integration junger Menschen in das Berufsleben und Schaffung hochwertiger Arbeitsplätze.
- ▶ Einschätzung des Anteils der jungen Menschen, die keinem akademischen Weg folgen wollen und stattdessen in den Arbeitsmarkt eintreten.
- ▶ Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung und der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.

2.2. Umsetzung der Qualitätssicherung im arbeitsweltbasierten Lernen

Alle, die am arbeitsweltbasierten Lernen (WBL) beteiligt sind haben die Aufgabe, die Werte und Verpflichtungen für Qualitätspraktiken zu fördern.

Die Qualität hängt nicht nur davon ab, ob die Berufsbildungseinrichtung, aus der die Lernenden stammen, angemessen vorgeht, und auch nicht nur davon, dass das Unternehmen den Lernenden eine wertvolle Ausbildung bietet, sondern dass jede der Parteien ihre Aufgabe im Rahmen des WBLs angemessen erfüllt. Damit das WBL als „Qualitätselement“ angesehen werden kann, müssen alle Beteiligten eine Reihe von Verpflichtungen bei der Wahrnehmung ihrer Rolle im Prozess eingehen: Unternehmen und Ausbilder:innen, das Berufsbildungszentrum und die schulischen Verantwortlichen sowie die Lernenden selbst.

Auf europäischer Ebene regelt der Leitfaden *High Performance Apprenticeships & Work-based Learning: 20 Guiding Principles* (Europäische Kommission 2015) die wichtigsten Herausforderungen, wenn es um WBL geht, zusammen mit den **QUALITÄTSPRINZIPIEN**, die dabei gelten sollten.

In dem Dokument werden vier politische Herausforderungen in Bezug auf die Förderung von Lehrstellen und ähnlichen berufsbezogenen Lernmöglichkeiten genannt:

- nationale Steuerung und Einbeziehung der Sozialpartner;
- Unterstützung für Unternehmen, insbesondere für KMU, die Lehrstellen anbieten;
- Attraktivität von Lehrstellen und verbesserte Berufsberatung; und
- **Qualitätssicherung beim Lernen am Arbeitsplatz.**

Im Hinblick auf die letzte Herausforderung, die Qualitätssicherung beim Lernen am Arbeitsplatz, sollten Unternehmen folgende Qualitätsgrundsätze befolgen, um diese Herausforderungen zu bewältigen:

- ▶ GRUNDSATZ 16: Schaffung eines klaren Rahmens für die Qualitätssicherung der Ausbildung auf System-, Angebots- und Unternehmensebene, der ein systematisches Feedback gewährleistet.
- ▶ GRUNDSATZ 17: Sicherstellung, dass der Inhalt von Berufsbildungsprogrammen auf den sich ändernden Qualifikationsbedarf in Unternehmen und der Gesellschaft abgestimmt ist.
- ▶ GRUNDSATZ 18: Förderung von gegenseitigem Vertrauen und Respekt durch regelmäßige Zusammenarbeit zwischen den Ausbildungspartnern.
- ▶ GRUNDSATZ 19: Unterstützung der kontinuierlichen beruflichen Entwicklung von betrieblichen Mentoren und Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen.
- ▶ GRUNDSATZ 20: Sicherstellung einer fairen, gültigen und authentischen Bewertung der Lernergebnisse.

Ein weiterer Ansatz zur Gewährleistung der Qualität des berufsbegleitenden Lernens basiert auf der Identifizierung und Vereinbarung von **ETHISCHEN UND QUALITÄTSPRINZIPIEN**, die bei der Entwicklung des berufsbegleitenden Lernens im Unternehmen eine Rolle spielen (CRUE 2019).

ETHISCHE GRUNDSÄTZE



Gleichstellung

WBL ist eine wertvolle Lernerfahrung und erfordert als solche einen gleichberechtigten Zugang ohne Diskriminierung aus irgendeinem Grund. Diese Lernerfahrung trägt als Teil der Berufsbildung wesentlich zur Chancengleichheit und sozialen Gerechtigkeit bei.



Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung der Unternehmen

Berufsbildung und Beschäftigung stellen eine strategische Maßnahme des sozialen und wirtschaftlichen Wandels dar. Deshalb muss ihre Verwaltung von ethischen Werten geleitet sein, die ein Gleichgewicht zwischen den wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Dimensionen jeder Aktivität anstreben, wie in der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung dargelegt. WBL ist eine Gelegenheit, eine nachhaltige Kultur unter den verschiedenen Beteiligten zu fördern und umzusetzen.



Selbstverpflichtung

Der Wert des Engagements bedeutet, dass WBL als eine sehr wichtige Ausbildungsaktivität anerkannt wird, da dabei die praktische Ausbildung der Lernenden durch die Erfahrung in realen Organisationen verbessert.



Respekt

Respekt bedeutet, alle Menschen mit Fairness, Achtung und Rücksicht zu behandeln. Es bedeutet daher, Menschen nicht aus Gründen zu diskriminieren, die nichts mit ihren Verdiensten zu tun haben, bei der Bewertung Rationalität walten zu lassen und Vorurteile zu vermeiden.



Verantwortung

Verantwortung bedeutet die ehrliche Übernahme der eigenen Aufgaben und Pflichten, die die Erfüllung des Zwecks von WBL begünstigen. Sie beinhaltet auch die Bereitschaft, denjenigen, die ihr entsprechen, Rechenschaft über die gegenseitige Leistung der Parteien abzulegen.

QUALITÄTSGRUNDSÄTZE



Information und Transparenz

Die Verwaltung von WBL muss durch ein angemessenes Maß an Information und Transparenz geregelt werden, so dass alle Beteiligten, insbesondere die Lernenden, über alle notwendigen Informationen verfügen, bevor sie an WBL teilnehmen. Sowohl das Unternehmen als auch die WBL-Mentor:innen müssen in der Lage sein, alle Informationen über die Bedingungen, unter denen WBL durchgeführt wird, sowie die Vorschriften und Verfahren, die es unterstützen, zur Verfügung zu stellen.



Konzeption und Durchführung des Ausbildungsprojekts

Der Zweck von WBL ist das praktische Lernen der Lernenden, so dass ein Ausbildungsprojekt als wesentliches Element positioniert ist, das jedes andere Element des Managements von Lernpraktiken rechtfertigt. Qualitativ hochwertiges WBL muss eine angemessene Definition der Lernziele gewährleisten und die Durchführung von Ausbildungsprojekten sicherstellen.



WBL Bedingungen

Der Aufenthalt eines Lernenden im Unternehmen muss unter angemessenen Bedingungen stattfinden, die zur Teilnahme und zum Lernen motivieren. Die Sicherheit der Lernenden muss während des WBL gewährleistet sein, insbesondere in Umgebungen, die von Natur aus mit größeren Risiken verbunden sind, indem Ausbildungs- und Präventivmaßnahmen durchgeführt werden, die ihre Sicherheit garantieren.



WBL Überwachung und Bewertung

WBL erfordert ein hohes Maß an Überwachung und Bewertung, einschließlich einer ständigen Aufsicht während des Aufenthalts der Lernpraktiken sowie der abschließenden Bewertung und des Grads der Übereinstimmung mit den Ausbildungs-/Bildungszielen.

Die **Verbreitung** und **Sensibilisierung** einer Reihe von Empfehlungen, die sich aus den ethischen und qualitativen Grundsätzen des WBLs innerhalb des Unternehmens ableiten, unter den Beteiligten (Lernende, Mentor:innen, Unternehmen) wirken sich ebenfalls auf eine Verbesserung der Qualität des arbeitsweltbasierten Lernens und die Entwicklung einer Kultur der Ethik und Exzellenz aus. Zu diesen Empfehlungen gehören die Erstellung von Informationsmaterial für die Beteiligten, die Organisation von Veranstaltungen für die Lernenden, die Zusammenstellung von Erfahrungsberichten von Lernenden und Arbeitgebenden, die den Nutzen des arbeitsweltbasierten Lernens für die berufliche Entwicklung unterstreichen, und vieles mehr.

Im Einzelnen und zusammenfassend sollten sich **die Unternehmen** an folgende **HANDLUNGSGRUNDSÄTZE** halten, um die Qualität der WBL-Prozesse zu gewährleisten (CRUE 2019):

- ▶ Die vom Lernenden auszuführenden Aufgaben ermöglichen die Anwendung und Ergänzung der erworbenen theoretischen Kenntnisse und werden an die in der Ausbildung beschriebenen Kompetenzen und Ziele angepasst.
- ▶ In einigen Ländern haben WBL-Lernende weder die Verpflichtungen eines Arbeitsverhältnisses, noch können Inhalt und Entwicklung der WBL-Aufgaben zu einer Substitution von Arbeitsplätzen führen. In diesen Fällen ist die Produktivität nicht der Hauptwert der Ausbildungszeit. In anderen Ländern wie Österreich und Deutschland gibt es seit langem Lehrlingsausbildungssysteme, in denen WBL-Lernende voll in das Unternehmen integriert sind und zum Unternehmensumsatz beitragen. In diesen dualen Systemen wechseln die WBL-Lernenden zwischen dem Lernumfeld in der Berufsschule und den produktiven Phasen im Lehrbetrieb, wo sie durch die Arbeit am Arbeitsplatz echte Erfahrungen sammeln.
- ▶ Das Unternehmen muss über qualifiziertes Personal für die Betreuung der Praktika verfügen, um die Aktivitäten zu überwachen, die Entwicklung des WBLs zu leiten und zu kontrollieren, wobei die Beziehung auf gegenseitigem Respekt und Engagement für das Lernen beruht.
- ▶ Das Verhältnis zwischen der Anzahl der Arbeitnehmenden und der WBL-Lernenden sollte eine effektive Betreuung und Begleitung während der Zeit des arbeitsweltbezogenen Lernens gewährleisten.

- ▶ Die Lernenden werden über die Organisation und die Arbeitsweise der Organisation/des Unternehmens, die Vorschriften des Interesses und die Vorschriften für Sicherheit und Verhütung von Berufsgefahren informiert.
- ▶ Zeitpläne erleichtern die Vereinbarkeit von WBL mit dem theoretischen Arbeitspensum der Lernenden in der Berufsschule. Generell ist es notwendig, dass die Arbeitszeiten und -tage für WBL mit den gesetzlichen Bestimmungen übereinstimmen, die von Land zu Land unterschiedlich sein können.
- ▶ In einigen Fällen koordiniert ein Mentor bzw. eine Mentorin innerhalb des Unternehmens mit den Verantwortlichen des Lernenden in der Berufsschule die Entwicklung der Aktivitäten, die während des WBLs festgelegt werden, sowie die Lösung möglicher Zwischenfälle.
- ▶ Erleichterung und Förderung der Einbringung von Vorschlägen für Innovation, Verbesserung und unternehmerische Initiative durch die Lernenden.
- ▶ Vertraulichkeit in Bezug auf alle Informationen, die Mentoren und Mentorinnen aufgrund ihrer Tätigkeit über die Lernenden wissen.
- ▶ Mitwirkung am WBL-Bewertungsprozess, Aufrechterhaltung einer fließenden Beziehung zu schulischen Verantwortlichen und Erstellung des von der Ausbildungseinrichtung des Lernenden geforderten Berichts.

Qualität begreifen – Qualitätskriterien für arbeitsweltbasiertes Lernen

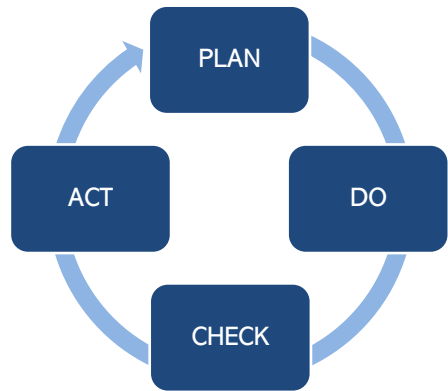
Um die Qualität von Berufsbildung zu verbessern, sollten Organisationen Zeit für die Planung der Ankunft ihrer Lernenden investieren, eine Reihe von Zielen auf der Grundlage der Stärken ihrer Lernenden festlegen und eine Reihe von Strategien anwenden, die ihnen helfen können, diese gemeinsamen Ziele zu erreichen. In ganz Europa sind jedoch einige Organisationen nicht auf die Ankunft der Lernenden vorbereitet und führen unzureichende Ausbildungsmaßnahmen durch, da sie sich der Bedeutung der Entwicklung qualitativ hochwertiger Praktika oder betrieblicher Ausbildungen nicht bewusst sind.

In diesem Kapitel wird dargestellt, wie Organisationen den PDCA-Zyklus und die relevanten Bausteine des EQAVET-Rahmens in ihre Praxis einbauen können, um die Qualität von arbeitsweltbasiertem Lernen zu verbessern.

3.1. Der PDCA-Zyklus

In den 1950er Jahren schlug Dr. W. Edward Deming bei Lehrveranstaltungen in Japan den Plan-Do-Check-Act-(PDCA)-Zyklus vor (Moen & Norman, 2006). Der PDCA-Rahmen wird seitdem von Organisationen auf der ganzen Welt als Modell zur Unterstützung von Veränderungen und Verbesserungen innerhalb von Organisationen verwendet. Der Zyklus ermöglicht es Organisationen, ein breites Spektrum von Herausforderungen, mit denen sie gegenwärtig konfrontiert sind, effektiv zu planen und zu identifizieren, Lösungen zur Verbesserung dieser

Herausforderungen zu implementieren, die Gesamtwirksamkeit dieser Lösungen effektiv zu analysieren und zu bewerten und gleichzeitig künftige Änderungen oder Anpassungen zu erwägen, die vorgenommen werden können. Der PDCA-Zyklus ist ein wirksames Instrument, das von Stakeholdern in der Praxis des berufsbegleitenden Lernens genutzt werden kann, um die Qualität der Programme zu messen und ihre Wirksamkeit zu verbessern.



Erfolgreiche Organisationen reflektieren die von ihnen durchgeführten Praktiken und setzen nach Möglichkeit verbessernde Maßnahmen ein. Durch den Einsatz des kontinuierlichen Zyklus können Organisationen wachsen, sich weiterentwickeln und ihre Qualität verbessern – dies sind entscheidende Elemente für ihren Gesamterfolg. In diesem Abschnitt wird nun dargestellt, wie Organisationen und WBL-Verantwortliche in Organisationen den PDCA-Zyklus verantwortungsvoll und effizient nutzen können, um die Gesamtqualität von WBL zu verbessern und das Überleben, den Ruf und das weitere Wachstum der Organisation, die WBL anbietet, sicherzustellen.

PLAN - Planen

Wie ein gängiges Sprichwort beschreibt: „Wer nicht plant, plant zu scheitern“. WBL-Verantwortliche und Lernende, die nicht vorausplanen, scheitern letztendlich langfristig. Nach Thornton (2020) sollte die Planungsphase des PDCA-Zyklus etwa 75% der zugewiesenen Zeit in Anspruch nehmen und letztlich den Status der WBL-Verantwortlichen oder der WBL-Lernenden, deren Ziele und Vorstellungen berücksichtigen und überlegen, wie diese erreicht werden sollen.

Um ein qualitativ hochwertiges Praktikum zu gewährleisten, sollte die Planungsphase bereits vor dem Praktikum der Lernenden beginnen. Der erste Schritt in der Planungsphase des PDCA-Zyklus besteht daher darin, die Probleme, mit denen die Organisation konfrontiert ist, effektiv zu identifizieren.

Um das berufliche Lernangebot effektiv zu planen und qualitativ hochwertige Praktika bzw. Lehrplätze zu gewährleisten, sollten die Organisation und die Berufsbildungsinstitution vor der Ankunft des Lernenden regelmäßige Kommunikationskanäle zueinander aufbauen.

