



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-Prinzipien (Bausteinen) zu echter Qualität im WBL auf Geschäfts- und Unternehmensebene – Selbstevaluation, 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:



Kofinanziert durch das
Programm Erasmus+
der Europäischen Union

Förderung:

Programm Erasmus+

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, welcher nur die Ansichten der Verfasser wiedergibt, und die Kommission kann nicht für eine etwaige Verwendung der darin enthaltenen Informationen haftbar gemacht werden.



Offene Lizenz: Das vorliegende Dokument ist gemäß der Creative-Commons-Lizenz „Attribution-ShareAlike 4.0 International“ lizenziert und für die Weiterverwendung freigegeben. Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie die Website unter <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

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

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
Einführung in die europäische Berufsbildungslandschaft	3
1.1. Arbeitsweltbasiertes Lernen und Berufsbildung in Europa.....	3
1.2. Arbeitsweltbasiertes Lernen und Berufsbildung in 6 EU-Ländern.....	9
Qualitätssicherung im arbeitsweltbasierten Lernen.....	22
2.1. Bedeutung der Qualitätssicherung im arbeitsweltbasierten Lernen.....	22
2.2. Implementierung der Qualitätssicherung im arbeitsweltbasierten Lernen.....	25
Qualität begreifen – Qualitätskriterien für arbeitsweltbasiertes Lernen	31
3.1. Der PDCA-Zyklus.....	31
3.2. Der EQAVET-Bezugsrahmen und seine 6 Bausteine für WBL in Unternehmen.....	37
Identifizierung von Lücken und Potenzialen im WBL-Prozess des Unternehmens	42
4.1 Qualitätssicherung von WBL-Prozessen – Kontextualisierung.....	43
4.2 Verknüpfung mit anderen Prozessen.....	44
4.3 Identifizierung von Rollen und Akteuren.....	45
4.4 SWOT-Analyse des eigenen WBL-Prozesses	46
4.5 Identifizierung von Zielen (Soll-Zustand) und Verbesserungsmaßnahmen.....	48
Selbstevaluation und Stresstest für arbeitsweltbasiertes Lernen	49
5.1 Der WBL-Q-Evaluationsansatz.....	49
5.2 Das WBL-Q-Selbsteinschätzungs- und -Stresstest-Tool.....	52
5.3 Umsetzung der Evaluationsergebnisse in die Praxis	59
Fallstudien und Praxisbeispiele aus der Wirtschaft	62

Vorwort

Die vorliegende Veröffentlichung wurde als eines der Kernprodukte des durch das Förderprogramm Erasmus+ der Europäischen Kommission kofinanzierten Projekts unter dem Namen „**WBL-Q**: Von den EQAVET-Prinzipien (Bausteinen) zu echter Qualität im WBL auf Geschäfts- und Unternehmensebene – Selbstevaluation, Audit und kontinuierliche Verbesserung“ entwickelt.

Zwischen 2020 und 2022 hat die transnationale multidisziplinäre Projektpartnerschaft aus Österreich, Deutschland, Ungarn, Irland, Slowenien und Spanien drei wesentliche Projektergebnisse hervorgebracht:

1. Eine Recherchestudie zur Ermittlung relevanter und durchführbarer Qualitätskriterien, die die große Vielfalt des arbeitsweltbasierten Lernens (engl. work-based learning, kurz WBL) widerspiegeln. Die Ergebnisse werden in einem vollständigen Bericht auf Englisch und in Zusammenfassungen in allen Partnersprachen präsentiert.
2. Ein Online-Selbsteinschätzungs- und -Stresstest-Tool, das die Bewertung der Qualität des arbeitsweltbasierten Lernens innerhalb des eigenen Unternehmens oder der eigenen Organisation ermöglicht. Ein detaillierter Ergebnisbericht bietet maßgeschneiderte Verbesserungsvorschläge.
3. Ein Handbuch für Verantwortliche im Bereich des arbeitsweltbasierten Lernens über die Qualität des arbeitsweltbasierten Lernens im Allgemeinen und darüber, wie sie dieses verbessern können, inklusive Anleitungen zur Implementierung und Anwendung des Selbsteinschätzungstools.

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

Wir hoffen, mit unserer Arbeit dazu beizutragen, das Bewusstsein für die Bedeutung des arbeitsweltbasierten Lernens und seiner Qualitätssicherungssysteme weiter zu steigern. Auf den folgenden Seiten finden Sie nicht nur viele Informationen zum Thema selbst, sondern auch weiterführende

Links zu offiziellen Dokumenten relevanter europäischer Einrichtungen (siehe Literaturverzeichnis).

Wir danken allen Partnern für ihr Engagement bei der Umsetzung des Projekts und werden uns weiterhin für die Verbesserung der Prozesse und der Qualität des arbeitsweltbasierten Lernens in Europa einsetzen.

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

Einführung in die europäische Berufsbildungslandschaft

1.1. Arbeitsweltbasiertes Lernen und Berufsbildung in Europa

Betriebliche Berufsausbildungen und andere Formen des arbeitsweltbasierten Lernens galten schon immer als gute Mittel, um den Jugendlichen den Übergang von der Schule in die Arbeitswelt in ganz Europa zu erleichtern. Sie unterstützen auch die Weiter- und Umqualifizierung von Erwachsenen. Daher bilden sie auch eine Priorität in der Berufsbildungspolitik auf europäischer Ebene, angefangen beim Kommuniqué von Brügge (2010) bis hin zur Erklärung von Osnabrück (2020), was dazu führte, dass fast alle EU-Mitgliedstaaten ihre derzeitigen Ausbildungssysteme reformierten oder neue einführten (vgl. CEDEFOP 2022a).

Das grundlegende Ziel des arbeitsweltbasierten Lernens ist der Erwerb von Kenntnissen, Fähigkeiten und Kompetenzen, die im beruflichen Umfeld erforderlich sind. Arbeitsweltbasiertes Lernen ist formal organisiertes Lernen, dessen Inhalte für aktuelle und künftige Jobs relevant sind, es kann in Unternehmen, Ausbildungszentren oder in Form von Simulationen stattfinden und ist ein Teil der (Berufs-)Bildungsgänge für junge Lernende oder Erwachsene.

Arbeitsweltbasiertes Lernen wird oft als ein starkes Mittel zur Entwicklung von am Arbeitsplatz erforderlichen Fertigkeiten und zur Steigerung der Produktivität der Arbeitskräfte dargestellt. Beteiligen sich Unternehmen und Lernende aktiv daran, können sie das volle Potenzial des arbeitsweltbasierten Lernens ausschöpfen und die Produktivität des Unternehmens steigern (vgl. Croner-i 2017).

WARUM BIETEN UNTERNEHMEN ARBEITSWELTBASIERTES LERNEN AN?

(Quelle: GOVET - German Office for International Cooperation in Vocational Education and Training, 2019)



Produktivität

WBL-Auszubildende, insbesondere Auszubildende in einem dualen System, tragen zur Produktivität des Unternehmens bei.



Investition

Unternehmen investieren in WBL-Auszubildende, um sich hochqualifizierte, spezialisierte Arbeitskräfte für die Zukunft zu sichern.



Screening

Während der Erstausbildung können Unternehmen ihre WBL-Lernenden prüfen und entscheiden, ob sie in die Belegschaft passen.



Soziale Verantwortung des Unternehmens

Mit dem WBL-Angebot bieten Unternehmen den Jugendlichen einen guten Karriereweg und eine Chance zur Integration in den Arbeitsmarkt.



Reputation

Unternehmen, die in den Nachwuchs investieren und soziale Verantwortung zeigen, werden von der Gesellschaft meist positiver wahrgenommen.

Das Verständnis für die Kosten-Nutzen-Dynamik des arbeitsweltbasierten Lernens und die Sicherstellung, dass sich diese in der Gestaltung von WBL-Programmen widerspiegeln, ist von entscheidender Bedeutung, um sicherzustellen, dass Unternehmen ein qualitativ hochwertiges arbeitsweltbasiertes Lernen anbieten und Auszubildende das WBL als eine attraktive Karriereoption wahrnehmen.

Lernen am Arbeitsplatz bietet viele Möglichkeiten, aber eine formale Anerkennung des Gelernten zu erhalten, kann schwierig sein. Nichtsdestotrotz hat eine solche Anerkennung viele Vorteile, insbesondere für Arbeitnehmer, die ohne formalen Nachweis ihrer Ausbildung und Kompetenzen nach einer neuen Stelle suchen (vgl. Croner-i 2017).

Manchmal bezieht sich die Anerkennung auf ein formales WBL-Programm – zum Beispiel ein Praktikum, das Teil eines postsekundären Bildungsgangs ist. Viele Fähigkeiten werden aber auch von Arbeitnehmern entwickelt, wenn sie ihrer Arbeit nachgehen, verschiedene Techniken ausprobieren, manchmal von Kollegen beraten werden und ihre Fertigkeiten durch Erfahrung verfeinern.

Um einen realistischen Einblick in die verschiedenen Karrierewege zu erhalten, müssen Jugendliche an der Arbeitswelt teilhaben. Es muss daher sichergestellt werden, dass sie die Möglichkeit bekommen, einige Zeit am Arbeitsplatz zu verbringen.

Arbeitsweltbasiertes Lernen ist allerdings oft nur die zweite Wahl, während junge Lernende und ihre Eltern einen akademischen Weg bevorzugen, dem ein höherer Stellenwert beigemessen wird.