Das Unternehmen sollte die Herausforderungen identifizieren, denen es sich derzeit gegenüberstellt, wie z.B. die Unfähigkeit, die Anforderungen der Kundschaft zu erfüllen, eingeschränkte Lieferkanäle, stagnierende interne Prozesse oder sogar zunehmende Beschwerden, die das Unternehmen nicht allein bewältigen kann. Die Berufsbildungsanbieter sollten ihre Lernenden prüfen und die Fähigkeiten des Lernenden richtig auf das Unternehmen abstimmen, um sicherzustellen, dass diese Anforderungen von dem WBL-Lernenden erfüllt werden können.

Untersuchungen des WBL-Q-Projekts haben jedoch ergeben, dass Unternehmen in ganz Europa mit einer Diskrepanz zwischen den Fähigkeiten der Lernenden und den vom Unternehmen benötigten Fähigkeiten konfrontiert sind.

Sobald die WBL-Lernende erfolgreich mit dem Unternehmen zusammengebracht wurden, sollten sowohl die Lernenden als auch das Unternehmen ihre eigenen Ziele für den WBL-Zeitraum festlegen und besprechen, wie sie diese erreichen möchten. Um diesen Schritt des Planungsprozesses zu unterstützen, empfiehlt Thornton (2020) eine breite Palette von Hilfsmitteln zu verwenden, um diese Ziele formell zu erkennen, wie z.B. Brainstorming-Aktivitäten, Pareto-Diagramme, Kontrollblätter, Histogramme, Ursache-Wirkung-Fischgrät-Diagramme, Gantt-Diagramme und Baumdiagramme.

Die Qualität von WBL kann von Organisationen durch die Identifizierung und Anerkennung von SMART-Zielen (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert) sichergestellt werden, die von beiden Parteien festgelegt werden. David Garvin von der MIT Sloan School of Management (1998) stellt fest, dass diese Aufgaben in Ergebnisse umgewandelt werden können und Organisationen und WBL-Lernende beginnen können, an ihren gemeinsamen Zielen zu arbeiten, indem sie sich Zeit nehmen, um die Ziele formell zu betrachten.

Im Rahmen der vom WBL-Q-Konsortium zwischen Dezember 2020 und Jänner 2021 durchgeführten Forschungsarbeiten wurde festgestellt, dass eine der größten Herausforderungen für Organisationen in ganz Europa im Hinblick auf die

Gewährleistung der Qualität des berufsbegleitenden Programms darin besteht, das Engagement für den Prozess auf allen Ebenen der Organisation sicherzustellen. Indem sie sich die Zeit nehmen, den Prozess gut zu dokumentieren, die Rollen und Zuständigkeiten sowohl des Lernenden als auch des Unternehmens klar zu definieren und angemessene Ressourcen für die Förderung von WBL bereitzustellen, können Organisationen eine reibungslosere Umsetzung von berufsbegleitenden Praktika und Lehrausbildungen gewährleisten.

DO - Umsetzen

Die zweite Phase des PDCA-Zyklusses ermutigt WBL-Lernende und die Organisation, die Pläne und Lösungen umzusetzen, auf die sie sich in der Planungsphase gemeinsam geeinigt haben. Eine gut definierte und dokumentierte Planungsphase kann einen nahtlosen Übergang für alle Parteien zur Umsetzungsphase unterstützen, die alle Parteien ermutigt, auf das Erreichen der vordefinierten Ziele hinzuarbeiten.

Die vom WBL-Q-Konsortium zwischen Dezember 2020 und Jänner 2021 durchgeführten Untersuchungen haben gezeigt, dass die Berufsbildung in weiten Teilen Europas ein „Imageproblem“ hat. Dieses Imageproblem könnte darauf zurückzuführen sein, dass es allen Beteiligten nicht gelingt, die Umsetzungsphase des PDCA-Kreises erfolgreich abzuschließen.

Wenn es nicht gelingt, die Lernenden während der WBL-Phase durch hochqualifizierte, geschulte und erfahrene Ausbilder:innen mit realen Arbeitserfahrungen vertraut zu machen, könnte dies zu einem negativen Zyklus führen, der durch die Unfähigkeit, die vordefinierten und zugewiesenen Aufgaben auszuführen, getrübt wird. Daher ist es unerlässlich, sowohl das Personal als auch die Lernenden bei der Teilnahme an diesem Schritt zu unterstützen.

Sowohl die WBL-Lernenden als auch die Organisationen stehen vor einer Vielzahl von Herausforderungen, wenn es darum geht, sicherzustellen, dass die vordefinierten Pläne befolgt und eingehalten werden. Es gibt jedoch eine breite Palette von Instrumenten, die diesen Schritt unterstützen können, um die vereinbarten Ziele zu messen und die Meilensteine zu erreichen, wie z. B. Gantt-Diagramme, Baumdiagramme und Kontrollblätter.

CHECK - Überprüfen

Die dritte Phase des PDCA-Zyklusses ist die Überprüfung. In dieser Phase liegt der Schwerpunkt darauf, sicherzustellen, dass wirksame Maßnahmen und Verfahren zur Erleichterung der Kommunikation und der Feedbackschleifen innerhalb der Organisation vorhanden sind, um die Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten sowohl für die Organisation als auch für die WBL-Lernenden kontinuierlich zu fördern. Durch die „Check“-Phase können Organisationen und Lernende Möglichkeiten für ihr eigenes Wachstum erkennen und einen weiteren PDCA-Zyklus für Wachstum und Entwicklung in Gang setzen.

Der erste Schritt zur erfolgreichen Durchführung dieser Phase ist die Überprüfung und Bewertung der SMART-Ziele, die in der Planungsphase festgelegt wurden. Sowohl die WBL-Lernenden als auch die Organisation sollten die tatsächlich festgestellten Ergebnisse ermitteln und dabei berücksichtigen, welche Folgewirkungen sich daraus ergeben haben könnten. Es ist unvermeidlich, dass sowohl Organisationen als auch Lernende während des berufsbegleitenden Programms mit unvorhergesehenen Umständen konfrontiert werden.

Ein häufiges Beispiel hierfür sind Lernende, die eine Grundausbildung in der Nutzung von Geräten haben, aber eine spezielle oder fortgeschrittene Ausbildung benötigen, um eine Aufgabe zu erfüllen. Außerdem haben die Ausbilder:innen im Unternehmen möglicherweise nicht genügend Zeit, um die Arbeit der WBL-Lernenden kontinuierlich zu überwachen, was dazu führt, dass die vordefinierten Ziele nicht überprüft werden können.

Die Kontrollphase ist für das kontinuierliche Wachstum und die Entwicklung sowohl der WBL-Lernenden als auch der Organisation von entscheidender Bedeutung, da sie von beiden Parteien eine Selbstreflexion über ihren Beitrag in den beiden vorangegangenen Phasen erfordert. Alle Beteiligten sind verpflichtet, zu reflektieren und zu überlegen, welche Lernmöglichkeiten sie aus den beiden vorangegangenen Zyklen ableiten können. Da der PDCA-Kreis kontinuierlich und zyklisch eingesetzt werden kann, könnte eine Nichtberücksichtigung als Lernmöglichkeit dazu führen, dass Lernmöglichkeiten verpasst werden und weitere Wachstumsmöglichkeiten übersehen werden. In der vom WBL-Q-Konsortium durchgeführten Untersuchung haben Organisationen festgestellt, dass die Kontrollphase des PDCA-Zyklus oft scheitert, wenn der Zufriedenheitsgrad

nicht überwacht wird und Lernmöglichkeiten weder ermittelt noch umgesetzt werden.

ACT - Handeln

Die letzte Phase des PDCA-Zyklusses ist die letzte Gelegenheit für die Organisation, ihre Strategien und Arbeitsmethoden zu verbessern und zu standardisieren. Bis zu diesem Punkt hat der PDCA-Zyklus die Planung und Umsetzung einer Reihe von Lösungen gefördert, um die Herausforderungen zu verbessern, mit denen das Unternehmen derzeit konfrontiert ist. In der Umsetzungsphase müssen die Unternehmen damit beginnen, ihre Verhaltensweisen auf der Grundlage der Erkenntnisse, die sich aus ihren Maßnahmen ergeben haben, anzupassen.

Da der PDCA-Kreis seinem Wesen nach zyklisch ist, muss sichergestellt werden, dass es Gelegenheiten gibt, über die Ergebnisse der Kontrollphase nachzudenken. Das Lernen aus Fehlern ist ein ausgezeichnetes Mittel, um die Qualität des Zyklus zu sichern. Dies bietet Möglichkeiten zur Standardisierung der Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb von WBL.

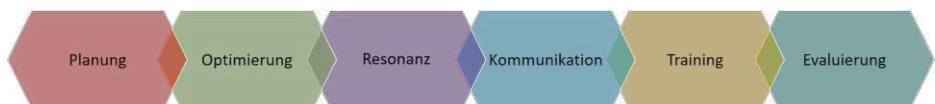
Insgesamt ist der PDCA-Zyklus ein hervorragendes Instrument, das von Organisationen genutzt werden kann, um die Qualität des berufsbegleitenden Lernens zu messen. Der PDCA-Zyklus funktioniert gut, wenn Organisationen ihn regelmäßig anwenden, unabhängig davon, ob sie den Zyklus bereits zuvor verwendet haben, ob sie in der Vergangenheit Lernende im Rahmen von berufsbegleitendem Lernen aufgenommen haben oder ob dies eine neue Phase für ihre Organisation ist. Durch den PDCA-Kreis sollten alle Interessengruppen in den PDCA-Zyklus einbezogen werden, um die Gesamtqualität von WBL in Organisationen zu verbessern.

3.2. Der EQAVET-Rahmen und seine 6 Bausteine für arbeitsweltbezogenes Lernen

Im Jahr 2009 führte die Europäische Union den EQAVET-Rahmen ein, (engl.: European Quality Assurance in Vocational Education and Training) mit dem Ziel, Fragen der Qualität und Qualitätssicherung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung in Europa zu verbessern. Obwohl diese Leitlinien seit über 15 Jahren in Kraft sind, haben sie sich in der Praxis der beruflichen Bildung nicht vollständig durchgesetzt und werden hauptsächlich von Berufsbildungsanbietern bei der Durchführung von hochwertigen berufsbezogenen Praktika verwendet. Dieser Rahmen ist nützlich für Berufsbildungsanbieter, die Ausbildung am Arbeitsplatz oder Integrations- und Simulationsaufgaben anbieten (EQAVET 2012). Für die duale Lehrausbildung im Bereich der betrieblichen Bildung ist der EQAVET-Rahmen nur bedingt geeignet, da er mehr auf Prozesse im schulischen Kontext ausgerichtet ist.

Der EQAVET-Rahmen ist für die Entwicklung qualitativ hochwertiger Ausbildungsprogramme und letztlich für den Erfolg der Lernenden in der beruflichen Aus- und Weiterbildung von entscheidender Bedeutung.

Im Rahmen von EQAVET gibt es 6 Bausteine, die untersuchen, wie die Ausbildung konzipiert, durchgeführt und bewertet wird. Als Organisation, die Lernenden berufsbezogene Praktika anbietet, ist es wichtig, auf die Qualitätssicherungsmaßnahmen zu achten, die für die Bildungsanbieter in Bezug auf ihre Lernenden gelten. Diese Bausteine dienen als Leitlinie und unterstützen Best-Practice-Aktivitäten bei der Bereitstellung einer hochwertigen Berufsbildung in ganz Europa. Im Rahmen des WBL-Q-Projektes wurden die Bausteine auf die Anforderungen seitens der Betriebe angepasst.



Die sechs Bausteine können wie folgt definiert werden: (1) Planung; (2) Optimierung; (3) Resonanz; (4) Kommunikation; (5) Training; (6) Evaluierung. Für die Berufsbildungsanbieter, die die Verbindung zwischen den WBL-Lernenden und

der Organisation, die die Praktika anbietet, herstellen, bieten diese Bausteine einen soliden Rahmen, durch den die Qualität gesichert und gemessen werden kann.

PLANUNG

Der erste Baustein konzentriert sich auf die Fähigkeit von Partnerschaften zwischen Ausbildungsinstitution und Betrieb, zusammenzuarbeiten, um eine qualitativ hochwertige Ausbildung zu schaffen, die den Lernenden die Möglichkeit bietet, ihre Fähigkeiten und Kenntnisse in einem arbeitsbezogenen Umfeld zu entwickeln. Durch eine effektive Planung der Ausbildung in den frühen Phasen der Partnerschaft können die Organisationen qualitativ hochwertige Praktika anbieten, die den Bedürfnissen aller Beteiligten gerecht werden. Darüber hinaus können die Berufsbildungsanbieter die Qualität der Lernmöglichkeiten für ihre Lernenden gewährleisten.

EU-weit hat das WBL-Q-Konsortium festgestellt, dass viele Organisationen nicht richtig auf ihre Lernenden abgestimmt sind, was zu Problemen bei der Bereitstellung einer hochwertigen Ausbildung führt. Um die Qualität der Ausbildungsangebote zu verbessern, sollten die Partnerschaften vor Beginn der Ausbildung eine gemeinsame Vereinbarung treffen. Dies kann die Unterzeichnung formeller Vereinbarungen zwischen den Lernenden, der Berufsbildungseinrichtung und der Organisation beinhalten, in denen alle Parteien ihre Bedürfnisse und Ziele für den Ausbildungszeitraum festlegen. Alternativ könnte dies auch bedeuten, dass leitende WBL-Verantwortliche in den Organisationen sich dafür einsetzen, dass den Lernenden eine qualitativ hochwertige Ausbildung geboten wird.

Die Qualität des Planungsbausteins kann kontinuierlich verbessert werden, wenn alle Beteiligten die Möglichkeit haben, ihre Beziehungen zu bewerten und zu überprüfen und Bereiche mit Verbesserungspotenzial zu ermitteln.

OPTIMIERUNG

Der zweite Baustein verpflichtet die aufnehmende Organisation, sich Gedanken darüber zu machen, wie sie die Leistung der WBL-Lernenden während seines Praktikums effektiv überwachen und bewerten kann. Qualitativ hochwertige Ausbildungsangebote werden kontinuierlich evaluiert, um herauszufinden, wie sie unter Berücksichtigung der künftigen Bedürfnisse des Lernenden und der

Organisation weiter verbessert werden können. Zu diesem Zweck wird den Organisationen empfohlen, die Daten innerhalb ihrer Organisation oder auf nationaler Ebene zu analysieren, um festzustellen, wie die Qualität ihrer Programme optimiert werden kann.

Organisationen können ihre Programme weiter verbessern, indem sie Mitarbeitende in Schlüsselpositionen innerhalb der Organisation bestimmen, die für die Ausbildung von Lernenden im Rahmen von beruflicher Weiterbildung verantwortlich sind. In ganz Europa bieten Länder wie Deutschland und Österreich Schulungen für diese Mitarbeiter:innen an, um sicherzustellen, dass sie über die entsprechenden Fähigkeiten verfügen, um eine qualitativ hochwertige und effektive Ausbildung für WBL-Lernende durchzuführen. In Irland und Spanien beispielsweise gibt es diese Schulungen derzeit jedoch nicht. Alternativ können die Organisationen feststellen, wie viel Zeit mit den WBL-Lernenden während des Praktikums verbracht wird, und dies möglicherweise verbessern.