Daraus ergeben sich Herausforderungen für die schulische Berufsorientierung, die mit Schwierigkeiten konfrontiert wird, wenn es darum geht, genaue Informationen über den Arbeitsmarktbedarf zu vermitteln. Darüber hinaus beeinflussen auch externe Faktoren (z. B. familiärer und sozialer Hintergrund) und interne Faktoren (z. B. kognitive Fähigkeiten, Veranlagungen und Selbstwertgefühl) die Berufswahl junger Menschen (vgl. OECD 2022a). Unternehmen in Europa brauchen qualifizierte Arbeitskräfte, um sich wirtschaftliches Wachstum und Entwicklung zu sichern.

Sehr gut bezahlte, innovative und sichere Arbeitsplätze gibt es sowohl im Handwerk als auch in der Industrie. Eine hohe Qualität der betrieblichen Ausbildung führt auch zur Steigerung der Attraktivität und Akzeptanz. Oft fehlt es nur am Image oder an der Transparenz und Öffentlichkeitsarbeit. Arbeitgeber können Schwierigkeiten haben, geeignete Mitarbeiter zu finden, während die potenziellen Mitarbeiter Schwierigkeiten haben, Informationen über verfügbare Arbeitsplätze zu erhalten, weil sie beispielsweise keinen Zugang zu Netzwerken potenzieller Arbeitgeber haben (vgl. CEDEFOP 2013).

Dies stellt das Berufsberatungspersonal vor Hindernisse, wenn es darum geht, Fairness zu gewährleisten und die jungen Lernenden dabei zu unterstützen, fundierte Berufswahlentscheidungen zu treffen und dabei die Bedürfnisse der Arbeitgeber zu berücksichtigen, aber auch auf individuelle Veranlagungen und Präferenzen einzugehen (vgl. OECD 2022a).

Um die Berufsbildung wirklich zur ERSTEN Wahl zu machen und berufsbildende Schulen in Schulen der Zukunft zu verwandeln, bedarf es flexiblerer Bildungswege, einer stärkeren Fokussierung auf Innovation, einer Mischung aus relevanten Soft- und Hard-Skills und eines tieferen und vielfältigeren Engagements der Interessengruppen.



Es ist ein klarer und verlässlicher rechtlicher Rahmen erforderlich, der allen Ausbildungspartnern gegenseitige Rechte und Pflichten einräumt, damit sie effektiv handeln können. Diese „Ausbildungspartner“ sind sowohl der Auszubildende selbst als auch der Ausbildungsbetrieb und die berufsbildende Schule bzw. das Ausbildungszentrum (vgl. Europäische Kommission 2015).

Der rechtliche Rahmen sollte die Rolle des Auszubildenden als Lernenden festlegen und sein Recht auf eine qualitativ hochwertige Ausbildung garantieren, die zum Erwerb leistungsstarker, übertragbarer Fähigkeiten führt. Um ihre Wirksamkeit zu gewährleisten, muss die Gesetzgebung die Rechte und Verantwortlichkeiten der beteiligten Partner (Berufsbildungsanbieter, Arbeitgeber, Auszubildende und Sozialpartner) schützen und gleichzeitig Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter zu Ausbildungsinhalten, -bewertung und -zertifizierung konsultieren (vgl. CECOA 2018). All dies soll ein Mikromanagement der Ausbildungen durch die Regierung vermeiden und stattdessen einen rechtlichen Rahmen für die Zusammenarbeit ermöglichen (vgl. Europäische Kommission 2015).

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

Arbeitsweltbasiertes Lernen ist in den verschiedenen Berufsbildungssystemen sehr unterschiedlich organisiert. In Systemen, die auf der betrieblichen Ausbildung basieren, verbringen die Lernenden einen Großteil ihrer Zeit in Unternehmen. Dennoch bieten auch Bildungsgänge, die auf einer schulischen Ausbildung beruhen, verschiedene Arten von arbeitsweltbasierten Lernmöglichkeiten (vgl. OECD 2022b).

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

1. Betriebliche (duale) Berufsausbildungen: Ausbildungsinhalte werden zwischen dem Ausbildungsbetrieb und der berufsbildenden Schule vereinbart, um eine

formale Ausbildung zu vermitteln, die zu einem landesweit anerkannten Abschluss führt.

2. Schulische Berufsausbildungen mit Lernphasen am Arbeitsplatz: Ausbildung in Schulen mit unterschiedlich langen Pflicht- oder freiwilligen Praxisphasen in einem Betrieb, die zu einem formal anerkannten Abschluss führt.
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.

Menschen den unternehmenseigenen Bedürfnissen gerecht auszubilden, ist für viele Unternehmen ein großer Vorteil, den sie durch das Angebot von Ausbildungsstellen erreichen können. Darüber hinaus kann ein Angebot von Ausbildungsstellen das Interesse an einer Ausbildung bei anderen Beschäftigten wecken und zur Entwicklung einer „Ausbildungskultur“ nicht nur im jeweiligen Unternehmen, sondern in der gesamten Branche führen. Daher ist es wichtig, dass die Governance ein ausgewogenes Verhältnis von Ressourcen und Vorteilen bietet, um Unternehmen, Ausbildungsanbieter und Lernende gleichermaßen zu unterstützen (vgl. Europäische Kommission 2015).

Verschiedene Studien weisen darauf hin, dass die berufliche Bildung den Einstieg in den Arbeitsmarkt ermöglicht. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass die Ausbildung in Zusammenarbeit mit Unternehmen gestaltet wird, was zu einem erfolgreichen Übergang von der Ausbildung in den Beruf führt. Die in Berufsbildungsgängen vermittelten Kompetenzen können direkt auf dem Arbeitsmarkt eingesetzt werden und dessen Bedarf erfüllen. Die Arbeitnehmer können somit unmittelbar nach ihrer Ausbildung produktiv sein und fast genauso leicht eine Stelle finden wie erfahrene Arbeitnehmer (vgl. Korber 2019).

Eine nachhaltige Förderung des berufsweltbasierten 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 (vgl. NA-Bibb 2017).

1.2. Arbeitsweltbasiertes Lernen und Berufsbildung in 6 EU-Ländern

ÖSTERREICH

vorbereitet 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% jedes Jahrgangs entscheiden sich am Ende der Pflichtschulzeit für den Berufsbildungsweg.

Arbeitsweltbasiertes Lernen ist ein zentrales Element der Berufsbildung, insbesondere in der betrieblichen Berufsausbildung, in der die Lernenden 80% ihrer Ausbildungszeit in einem Unternehmen verbringen. Auch die schulische Berufsausbildung ist praxisorientiert und umfasst das Lernen in Werkstätten, Laboren, Lehrrestaurants und Übungsfirmen, ergänzt durch Pflichtpraktika in Unternehmen. Themen der Projekt- und Diplomarbeiten im Rahmen der Abschlussprüfung eines dreijährigen Berufsbildungsgangs (EQF 5) werden häufig von Unternehmen vorgegeben oder in Zusammenarbeit mit diesen durchgeführt. Ein großes Augenmerk wird auf den Erwerb von Schlüsselkompetenzen gelegt (einschließlich Teamarbeit, digitale und unternehmerische Fähigkeiten). Die Kompetenzorientierung ist in der Berufsbildung ein Schlüsselprinzip.

Es besteht ein Fachkräftemangel, der vor allem auf die demografische Entwicklung und die gestiegene Attraktivität der Allgemeinbildung zurückzuführen ist. Deswegen wurden verschiedene Maßnahmen eingeführt, wie z. B. die Möglichkeit, eine Teilzeitausbildung für Eltern und Menschen mit gesundheitlichen Problemen zu absolvieren (ab 2020). Die Anzahl der Lehrlinge (in der dualen Berufsausbildung) wird durch die Nachfrage der Unternehmen bestimmt.

Im Jahr 2014 wurden in Österreich 35% aller Lehrlinge in Betrieben mit mehr als 250 Beschäftigten ausgebildet, was 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 Lehrvertrags zwischen dem Unternehmen und dem Lehrling, und die Lehrlinge müssen einen entsprechenden schulischen Bildungsgang absolvieren. Entgegen den Befürchtungen hat die Coronavirus-Pandemie bisher keine gravierenden Auswirkungen auf das Lehrstellenangebot gehabt. Trotzdem wird es geprüft, wie alternative überbetriebliche Ausbildungen ausgebaut werden können, um mögliche Lücken im Lehrstellenangebot zu schließen.

Der betriebliche Teil der Ausbildung ist im Berufsausbildungsgesetz (vgl. RIS 2022a) geregelt. Dem BAG nach ist das Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (BMFWF) für die Koordinierung und Förderung der Zusammenarbeit zwischen den an der Berufsbildung beteiligten Behörden und Institutionen zuständig.

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

Qualitätsmanagementsysteme (QM-Systeme) gab es in österreichischen allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen schon seit langem. Mit dem neuen Bildungsreformgesetz von 2017 (vgl. RIS 2022c) wurden die bisher getrennten QM-Systeme für die allgemeinbildenden (SQA) und die berufsbildenden Schulen (QIBB) vereinheitlicht und mit einem neuen Schwerpunkt versehen. Ab 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 im Januar 2021 in Kraft getreten ist.

DEUTSCHLAND

vorbereitet von der IHK Projektgesellschaft

Die Berufsbildung wird in Deutschland in Zusammenarbeit von Staat, Unternehmen und Sozialpartnern organisiert. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) ist die zuständige Stelle für berufsbildungspolitische Fragen und koordiniert Angelegenheiten aller Ausbildungsberufe (vgl. CEDEFOP 2020b).

Das Berufsbildungssystem in Deutschland basiert weitgehend auf der dualen Berufsausbildung, die zu einem hochwertigen Berufsabschluss führt, was das deutsche System zu einem Erfolgsmodell macht. Dank einem „weichen“ Übergang von der Schule über die Ausbildung in den Beruf ist die Jugendarbeitslosigkeit eher gering: 2019 waren 5,8% der 15- bis 24-Jährigen arbeitslos, im Vergleich zu 15,1% in der EU-27. Etwa die Hälfte der Lernenden der Sekundarstufe II nimmt an einem Berufsbildungsgang teil, wobei 70% davon eine Berufsausbildung absolvieren. Immer mehr von ihnen entscheiden sich für Bildungsgänge, die mit einem höheren Bildungsabschluss enden (29,2% der Auszubildenden, die 2017 ihre Ausbildung begannen) (vgl. CEDEFOP 2020b).

Die duale Berufsausbildung setzt sich aus einem betrieblichen und einem berufsschulischen Teil zusammen, wobei die Zeit im Betrieb etwa 60-80% und die schulische Ausbildung 20-40% ausmachen. Rund 90% aller dualen Berufsbildungsgänge sind in einem Unternehmen angesiedelt (vgl. DC dVET 2016). Die von den Unternehmen angebotenen Ausbildungsstellen basieren auf Ausbildungsordnungen, die unter Leitung des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) in Zusammenarbeit mit Vertretern von vier Hauptakteuren (Bundesregierung, Landesregierungen, Arbeitgeberorganisationen und Gewerkschaften) entstehen. Die Unternehmen behalten die Flexibilität bei, mit den Auszubildenden ihre individuellen Ausbildungspläne 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 (vgl. CEDEFOP 2020b).

Um sicherzustellen, dass die Inhalte und Form der beruflichen Erstausbildung und der höheren Berufsbildung den Anforderungen des Arbeitsmarktes entsprechen, haben Arbeitgeber (über ihre Organisationen) und Gewerkschaften einen großen

Einfluss auf deren Gestaltung. Daher sind ihre Beauftragten auf der Bundesebene Mitglieder des BIBB-Hauptausschusses und seiner Unterausschüsse. Auf regionaler Ebene spielen die Kammern insbesondere bei Prüfungen eine wichtige Rolle. Die Sozialpartner hingegen bringen vor allem Initiativen zur Aktualisierung oder Entwicklung neuer Berufsprofile ein (vgl. CEDEFOP 2020b).

In der neuen Allianz für Aus- und Weiterbildung 2015-2018 schlossen sich alle beteiligten Akteure zusammen. Die Partner arbeiten gemeinsam daran, die Berufsausbildung zu stärken, die Zahl der Schulabgänger ohne Abschluss zu senken und ein neues statistisches System zur Beurteilung des Berufsbildungsmarktes aufzubauen. Ihre Bemühungen sollen dazu führen, dass mehr Ausbildungsplätze zur Verfügung stehen und mehr Unternehmen dazu ermutigt werden, eine Ausbildung anzubieten (vgl. <http://www.bmwi.de>, Europäische Kommission 2015).

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

Im April 2020 wurde das Gesetz zur Förderung der beruflichen Weiterbildung im Strukturwandel und zur Weiterentwicklung der Ausbildungsförderung (BeWeAusbFG) verabschiedet; Investitionen in die Weiter- und Umqualifizierung sollen helfen, sich auf künftige Herausforderungen vorzubereiten (vgl. Europäische Kommission 2020).

SPANIEN

vorbereitet von Fondo Formación Euskadi

Die berufliche Erstausbildung fällt in Spanien in die Zuständigkeit der Bildungsbehörden. Die Weiterbildung liegt in der Verantwortung der Bildungs- und der Arbeitsverwaltung, die sich dieselben Beratungsgremien teilen, aber jeweils ihre eigene Governance und ihre eigenen Ziele haben. Die Arbeitsverwaltung ist für Berufsbildungsgänge zuständig, die auf den Qualifikationsbedarf der Unternehmen und der Arbeitnehmer (Beschäftigte und Arbeitslose) ausgerichtet sind, sowie für Ausbildungsordnungen und die Regelung von Ausbildungsverträgen. Ein Beratungsgremium der Regierung für die Berufsbildungspolitik auf der nationalen Ebene ist der Allgemeine Rat für berufliche Bildung (span. Consejo General de Formación Profesional, SGFP). Der Rat setzt sich aus Vertretern der nationalen und regionalen Behörden, der Arbeitgeberverbände und der Gewerkschaften zusammen. Die Interessenvertreter wirken bei der Gestaltung von Berufsprofilen in allen Wirtschaftssektoren mit und sind an der Gestaltung von Berufsbildungsabschlüssen beteiligt.

Das nationale System für Qualifikationen und Berufsausbildung bildet den Rahmen für Berufsbildungsgänge innerhalb und außerhalb des Bildungssystems, die zum Erwerb der von den Bildungsbehörden verliehenen Qualifikationen führen. Berufsbildungsgänge und Qualifizierungskurse beziehen sich auf die Berufsprofile des Nationalen Katalogs der Berufsqualifikationen (span. Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, CNCP), was die gegenseitige Anerkennung einiger Teile (Module) der Ausbildung ermöglicht. Die Berufsbildungsgänge sind modular aufgebaut, ermöglichen eine Teilzertifizierung und, aus der Perspektive des lebenslangen Lernens gesehen, einen späteren Wiedereinstieg in die Ausbildung. Sie beinhalten obligatorisches Lernen am Arbeitsplatz am Ende oder während der Ausbildung. Die Lernenden müssen alle vorgeschriebenen Module absolvieren, um die entsprechende Qualifikation zu erwerben.

Um den Zugang zur Berufsbildung zu erleichtern, werden immer häufiger Berufsbildungsgänge eingesetzt, die Online- oder virtuelle Lernumgebungen und -plattformen nutzen. Erwachsene haben die Möglichkeit, ihre vorhandenen beruflichen Kompetenzen anerkennen zu lassen oder durch eine Ausbildung eine formale Qualifikation zu erwerben. „Es gibt gemeinsame Regelungen für die Validierung von Kompetenzen, 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“ (vgl. CEDEFOP 2019b). Regionale Behörden können, je nach Bedürfnissen der Unternehmen, Forderungen der Sozialpartner oder Mindestqualifikationsanforderungen der sektoralen Regulierungsbehörden, öffentliche Ausschreibungen für die Validierung von nicht-formalem und informellem Lernen initiieren. Es wurden Tests zu Schlüsselkompetenzen für höhere Berufsbildungsgänge und den Zugang zu beruflichen Zertifikaten entwickelt.

Das neue Rahmenbildungsgesetz, das seit Januar 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 allgemeine Beteiligung an der beruflichen Bildung ist nach wie vor niedrig, und die Beschäftigungsquote der Absolventen der beruflichen Bildung (70,0% im Jahr 2018 bis 66,0% im Jahr 2019) liegt weiterhin unter dem EU-Durchschnitt von 79,1%. Ein System zur Nachverfolgung von Berufsbildungsabsolventen wird derzeit mit der Schaffung eines integrierten Informations- und Überwachungssystems entwickelt, das von der staatlichen Arbeitsverwaltung (span. Servicio Público de Empleo Estatal, SEPE) koordiniert wird.

Als Reaktion auf die Covid-19-Krise wurden Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität der Berufsbildung und Online-Weiterbildung ergriffen. Seit Januar 2020 ist das Ministerium für Bildung und Berufsausbildung (span. Ministerio de Educación y Formación Profesional, MEFP) für alle Regulierungen im Bereich der Berufsbildung, einschließlich der beruflichen Erstausbildung und Weiterbildung, zuständig. Eine anhaltende Herausforderung ist in Spanien ein großes regionales Gefälle, sowohl in Bezug auf die Qualifikationen als auch auf die Beteiligung an der allgemeinen und beruflichen Bildung. Die Klassenwiederholungsraten sind immer noch hoch (29% in Spanien bei dem EU-Durchschnitt von 13%) und verbessern sich nicht (vgl. MEFP, 2019).

Die am weitesten entwickelte und ausgearbeitete Implementierung von Lernergebnissen findet sich in der Berufsbildung. Das Berufsbildungssystem wird durch das Gesetz über Qualifikationen und Berufsbildung definiert, das den Nationalen Katalog der Berufsqualifikationen festlegt. Der Katalog listet 680 in Kompetenzen definierte Berufsprofile auf und wird kontinuierlich aktualisiert. Die berufsbezogenen Module für jede Qualifikation fassen die Lernergebnisse und die entsprechenden Bewertungskriterien zusammen, die es belegen, dass der Besitzer der Qualifikation weiß, versteht und in der Lage ist, das zu tun, was von ihm nach Abschluss des Bildungsganges erwartet wird.