RESONANZ

Der dritte Baustein des EQAVET-Rahmens ermutigt Berufsbildungsanbieter und -organisationen, gemeinsam auf die Herausforderungen einzugehen, mit denen die Lernenden während ihres Praktikums konfrontiert werden können. Alle Lernende haben unterschiedliche Lernfähigkeiten und -bedürfnisse, so dass es wichtig ist, sie zu unterstützen und zu ermutigen, sich in ihrer WBL-Zeit zu entfalten. Eine kontinuierliche Kommunikation zwischen allen Beteiligten kann dazu beitragen, dass sich die Lernenden in während des arbeitsweltbasierten Lernens sicherer fühlen.

Die Qualität der Resonanz kann verbessert werden, indem den Lernenden die Möglichkeit gegeben wird, ihre Bedürfnisse und Bedenken gegenüber den WBL-Verantwortlichen in der Organisation zu äußern, die für diese Rolle geschult wurden. Indem Lernende die Möglichkeit erhalten, kontinuierlich Feedback zu ihren Erfahrungen zu geben, können sie sich entspannter und engagierter fühlen und werden ermutigt, ihr Praktikum oder ihre Lehre fortzusetzen und nicht abzuberechen.

KOMMUNIKATION

Der vierte Baustein ermutigt die Lernenden, ihr eigenes Lernen mitzubestimmen, indem sie die Möglichkeit haben, sich zu äußern und Bereiche zu benennen, die sie gerne verbessern würden. Darüber hinaus ermöglicht dieser Baustein den Organisationen, leistungsbezogene Bedenken zu erörtern oder zusätzliche Ausbildungsmöglichkeiten zu ermitteln. Regelmäßige Konsultationen zwischen dem Berufsbildungsanbieter und der WBL-Organisation sollten stattfinden, um die Zusammenarbeit und das Erreichen strategischer Ziele für beide Parteien zu unterstützen. Im Rahmen der vom WBL-Q-Konsortium durchgeführten Untersuchungen sollte die Kommunikation zwischen allen relevanten Parteien verbessert werden.

Häufige Abstimmungen durch Kommunikationskanäle wie informelle Chats, E-Mails oder Videokonferenzplattformen unterstützen die Echtzeitkommunikation zwischen allen Beteiligten. Diese Kanäle sollten zu Beginn der WBL-Phase festgelegt werden, damit alle Beteiligten wissen, wie sie miteinander in Kontakt treten können.

TRAINING

Der fünfte Baustein ermutigt Organisationen, über die Qualifikationen und Erfahrungen des Personals nachzudenken, das direkt mit den WBL-Lernenden zusammenarbeitet, um sicherzustellen, dass es auf die Aufgaben vorbereitet und gut ausgebildet ist. Die Organisationen sollten die Mitarbeiter:innen auswählen, die direkt mit den Lernenden arbeiten, und gemeinsam die Fähigkeiten ermitteln, über die sie verfügen, um die Lernenden beim Erreichen ihrer Fähigkeiten zu unterstützen.

Im Rahmen der Forschungsarbeiten des WBL-Q-Konsortiums wurde festgestellt, dass es in Europa unterschiedliche Standards und Anforderungen für WBL-Verantwortliche gibt. Einige Mitarbeitende sind sehr gut ausgebildet und werden durch Weiterbildungsmöglichkeiten unterstützt, während in anderen Ländern diese Anforderungen nicht notwendig sind.

EVALUIERUNG

Der sechste und letzte Baustein ermutigt die Berufsbildungsinstitution und die Organisation, zu bescheinigen, dass die Lernenden eine Phase der berufsbezogenen Ausbildung absolviert haben. Wiliam (2017) merkt an, wie wichtig es ist, die Lernenden zu bewerten, um festzustellen, was die Lernenden durch ihre Lernerfahrung gelernt haben. Vordefinierte Lernergebnisse, Kompetenzen und Fähigkeiten sollten zur Bewertung der Lernenden verwendet werden, um sie dabei zu unterstützen, ihr Praktikum bzw. Lehre erfolgreich abzuschließen.

Eine engere Zusammenarbeit zwischen der Berufsbildungseinrichtung, den Lernenden und der Organisation kann die Qualität der berufsbezogenen Programme in ganz Europa verbessern. Durch klar definierte Bausteine bietet der EQAVET-Rahmen den Beteiligten einen standardisierten und europaweiten Rahmen, durch den sie die Gesamtqualität ihrer Programme verbessern können.

Durch die effektive Umsetzung des PDCA-Zyklusses und des EQAVET-Rahmens kann die Qualität des arbeitsweltbezogenen Lernens in ganz Europa verbessert werden. Werden regelmäßige Feedback- und Kommunikationsschleifen und die Umsetzung von Lösungen auf der Grundlage des während der Zyklen erhaltenen Feedbacks nicht berücksichtigt, könnte dies dazu führen, dass die Gesamtqualität des Lernens am Arbeitsplatz stagniert und sich nicht wie gewünscht verbessert.

4

Identifizierung von Lücken und Potenzialen im WBL-Prozess des Unternehmens

Dieses Kapitel bietet einen Überblick und einige praktische Ratschläge und Instrumente, Tipps und Tricks, um Lücken und Potenziale im eigenen berufsbezogenen Lernprozess zu erkennen.

Um die Qualität des berufsbegleitenden Lernprozesses zu sichern und seine Auswirkungen auf das Unternehmen zu bewerten, werden Überwachung und Bewertung des Prozesses gefördert. Um die Auswirkungen messen zu können, sollten sowohl quantitative als auch qualitative Leistungsindikatoren (KPIs) festgelegt werden. Ein Follow-up ist sehr zu empfehlen - alle Schritte und Aktivitäten und ihre Auswirkungen auf verschiedenen Ebenen, da die Bewertung Aufschluss darüber gibt, warum die KPIs erreicht oder nicht erreicht werden. Die Messung der Auswirkungen des Prozesses ist sehr hilfreich, um Lücken und Potenziale zu ermitteln, und kann zu einer Maximierung der Auswirkungen, d. h. des Mehrwerts des WBL-Angebots für das Unternehmen, führen. Daher ist es wichtig, bei der anfänglichen Gestaltung des WBL-Prozesses KPIs zu definieren – es muss von Anfang an ein klares Bild von den Rollen, Verantwortlichkeiten und Meilensteinen innerhalb des Prozesses geben.

Es gibt eine Vielzahl von Methoden und Instrumenten für die Überwachung und Bewertung verschiedener Prozesse. In den folgenden Unterkapiteln werden einige ausgewählte und angepasste Instrumente vorgestellt, um die Bewertung des WBL-

Prozesses umfassender zu gestalten, aber nicht zu überfordern, da das berufsbegleitende Lernen ein komplexer Prozess ist, an dem viele Akteure beteiligt sind. In den folgenden drei Unterkapiteln werden einige Einsichten und Instrumente angeboten, die den Unternehmen bei der Durchführung des Audits ihres WBL-Prozesses helfen sollen – zur Visualisierung und Analyse des aktuellen Stands des WBL in ihrem Unternehmen. Unterkapitel 4.4 bietet eine Vorlage für die weithin bekannte und verwendete SWOT-Analyse, die sich auf den WBL-Prozess konzentriert, was schließlich zu Unterkapitel 4.5 führt, das sich auf die Identifizierung konkreter Maßnahmen zur Verbesserung des eigenen WBL-Prozesses konzentriert, indem es ein einfaches Instrument zur Spezifizierung dieser Maßnahmen bietet.

4.1 Qualitätssicherung von WBL-Prozessen – Kontextualisierung

In den letzten Jahrzehnten haben die Bedeutung und die Beteiligung am arbeitsweltbasierten Lernen zugenommen. Auf europäischer Ebene gibt es einige Ziele und Prioritäten für arbeitsweltbasiertes Lernen, während die WBL-Politik auf nationaler Ebene recht unterschiedlich ist und eine Vielzahl verschiedener WBL-Praktiken umfasst. Sehr oft ist WBL ein integraler Bestandteil des Systems der beruflichen Aus- und Weiterbildung (VET), und in einigen Ländern, wie Österreich, Deutschland und der Schweiz, hat WBL eine lange Tradition. In vielen Ländern wie Irland, den Niederlanden, Finnland, Frankreich und Slowenien stand WBL in den letzten Jahren ganz oben auf der politischen Agenda. Es gibt immer noch einige Länder, in denen WBL noch kein integraler Bestandteil des Berufsbildungsangebots ist.

Ungeachtet der Unterschiede zwischen den Berufsbildungssystemen und dem Angebot an berufsbezogenem Lernen wurden viele Anstrengungen unternommen, um ein gemeinsames Verständnis und gemeinsame Standards für die Qualität des berufsbezogenen Lernens zu erreichen. Wie im Arbeitspapier der Europäischen Stiftung für Berufsbildung „*Promoting Quality Assurance in Vocational Education and Training: the ETF Approach*“ (ETF 2015) dargelegt, ist ein gemeinsames Verständnis von Qualität von Wert, und das macht Qualität relativ: von welchem Wert; Wert für wen und Wert für was? Daher sollte die grundlegende Frage für

jedes Unternehmen, das arbeitsweltbasiertes Lernen anbietet, lauten, was der Mehrwert dieses Angebots für das Unternehmen ist.

Unternehmen, die berufsbegleitendes Lernen anbieten, insbesondere KMU, die nicht über die gleichen Ressourcen verfügen wie Großunternehmen, haben oft Schwierigkeiten, die Qualität des berufsbegleitenden Lernens zu gewährleisten. Obwohl in den letzten Jahrzehnten auf politischer Ebene viel für die Qualitätssicherung von berufsbegleitenden Lernprozessen getan wurde, gibt es immer noch eine Sprachbarriere in der Terminologie, wenn man dies auf die betriebliche Ebene überträgt.

4.2 Verknüpfung mit anderen Prozessen

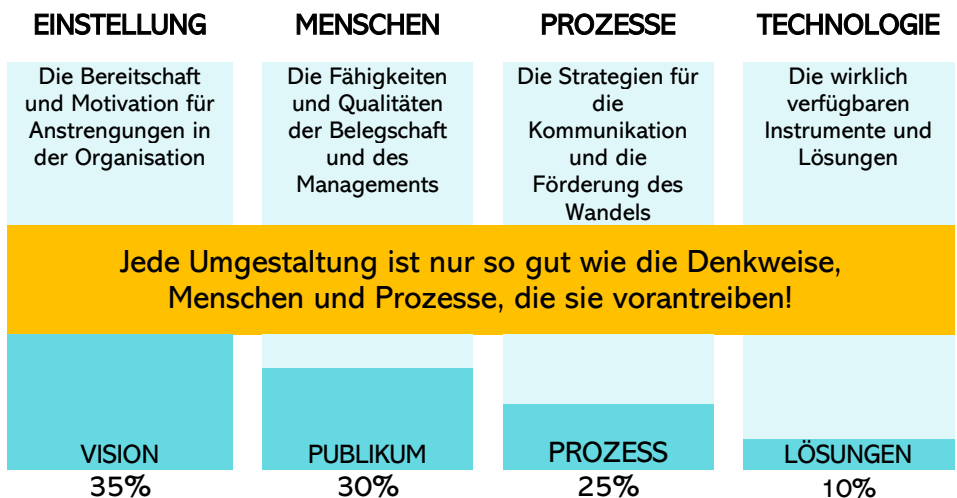
Um die Qualität des WBL-Prozesses vollständig zu sichern, wäre es ideal, wenn ein Unternehmen, das WBL anbietet, eine WBL-Vision und eine WBL-Strategie hätte. Die Art und Weise, wie diese Vision mit dem Rest des Unternehmens kommuniziert wird, ist sogar noch wichtiger, als dass sie nur erklärt wird. Das Gleiche gilt für die Strategie. Es ist lobenswert, wenn ein Unternehmen eine WBL-Strategie hat, aber sie muss auf die Gesamtstrategie des Unternehmens abgestimmt und in diese eingebettet sein. Darüber hinaus ist es wichtig, die Ebene zu bestimmen – ist die WBL-Strategie langfristig ausgerichtet, konzentriert sie sich nur auf die Organisation der WBL-Ressourcen und -Prozesse oder lediglich auf die Verwaltung der einzelnen Lernpraktika. All dies sind Faktoren, die bei der Bewertung der Qualität des WBL-Prozesses und der Ermittlung von Lücken und Möglichkeiten berücksichtigt werden müssen.

Die Organisationskultur wird von den Manager:innen und Führungskräften geprägt. Mit der WBL-Vision und dem Blick in die Zukunft sollte sich die Unternehmensleitung bewusst sein, dass die Qualität der WBL-Prozesse wichtig ist und dass sie sich direkt und indirekt auf das Geschäft auswirkt. Doch selbst wenn die oberste Führungsebene eine starke WBL-Vision hat, kann es ohne die Unterstützung des mittleren Managements und der Abteilungsleiter:innen, die diese Vision leben und ihre Denkweise darauf ausrichten, keine angemessene Kultur für die Qualität der WBL-Prozesse geben. Führungskräfte auf jeder Ebene

beeinflussen die Mitarbeitenden, auch wenn sie sich dessen nicht bewusst sind. Wenn sie eine negative Einstellung zur ordnungsgemäßen Einhaltung der WBL-Qualitätsverfahren haben, werden die Mitarbeiter dies an ihren Worten und Handlungen ablesen können (Yiannas, 2009).

In Anbetracht der obigen Ausführungen sollten Sie sich fragen, wie die WBL-Vision und -Strategie durch die Organisationskultur Ihres Unternehmens unterstützt wird. Eine positive und anpassungswillige Einstellung ist das wichtigste Gut in diesem Prozess. In Anlehnung an die Ideen über einen zukunftsfähigen Arbeitsplatz von Averbok (2018) und seine digitale Erfolgsgleichung (2021) können vier Säulen der WBL-Qualitätssicherung abgeleitet und gewichtet werden (Taylor 2019):

Die vier Säulen der WBL-Qualitätssicherung



4.3 Identifizierung von Rollen und Interessengruppen

Alle wichtigen Beteiligten im WBL sollten sich ihrer Rolle bewusst sein. Unternehmen, die WBL anbieten, sollten in der Lage sein, die Vorteile des Angebots zu erkennen, sie sollten wissen, wie sie eine angemessene, auf

gegenseitigem Vertrauen basierende Beziehung zu den Lernenden aufbauen können (Gewährleistung der psychologischen Sicherheit durch transparente Kommunikation und Widerspiegelung der Organisationskultur des Unternehmens), und sie sollten über ein System verfügen, das den Wissenstransfer gewährleistet. Im Idealfall handelt es sich dabei um etablierte Prozesse, die die Qualität sichern.

Obwohl die Welt des berufsbegleitenden Lernens aus einer Vielzahl unterschiedlicher Interessengruppen und Beteiligten besteht, die immer noch nicht dieselbe Sprache in Hinsicht auf Begriffe, Ziele und Werte sprechen, ist die Qualitätssicherung für ein Unternehmen, das berufsbegleitendes Lernen anbietet, von größter Bedeutung, da Unternehmen in verschiedenen Sektoren mit derselben Herausforderung konfrontiert sind: dem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften. In der Welt des berufsbegleitenden Lernens verfolgen die verschiedenen Interessengruppen das gleiche gemeinsame Ziel, nämlich eine kompetenzbasierte Wirtschaft und Gesellschaft.

In diesem Sinne muss ein Netz von Rückkopplungsschleifen und Bewertungen eingerichtet und eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung entwickelt werden.