Ende 2019 bewilligte der Ministerrat im Rahmen des Bildungssystems 2019-2022 den ersten strategischen Plan für die Berufsausbildung, der auf einen aktualisierten nationalen Qualifikationskatalog (bei dem die Unternehmen eine wichtige Rolle bei der Gestaltung der Berufsprofile spielen) und ein breit gefächertes Ausbildungsangebot abzielt. Das Nationale Institut für Qualifikationen (span. Instituto Nacional de las Cualificaciones, INCUAL), das für die Definition, Aktualisierung und Anpassung des nationalen Katalogs zuständig ist, konzentrierte sich 2019 auf die Gestaltung der neuen Berufsprofile und die Neudefinition der Lernergebnisse. Das Rahmenbildungsgesetz 2020 ist ein weiterer wichtiger Impuls für die Berufsausbildung, da es darauf abzielt, die soziale Anerkennung zu verbessern, die Berufsausbildung flexibler zu gestalten und ein integriertes System der beruflichen Erstausbildung und Weiterbildung zu schaffen, das besser zugänglich ist und eine Perspektive des lebenslangen Lernens bietet. Das Gesetz setzt den Rahmen für eine Reform der Lehrpläne zu einem stärker kompetenzbasierten Ansatz hin fest. Darüber hinaus erhalten Lernende, die eine berufliche Erstausbildung absolvieren, laut Gesetz den Sekundarstufe-I-Abschluss (obligatorische Sekundarschulbildung), der ihnen den Zugang zur Sekundarstufe II ermöglicht.

Daher werden in den Bildungsgängen der beruflichen Erstausbildung allgemeinbildende und berufsbezogene Inhalte miteinander kombiniert. Für die über 17-Jährigen, die das Bildungssystem ohne Abschluss verlassen haben, werden berufsbildende Bildungsgänge organisiert, die es ihnen ermöglichen, einen allgemeinbildenden Abschluss oder eine technische Qualifikation zu erwerben. Zentren für integrierte und duale Berufsausbildung werden ebenfalls durch das neue Gesetz gefördert (vgl. CEDEFOP 2022b).

IRLAND

vorbereitet von Spectrum Research Centre

Das irische System der allgemeinen und beruflichen Bildung ist in vier Stufen unterteilt: Primarstufe, Sekundarstufe, berufliche Aus- und Weiterbildung (eng. further education and training, FET) und Hochschulbildung. Die berufliche Aus- und Weiterbildung in Irland deckt die EQR-Stufen 2-5 (NQR-Stufen 3-6) ab, wobei einige höhere Ausbildungsgänge die EQR-Stufe 6 (NQR-Stufen 7/8) erreichen. Die wichtigsten Berufsbildungsanbieter sind die 16 Bildungs- und Ausbildungsbehörden (eng. education and training boards, ETBs). Die Regierungsgesellschaft, die in Irland für die Finanzierung, Planung und Koordinierung des Angebots im Bereich der weiterführenden Bildung und beruflichen Ausbildung zuständig ist, ist die Behörde für Berufliche Aus- und Weiterbildung namens SOLAS.

Es wird geschätzt, dass 21% der Schulabgänger sich für eine Form der beruflichen Aus- und Weiterbildung (FET) anmelden, und von den 33.017 FET-Lernenden des Abschlussjahrgangs 2017 haben sich 16% für eine Hochschulausbildung entschieden. Berufsausbildungsgänge innerhalb der FET umfassen vor allem die Lehrlingsausbildung – das Angebot an Ausbildungsmöglichkeiten in diesem Bereich hat sich in den letzten Jahren diversifiziert (vgl. CEDEFOP 2019c; Mooney 2021). Derzeit stehen 58 Lehrlingsausbildungsgänge zur Verfügung, darunter auch berufsbegleitende Ausbildungen außerhalb des Arbeitsplatzes, die sowohl die FET als auch Hochschulen abdecken (EQR-Stufen 4/5/6/7/8 mit relativ wenigen Ausbildungsgängen, da es neue Entwicklung auf den Niveaus 6, 7 und 8 ist).

Lehrlingsausbildungen gibt es in folgenden Sektoren: Ingenieurwesen, Bauwesen, Automotive, Elektrotechnik, Finanzwesen, Gastgewerbe und Lebensmittel, Biopharma, Logistik, Immobiliendienstleistungen, Personalvermittlung, Handel und IKT.

Das sog. Traineeship ist eine strukturierte Ausbildung, die den Unterricht in einem Ausbildungszentrum und die betriebliche Ausbildung am Arbeitsplatz miteinander kombiniert und darauf abzielt, die Einstellungs- und Beschäftigungschancen für die Teilnehmer zu verbessern (vgl. Donegal ETB 2022). Die Traineeships reichen von den EQR-Stufen 3 bis 5 (NQR-Stufen 4 bis 6) und sind überwiegend beschäftigungsorientiert. Derzeit werden 75 Traineeship-Bildungsgänge

angeboten. Viele Lernende schreiben sich für einen der sog. Post-Leaving-Certificate-Bildungsgänge ein (EQF-Stufen 4/5). PLC-Angebote verfolgen zwei übergreifende Ziele: den erfolgreichen Teilnehmern spezifische berufliche Fähigkeiten zu vermitteln, um ihre Beschäftigungschancen zu verbessern, oder ihnen den Übergang zu weiterführenden Bildungs- und Ausbildungsformen zu erleichtern.

Berufliche Bildung wird in Irland normalerweise nicht innerhalb des Sekundarstufensystems angeboten, weder innerhalb der Sekundarstufe I (NQR-Stufe 3, EQR-Stufe 2, ISCED 244) noch innerhalb der Sekundarstufe II (NQR-Stufe 4/5, EQR-Stufe 3/4, ISCED 343/344). Daher sind die meisten Lernenden mindestens 16 Jahre alt oder älter. Eine aktive Eingliederung und Gemeinschaftsentwicklung waren schon immer zentrale Grundsätze der Arbeit von Bildungs- und Berufsbildungsbehörden und FET-Anbietern, die eine große Reichweite in und zwischen lokalen Gemeinschaften haben (vgl. SOLAS 2019). Die FET schafft ein Gleichgewicht zwischen dem Bedarf an den beruflichen Kompetenzen und den ebenso wichtigen Fähigkeiten für das Leben, indem sie zur Förderung der aktiven Bürgerschaft und des Wohlstandes innerhalb der Gemeinschaften sowie zur Entwicklung des Sozialkapitals beiträgt (vgl. NALA Research 2021).

Die Strategie für berufliche Aus- und Weiterbildung 2020-2024 legt einen fünfjährigen Fahrplan für den Sektor fest, der auf drei Hauptsäulen aufbaut: Kompetenzaufbau, Förderung der Inklusion und Schaffung von Wegen. Sie zielt darauf ab, die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen der kommenden Jahre zu bewältigen (vgl. Government of Ireland 2020).

Die FET-Planung muss die Agilität gewährleisten, um auf eine große Zahl von Arbeitslosen oder gefährdeten Arbeitnehmern reagieren zu können, die eine Weiterbildung und Umschulung benötigen, um wieder in den Arbeitsmarkt einzusteigen oder dort zu bleiben. Dieser Bedarf wird derzeit durch Covid-19 und die ernsthaften potenziellen wirtschaftlichen Risiken des Brexit verschärft. Zu den Antworten der FET-Politik auf die Herausforderungen, die durch Covid-19 entstanden sind, zählen: die Förderinitiative „Skills to Compete“ zur Unterstützung von Arbeitnehmern, die infolge von Covid-19 ihren Arbeitsplatz verloren haben, bei der Wiedereingliederung ins Erwerbsleben, die Online-Lernplattform

„eCollege“ und ein Anreizprogramm für Lehrlingsausbildungen – ein aktuelles Paket finanzieller Unterstützung für Ausbildungsbetriebe (vgl. CEDEFOP 2021a).

SLOWENIEN

vorbereitet von der Chamber of Commerce and Industry Slovenia

Berufsbildung spielt in Slowenien eine bedeutende Rolle. Die Attraktivität der Berufsbildung ist hoch, denn das slowenische Bildungs- und Berufsbildungssystem Aufstiegsmöglichkeiten sowohl horizontal als auch vertikal bietet. Möglichkeiten für arbeitswelthasiertes Lernen gibt es z. B. durch überbetriebliche Ausbildungszentren oder im Rahmen der kürzlich wieder eingeführten dreijährigen Berufsausbildung der Sekundarstufe II. Das System wird durch eine umfassende Stipendienpolitik unterstützt.

Slowenien hat in der EU-27 den höchsten Anteil an Lernenden der Berufsbildung in der Sekundarstufe II und eine der niedrigsten Schulabbrecherquoten. Darüber hinaus wird die Bedeutung der Steigerung des Kompetenzniveaus von Erwachsenen immer mehr anerkannt. Neben den Herausforderungen einer alternden Bevölkerung und der stetig abnehmenden Teilnahme am lebenslangen Lernen in den letzten zehn Jahren besteht für mehr als ein Viertel der Arbeitnehmer ein hohes Risiko, dass ihre Arbeitsplätze automatisiert werden. Die Notwendigkeit, die Entwicklungen auf die Stärkung digitaler Kompetenzen und Ausweitung der Möglichkeiten zur Weiterbildung und Umschulung zu fokussieren, nimmt zu.

Berufsbildungsgänge werden auf der Sekundarstufe II und auf der Tertiärstufe für junge (Vollzeit) und erwachsene (Teilzeit) Lernende angeboten. Das Berufsbildungsangebot in Slowenien ist in verschiedene Bildungsgangtypen und Vermittlungsmodi (schulbasierte und betriebliche Berufsausbildung) diversifiziert, was zu verschiedenen Arten von Qualifikationen führt und folglich unterschiedliche Aufstiegsmöglichkeiten bietet.