Wie kommen wir dahin? Wir können damit beginnen, über die folgenden Fragen nachzudenken:

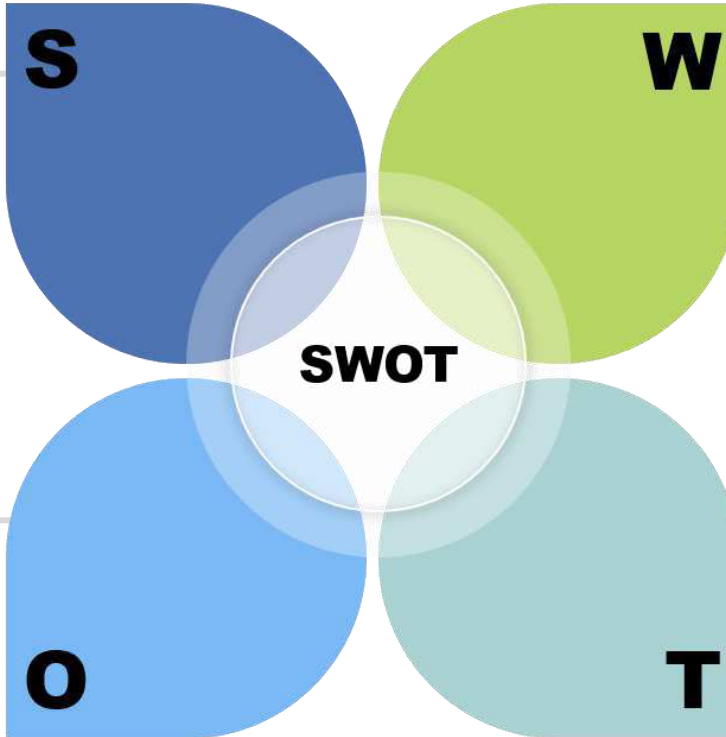
- WBL-Prozess (wie "ausgereift" ist der WBL-Prozess in Ihrem Unternehmen?)
- WBL-Struktur (wie ist WBL in Ihrem Unternehmen organisiert?)
- WBL-Ressourcen (über welche Ressourcen verfügt Ihr Unternehmen (Zeit, Budget, Personal usw.; gibt es etwas, das fehlt?)

4.4 SWOT-Analyse des eigenen WBL-Prozesses

Das klassische SWOT-Diagramm ist bereits mit einigen Fragen ausgestattet, die Sie bei der Analyse Ihres WBL-Prozesses und der Identifizierung von Stärken, Schwächen, Möglichkeiten und Risiken unterstützen sollen (engl.: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Die Vorlage wird Sie schließlich zur Identifizierung des Mehrwerts des WBL-Angebots führen. Sie wird Ihnen helfen, die Vorteile zu erkennen, auf denen Sie Ihren WBL-Prozess aufbauen und verbessern können.

STÄRKEN

Was sind Ihre Stärken?
Welchen Wert bieten Sie, den andere Unternehmen, die WBL umsetzen, nicht haben? Was bringt Lernende dazu, in Ihr Unternehmen zu kommen?
Worauf sind Sie bei Ihrem WBL-Prozess besonders stolz?



SCHWÄCHEN

Was hindert Sie daran, qualitativ hochwertige WBL-Prozesse durchzuführen?
Wo müssen Sie sich verbessern? Sind die vorhandenen Ressourcen ausreichend? Was machen andere Unternehmen besser als Sie?

MÖGLICHKEITEN

Haben Sie eine Vision und Ziele definiert, wie Sie Ihren WBL-Prozess verbessern können?
Wie können Sie Ihre vorhandenen Stärken nutzen oder sie auf neue und/oder innovative Weise einsetzen?

RISIKEN

Welchen Hindernissen stehen Sie in Ihrem WBL-Prozess gegenüber? Auf welche Weise können Ihre Schwächen ausgenutzt werden? Was sind Faktoren, die Sie nicht beeinflussen können?

4.5 Identifizierung von Zielen und Maßnahmen zur Verbesserung

Auf der Grundlage der in den vorangegangenen Unterkapiteln vorgeschlagenen Schritte und Hinweise bietet dieses Unterkapitel ein einfaches, aber umfassendes Instrument, um konkrete Maßnahmen zu ermitteln und aufzuschreiben, mit deren Umsetzung Sie bereits morgen beginnen können, und um die Durchführbarkeit der ermittelten Maßnahmen zu bewerten. Das unten dargestellte vereinfachte Schema könnte ein Werkzeug sein, um über die Schritte nachzudenken, die durch die Übungen in den obigen Unterkapiteln umgesetzt wurden.

Um die Lücken und das Potenzial Ihres WBL-Prozesses zu ermitteln, sollten Sie drei Verbesserungsmöglichkeiten identifizieren (siehe Vorlage unten). Wählen Sie auf der Grundlage der SWOT-Analyse drei zentrale Herausforderungen innerhalb Ihres WBL-Prozesses, mögliche Lösungen und deren Durchführbarkeit aus - d.h. welche Ressourcen (Personal, Zeit, Finanzen) stehen Ihnen zur Verfügung und wann können Sie mit der Umsetzung der identifizierten Möglichkeiten beginnen.

Identifizieren Sie 3 Möglichkeiten zur Verbesserung. Wählen Sie auf der Grundlage der SWOT-Analyse drei zentrale Herausforderungen innerhalb Ihres WBL-Prozesses und mögliche Lösungen aus.

Chance 1	Chance 2	Chance 3
Zentrale Herausforderung <i>Welcher Herausforderung stehen Sie derzeit gegenüber?</i>	Zentrale Herausforderung <i>Welcher Herausforderung stehen Sie derzeit gegenüber?</i>	Zentrale Herausforderung <i>Welcher Herausforderung stehen Sie derzeit gegenüber?</i>
Mögliche Lösung <i>Was könnten Sie morgen, nächste Woche, nächsten Monat, usw. umsetzen?</i>	Mögliche Lösung <i>Was könnten Sie morgen, nächste Woche, nächsten Monat, usw. umsetzen?</i>	Mögliche Lösung <i>Was könnten Sie morgen, nächste Woche, nächsten Monat, usw. umsetzen?</i>

5

Selbstevaluierung und Stresstest für WBL

5.1 Der Ansatz der WBL-Q-Bewertung

Generell ist das Messen und Erfassen von Qualität in der allgemeinen und beruflichen Bildung immer eine methodische Herausforderung. Betrachtet man die verschiedenen Qualitätssicherungs- und Messinstrumente, die z.B. für die schulischen Bildungssysteme und -angebote entwickelt und eingeführt wurden, so zeigt sich, dass zu diesem Thema viele Überlegungen angestellt wurden, wobei jedoch immer wieder Fragen zur Zuverlässigkeit, Gültigkeit und Objektivität solcher Instrumente und Ansätze auftauchen. Dennoch besteht Einigkeit darüber, dass eine Art kontinuierliche Beobachtung und Bewertung der Qualität von Angeboten zur kontinuierlichen Verbesserung nicht nur etwas für Industrieunternehmen, sondern auch für Bildungs- und Ausbildungsangebote ist.

Auf der Ebene des berufsbegleitenden Lernens ist dies sogar noch komplexer, da WBL die Situation darstellt, in der praktische/angewandte und allgemeine und berufliche Bildung kombiniert werden. Die Bewertung der Qualität des WBL-Angebots eines Unternehmens ist daher immer eine Kombination aus der Qualität der Aus- und Weiterbildung sowie der unternehmensinternen Prozesse und der entwickelten Produkte/Dienstleistungen. Aus diesem Grund ist die Messung der Qualität in der WBL mit zusätzlichen Herausforderungen verbunden und muss sich von einer rein quantitativen Messung von Indikatoren (z. B. wie viele Mentor:innen für wie viele Lehrlinge in einem Unternehmen) verabschieden und stattdessen eine

breite und solide Ebene von qualitativen Indikatoren einführen, um die Identifizierung von Verbesserungspotenzialen zu ermöglichen.

Die Betrachtung dieser Herausforderungen der Qualitätsbewertung in WBL vor dem Hintergrund der Notwendigkeit einer breiten Auswahl von Qualitätskriterien und der gleichzeitigen Berücksichtigung der betrieblichen Realitäten für einen Qualitätsbewertungsprozess (z.B. Zeit- und Ressourcenknappheit, Wettbewerbsherausforderungen, Gewinnstreben usw.) hat den WBL-Q-Bewertungsansatz beeinflusst und sogar definiert.

Von Anfang an wurde beschlossen, einen einfachen online-basierten Selbstbewertungsprozess anzustreben, der all diese bestehenden Herausforderungen und Faktoren widerspiegelt. Der Selbstevaluationsansatz bietet eine recht vertrauliche und private Evaluationsmaßnahme mit unternehmensinterner Ableitung von Verbesserungsfaktoren etc. Gleichzeitig will der WBL-Q-Evaluationsansatz aber auch zeigen, dass der einzelbetriebliche WBL-Ansatz natürlich nicht losgelöst von allgemeinen gesellschaftlichen und modernen Entwicklungen ist. Aus diesem Grund bietet der WBL-Q-Bewertungsansatz auch die Möglichkeit, das eigene WBL-Angebot im Hinblick auf einige allgemeine Megatrends zu bewerten, um zu zeigen, wie fit das derzeitige System im Hinblick auf einige breite und in der Tat unvermeidliche Trends in der nahen und mittleren Zukunft ist.

Die Hauptzielgruppe für das WBL-Q Selbstevaluationsinstrument sind alle Personen, die für das WBL-Programm eines Unternehmens verantwortlich sind (seien es längere Lehrlingsausbildungsprogramme oder auch kürzere Praktikums- und Volontariatsangebote). Dies sind z.B. Firmeninhabende kleinerer Unternehmen, die direkt in WBL-Ausbildungsprogramme involviert und dafür verantwortlich sind, Personalverantwortliche mittlerer und größerer Unternehmen, WBL-Personal wie z.B. Mentor:innen, Ausbilder:innen, Vorarbeiter:innen usw., die eine entscheidende Rolle in WBL-Prozessen in Unternehmen spielen. All diese Personen könnten das Selbstbewertungsinstrument WBL-Q direkt nutzen und davon profitieren.

Wie bereits erwähnt, stützt sich der WBL-Q-Evaluierungsansatz auf eine sehr breite Palette von Einflussfaktoren für die Qualität des betrieblichen Lernens in der Arbeitswelt, was auch bedeutet, dass eine einzelne Person, die das Selbstevaluierungsinstrument verwendet, möglicherweise nicht über alle

Informationen verfügt, die für die Beantwortung der einen oder anderen im Evaluierungsinstrument gestellten Frage erforderlich sind. Aus diesem Grund bietet das Instrument die Möglichkeit, die Bewertung zu pausieren, wenn zusätzliche Informationen von anderen Personen oder Einheiten benötigt werden. Die Projektpartner von WBL-Q sind jedoch davon überzeugt, dass nur eine sehr breite Erfassung der Einflussfaktoren auf die WBL-Qualität in einem Unternehmen zu einem vollständigen Bild und einem soliden Bewertungsergebnis führt. Daraus können dann Verbesserungspotenziale und -schritte abgeleitet werden, die auch durch das Selbstevaluationsinstrument selbst vorgeschlagen werden.

Die Ermittlung relevanter und zuverlässiger Qualitätsindikatoren und -kriterien ist stets die größte Herausforderung bei der Entwicklung eines Qualitätsbewertungsinstruments. Nur wenn es möglich ist, eine Reihe von glaubwürdigen und klaren Indikatoren in einem solchen Instrument zu sammeln und umzusetzen, wird das Produkt als relevant angesehen und die Ergebnisse werden von den Nutzenden akzeptiert. Aus diesem Grund hat die Partnerschaft des WBL-Q-Projekts einen dreistufigen Prozess zur Identifizierung von Qualitätsindikatoren für die Entwicklung des Selbstbewertungsinstruments angewandt. In einem ersten Schritt wurde eine breit angelegte Fragebogenerhebung mit WBL-Expert:innen, Ausbilder:innen, Mentor:innen, Personalverantwortlichen, aber auch Lernenden in WBL durchgeführt, um relevante Qualitätsbereiche/Items für WBL-Qualität zu identifizieren, die dann in einem zweiten Schritt gegeneinander abgewogen wurden, um die relevantesten Items identifizieren zu können. In einem dritten Schritt entwickelte die Partnerschaft dann die relevanten Bewertungsfragen für die identifizierten Qualitätskriterien und wendete ein komplexes kreditbasiertes Gewichtungssystem auf der Rückseite des Selbstevaluierungsinstruments an, um die Bedeutung der Fragen auszugleichen.

All dies wurde ständig innerhalb der Partnerschaft, aber auch mit einer kleinen Gruppe externer Expert:innen und Referenzgremien getestet und reflektiert, um eine zuverlässige Sammlung von Fragen und Qualitätsindikatoren bereitstellen zu können. In einem letzten Schritt wurde die gesamte Sammlung von Kriterien und Fragen, die entlang der sechs Bausteine des EQAVET-Qualitätssicherungssystems strukturiert sind, in ein Online-Selbstevaluierungssystem übertragen, das das Kernstück des WBL-Q-Projekts bildet.

5.2 Das WBL-Q Selbsteinschätzungs- und Stresstest-Tool

Das WBL-Q Selbstevaluierungs- und Stresstest-Tool richtet sich an Personen, die für die arbeitsbezogenen Lernprozesse in ihrem Unternehmen verantwortlich sind. Das Online-Tool ist kostenlos und einfach zu benutzen unter tool.wbl-quality.eu und steht in Englisch, Deutsch, Spanisch, Slowenisch und Ungarisch zur Verfügung.

QUALITÄTSKRITERIEN PRO BAUSTEIN

PLANUNG	1. Es gibt ein klares Bekenntnis zum berufsbezogenen Lernen auf höchster Ebene (Absichtserklärung). 2. Es werden Ressourcen bereitgestellt, um das Lernen am Arbeitsplatz zu erleichtern. 3. Arbeitsbezogenes Lernen ist Teil der HR- und Talentmanagementstrategie. 4. Es gibt eine Politik des arbeitsbezogenen Lernens.
OPTIMIERUNG	5. Die Qualifikationsprofile der WBL-Lernenden werden vor der Vermittlung erstellt. 6. Die Rekrutierung von WBL-Lernenden richtet sich nach dem Bedarf des Unternehmens. 7. Die Eingliederung von WBL-Lernenden wird erleichtert.
RESONANZ	8. Beziehung zwischen Unternehmen und Berufsbildungssystem. 9. Es wird ein angemessenes Matching zwischen dem WBL-Lernenden und dem Arbeitsvermittler hergestellt. 10. Produktivitätsrendite von WBL-Lernenden. 11. Die Zufriedenheit des Unternehmens, der Lernenden und der Vertreter der Berufsbildung wird überwacht und gemessen.
KOMMUNIKATION	12. Es wird Zeit für die Unterstützung und Betreuung zwischen dem WBL-Lernenden und dem Mentor bereitgestellt. 13. Es werden interne Kommunikations- und Feedbackschleifen eingerichtet. 14. Die Kommunikation zwischen dem Unternehmen und dem Berufsbildungsanbieter ist strukturiert - Feedback, Problemlösung usw.
TRAINING	15. WBL-Lernende werden mit realen Arbeitserfahrungen konfrontiert. 16. Rollen, Zuständigkeiten und Befugnisse sind klar definiert. 17. Die Betreuer des berufsbezogenen Lernens sind geschult und erfahren. 18. Die Anforderungen an den Arbeitsschutz sind festgelegt.
EVALUATION	19. Verbleibquote von WBL-Lernenden 20. Es werden regelmäßige (jährliche) Audits und Überprüfungen der arbeitsbezogenen Lernprozesse durchgeführt. 21. Verbesserungsmöglichkeiten werden ermittelt und in Angriff genommen. 22. Das Ausbildungsprogramm des berufsbezogenen Lernens ist für den Arbeitsmarkt und das Berufsbildungssystem relevant.