Ziel der Berufsbildung ist es, auf einem international vergleichbaren Niveau Kenntnisse, Fertigkeiten und berufliche Kompetenzen und Fähigkeiten zu vermitteln, die für die Ausübung des gewählten Berufs und für weiterführende Bildung erforderlich sind (vgl. CEDEFOP 2021b; Artikel 2 des Berufsbildungsgesetzes 2006). Die meisten Berufsbildungsgänge werden auf der Sekundarstufe II angeboten. Auf der Tertiärstufe wird ein zweijähriger höherer Berufsbildungstyp angeboten. Alle Berufsbildungsgänge der Sekundarstufe II und

der Tertiärstufe gelten als formale berufliche Erstausbildungen, die zum Erwerb national anerkannten Berufsbildungsabschlüssen führen. Sie sind für Vollzeitlernende kostenlos, während diejenigen, die an einem Teilzeitbildungsgang teilnehmen (Erwachsene), Gebühren zahlen müssen.

Bildungsgänge der beruflichen Erstausbildung im Sekundarbereich II und der höheren Berufsbildung sind kompetenzbasiert und modular aufgebaut. Der Abschluss einer vorgeschriebenen Anzahl von bestimmten Berufsbildungsmodulen führt zum Erwerb einer beruflichen Qualifikation. Die Berufsbildungsmodule beschreiben die Lernergebnisse, die durch theoretisches Lernen und praktische Ausbildung (arbeitsweltbasiertes Lernen) in Schullaboren oder -werkstätten, überbetrieblichen Ausbildungszentren und bei Arbeitgebern erreicht werden sollen.

Für jedes Berufsbildungsmodul wird auf nationaler Ebene ein Wissenskatalog erstellt, der allgemeine Ziele, berufliche Kompetenzen und Lernergebnisse, die durch den Abschluss des Moduls erreicht werden sollen, definiert. Mehr als zwei Drittel der jungen Lernenden in der beruflichen Bildung entscheiden sich für technische Berufsbildungsgänge ein, was zeigt, dass die Lernenden Berufsbildungsgänge bevorzugen, die einen Abschluss der Sekundarstufe II und die Möglichkeit eines Übergangs in die tertiäre Bildung bieten.

Gemäß dem slowenischen Berufsbildungsgesetz (verabschiedet 2006, geändert 2017 und 2019) sind die Qualitätssicherung und die obligatorische Selbstevaluation der Berufsbildungsanbieter in das Berufsbildungssystem integriert und werden als entscheidend für die Qualitätsentwicklung angesehen. Der nationale Expertenrat für Berufsbildung beim slowenischen Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Sport genehmigte 2007 sieben nationale Qualitätsindikatoren (2017 auf elf erweitert), die alle im Einklang mit der Europäischen Qualitätssicherung in der Berufsbildung (EQAVET) stehen (vgl. Cedefop, 2020c). 2017 entwickelte das Ministerium Leitlinien für die Entwicklung eines gemeinsamen nationalen Rahmens für die Qualitätssicherung in der Vorschul-, Grundschul- und Sekundarschulbildung. Mit der Weiterentwicklung des Rahmens wurden vier Institutionen beauftragt. Im Jahr 2019 wurde ein gemeinsamer Rahmen für die Qualitätssicherung im Bildungswesen veröffentlicht. Berufsbildungsanbieter sind für die Verfolgung und Verbesserung der Qualität

ihrer Arbeit sowie für die Überwachung und Berichterstattung zu allen 11 QS-Indikatoren verantwortlich.

UNGARN

vorbereitet von START Foundation

Für die Verwaltung der Berufsausbildung und der Erwachsenenbildung ist in Ungarn das Ministerium für Innovation und Technologie zuständig. Ab 2019 wird die Zuständigkeit auch Curricula für die berufliche Bildung an Hochschulen umfassen. Die Koordinierung und Umsetzung der Berufsbildungspolitik werden durch das Nationale Büro für Berufs- und Erwachsenenbildung und (ab 2019) durch das Zentrum zur Unterstützung innovativer Ausbildung gewährleistet. Sozialpartner tragen zur Entwicklung der Berufsbildungspolitik durch ihre Mitwirkung in Beratungsgremien, z. B. der regionalen Handelskammern, bei. Bildungs- und Ausbildungsanbieter, Kammern, Arbeitgeber und Gewerkschaften entwickeln Vorschläge zur Anpassung von Berufsbildungsgängen und Qualifikationen an die Bedürfnisse des Arbeitsmarktes. Für die Eintragung und Zertifizierung der Ausbildungsabschlüssen sind Industrie- und Handelskammern zuständig (vgl. UNESCO 2021).

In der 2020 veröffentlichten Zusammenstellung Spotlight on VET (vgl. CEDEFOP 2021a) wird beschrieben, dass arbeitsweltbasiertes Lernen auf zwei Arten stattfindet: durch praktische Ausbildung in der Schule oder in einem Unternehmen. Ab dem Schuljahr 2020/21 können Schüler 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 dem Abschluss des Ausbildungsganges eine Abschlussprüfung ablegen. Derzeit wird ein System akkreditierter Berufsprüfungszentren entwickelt, das bis 2025 einsatzbereit sein soll. Allen Berufsbildungsschülern in der beruflichen Sekundar- und höheren Berufsbildung (einschließlich Praktika in Schulwerkstätten) steht ein Berufsbildungsstipendienprogramm zur Verfügung. Im Rahmen der Ausbildungsverträge erhalten die 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 Euro, je nach Prüfungsergebnis). Unternehmen, die Ausbildungen anbieten, können ihren obligatorischen Finanzierungsbeitrag kompensieren (reduzieren), indem sie eine duale Berufsausbildung (Theorie und/oder Praxis) anbieten (vgl. CEDEFOP 2021a).

Die 2010 in Ungarn gebildete Regierung wollte die Teilnahme an der Berufsbildung und das Ansehen der Berufe steigern. Die Berufsausbildung sollte mehr Lernen am Arbeitsplatz mit mehr betrieblicher Ausbildung umfassen (nach dem Vorbild der Länder mit einem starken dualen Ausbildungssystem wie z.B. Deutschland). Der Ministerpräsident und der Präsident der Ungarischen Industrie- und Handelskammer unterzeichneten im November 2010 eine Rahmenvereinbarung, nach der die Kammer eine Schlüsselrolle bei den derzeit vom Staat wahrgenommenen Aufgaben der Berufsausbildung übernehmen wird. Das Management der Berufsbildung bleibt eine öffentliche Aufgabe (vgl. Europäische Kommission 2015).

2

Qualitätssicherung im arbeitsweltbasierten Lernen

2.1. Bedeutung der Qualitätssicherung im arbeitsweltbasierten Lernen

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

Es gibt dafür mehrere Gründe, angefangen bei der Bildungs- und Beschäftigungssituation der erwerbstätigen Bevölkerung bis hin zu den Vorteilen, die es denjenigen bringen würde, die es einführen.

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

Einerseits sind mehr als die Hälfte europäischer Arbeitnehmer der Meinung, dass ihre Arbeit nicht mit ihren Fähigkeiten oder Qualifikationen übereinstimmt, und warnen somit vor Schwierigkeiten und Problemen, die damit verbunden sind.

In gleicher Weise stellen die Unternehmen, die Arbeitsplätze schaffen, auch die Diskrepanz zwischen den in der Ausbildung erworbenen und den am Arbeitsplatz erforderlichen Fähigkeiten fest: „Vier von zehn Arbeitgebern in der EU gaben 2013 an, dass sie bei der Rekrutierung Schwierigkeiten hatten, Mitarbeiter mit richtigen Kompetenzen zu finden“ (vgl. 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 Missverhältnis zwischen den vorhandenen und geforderten Kompetenzen führt. Dieses Missverhältnis entsteht, wenn die erforderlichen Fähigkeiten, zum Beispiel aufgrund des technologischen Fortschritts, bei den Arbeitskräften nicht vorhanden sind. Zu einer Über- oder Unterqualifizierung kommt es, wenn Menschen Tätigkeiten ausüben, für die sie zu viel oder zu wenig Erfahrung und Kompetenz haben (vgl. CEDEFOP 2018).

Dieses Missverhältnis zwischen den vorhandenen und geforderten Kompetenzen spiegelt sich nicht nur bei Arbeitgebern und Arbeitnehmern wider, sondern auch bei dem Teil der arbeitslosen GESELLSCHAFT, der seine Qualifikationen nicht an die derzeit angebotenen Stellen anpassen kann.

Arbeitsweltbasiertes Lernen ist als eine Bildungslösung konfiguriert, die es den Teilnehmern 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 ihrer Beschäftigungsfähigkeit führt (vgl. Pérez Manzano 2018).

„Organisationen spielen eine entscheidende Rolle bei der besseren Nutzung von Qualifikationen und haben Interesse daran, ein gesundes Gleichgewicht zwischen den sich verändernden Qualifikationsanforderungen am Arbeitsplatz und den Qualifikationen der Arbeitnehmer aufrechtzuerhalten. Die Bereitstellung von Ausbildungen – in Zusammenarbeit mit Bildungsanbietern – und die Unterstützung des Lernens am Arbeitsplatz sind wirksame Mittel, die Organisationen einsetzen können, um das gewünschte Gleichgewicht zu sichern, wenn die Jobs immer komplexer werden“ (CEDEFOP 2018).

Andererseits sind die möglichen Vorteile, die Etablierung des arbeitsweltbasierten Lernens durch Einhaltung von Qualitätsstandards für seine Teilnehmer mit sich bringen würde, neben wirtschaftlichen Anreizen auch andere, eher pädagogische/sozio-humanistische Vorteile.

Wie von Pérez Manzano (2018) festgestellt, ermöglicht die Qualitätssicherung im arbeitsweltbasierten Lernen Ihrem **UNTERNEHMEN**:

- ▶ ein praktisches Instrument für die Auswahl und Einstellung von Personal zu entwickeln und Personalkosten zu sparen, da bei der Einstellung eines Lernenden dessen Ausbildung, Fähigkeiten und Fertigkeiten bereits bekannt sind,
- ▶ ein qualifiziertes Personal zu haben, das auf den Bedarf Ihres Unternehmens zugeschnitten ist, da es die Lernenden in den Fähigkeiten ausbildet, die im Unternehmen am meisten benötigt werden,
- ▶ die Mitarbeiter zu binden und ihre Arbeitszufriedenheit zu erhöhen,
- ▶ die Rolle des Arbeitgebers als Ausbildungsanbieter zu anerkennen,
- ▶ das Image des Unternehmens zu verbessern und ein Engagement für sein soziales Umfeld zu entwickeln, das sich in der Politik der sozialen Verantwortung des Unternehmens widerspiegelt,
- ▶ die Distanz zu Bildungseinrichtungen zu verringern, insbesondere wenn Ihr Unternehmen ein KMU ist,
- ▶ auf den Fachkräftebedarf schnell reagieren zu können, so dass eine Anpassung an den Arbeitsmarkt möglich ist und Missverhältnisse zwischen den vorhandenen und geforderten Kompetenzen behoben werden können,
- ▶ eine kontinuierliche Aktualisierung und Anpassung des Bildungssystems an die sozioökonomischen Gegebenheiten zu fördern.

Die Qualitätssicherung im arbeitsweltbasierten Lernen ermöglicht den LERNENDEN (vgl. Pérez Manzano 2018):

- ▶ die anspruchsvollsten Fähigkeiten, das technische Fachwissen und das implizite Wissen zu fördern,
- ▶ in spezifischen Prozessen und in Unternehmenskultur individuell angepasst ausgebildet zu werden,
- ▶ wertvolle berufliche Erfahrungen auf dem Arbeitsmarkt zu sammeln,
- ▶ das Lernen an den Anforderungen der Unternehmensrealität zu orientieren und den Unternehmergeist zu fördern,
- ▶ mehr motiviert zu sein, die Ausbildung fortzusetzen,
- ▶ ein Training in transversalen Fähigkeiten (durch die Person des WBL-Mentors) in Teamarbeit- oder Konfliktlösungsfragen zu absolvieren,
- ▶ eine anerkannte Qualifikation zu erlangen, während sie an einem berufsbezogenen Projekt arbeiten,

- ▶ in die Verantwortlichkeiten des Unternehmens schrittweise integriert zu werden,
- ▶ in den Arbeitsmarkt unter den besten Bedingungen einzusteigen.

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

- ▶ junge Menschen auf ihre zukünftigen Berufe vorzubereiten,
- ▶ junge Menschen in das Arbeitsleben zu integrieren und hochwertige Arbeitsplätze zu schaffen,
- ▶ das Eintrittsalter in den Arbeitsmarkt für diejenigen zu antizipieren, die den Arbeitsmarkt eintreten und nicht den akademischen Weg einschlagen wollen,
- ▶ die wirtschaftliche Entwicklung und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu fördern.

2.2. Implementierung der Qualitätssicherung im arbeitsweltbasierten Lernen

Es ist die Aufgabe von jedem der am WBL beteiligten Akteure, die mit Qualitätspraktiken verbundenen Werte und Verpflichtungen zu fördern.

Qualität hängt nicht nur davon ab, ob die Berufsbildungseinrichtung, aus der der Lernende stammt, angemessen vorgeht, und auch nicht nur davon, ob das Unternehmen dem Lernenden eine wertvolle Ausbildung bietet, sondern davon, dass jede der beteiligten Parteien ihren Auftrag im Bereich des arbeitsweltbasierten Lernens angemessen erfüllt. Damit das arbeitsweltbasierte Lernen selbst als eine „Qualität“ angesehen werden kann, müssen alle Parteien eine Reihe von Verpflichtungen bei der Wahrnehmung ihrer Rolle im Prozess eingehen: Unternehmen und ihre betrieblichen Mentoren, Berufsbildungseinrichtungen und ihre Berufslehrer sowie die Lernenden selbst.

Die wichtigsten Herausforderungen, wenn es um das arbeitsweltbasierte Lernen geht, inklusive der QUALITÄTSPRINZIPIEN, die dabei gelten sollten, werden **auf der europäischen Ebene** im Leitfaden „*High Performance Apprenticeships & Work-based Learning: 20 Guiding Principles*“ (dt. „*20 Leitprinzipien für hochwertige*

Berufsausbildungen und erfolgreiches arbeitsweltbasiertes Lernen am Arbeitsplatz") (Europäische Kommission 2015) definiert.

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

- nationale Bildungspolitik und Einbeziehung der Sozialpartner,
- Unterstützung für ausbildende Unternehmen, insbesondere KMU,
- Attraktivität der Berufsausbildung und Verbesserung der Berufsorientierung,
- **Qualitätssicherung im arbeitsweltbasierten Lernen.**

Konzentriert man sich auf diese letzte Herausforderung, die Qualitätssicherung im arbeitsweltbasierten Lernen, sind die Qualitätsprinzipien, die ein Unternehmen befolgen sollte, um auf diese Herausforderungen reagieren zu können, die folgenden:

- ▶ PRINZIP 16: Bereitstellung eines klaren Rahmens für die Qualitätssicherung innerhalb der Berufsausbildung auf System-, Anbieter- und Unternehmensebene, bei dem ein systematisches Feedback gewährleistet wird.
- ▶ PRINZIP 17: Hinwirken darauf, dass der Inhalt der Berufsbildungsprogramme Änderungen im Qualifikationsbedarf der Unternehmen und der Gesellschaft berücksichtigt.
- ▶ PRINZIP 18: Pflege des gegenseitigen Vertrauens und Respekts durch systematische Zusammenarbeit zwischen den Ausbildungspartnern.
- ▶ PRINZIP 19: Unterstützung der kontinuierlichen beruflichen Weiterentwicklung von betrieblichen Ausbilder und Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen.
- ▶ PRINZIP 20: Sicherstellung einer fairen, validen und authentischen Bewertung von Lernergebnissen.

Ein weiterer Ansatz zur Qualitätssicherung des arbeitsweltbasierten Lernens basiert auf der Identifizierung und Vereinbarung von **ETHISCHEN UND QUALITÄTSPRINZIPIEN**, die bei der Entwicklung des WBL-Angebots im Unternehmen gelten (vgl. CRUE 2019).

ETHISCHE GRUNDSÄTZE



Gleichberechtigung

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. Daher muss ihr Management, wie in der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung dargelegt, von ethischen Werten geleitet sein, die ein Gleichgewicht zwischen den wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Dimensionen jeder Aktivität anstreben. Das WBL ist eine Gelegenheit, eine nachhaltige Kultur unter den verschiedenen beteiligten Akteuren zu fördern und umzusetzen.



Engagement

Der Wert des Engagements bedeutet zu erkennen, dass das WBL eine sehr wichtige Ausbildungsaktivität ist, da es die praktische Ausbildung der Lernenden durch eine echte Erfahrung in externen 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 so weit wie möglich zu vermeiden.



Verantwortung

Verantwortung beinhaltet eine ehrliche Übernahme eigener Pflichten und Aufgaben, die zur Zweckerfüllung des WBL beitragen. Ebenso impliziert sie auch die Bereitschaft, demjenigen gegenüber Rechenschaft abzulegen, der für das gemeinsame Handeln der Parteien verantwortlich ist.

QUALITÄTSGRUNDSÄTZE



Information und Transparenz

Die Verwaltung des arbeitsweltbasierten Lernens muss durch ein angemessenes Maß an Information und Transparenz geprägt sein, so dass alle Beteiligten, insbesondere Lernende, über alle notwendigen Informationen verfügen, bevor sie den WBL-Prozess akzeptieren und umsetzen. Sowohl Unternehmen als auch WBL-Mentoren müssen in der Lage sein, alle Informationen über WBL selbst, Bedingungen, unter denen es durchgeführt wird, sowie Vorschriften und Verfahren, die es unterstützen, anzubieten.



Gestaltung und Umsetzung des Ausbildungsplans

Das ultimative Ziel des WBL ist das praktische Lernen der Lernenden, und daher wird der Ausbildungsplan als zentrales Element des Lernprozessmanagements positioniert, dem alle anderen Elemente untergeordnet werden. Ein hochwertiges WBL-Prozess muss sicherstellen, dass Lernziele gut definiert sind und die Umsetzung des Ausbildungsplans gesichert wird.



WBL-Bedingungen

Der WBL-Aufenthalt eines Lernenden im Unternehmen muss unter angemessenen Bedingungen stattfinden, die den Lernenden zur Teilnahme und zum Lernen motivieren, ohne dass dies ein Arbeitsverhältnis und Ersetzung von Arbeitsplätzen bedeutet. Während des WBL-Aufenthalts im Unternehmen, insbesondere in Arbeitsumgebungen, die von Natur aus mit größeren Risiken verbunden sind, muss allerdings die Sicherheit des Lernenden gewährleistet werden, indem einschlägige Schulungen und Präventivmaßnahmen durchgeführt werden, die seine Sicherheit garantieren.