Schritt 1: Registrierung

Name *

E-Mail *

Neues Passwort *

Passwort wiederholen *

Land *

Wie viele Personen sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt? *

Wie hoch ist die durchschnittliche Anzahl der Lehrlinge (Lehrlinge, Auszubildende, Praktika) im Unternehmen pro Jahr? *

Wie viele Personen sind direkt für die betriebliche Ausbildung verantwortlich (Ausbilder/innen, Meister/innen, Fachkräfte, HR-Manager/innen etc.)? *

Seit wie vielen Jahren bilden sie in Ihrem Unternehmen aus? *

Bei der Registrierung wird man gebeten, nicht nur die gewünschten Anmeldedaten, sondern auch einige beschreibende Schlüsselinformationen über das Unternehmen anzugeben. Diese Informationen dienen dem Zweck, Benchmark-Gruppen zu erstellen, die es ermöglichen, das Ergebnis mit anderen Unternehmen ähnlicher Größe und WBL-Tradition zu vergleichen. In den Dropdown-Leisten können das Land, die Anzahl der Mitarbeitenden, die durchschnittliche Anzahl der WBL-Lernenden pro Jahr, die Anzahl der für WBL verantwortlichen Personen und die Anzahl der Jahre, in denen WBL angeboten wird, ausgewählt werden. Um das

Benchmarking und die Registrierung zu erleichtern, sind die Werte gruppiert und vordefiniert. Die Tabelle unten zeigt die möglichen Antworten:

Anzahl der Mitarbeitenden	Anzahl der WBL-Lernenden	Anzahl der verantwortlichen Personen	Anzahl der Jahre, in denen WBL angeboten wird
1-9	1-5	1-5	1-5
10-24	6-10	6-10	6-10
25-100	11-20	11-20	11-20
100-250	21-50	21-50	21-50
Mehr als 250	Mehr als 50	Mehr als 50	Mehr als 50

Die Nutzenden werden außerdem aufgefordert, den Allgemeinen Geschäftsbedingungen und den Datenschutzbestimmungen zuzustimmen, die beide im Anmeldeformular verlinkt sind.

Nach der Registrierung und der automatischen E-Mail-Verifizierung können sich die Nutzer sofort in das WBL-Q-Online-Tool einloggen, wo sie ihre Nutzerdaten jederzeit ändern können.

Schritt 2: Beginn der ersten Bewertung

Bei der ersten Anmeldung werden die Nutzer:innen im Dashboard mit beschreibenden Notizen und einem Überblick über die Bausteine des Self-Assessments begrüßt. Sie können auf die Schaltfläche "Selbsteinschätzung starten" klicken oder einzelne Bausteine anklicken. Die obere Leiste bietet einfachen Zugriff auf das Profil sowie auf den FAQ-Bereich, der auch unterhalb der Bausteine beworben wird. In der Fußzeile findet man die Allgemeinen Geschäftsbedingungen, die Datenschutzbestimmungen, das Impressum und ein Fehlerberichtsformular. Außerdem kann die Sprache jederzeit gewechselt werden.



[Dashboard](#) [Häufig gestellte Fragen \(FAQ\)](#) [Mein Profil](#) [Abmeldung](#)

Dashboard Deutsch

[Selbsteinschätzung starten](#)

Blöcke

i Die Selbsteinschätzung gliedert sich in die folgenden sechs Blöcke. Sie können zu jedem separat gehen und ausfüllen.

[✖ Planung](#)

[📊 Optimierung](#)

[👥 Resonanz](#)

[💬 Kommunikation](#)

[👉 Training](#)

[📈 Evaluation](#)

i Erfahren Sie mehr über:

- Theorie hinter den einzelnen Blöcken zur Ausbildungsqualität
- Ausgangspunkt und Entwicklung dieses Tools
- Nutzbarkeit der Ergebnisse

[Häufig gestellte Fragen \(FAQ\)](#)

Willkommen zu Ihrer ersten Einschätzung!

Starten Sie Ihre erste Selbsteinschätzung, um den aktuellen Zustand Ihres workbasierten Lernsystems anhand der **sechs Blöcke der Ausbildungsqualität** abzuschätzen. Dies wird Ihr erster Benchmark sein, mit dem Sie Ihren Fortschritt in der Zukunft vergleichen können!

Beantworten Sie die Fragen in jedem Block und klicken Sie auf Speichern. Die Blöcke können einzeln gespeichert werden, so dass Sie die Bewertung nicht im Ganzen abschließen müssen.

Es kann vorkommen, dass Sie nicht alle Antworten sofort wissen. Versuchen Sie, die fehlenden Informationen herauszufinden (indem Sie die relevanten Dokumente nachschlagen oder einen Kollegen fragen) oder geben Sie vorerst eine neutrale Antwort.

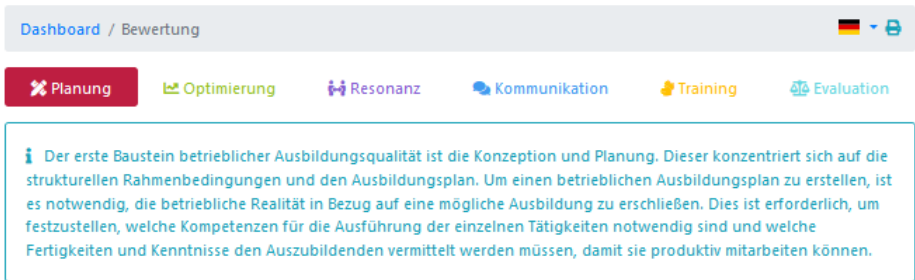
Sie können in Zukunft alle Blöcke separat neu bewerten. Ihre gespeicherten Antworten werden auch später für Sie sichtbar sein, so dass Sie leicht auf Ihrer vorherigen Einschätzung aufbauen können.

Bitte beachten Sie, dass Ihre Punktzahl erst dann vollständig ist, wenn Sie jeden Block beantwortet haben.

Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB) | Datenschutz | Impressum [📄 Fehlerbericht](#)

Schritt 3: Selbstbewertungsprozess

Beim Start der Selbsteinschätzung werden die Nutzer:innen zu farblich gekennzeichneten Unterseiten für jeden Baustein geleitet, wo sie 9-12 Fragen mit verschiedenen Antwortmöglichkeiten finden. Unterhalb des Navigationsfeldes bietet ein Infokasten weitere Informationen über den gerade aktiven Baustein.



Unten auf der Seite können die Antworten zu jedem Baustein einzeln gespeichert werden. Dadurch haben die Nutzer:innen die Möglichkeit, entweder alle Bausteine in einem Zug zu beantworten oder nur einen Teil. Dies kann notwendig sein, wenn sie einige zusätzliche Informationen recherchieren müssen, bevor sie sicher antworten können (z.B. Fragen zur Budgetierung).

Die Selbstevaluation kann beliebig oft wiederholt werden, denn sie soll zeigen, wie sich die WBL-Qualität nach Umsetzung der Empfehlungen in einem späteren Schritt verbessert. Auch hier kann jeder Block einzeln beantwortet werden, so dass bei einer Verbesserung in einem Bereich diese leicht dokumentiert werden kann.

Schritt 4: Dashboard

Sobald mindestens ein Baustein beantwortet und gespeichert wurde, ändert das Dashboard sein Aussehen.

Die ausgefüllten Bausteine werden auf der linken Seite in Farbe angezeigt, und auf der rechten Seite wird die Willkommensnachricht durch eine Spinnennetz-Visualisierung der Punktzahlen für jeden Baustein ersetzt. In der Spinnennetzgrafik können die Nutzer:innen ihr aktuelles Ergebnis sehen und es mit ihrem ersten Ergebnis (falls zutreffend) und mit der Benchmark ähnlicher Unternehmen

vergleichen. Eine Zahl in Klammern zeigt an, wie viele Unternehmen die Benchmark-Gruppe bilden.

Zwei Schaltflächen unterhalb des Ergebnisbereichs bieten den Nutzer:innen die Möglichkeit, einen detaillierten PDF-Ergebnisbericht sowie ein Zertifikat herunterzuladen. Beim Anklicken der Schaltflächen kann der Name des Unternehmens, der eigene Namen und – wenn gewünscht – das Firmenlogo eingefügt werden. Diese Daten werden nicht gespeichert, sondern nur vorübergehend für die Erstellung der PDFs verwendet, die ausschließlich für den Nutzer bzw. die Nutzerin bestimmt sind (weitere Einzelheiten zu den PDFs werden weiter unten beschrieben).



[Dashboard](#) [Häufig gestellte Fragen \(FAQ\)](#) [Mein Profil](#) [Abmeldung](#)

Dashboard

Selbstinschätzung starten

Blöcke

Die Selbstinschätzung gliedert sich in die folgenden sechs Blöcke. Sie können zu jedem separat gehen und ausfüllen.

Planung

Optimierung

Resonanz

Kommunikation

Training

Evaluation

Erfahren Sie mehr über:

- Theorie hinter den einzelnen Blöcken zur Ausbildungsqualität
- Ausgangspunkt und Entwicklung dieses Tools
- Nutzbarkeit der Ergebnisse

Häufig gestellte Fragen (FAQ)

Ihre Punktzahl

Ihre Punktzahlen in jedem Block werden in diesem Spinnennetzdiagramm visualisiert. Je näher Ihre Punktzahl am Rand des Webs liegt, desto höher / besser ist Ihre Punktzahl.

Planung

Optimierung

Resonanz

Kommunikation

Training

Evaluation

Ihre aktuellen Punktzahlen

Ihre ersten Punktzahlen

Durchschnittliche Punktzahlen (20)

Vergleichen Sie Ihre aktuelle Punktzahl mit der durchschnittlichen Punktzahl von Unternehmen ähnlicher Größe und Branche.

Anzeige Report

Download Zertifikat

54

Schritt 5: Stresstest-Ergebnisse

Der WBL-Q-Stresstest wird automatisch hinter den Kulissen der Selbstbewertung implementiert. Alle Fragen sind bestimmten Qualitätskriterien des berufsbegleitenden Lernens zugeordnet, und je nach den Antworten der Nutzer:innen und der Punktzahl in den Kriterien wird eingeschätzt, wie widerstandsfähig das WBL-System des Betriebs gegenüber relevanten zukünftigen Megatrends ist. Im Tool wurden 5 Megatrends ausgewählt und durch Anklicken des "i"-Symbols wird eine kurze Erläuterung angezeigt.

In der Visualisierungsgrafik wird der Stresslevel für jeden Megatrend auf einer intuitiven Skala dargestellt. Rot bedeutet ein hohes Stressniveau, was bedeutet, dass das WBL-System nicht auf den genannten Megatrend vorbereitet ist und verbessert werden muss. Grün steht für ein niedriges Stressniveau und zeigt, dass das Unternehmen auf diesen Zukunftstrend vorbereitet ist.

Megatrends

i Ihr Unternehmen ist in vielen Bereichen mit Veränderungsprozessen konfrontiert. Ihre Antworten in der Selbsteinschätzung wurden mit den 5 Megatrends korreliert, die sich in Zukunft auf Ihr arbeitsbasiertes Lernen auswirken können. Weitere Details finden Sie im Ergebnisreport.

Demografischer Wandel **i**

Der demografische Wandel ist vor allem geprägt durch die zunehmende Alterung der Bevölkerung und durch einen anhaltenden Rückgang der Geburten. Das führt bereits heute zu einem Fachkräftemangel. Dem kann nur durch die Ausbildung der eigene Nachwuchsfachkräfte entgegen werden. Es ist wichtig, sich auf diesen Wandel in der Belegschaft vorzubereiten und die intergenerationelle Kommunikation zu unterstützen.

Digitalisierung **i**

Die Digitalisierung begegnet uns überall – und hat die Art, wie wir arbeiten und leben, stark verändert. Die COVID-19-Krise hat gezeigt, dass die betriebliche Ausbildung auch in virtuellen Arbeitsumgebungen Strategien finden muss.

Inklusion & Diversität **i**

Der soziale, ethnische, Bildungs- und Generationen hintergrund der betrieblichen Belegschaft ist vielfältiger denn je. Insbesondere die jüngere Generation hat aber auch andere Vorstellung von Arbeit. Sie erwarten individuellere Ansätze in ihrem sozialen und beruflichen Umfeld.

Attraktivität der Berufsbildung **i**

Attraktive Angebote für betriebliche Ausbildung sind eine großartige Möglichkeit für ein Unternehmen, qualifizierte Arbeitskräfte frühzeitig an das Unternehmen zu binden. Um potenzielle Lernende anzuziehen, ist es wichtig sich als Arbeitgeber/in durch Qualität und Attraktivität von den Mitbewerbern abzuheben.

Nachhaltige und solidarische Zukunft **i**

Die heutigen Bewerber & Bewerberinnen der Generation Z streben nach Work-Life-Balance, Selbstdarstellung und Erfüllung. Körperliche und geistige Gesundheit sind ebenso relevant wie der aktive Umweltschutz sowie grüne und nachhaltige Unternehmen.

Schritt 5: Ergebnisbericht und Zertifikat



Der Ergebnisbericht im PDF-Format wird automatisch erstellt, wenn man auf die entsprechende Schaltfläche im Dashboard klickt. Er kann durch Angabe des Firmennamens, des Namens der Person, die die Selbstbewertung durchgeführt hat, und des Firmenlogos personalisiert werden. Das Datum der Berichtserstellung wird ebenfalls angezeigt. Sowohl das Datum als auch der Firmenname werden auch in der Kopfzeile aller folgenden Seiten angezeigt.

Der Ergebnisbericht besteht aus den folgenden Kapiteln:

1. Einführung

Grundlegende Hintergrundinformationen über das WBL-Q-Projekt und -Tool

2. Überblick über die Ergebnisse und Qualitätsbausteine

Die Ergebnisse werden in der Spinnennetzgrafik sowie in Prozentwerten pro Baustein dargestellt. Außerdem wird der Vergleich mit dem eigenen ersten Ergebnis und den Peer-Benchmarks einbezogen.

3. Detaillierte Ergebnisse und Empfehlungen

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse nach Bausteinen und den ihnen untergeordneten Qualitätskriterien dargestellt. Die Nutzer:innen erhalten konkrete Empfehlungen, wie sie ihre Punktzahl und die WBL-Qualität verbessern können.

4. Megatrends

Erläuterung der Megatrends und der damit verbundenen Qualitätskriterien.

5. Weitere Informationen

Impressum und weiterführende Links



Wenn die Nutzer:innen mit ihren Ergebnissen zufrieden sind, können sie ein personalisiertes PDF-Zertifikat (A4-Format) erstellen, das sie ausdrucken oder weiter verwenden können, zum Beispiel für Werbezwecke.

5.3 Umsetzung der Bewertungsergebnisse in die Praxis

Der wichtigste Schritt der WBL-Q-Selbstbewertung ist die Nutzung der Ergebnisse in einem professionellen Kontext. Aus diesem Grund bietet der Ergebnisbericht maßgeschneiderte Empfehlungen zu jedem der 22 Qualitätskriterien, die den sechs Bausteinen zugeordnet sind, die den Nutzer:innen durch den Verbesserungsprozess seiner WBL-Qualität führen.

Die Ergebnisse für jedes Kriterium können in einem von vier Bereichen liegen: exzellente Ergebnisse (mehr als 90%), gute Ergebnisse (61% - 89%), durchschnittliche Ergebnisse (31% - 60%) und verbesserungswürdige Ergebnisse (weniger als 30%). Je niedriger die Punktzahl ist, desto mehr und komplexere Empfehlungen werden gegeben. Eine ausgezeichnete Bewertung kann kaum noch verbessert werden; daher werden in diesem Fall Nutzer:innen zu der ausgezeichneten Qualität der arbeitsweltbezogenen Lernprozesse beglückwünscht. Der Bericht ist als Nachschlagewerk und To-Do-Liste gedacht (siehe Beispiel unten). Es empfiehlt sich, ihn als digitale oder gedruckte Grundlage für die Analyse der Empfehlungen in einem Gespräch mit anderen Verantwortlichen und/oder den Vorgesetzten zu verwenden, in dem konkrete Schritte zur Umsetzung abgeleitet werden können.

Kommunikation

4.1 Ausbildungspersonal sollte dem Lehrling ausreichend Betreuungszeit widmen

Die Beziehung zwischen dem Lehrling und seinem Ausbilder bzw. seiner Ausbilderin ist essenziell für die Qualität der betrieblichen Ausbildung in Ihrem Unternehmen. Gegenseitiges Vertrauen, klare Erwartungen und eine gute Kommunikation gehören dazu. Für jeden Lehrling muss es eine eindeutig benannte Bezugsperson (Ausbilder*in oder Meister*in) geben, der/die mit der Ausbildung am Arbeitsplatz beauftragt ist. Diese Person steht dem Lehrling als direkte*r Ansprechpartner*in zur Verfügung und muss ihn in die Arbeitsvorgänge einweisen. Er/sie hat die Aufgabe, die Lernergebnisse zu kontrollieren und dafür zu sorgen, dass alle betrieblichen Ausbildungsinhalte vermittelt werden.

Sie haben in diesem Qualitätskriterium eine gute Punktzahl erreicht. Das zeigt, dass ein erfolgreiches Zeitmanagement in der betrieblichen Ausbildung vorhanden ist, jedoch könnten folgende Empfehlungen dabei helfen, noch besser zu werden:

- ☐ Sprechen Sie mit den für den Ausbildungsprozess verantwortlichen Personen und überprüfen Sie, wie diese die Kommunikation mit den Lehrlingen verbessern.
- ☐ Bewerten Sie Ihre zeitliche Planung und prüfen Sie, ob Sie größere Zeitfenster für die Zusammenarbeit von Lehrling und Ausbildungspersonal einrichten können.

Im Idealfall unterstützt der WBL-Q-Ergebnisbericht die Verantwortlichen dabei, Schwachstellen in ihrem System zu finden und weitere Schritte zur Verbesserung zu definieren, einschließlich Meilensteinen, Zeitplan sowie detaillierterer und spezifischerer Checklisten für entsprechende Aufgaben. In manchen Fällen kann es notwendig sein, mit relevanten Stakeholdern und anderen Beteiligten, wie z.B. Vertretern des Berufsbildungssystems und natürlich den WBL-Lernenden in Kontakt zu treten.

Nach der Umsetzung der Verbesserungsschritte kann und sollte die WBL-Q-Selbstbewertung erneut durchgeführt werden – entweder für einen bestimmten Qualitätsbaustein oder für mehrere Bausteine auf einmal. Wurden die Empfehlungen in die Praxis umgesetzt, kann sich der Nutzer/die Nutzerin über eine neue, verbesserte Punktzahl freuen!

Das praktische Benchmark-System ermöglicht es dem Unternehmen, seinen Qualitätsfortschritt mit seinen ersten Ergebnissen zu vergleichen – online im Tool und im Ergebnisbericht. Diese Funktion ermöglicht es, zu überwachen und transparent zu dokumentieren, wie sehr sich die WBL-Qualität in jedem Baustein verbessert hat, wie in der Spinnennetzgrafik sowie in Prozentwerten dargestellt.

Zusätzlich ermöglicht das Benchmark-System den Vergleich der eigenen Punktzahl (erste und aktuelle) mit dem Durchschnitt anderer WBL-Anbieter. Um sicherzustellen, dass der Vergleich aussagekräftig ist, werden nur die Werte der Peer-Unternehmen in die Berechnung des Durchschnitts einbezogen. Diese Peer-Unternehmen werden durch das gleiche Land, die ähnliche Anzahl der Beschäftigten, die ähnliche Anzahl der WBL-Lernenden, die ähnliche Anzahl der WBL-Verantwortlichen und die ähnliche Anzahl der Jahre, in denen das Unternehmen berufsbegleitendes Lernen anbietet, definiert. Um diesen Benchmark wirklich relevant zu machen, wurde das WBL-Q-Tool über mehrere Monate in allen Partnerländern mit mindestens 50 Unternehmen getestet, die den Grundstock für diese Peer-Vergleichsgruppen bilden. Durch diesen Vergleich kann das Unternehmen ableiten, in welchem Baustein es im Vergleich zu seinen Peers, die vielleicht auch Konkurrenten sind, den dringendsten Verbesserungsbedarf hat. Gleichzeitig kann das Unternehmen erkennen, in welchen Qualitätsaspekten es gleichauf oder sogar besser ist als seine Mitbewerber, was es ihm ermöglicht, diese Informationen für Werbezwecke zu nutzen.

Herauszufinden, wo das Unternehmen im Vergleich zu seinen Mitbewerbern steht, ist eine wichtige Information, aber es ist auch interessant zu sehen, wo es im Hinblick auf zukünftige sozioökonomische Entwicklungen steht. Deshalb geht die WBL-Q-Selbsteinschätzung Hand in Hand mit dem Megatrend-Stresstest. Die Punktzahlen aller Bausteinkriterien werden bestimmten zukünftigen Megatrends zugeordnet: demografischer Wandel, Digitalisierung, Inklusion und Diversität, Attraktivität der beruflichen Bildung, nachhaltige und solidarische Zukunft. Indem das Unternehmen auf einen Blick sieht, ob es sich bei den einzelnen Trends im "grünen Bereich" oder "im roten Bereich" befindet, kann es ableiten, wo es den größten Bedarf hat, sich entsprechend vorzubereiten. Die plakative und einfache Visualisierung soll als Hilfsmittel bei der Planung von Gesprächen mit Vorgesetzten dienen, um dort, wo es nötig ist, Veränderungen einzuleiten und zu erleichtern.

6

Fallstudien und praktische Beispiele aus der Geschäftswelt

In diesem Kapitel werden Beispiele guter Praxis im Hinblick auf die hohe Qualität des berufsbegleitenden Lernens vorgestellt. Es gibt eine große Anzahl von Unternehmen innerhalb und außerhalb der EU mit exzellentem berufsbegleitendem Lernen, jedoch ist es nur möglich, eine winzige Auswahl von Vorzeigeunternehmen zu präsentieren. In diesem Kapitel wird eine Auswahl österreichischer und ungarischer Unternehmen vorgestellt, die aufgrund der stark voneinander abweichenden nationalen Systeme und Vorschriften sehr unterschiedliche Voraussetzungen haben. Die Kernpunkte und Stärken der einzelnen Unternehmen werden vorgestellt. Die teilnehmenden österreichischen Unternehmen wurden jeweils für ihre WBL-Qualität im Rahmen des österreichischen dualen Ausbildungssystems ausgezeichnet.

Die folgenden Unternehmen werden vorgestellt:

- | | | |
|-------------------------|--------------------|------------|
| • GartenZauner | Gartengestaltung | Österreich |
| • Maischön | Friseur | Österreich |
| • SSI Schäfer | Intralogistik | Österreich |
| • PGG Trilak | Farbe/Beschichtung | Ungarn |
| • Legjobb Vagyok | NGO | Ungarn |

 www.gartenzauner.com GARTEN- & LANDSCHAFTSBAU	Unternehmen für Gartengestaltung Oberösterreich, Österreich ~30 Mitarbeitende 7 Lernende www.gartenzauner.com
---	--

Seit mehr als 20 Jahren liegt ein besonderer Schwerpunkt auf der Ausbildung der Mitarbeitenden, und es war ein langer Prozess, ein gut funktionierendes System erfolgreich zu etablieren. Arbeitsbezogenes Lernen ist ein wichtiger Bestandteil der Organisation. Da der Fachkräftemangel bereits eine große Herausforderung darstellt, ist es für das Unternehmen von entscheidender Bedeutung, Mitarbeitende zu schulen und Fachkräfte selbst auszubilden.

Um bei GartenZauner eine Lehre zu beginnen, kommt es nicht auf Schulnoten an, sondern auf Leidenschaft, soziale Kompetenzen und handwerkliches Geschick. Wichtig ist es, eine hohe Motivation mitzubringen und sich in das Team einzufügen. Die meisten Lernenden bleiben nach ihrer Ausbildung im Betrieb. Die Fluktuation im Unternehmen ist sehr gering, was ein Zeichen dafür ist, dass sie ein attraktiver Arbeitgeber sind.

Eckpfeiler

Der Betrieb versucht, den Lernenden ein attraktives Angebot zu machen: Eckpfeiler sind die jährlichen Projekte der Lernenden, in denen sie ihre eigene Gartenlandschaft von Anfang an selbst gestalten und der wöchentliche Unterricht, der zusätzlich zum obligatorischen Berufsschulbesuch stattfindet. Weiter bietet das Unternehmen Auslandspraktika, Schulungen mit internen und externen Fachleuten in relevanten Bereichen und Themen wie Sozialkompetenz, Persönlichkeitsentwicklung, Projektmanagement an, die sonst eher weniger beachtet werden.

Auch der Wunsch der Mitarbeitenden nach Work-Life-Balance wird anerkannt. Es gibt bereits Personal, die eine Vier-Tage-Woche haben. Weitere Vorteile sprechen



die Jugend an: Ein Vorteil des Sektors im Allgemeinen ist es, in und mit der Natur zu arbeiten, die Umwelt zu schützen und auf die Artenvielfalt zu achten.

GartenZauner als kleiner Handwerksbetrieb achtet auch auf die Digitalisierung: Jeder Lernende bekommt zu Beginn seiner Ausbildung ein Tablet, um am wöchentlichen Unterricht im Haus teilnehmen zu können und Zugang zu Lernmaterialien zu haben. Außerdem hat man erkannt, dass Lern-Apps Lernkarten

ersetzen, vor allem im Bereich der Pflanzen.

Die jährliche Mitarbeiterbeurteilung wird auch mit den Lernenden durchgeführt. Dabei werden Ziele festgelegt, die Entwicklung und der Fortschritt jedes Lernenden überwacht und es gibt Raum für Feedback und die Bewertung der Mitarbeiterzufriedenheit.

Wenn sich Lernende nicht trauen, ein Problem direkt mit den Vorgesetzten zu besprechen, haben sie einen Sprecher/eine Sprecherin, der/die sie vertritt. Dies ist immer ein Vorteil und besonders wichtig zu Beginn, wenn sich die Lernenden noch nicht sicher fühlen.

Wie zieht das Unternehmen Lernende an?

Es ist von entscheidender Bedeutung, aktiv um Lernende zu werben. Das bedeutet zum Beispiel, Schulklassen zu besuchen, das Berufsbild vorzustellen und Schüler:innen für den Beruf zu begeistern. Nach Jahren des Aufbaus eines geeigneten WBL-Systems und der aktiven Rekrutierung von Lernenden ist das Unternehmen GartenZauner in seiner Region bereits als attraktiver Arbeitgeber bekannt und hat keine Schwierigkeiten, Lernende zu finden. Es muss hervorgehoben



werden, dass das WBL-System zeitaufwändig und teuer ist, aber es zahlt sich aus, wenn man sich das kompetente, motivierte Team des Unternehmens ansieht, trotz des Fachkräftemangels in diesem Sektor.

Maischön

	Friseur- und Schönheitssalon 4 Standorte in Vorarlberg, Österreich ~ 54 Mitarbeitende 13 Lernende https://maischoen.at
---	--

Maischön ist ein preisgekrönter Friseur- und Schönheitssalon mit vier Standorten im ländlichen Österreich und beschäftigt 54 Mitarbeitende, darunter 13 Lehrlinge. Für das berufsbegleitende Lernen wurde vor kurzem eine eigene Lehrlingsakademie eingerichtet, die über Raumkapazitäten und einen guten Rahmen verfügt, um die Lernenden neben dem Tagesgeschäft angemessen auszubilden. In den nächsten Jahren sollen in der Akademie größere Lerneinheiten in Blöcken abgehalten werden, anstatt die Lernenden ein- oder zweimal pro Woche zu schulen.

Eckpfeiler

„Bei maischön findest Du ein Umfeld, in dem Du mehr als nur einen Gehaltsscheck verdienen kannst. Du bekommst die Chance, eine Karriere aufzubauen und mit Freunden zu arbeiten.“ Birgit Nöckl, Geschäftsführerin und Leiterin der Lehrausbildung

Um den Bedürfnissen der Lernenden gerecht zu werden, hat maischön ihr WBL-System umstrukturiert. Anstatt die Lerninhalte in Jahren zu strukturieren und allen Lernenden den gleichen Inhalt in der gleichen Zeit beizubringen, wie es üblich ist, haben sie ein modulares System aufgebaut, in dem alle Lernende wählen können, welches Modul sie als nächstes absolvieren möchten und wie viel Zeit sie für jedes



Modul aufwenden möchten, bis es abgeschlossen ist. Nach jedem Modul legen die Lernenden eine Prüfung ab und können von da an ihr Wissen in der Praxis im Unternehmen anwenden. Dieses System ermöglicht ein individuelles Lerntempo, was bedeutet, dass schnelle Lerner:innen viel schneller sind als früher und langsamere Lerner:innen genügend Zeit haben, den Lerninhalt noch einmal zu wiederholen, bis er gefestigt ist. Es ist maischön ein Anliegen, ihre Lernenden zu empowern und ihre Unabhängigkeit zu fördern. Dieses System ermutigt die Lernenden zur Übernahme von Eigenverantwortung und steigert ihre

Motivation enorm. Darüber hinaus werden die langsameren Lernenden dadurch motiviert, dass sie zu den schnelleren aufschauen.

Das Unternehmen stellte fest, dass alle von diesem modularen System profitierten. Befürchtungen, die Lernenden würden Module wählen, die viel Vorwissen erfordern, haben sich als unbegründet erwiesen. Die Lernenden wählen die Module nicht nur aufgrund ihrer aktuellen Motivation, sondern gehen dabei sehr strategisch vor und berücksichtigen ihren aktuellen Wissensstand, ihre Bedürfnisse und sogar die Bedürfnisse des Salons.



Maischön legt großen Wert auf eine kontinuierliche Kommunikation mit ihren Lernenden. Sie stehen fast täglich im Austausch mit ihren Lernenden. Sie haben auch wöchentliche Aufgaben zu erledigen und einen wöchentlichen „Potenzialtag“, an dem es Raum gibt, um schlechte Situationen, aber auch Highlights zu besprechen. Halbjährlich werden die Eltern der minderjährigen Lernenden zu

einem Treffen mit dem Lernenden und den Mentor:innen eingeladen, um Ziele und Fortschritte zu besprechen. Dies hilft, die Eltern einzubinden, den Kontakt zwischen Mentor:innen und Eltern herzustellen und sie auch als Multiplikatoren zu gewinnen. Die kontinuierliche Kommunikation ist zeitaufwändig, führt aber zu einer guten persönlichen Beziehung, einem guten Verhältnis zum Unternehmen und einer sehr geringen Mitarbeiterfluktuation. Obwohl die Rekrutierung von qualifiziertem Personal in der Branche schwierig ist, hat Maischön keine Probleme, Fachkräfte zu finden, da sie selbst ausbilden.