WBL-Überwachung und -Evaluation

Die besondere Natur des arbeitsweltbasierten Lernens, das hauptsächlich in Arbeitsumgebungen stattfindet, erfordert ein hohes Maß an Überwachung und Bewertung, einschließlich einer ständigen Überwachung der Lernaktivitäten während des WBL-Aufenthalts im Unternehmen, des Erfüllungsgrades von Ausbildungs-/Bildungszielen sowie der abschließenden Evaluation des WBL-Prozesses.

Die **Verbreitung** und **Sensibilisierung** einer Reihe von Empfehlungen, die sich aus den ethischen und qualitativen Prinzipien des arbeitsweltbasierten Lernens im Unternehmen ableiten lassen, unter den beteiligten Akteuren (Lernende, betriebliche Mentoren, Unternehmen) wirken sich auch auf die Verbesserung der WBL-Qualität und Entwicklung einer ethischen und einer Spitzenleistungskultur im Unternehmen aus. Diese Empfehlungen umfassen die Erstellung von Informationsmaterialien für die beteiligten Akteure, die Organisation von Veranstaltungen für die Lernenden, die Zusammenstellung von Erfahrungsberichten von Lernenden oder Arbeitgebern, die den Nutzen des WBL für die berufliche Entwicklung unterstreichen, und vieles mehr.

Um die Qualität im Prozesses des arbeitsweltbasierten Lernens sicherzustellen, sollten die **Unternehmen** insbesondere die folgenden **HANDLUNGSPRINZIPIEN** befolgen (vgl. CRUE 2019):

- ▶ Die vom Lernenden auszuführenden Aufgaben sollen die Anwendung und Ergänzung der erworbenen theoretischen Kenntnisse ermöglichen und auf die im Ausbildungsplan beschriebenen Kompetenzen und Ziele abgestimmt sein.
- ▶ In einigen Ländern haben WBL-Lernende weder die Verpflichtungen, die aus einem Arbeitsverhältnis resultieren, noch können die Inhalte und die Entwicklung der WBL-Aufgaben zur Ersetzung von Arbeitsplätzen führen. In diesen Fällen ist die Produktivität nicht der Hauptwert der Ausbildungszeit. In anderen Ländern, wie z. B. in Österreich und Deutschland, gibt es seit langem Ausbildungssysteme, in denen der WBL-Lernende voll in das Unternehmen integriert wird und zum Geschäftsumsatz beiträgt. In diesen dualen Systemen wechselt der WBL-Lernende zwischen dem Lernumfeld in der Berufsschule und den produktiven Phasen im Ausbildungsbetrieb, wo er durch die Arbeit direkt am Arbeitsplatz echte Erfahrungen sammelt.
- ▶ Das Unternehmen soll über qualifiziertes Personal für die Betreuung der Ausbildung verfügen, um die Aktivitäten zu überwachen und den Fortschritt des WBL-Prozesses zu betreuen und zu kontrollieren, wobei die Beziehung auf gegenseitigem Respekt und Engagement für das Lernen beruhen sollte.
- ▶ Das Verhältnis zwischen der Anzahl der Mitarbeiter und der WBL-Lernenden soll eine effektive Betreuung und Begleitung während des Fortschritts des WBL-Prozesses gewährleisten.
- ▶ Der Lernende soll über die Organisationsstrukturen und Arbeitsweise der aufnehmenden Organisation / des Unternehmens, die einschlägigen

betriebsinternen Bestimmungen und die Arbeitsschutzvorschriften informiert werden.

- ▶ Stellen Sie Zeitpläne auf, die die Vereinbarkeit des arbeitsweltbasierten Lernens mit dem Stundenpensum des Theorieunterrichts in der Berufsschule erleichtern. 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 stimmt sich der betriebliche Mentor mit dem Berufslehrer des Lernenden an der Berufsschule ab, um die im Ausbildungsplan festgelegten Aktivitäten zu entwickeln und mögliche Zwischenfälle, die während der Umsetzung des Plans auftreten könnten, zu lösen.
- ▶ Stellen Sie sicher, dass der WBL-Aufenthalt im Unternehmen für den Lernenden nicht belastend ist. Die Möglichkeit, ein Stipendium zu bekommen, wird es denjenigen, die über weniger Mittel verfügen, erleichtern, in ein hochwertiges arbeitsweltbasiertes Ausbildungsgang aufgenommen zu werden.
- ▶ Erleichtern Sie dem Lernenden die Teilnahme an Prüfungen und Präsenzaktivitäten in seiner Berufsschule.
- ▶ Stellen Sie dem Lernenden ergänzende Schulungen und Materialien zur Verfügung, die für einen angemessenen Fortschritt des arbeitsweltbasierten Lernen erforderlich sind.
- ▶ Ermöglichen und stimulieren Sie die Einbringung von Vorschlägen zur Innovation, Verbesserung und zum Unternehmergeist durch den Lernenden.
- ▶ Bewahren Sie Vertraulichkeit in Bezug auf alle Informationen, die Sie im Rahmen Ihrer Tätigkeit als Mentor über den Lernenden erhalten.
- ▶ Arbeiten Sie am WBL-Evaluationsprozess mit, pflegen Sie reibungslose Beziehungen zum Berufslehrer des Lernenden an der Berufsschule und bei der Erstellung der von der Ausbildungseinrichtung des Lernenden geforderten Berichte.

Qualität begreifen – Qualitätskriterien für arbeitsweltbasiertes Lernen

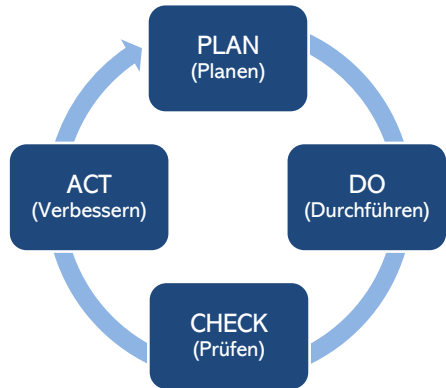
Um die Qualität von arbeitsweltbasierten Praktika zu verbessern, sollten sich die aufnehmenden Organisationen Zeit dafür nehmen, die Ankunft ihrer Lernenden richtig zu planen, ein Spektrum an allgemeinen und spezifischen Zielen auf den Stärken ihrer Lernenden basierend festzulegen und eine Reihe von Strategien anzuwenden, die ihnen helfen können, die gemeinsamen Ziele zu erreichen. In ganz Europa gibt es allerdings immer noch Organisationen, die auf die Ankunft der Lernenden nicht vorbereitet sind und unzureichende Ausbildungsmaßnahmen durchführen, da sie sich der Bedeutung von der Entwicklung hochwertiger arbeitsweltbasierter Praktika nicht bewusst sind.

In diesem Kapitel soll untersucht werden, wie die Organisationen den sog. PDCA-Zyklus (engl. **Plan-Do-Check-Act cycle**) und die relevanten Bausteine des EQAVET-Bezugsrahmens in ihre Praxis umsetzen können, um die Qualität des arbeitsweltbasierten Lernens zu verbessern.

3.1. Der PDCA-Zyklus

In den 1950er Jahren schlug Dr. W. Edward Deming während seiner Bildungsvorträge in Japan den PDCA-Zyklus bzw. -Rahmen vor (vgl. Moen und Norman 2006). Der PDCA-Zyklus wird seitdem von Organisationen auf der ganzen Welt als Modell zur Unterstützung von internen Veränderungen und Verbesserungen verwendet. Der Rahmen ermöglicht es den Organisationen, ein

breites Spektrum an Herausforderungen, mit denen sie gegenwärtig konfrontiert werden, effektiv zu identifizieren und zu berücksichtigen, Lösungen zur Milderung dieser Herausforderungen zu implementieren, die Gesamtwirksamkeit dieser Lösungen effektiv zu analysieren und zu bewerten und gleichzeitig künftige Änderungen oder Anpassungen, die innerhalb der Organisation



vorgenommen werden können, zu erwägen. Der PDCA-Rahmen ist ein wirksames Instrument, das von Akteuren in der BWL-Praxiswelt eingesetzt werden kann, um die Qualität der WBL-Programme zu messen und ihre Wirksamkeit zu verbessern.

Erfolgreiche Organisationen reflektieren die von ihnen durchgeführten Praktiken und implementieren je nach Möglichkeit Lernmöglichkeiten. Durch die Teilnahme an diesem kontinuierlichen Zyklus können Organisationen wachsen, sich weiterentwickeln und ihre Qualität verbessern. Es sind entscheidende Bausteine für ihren Gesamterfolg. In diesem Unterkapitel soll daher untersucht werden, wie Organisationen und ihre WBL-Verantwortlichen den PDCA-Zyklus auf verantwortungsvolle und effiziente Weise nutzen können, um die Gesamtqualität des arbeitsweltbasierten Lernens zu verbessern und das Fortbestehen, den Ruf und das weitere Wachstum der Organisation sicherzustellen.

PLANEN (P)

Wie die gängige Rhetorik beschreibt: „Fehlende Planung ist der erste Schritt zum Misserfolg“. WBL-Verantwortliche und Lernende, die nicht im Voraus planen, scheitern letztlich langfristig. Nach Thornton (2020) sollte die Planungsphase des PDCA-Zyklus etwa 75% der zugewiesenen Zeit in Anspruch nehmen und letztendlich den Status des WBL-Verantwortlichen oder des WBL-Lernenden, seine allgemeinen und spezifischen Ziele und Vorstellungen berücksichtigen und überlegen, wie diese erreicht werden sollen.