Bei der Ausbildung von Mitarbeiter:innen fällt auf, dass die Bandbreite der Lernenden in Bezug auf Merkmale wie Alter oder Leistung zunimmt. Für das Unternehmen ist es wichtig, eine gute Mischung von Lernenden zu rekrutieren, z.B. jüngere, ältere, schnelle und langsame Lernende. Diese Mischung sollte eine gute Zusammenarbeit unter den Lernenden ermöglichen. Auch Menschen mit besonderen Bedürfnissen (z.B. Rollstuhlfahrer und Spastiker) arbeiten im Unternehmen und führen bestimmte Tätigkeiten aus (noch nicht im Trainee-Programm). Dies ist sehr wichtig für die Persönlichkeitsentwicklung und die soziale Kompetenz der Mitarbeitenden. Am Anfang gab es Berührungsängste, die vollständig überwunden wurden.

Das Unternehmen hat zwei Online-Plattformen eingerichtet. Eine davon zielt darauf ab, digitalisiertes Schulungsmaterial für Kolleg:innen in anderen Unternehmen bereitzustellen. Auf dieser Plattform können Ausbilder:innen anderer Unternehmen Schulungsinhalte herunterladen, um dieses Lernsystem in ihren Unternehmen zu übernehmen. Die zweite Online-Plattform wurde für die Lernenden eingerichtet. Ihre Hausaufgaben und Aufgaben wurden digitalisiert, was Maischön einen großen Vorteil verschaffte, als die durch Covid-19 verursachten Schließungen durchgeführt wurden.

Eine offene Feedback-Kultur wird ebenfalls unterstützt. Deshalb hat das Unternehmen ein Online-Tool eingerichtet, mit dem halbjährlich eine informelle und anonyme Umfrage durchgeführt wird. In diesem Fragebogen werden die Zufriedenheit, Wünsche und Probleme der Mitarbeitenden abgefragt. Dies hilft nicht nur dabei, auf die Wünsche der Mitarbeitenden einzugehen oder größere Probleme zwischen ihnen zu lösen, sondern auch, kleinere Schwierigkeiten zu besprechen, bevor sie zu Problemen werden. Dies ist vor allem für Lernende

wichtig, da sie Angst haben könnten, ungerecht behandelt zu werden oder die Fehlerkultur des Unternehmens nicht kennen.

Was ist ihre größte Herausforderung?

Als Friseur- und Schönheitssalon ist maischön stark von der Covid-19-Pandemie und den Schließungen betroffen. Obwohl sie auf den Fernunterricht vorbereitet waren, weil sie ihre Lernplattform schon vor Jahren eingerichtet hatten, hatten sie aufgrund der Pandemie und der damit verbundenen Einschränkungen große Schwierigkeiten. Sie berichteten von Schwierigkeiten, die Lernenden wieder an den Alltag heranzuführen, insbesondere nach der ersten Schließung. Darüber hinaus befürchteten einige Lernende, die durch die Schließung Ausbildungszeit zu verlieren, da ihre Zeit als Lernende dadurch nicht verlängert wird. Dennoch hat das Unternehmen eine gute Online-Kommunikationsstruktur eingerichtet, um die Lernenden so gut wie möglich zu unterstützen. Alles in allem agiert maischön sehr lernorientiert und bildet mit innovativen Ideen erfolgreich Lernende aus. Von Megatrends wie dem Fachkräftemangel oder den veränderten Anforderungen durch die Digitalisierung ist das Unternehmen durch sein innovatives berufsbezogenes Lernsystem noch nicht negativ betroffen.

SSI SCHÄFER Österreich



Multinationales Unternehmen im Bereich der Intralogistik

~1900 Mitarbeitende in Österreich

40-50 Lernende in Österreich

www.ssi-schaefer.com/en-at

SSI SCHÄFER ist ein international tätiges Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland und mehr als 10.000 Mitarbeitenden. In diesem Abschnitt wird SSI SCHÄFER Österreich als Teil von SSI SCHÄFER vorgestellt.

Da SSI SCHÄFER Österreich ein technisches Unternehmen ist, arbeiten die meisten Lernenden in der Produktion. Das Unternehmen bildet seine Lernenden durch ein

Job-Rotationssystem aus, das es ihnen ermöglicht, in kürzerer Zeit mehr Arbeitsbereiche kennen zu lernen. Auf diese Weise sind die Lernenden zu Beginn nicht nur in der Produktion tätig. Sie haben nicht erst im dritten Jahr, sondern bereits im ersten Jahr Kundenkontakt, was zu einem vielfältigeren Tätigkeitsfeld führt.



Da es aufgrund des Fachkräftemangels schwierig ist, qualifizierte Arbeitskräfte zu rekrutieren, ist es wichtig, die zukünftigen Fachkräfte im Unternehmen selbst auszubilden. SSI SCHÄFER Österreich konzentriert sich auf Schulbesuche, um das Unternehmen vorzustellen und zukünftige Lernende zu gewinnen. In einem kommenden Projekt ist geplant, das Unternehmen bereits Volksschüler:innen vorzustellen und sie mit Technik und technischen Berufen in Kontakt zu bringen.

Eckpfeiler

Das Ziel ihres WBL-Systems ist es, Mitarbeitende auszubilden und so viele wie möglich zu übernehmen. Und die meisten von ihnen bleiben auch im Unternehmen. Das Unternehmen hat eine sechsmonatige Bindungsfrist eingeführt, in der die Lernenden nach bestandener Abschlussprüfung im Unternehmen bleiben. Während dieser Zeit sind die Mentor:innen weiterhin für ihre Lernenden verantwortlich, um eine gute Nachbetreuung zu gewährleisten und den Lernenden die Möglichkeit zu geben, eine andere Abteilung zu wählen, wenn sie mehr Interesse haben, anstatt das Unternehmen zu verlassen. Das Unternehmen betrachtete es als eine Herausforderung, immer kompetente und motivierte Mitarbeitende als Mentor:innen für die Lernenden zu haben. In der Tat ist es eine Herausforderung, wenn ein Mentor oder eine Mentorin das Unternehmen verlässt und ersetzt werden muss.

Zu Beginn des letzten Jahres der Lernenden bespricht das Unternehmen mit den Lernenden individuelle Karrieremöglichkeiten. Dazu stellen sich zwei bis drei relevante Abteilungen bei den Lernenden vor. Bevor die Lernenden vom Unternehmen übernommen werden, muss sich jede:r Lernende erneut für einen Wunschjob bewerben, um einen Anreiz zu schaffen und seinen Wert zu erhöhen.

Anders als andere Unternehmen nimmt SSI SCHÄFER Österreich nicht nur zweimal im Jahr neue Lernende auf, sondern das ganze Jahr über. Die meisten Neuzugänge während des Jahres sind Erwachsene, die den Weg zum Unternehmen gefunden haben und Lernende in ihrem Ausbildungssystem werden wollen.

Die Übernahme von Verantwortung

Viele Praktiken von SSI SCHÄFER Österreich führen zur Förderung der Lernenden. Ein zentraler Bestandteil des WBL-Systems ist das Buddy-Programm, das ältere Lernende ermutigt, sich um die jüngeren zu kümmern, und das von einem externen Unternehmen überwacht wird. Ältere Lernende begleiten neue Lernende während ihrer ersten drei Monate im Unternehmen und müssen gemeinsam Aufgaben bewältigen, wie z.B. ein Vorstellungsgespräch mit einem Mitarbeiter/einer Mitarbeiterin oder eine weitere Betriebsbesichtigung. Dieses Buddy-Programm trägt dazu bei, dass sich die neuen Lernenden wohler fühlen und gibt den älteren Lernenden die Möglichkeit, mehr Verantwortung zu übernehmen.

Das Unternehmen führt regelmäßig Projekte mit seinen Lernenden durch. Einige davon sind soziale Projekte, z.B. die Einbeziehung von und die Zusammenarbeit mit Unternehmen, die mit Menschen mit besonderen Bedürfnissen arbeiten, wofür SSI SCHÄFER ausgezeichnet wurde. Außerdem wurde ein Programm eingeführt, mit dem Menschen mit besonderen Bedürfnissen eine Teilqualifikation erreichen können.

SSI SCHÄFER Österreich bietet seinen Lernenden die Möglichkeit, Arbeitserfahrung im Ausland zu sammeln. Jüngere Lernende können im Rahmen des Erasmus-Programms im Ausland arbeiten, während Lernende über 18 Jahre eine Montage im Ausland absolvieren können, wo sie vier Wochen lang bleiben. Eine Montage im Ausland ist eine großartige Möglichkeit, neue Fähigkeiten und wertvolle Erfahrungen zu sammeln.

Weitere Angebote für Lernende sind:

- Ein internes Schulungsprogramm für die Matura und
- Prämien für gute Schulnoten und gute Lehrabschlussprüfungen.

Neben der Ausbildung an der Berufsschule verfügt das Unternehmen über eine eigene Akademie für seine Lernenden. Die angebotenen Kurse reichen von vertieftem Fachwissen bis hin zu sozialen Kompetenzen und werden entweder von internen Mitarbeitenden, externen Auszubildenden oder Verbänden unterrichtet. Jeden Freitag müssen die Lernenden eine solche Schulung besuchen.

Die Digitalisierung der Bildung wurde durch die COVID-19-Pandemie, ihre Einschränkungen und Schwierigkeiten unterstützt. Dies führte zu einer Verbesserung des E-Learnings in einer interaktiven und spielerischen Weise. Die Lernenden werden in den Entwicklungsprozess neuer E-Learnings einbezogen.

Das Unternehmen SSI SCHÄFER Österreich bezieht auch seine Lernenden in seine Strategie der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit ein. Daraus entstand die Projektidee, halbjährlich einen internen Flohmarkt zu veranstalten, bei dem die Mitarbeiter:innen noch brauchbare Gegenstände aus dem Unternehmen kaufen können, anstatt sie wegzuerwerfen. Der Erlös wird gespendet.

Grundvoraussetzungen für die Einstellung neuer Lehrlinge sind Höflichkeit, freundliche Umgangsformen und Teamfähigkeit. Bei der Rekrutierung von



Lernenden berücksichtigt das Unternehmen die Schulnoten und führt einen kleinen allgemeinen Test durch, aber das wichtigste Kriterium ist das dreitägige Praktikum, das vor Beginn der Lehre absolviert werden muss. Da das Unternehmen feststellte, dass andere Lernende die (künftigen) Leistungen der Bewerber:innen gut beobachten und beurteilen konnten, begann es, die Meinung des Sprechers

bzw. der Sprecherin der Lernenden in die Entscheidung einzubeziehen.

Feedback und Kommunikation

Das Unternehmen verfügt über verschiedene Möglichkeiten, Feedback zu geben. Mit den Lernenden werden regelmäßig Feedbackgespräche geführt. Jedes Quartal findet eine große Sitzung mit allen Mentor:innen und Lernenden statt. Im Allgemeinen werden jährliche Mitarbeiterbefragungen durchgeführt, interne Mailboxen eingerichtet und nicht nur Einstellungsgespräche, sondern auch Entlassungsgespräche geführt, um Feedback von Mitarbeiter:innen oder Lernenden, die das Unternehmen verlassen, einzuholen.

PPG Trilak Ungarn



Multinationales
Beschichtungsunternehmen

Die ungarische Fabrik wurde 1907
gegründet.

~200 Mitarbeitende

<https://ppgtrilak.hu>

Das Unternehmen verfügt über eine moderne Personalpolitik, einschließlich eines etablierten Bildungs- und WBL-Programms. Die betriebliche Ausbildung ist für ein Unternehmen wichtig, weil es hochqualifizierte Arbeitskräfte benötigt. Sie stellen hochwertige Produkte her, wie z. B. Autolacke, die ein hohes Maß an Fachwissen erfordern.

Die größte Herausforderung besteht derzeit darin, die WBL-Angebote weiterhin anzubieten. Die Covid-Situation macht es für die Lernenden oft schwierig, an der Ausbildung teilzunehmen.

Viele Unternehmen berichten, dass sie keine Lernenden oder keine geeigneten Lernenden finden.

Wie ist die Situation in Ihrem Unternehmen? Ergreifen Sie irgendwelche Maßnahmen, um die Auswirkungen zu mildern?

Unsere Fachleute stehen in Kontakt mit Berufsschulen. Jedes Jahr stellen wir den Lernenden in Präsentationen die Möglichkeiten vor, die unser Unternehmen bietet. Wir bieten einen attraktiven Karriereweg. Darüber hinaus bieten wir den Lernenden eine Reihe von Vergünstigungen wie Essenszuschüsse und Arbeitskleidung.

Wie stark wirkt sich die Digitalisierung auf Ihr WBL-System aus?

Sehr ernsthaft. Wir sind auf die digitale Bildung vorbereitet; wir können bestimmte Prozesse und Fähigkeiten bereits online vermitteln.

Sind Nachhaltigkeit und grüne Wirtschaft in Ihrer Organisation ein Thema?

Ja. Unser Unternehmen stellt nur umweltfreundliche Produkte her, und wir legen großen Wert darauf, umweltbewusstes Denken zu vermitteln. Daher wurden die entsprechenden Materialien in die WBL-Prozesse integriert.

Wie ist das Verhältnis zwischen Ihrem Unternehmen und der Berufsausbildung (Schulen)?

Wir unterhalten gute Beziehungen zu Berufsbildungseinrichtungen, da es im Interesse beider Seiten ist, gut ausgebildete Arbeitskräfte aus dem Ausbildungsprozess hervorzubringen. Wir arbeiten auch an der Entwicklung des Ausbildungsprotokolls mit.

Die Lernenden sind mit der Qualität der praktischen Ausbildung, die wir anbieten, zufrieden, so dass es nur wenige Abbrüche gibt. Die meisten Lernenden arbeiten nach ihrem Schulabschluss weiter für uns.





Gemeinnützige Organisation Ungarn

2 Mitarbeitende

4 Lernende

<http://legjobbvagyok.hu>

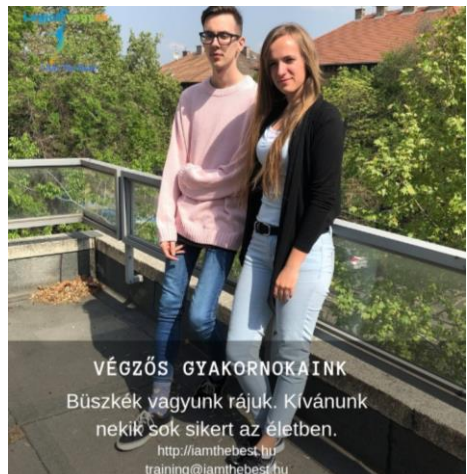
<https://ppgtrilak.hu/>

Das Unternehmen ist eine Non-Profit-Organisation. Es wurde 2010 mit dem Ziel gegründet, ein Talententwicklungsprogramm für junge Erwachsene ins Leben zu rufen. Darüber hinaus bietet es verschiedene andere Dienstleistungen für Unternehmen und Einzelpersonen an, wie z.B. Organisationsentwicklung, Coaching, Personaldienstleistungen und Karriereberatung.

Da die Hauptzielgruppe des Talententwicklungsprogramms benachteiligte Lernende in Berufsschulen sind, haben sie einen sehr guten Überblick über die Situation bezüglich WBL aus der Perspektive aller Beteiligten. Sie kennen die Situation der Berufsbildung, die Probleme der Lernenden, aber sie haben auch Einblick in die Praxis ihrer Unternehmenspartner.

Sie stellen 4-6 Auszubildende pro Jahr ein, die eine Berufsschule besuchen. Die Auszubildenden werden auf der Grundlage einer Aufnahmeprüfung ausgewählt. Der Lehrplan des Praktikums wird mit der entsendenden Schule abgestimmt, und es wird großer Wert auf die Entwicklung der Kompetenzen der Lernenden und die Förderung von Talenten gelegt.

Das Unternehmen legt großen Wert auf die Entwicklung digitaler Kompetenzen. Die Lernenden haben Zugang zu Werkzeugen (Laptops, Kameras, Software), damit sie zusätzlich zu ihren normalen Arbeitsabläufen kreative



Aufgaben erledigen können. Sie haben die Möglichkeit, Medienmaterialien zu erstellen, ihre Sprachkenntnisse für die Kommunikation mit ausländischen Partnerorganisationen einzusetzen und gelegentlich aus der Ferne zu arbeiten.

Das Unternehmen wird in diesem Jahr keine Auszubildenden mehr einstellen, da das Berufsbildungsgesetz geändert wurde und den Betrieben unerfüllbare Anforderungen auferlegt.

Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die vorgestellten Unternehmen jeweils sehr spezifische Ausbildungen und Angebote für ihre Lernenden bereitstellen, wobei die Angebote der Unternehmen sehr unterschiedlich sind. Einige bieten Auslandserfahrungen an, andere bieten Job-Rotation. Unabhängig von ihrer Größe haben sie gemeinsam, dass sie große Anstrengungen unternehmen, um ihre Lernenden zu rekrutieren und auszubilden, und dass sie das Ziel haben, die Lernenden nach Abschluss ihrer Ausbildung zu übernehmen. Ein wichtiger Teil ihres WBL-Systems ist das selbstgesteuerte Lernen und die Befähigung der Lernenden. Dies gewinnt zunehmend an Bedeutung, wobei es viele verschiedene Varianten gibt. Beispiele dafür sind die Auswahl von Lerninhalten auf der Grundlage der Interessen der Lernenden oder die Einführung eines Buddy-Programms, das sowohl ältere als auch jüngere Lernende befähigt.

Die Implementierung eines qualitativ hochwertigen WBL-Systems erfordert einen hohen Aufwand, der sich aber auszahlt. Gerade angesichts von Megatrends wie dem Fachkräftemangel durch den demografischen Wandel oder dem Wandel in der Bildung durch die Digitalisierung etc. ist es für den Fortbestand eines Unternehmens wichtig, auf dem Laufenden zu bleiben und ein modernes, zeitgemäßes WBL-System anzubieten. Die Aufmerksamkeit für die Lernenden und ihre Ausbildung unterstützt die Unternehmen bei der Bewältigung aktueller und zukünftiger Herausforderungen.

Schlussfolgerung und Ausblick

Mit dem vorliegenden Handbuch wollten wir zwei kritische Punkte hervorheben, die bisher in der europäischen Berufsbildungslandschaft zu wenig berücksichtigt wurden.

- a) Das Lernen am Arbeitsplatz, insbesondere in der beruflichen Erstausbildung, aber auch im Rahmen der beruflichen Weiterbildung, ist von entscheidender Bedeutung, da es einen wesentlichen Teil des europäischen Berufsbildungsangebots ausmacht und eine Grundlage für die Entwicklung der qualifizierten Arbeitskräfte von morgen darstellt.
- b) Die Qualitätssicherung im Bereich des arbeitsweltbasierten Lernens ist wichtig, da auch diese bisher nicht ausreichend berücksichtigt wurde und gleichzeitig betriebs- bzw. unternehmensorientierten Prozessen folgen muss und nicht schulorientierten Ansätzen.

Das WBL-Q.Projekt mit seinen wichtigsten Ergebnissen und insbesondere mit dem vorliegenden Handbuch hat sich zentral auf diese beiden Kernfragen konzentriert. Ausgehend von einer Diskussion über den Stand der Technik im Bereich des berufsbegleitenden Lernens in Europa haben wir versucht, einen möglichst aktuellen Hintergrund für Qualitätsdiskussionen zu schaffen, der zu einer Reflexion über das „Warum“ und „Wie“ der Qualitätssicherung zunächst auf einer allgemeinen Ebene führte. In diesen Überlegungen wird deutlich, dass ein solider Qualitätssicherungs- und -managementansatz auch für das berufsbegleitende Lernen auf Unternehmens- und Organisationsebene von größter Bedeutung für ein qualitativ hochwertiges Berufsbildungsangebot in Europa ist.

In einem nächsten Schritt versuchten die Autor:innen, sich auf die Frage der Qualitätssicherung im Bereich des berufsbegleitenden Lernens zu konzentrieren, indem sie die beiden bekannten Qualitätsmanagement- und -sicherungsprinzipien, den PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) sowie das EQAVET-Modell mit seinen sechs Bausteinen für die Qualität des berufsbegleitenden Lernens darstellten. Dies führte schließlich zu Überlegungen, wie Lücken und Verbesserungspotenziale bei der Qualität des berufsbegleitenden Lernens auf Unternehmensebene identifiziert werden können, und zur Einführung des WBL-Q-Selbstevaluierungsinstruments für Qualität im arbeitsweltbasierten Lernen. Mit einer Auswahl von Fallstudien und Beispielen guter Praxis moderner WBL-Ansätze stellten die Autor:innen die Verbindung zur allgemeinen Bedeutung von Work-Based-Learning in der europäischen Berufsbildung her.

Insgesamt ist die Qualität des berufsbegleitenden Lernens ein Thema, das bisher in den Diskussionen, Entwicklungen und Innovationen nicht ausreichend berücksichtigt wurde, wobei jedoch nicht vergessen werden darf, dass das berufsbegleitende Lernen die Grundlage für die Ausbildung qualifizierter Arbeitskräfte ist, die sich als einer der wichtigsten Faktoren zur Bewältigung des Fachkräftemangels in fast allen Wirtschaftssektoren erweist. Aus diesem Grund reicht es sicherlich nicht aus, sich auf Methoden und Ansätze der Qualitätssicherung auf schulischer Ebene zu konzentrieren und diese anzuwenden (auch wenn dies die berufsbildenden Schulen einschließt), wenn wir es nicht schaffen, auch ein geeignetes und kohärentes Modell für die Qualitätssicherung des Teils der arbeitsweltbasierten Ausbildung (der immer ein entscheidender, wenn nicht sogar der wichtigste Teil jedes Facharbeits- und Berufsausbildungsprogramms ist) unserer Berufsbildungsprogramme bereitzustellen, ist das Bild nicht vollständig.

Das WBL-Q-Projekt, das entwickelte Selbstevaluationsinstrument sowie das vorliegende Handbuch sollen eine wichtige Rolle in diesem Prozess spielen. Unsere Arbeit hört jetzt nicht auf und wir werden weiterhin dazu beitragen, das WBL-System, die Prozesse und die Qualität in der europäischen Berufsbildungslandschaft zu verbessern.

Referenzen

- Averbook, J. 2018. The four pillars to building a future-ready workplace, HRM Asia, <http://www.hrmasia.com/content/four-pillars-building-future-ready-workplace>
- Averbook, J. 2021. Employee Engagement in the NOW OF WORK. <https://www.slideshare.net/SocialHRCamp/mega-session-employee-engagement-in-the-now-of-work-jason-averbook-socialhrcamp-virtual-2021-10>
- CECOA. 2018. State of the Art: Good Practices of Social Inclusion (through work-based learning strategies) targeted at Young People in the Partners' Countries: PORTUGAL. <https://www.cecoa.pt/files/dbdownload/32ca51c78f07d06da7028850eac1b8aa>
- CEDEFOP. 2010. The Bruges Communiqué. <https://www.cedefop.europa.eu/en/content/bruges-communication>
- CEDEFOP. 2013. Return to work. Work-based learning and the reintegration of unemployed adults into the labour market. Working Paper No. 21. https://www.cedefop.europa.eu/files/6121_en.pdf
- CEDEFOP. 2018. Insights into skill shortages and skill mismatch: learning from CEDEFOP's European skills and jobs survey. Luxembourg: Publications Office. <http://data.europa.eu/doi/10.2801/645011>
- CEDEFOP. 2019a. Germany: VET law modernisation. <https://www.cedefop.europa.eu/en/news/germany-vet-law-modernisation>
- CEDEFOP. 2019b. Vocational Education and Training in Europe: Spain. System Description. <https://www.cedefop.europa.eu/en/print/pdf/node/31497>
- CEDEFOP. 2019c. Spotlight on VET – 2018 compilation: vocational education and training systems in Europe. Luxembourg: Publications Office. https://www.cedefop.europa.eu/files/4168_en.pdf
- CEDEFOP. 2020a. Osnabrück Declaration. https://www.cedefop.europa.eu/files/osnabrueck_declaration_eu2020.pdf
- CEDEFOP. 2020b. Spotlight on VET, Germany https://www.cedefop.europa.eu/files/8137_en.pdf
- CEDEFOP. 2021a. Spotlight on VET – 2020 compilation: vocational education and training systems in Europe. Luxembourg: Publications Office. <https://www.refernet.de/dokumente/pdf/Spotlight%20on%20VET%202020%20compilation.pdf>
- CEDEFOP. 2021b. Vocational education and training in Slovenia. https://www.cedefop.europa.eu/files/2021-10/4204_en.pdf
- CEDEFOP. 2022a. Apprenticeships in work-based learning. <https://www.cedefop.europa.eu/en/projects/apprenticeships-work-based-learning>
- CEDEFOP. 2022b. Spain: VET revolution. Setting the pace for a new model for vocational education and training. <https://www.cedefop.europa.eu/en/news/spain-vet-revolution>

- Croner-i Limited. 2017. Lessons to be learned from apprenticeships. <https://app.croneri.co.uk/feature-articles/lessons-be-learned-apprenticeships-0>
- CRUE, Universidades Españolas. 2019. Documento de trabajo, Línea 1, Ética y calidad de las prácticas, España: Madrid.
- DC dVET. 2016. Dual Vocational Education and Training in Austria, Germany, Liechtenstein, and Switzerland. <https://ibw.at/resource/download/1039/ibw-bericht-duale-berufsbildung-vergleich-en.pdf>
- Donegal ETB. 2022., Traineeships. <https://www.donegaletb.ie/feature/programmes/traineeships/>
- EQAVET. 2012. Quality assuring work-based learning. Available from: <http://www.euroapprenticeship.eu/UserFiles/File/quality-process/eqavet-quality-assuring-work-based-learning.pdf>
- ETF, European Training Foundation. 2013. Work-Based Learning: Benefits and Obstacles - A Literature Review for Policy Makers and Social Partners in ETF Partner Countries. http://www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/Work_based_learning
- ETF, European Training Foundation. 2014. Work-Based Learning. A Handbook for Policy Makers and Social Partners in ETF Partner Countries. http://www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/Work_based_learning_handbook
- ETF, European Training Foundation. 2015. Promoting Quality Assurance in Vocational Education and Training: the ETF Approach. https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/m/B77049AC22B5B2E9C125820B006AF647_Promoting%20QA%20in%20VET.pdf
- ETF, European Training Foundation. 2019. Bringing Smaller Companies into the Fold on Work-Based Learning. <https://www.etf.europa.eu/en/news-and-events/news/bringing-smaller-companies-fold-work-based-learning>
- European Commission. 2013. Work-based learning in Europe. <https://dual-t.com/contenidos/common/work-based-learning-in-europe.pdf>
- European Commission. 2015. High-performance apprenticeships and work-based learning: 20 guiding principles. ET2020 Working Group on Vocational Education and Training. <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14881&langId=en>
- European Commission. 2020. COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT [...] Accompanying the Commission Proposal for a Council Recommendation on vocational education and training (VET) for sustainable competitiveness, social fairness and resilience. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DA/ALL/?uri=CELEX:52020SC0123>
- European Commission. 2021. European Skills Agenda. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223&langId=en>
- Garvin, D.A. 1998. The processes of organisation and management. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-processes-of-organisation-and-management/>
- Government of Ireland. 2020. Ministers Harris and Collins launch Further Education Strategy for next five years. Department of Further and Higher Education, Research, Innovation and Science.

<https://www.gov.ie/en/press-release/6691e-ministers-harris-and-collins-launch-further-education-strategy-for-next-five-years/>

GOVET, German Office for International Cooperation in Vocational Education and Training. 2019. Dual VET: Costs and Benefits Aspects. https://www.govet.international/dokumente/ppt/Dual_VET_Kosten_Nutzen_2020_en.pptx

Korber, M. 2019. The labour market returns to vocational education over the life course. https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_27FF4361A9D3.P001/REF

MEFP. 2019. Informe PISA 2018. Informe Español. Volumen 1. <https://www.educacionyfp.gob.es/inee/evaluaciones-internacionales/pisa/pisa-2018/pisa-2018-informes-es.html>

Moen, R., and Norman, C. 2006. Evolution of the PDCA cycle. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.470.5465&rep=rep1&type=pdf>

Mooney, B. 2021. Evolving career routes boost options for school leavers. The Irish Times. <https://www.irishtimes.com/news/education/evolving-career-routes-boost-options-for-school-leavers-1.4662045>

NA-Bibb. 2017. European cooperation in educational programmes. https://www.na-bibb.de/fileadmin/user_upload/na-bibb.de/Dokumente/06_Metanavigation/02_Service/Publikationen_Warenkorb/Broschueren/Bro_WBL_gesamt_Web.pdf

NALA Research. 2021. Learning for work. The benefits of improving literacy, numeracy, and digital skills for work. <https://www.nala.ie/wp-content/uploads/2021/06/NALA-Learning-for-work-2021.pdf>

OECD. 2022a. Work-based learning and career guidance. <https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/work-based-learning-and-career-guidance.htm>

OECD. 2022b. VET and adult learning. <https://www.oecd.org/education/innovation-education/vet.htm>

Pérez Manzano, Á. 2018. El aprendizaje basado en el trabajo en España desde la perspectiva europea (Work-based learning in Spain in relation to the European Union), España: Valladolid. <https://1library.co/document/1y9je8lq-aprendizaje-basado-trabajo-espana-perspectiva-europea.html>

RIS. 2022a. Bundesrecht konsolidiert: Gesamte Rechtsvorschrift für Berufsausbildungsgesetz. <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10006276&ShowPrintPreview=True>

RIS. 2022b. Bundesrecht konsolidiert: Gesamte Rechtsvorschrift für Schulorganisationsgesetz. <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10006276&ShowPrintPreview=True>

RIS. 2022c. Bildungsreformgesetz 2017. <https://www.ris.bka.gv.at/eli/bgbl/l/2017/138/20170915>

SOLAS. 2019. Future FET: Transforming Learning, https://www.solas.ie/f/70398/x/64d0718c9e/solas_fet_strategy_web.pdf

- Taylor, A. 2019. The Role of HR as a Business Enabler of Digital Transformation. <https://chapmanmg.com/culture-business-transformation/the-role-of-hr-as-a-business-enabler-of-digital-transformation/>
- Thornton, C. 2020. Process improvement with Plan Do Check Act (PDCA). <https://www.youtube.com/watch?v=DuL6KCryrv8>
- UNESCO. 2021. TVET Country Profiles – Hungary. <https://unevoc.unesco.org/home/Dynamic+TVET+Country+Profiles/country=HUN>
- Wiliam, D. 2017. Assessment: Why we assess. <https://www.youtube.com/watch?v=HXpBZmeXrDo>
- Yiannas, F. 2009. Food Safety Culture - Creating a Behavior-Based Food Safety Management System. Springer, New York, NY



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Meinung der Autor:innen widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



www.wbl-quality.eu

ISBN 978-3-200-08669-2