Um ein qualitativ hochwertiges Arbeitspraktikum zu gewährleisten, sollte die Planungsphase bereits vor der Vermittlung des Lernenden beginnen. Der erste Schritt in der Planungsphase des PDCA-Zyklus besteht daher darin, die Probleme, mit denen die Organisation konfrontiert wird, effektiv zu identifizieren. Um das Praktikum effektiv zu planen und ein qualitativ hochwertiges Praktikum anbieten zu können, sollten die Organisation und der Berufsbildungsanbieter vor der Ankunft des Lernenden regelmäßige Kommunikationskanäle zueinander einrichten.

Die aufnehmende Organisation sollte Herausforderungen identifizieren, mit denen sie derzeit konfrontiert wird, wie z. B. die Unfähigkeit, Kundenanforderungen zu erfüllen, eingeschränkte Lieferkanäle, stagnierende interne Prozesse oder sogar zunehmende Beschwerden, die die Organisation nicht alleine bewältigen kann. Berufsbildungsanbieter sollten ihre WBL-Bewerber prüfen und deren Fähigkeiten auf die Anforderungen der Organisation korrekt abstimmen, um sicherzustellen, dass diese Anforderungen vom WBL-Lernenden erfüllt werden können.

Die von dem WBL-Q-Projektkonsortium durchgeführten Recherchen haben jedoch ergeben, dass Unternehmen in ganz Europa mit einer Diskrepanz zwischen den Fähigkeiten der Lernenden und den vom Unternehmen benötigten Fähigkeiten konfrontiert werden.

Sobald der WBL-Lernende erfolgreich einer Organisation zugeordnet wurde, sollten sowohl der Lernende als auch die Organisation ihre eigenen allgemeinen und spezifischen Ziele für den Praktikumszeitraum festlegen und besprechen, wie sie diese erreichen möchten. Um diesen Schritt des Planungsprozesses zu unterstützen, empfiehlt Thornton (2020), eine breite Palette von Hilfsinstrumenten, wie z. B. Brainstorming-Aktivitäten, Pareto-Diagramme, Prüfbögen, Histogramme, Ursache-Wirkungs-Diagramme (Fischgrätendiagramme), Gantt-Diagramme und Baumdiagramme, zu verwenden, um diese Ziele formal anzuerkennen.

Die Qualität des arbeitsweltbasierten Lernens kann von Organisationen durch die Identifizierung und Anerkennung von SMART-Zielen (engl. **S**pecific, **M**easurable, **A**ttainable, **R**ealistic, **T**ime-bound) sichergestellt werden, die von beiden Parteien festgelegt werden. David Garvin von der MIT Sloan School of Management stellte 1998 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 formal zu betrachten.

Im Laufe der vom WBL-Q-Projektkonsortium zwischen Dezember 2020 und Januar 2021 durchgeführten Recherchen wurde festgestellt, dass eine der größten Herausforderungen für Organisationen in ganz Europa im Hinblick auf die Qualitätssicherung des arbeitsweltbasierten Lernens 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 Verantwortlichkeiten sowohl des WBL-Lernenden als auch des WBL-Anbieters klar zu definieren und angemessene Ressourcen für die Förderung des arbeitsweltbasierten Lernens bereitzustellen, können aufnehmende Organisationen eine reibungslosere Umsetzung von arbeitsweltbasierten Praktiken gewährleisten.

DURCHFÜHREN (D)

Die zweite Phase des Deming'schen PDCA-Zyklus – das Durchführen – regt den WBL-Lernenden und die Organisation dazu an, 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 aller Beteiligten zur Durchführungsphase unterstützen, die alle dazu motiviert, auf das Erreichen der vordefinierten Ziele hinzuarbeiten.

Die vom WBL-Q-Projektkonsortium zwischen Dezember 2020 und Januar 2021 durchgeführten Recherchen haben gezeigt, dass der Berufsbildung in ganz Europa ein „Imageproblem“ zugeschrieben wird. Dieses Imageproblem könnte darauf zurückzuführen sein, dass es allen beteiligten Parteien nicht gelingt, die Durchführungsphase des Deming'schen Zyklus erfolgreich abzuschließen.

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

Sowohl der WBL-Lernende als auch die Organisation 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, wie z. B. Gantt-Diagramme, Baumdiagramme und Prüfbögen, die diesen Schritt unterstützen können, um die vereinbarten Ziele zu messen und die Meilensteine zu erreichen.

PRÜFEN (C)

Die dritte Phase des PDCA-Zyklus ist das Prüfen. 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 Überprüfungsphase können Organisationen und Lernende Möglichkeiten für ihr eigenes Selbstwachstum erkennen und einen weiteren PDCA-Zyklus für weiteres Wachstum und Entwicklung in Gang setzen.

Der erste Schritt zur erfolgreichen Durchführung dieser Phase ist die Überprüfung und Bewertung der allgemeinen und spezifischen SMART-Ziele, die in der Planungsphase festgelegt wurden. Sowohl der WBL-Lernende als auch die Organisation sollten die tatsächlich festgestellten Ergebnisse ermitteln und dabei berücksichtigen, welche Folgewirkungen sich daraus ergeben könnten.

Es ist allerdings unvermeidlich, dass sowohl aufnehmende Organisationen als auch Lernende während des arbeitsweltbasierten Lernens mit unvorhergesehenen Umständen konfrontiert werden. Ein gängiges Beispiel hierfür sind Lernende, die eine Grundausbildung in der Bedienung von Geräten haben, aber eine spezielle oder fortgeschrittene Ausbildung benötigen, um eine Aufgabe zu erfüllen. Außerdem hat die für WBL in der Organisation zuständige Person möglicherweise nicht genügend Zeit, um die Arbeit der WBL-Lernenden kontinuierlich zu überwachen, was dazu führt, dass die vordefinierten allgemeinen und spezifischen Ziele nicht überprüft werden können.

Die Überprüfungsphase ist für das weitere Wachstum und die Entwicklung sowohl des 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 Zyklusphasen ableiten können. Da der PDCA-Zyklus kontinuierlich und von Natur aus zyklisch eingesetzt werden kann, könnte eine Nichtberücksichtigung als Lernmöglichkeit dazu führen, dass Lernmöglichkeiten verpasst und weitere Wachstumsmöglichkeiten überflüssig werden.

In einer vom WBL-Q-Projektkonsortium durchgeführten Umfrage wurde von Organisationen angegeben, dass die Überprüfungsphase des PDCA-Zyklus oft scheitert, wenn der Zufriedenheitsgrad nicht überwacht wird und die Lernmöglichkeiten weder ermittelt noch umgesetzt werden.

VERBESSERN (A)

Die letzte Phase des PDCA-Zyklus – das Verbessern - ist die letzte Gelegenheit für die Organisation, ihre Strategien und Arbeitsmethoden zu verbessern und zu standardisieren. Bis zu diesem Zeitpunkt förderte der PDCA-Zyklus die Planung und Umsetzung einer Reihe von Lösungen zur Milderung der Herausforderungen, mit denen die Organisation aktuell konfrontiert wird. In der Verbesserungsphase müssen die Unternehmen damit beginnen, ihre Vorgehensweise auf der Grundlage von Erkenntnissen, die sich aus eingeleiteten Maßnahmen ergeben haben, anzupassen.

Da der PDCA-Zyklus von Natur aus zyklisch ist, ist es wichtig, sicherzustellen, dass es Möglichkeiten gibt, über die Ergebnisse der Überprüfungsphase nachzudenken. Aus Fehlern zu lernen ist ein ausgezeichnetes Mittel, um die Qualität des Zyklus sicherzustellen. Außerdem ermöglicht es, die Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des arbeitsweltbasierten Lernens zu standardisieren.

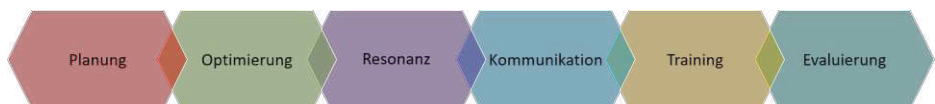
Insgesamt ist der PDCA-Zyklus ein hervorragendes Instrument, das von Organisationen verwendet werden kann, um die Qualität des arbeitsweltbasierten Lernens zu messen. Der PDCA-Zyklus funktioniert gut, wenn Organisationen den Zyklus regelmäßig anwenden, unabhängig davon, ob sie den Zyklus bereits zuvor verwendet haben, ob sie in der Vergangenheit WBL-Lernende aufgenommen haben oder ob dies eine neue Erfahrung für sie ist. Um die Gesamtqualität des arbeitsweltbasierten Lernens in Organisationen zu verbessern, sollten alle daran beteiligten Akteure in den PDCA-Zyklus einbezogen werden.

3.2. Der EQAVET-Bezugsrahmen und seine 6 Bausteine für WBL in Unternehmen

Im Jahr 2009 führte die Europäische Union den Europäischen Bezugsrahmen für die Qualitätssicherung in der Berufsbildung (EQAVET-Bezugsrahmen), mit dem Ziel ein, Fragen der Qualität und der Qualitätssicherung in der europäischen Berufsbildung besser behandeln zu können. Obwohl die geltenden Richtlinien bereits seit über 15 Jahren in Kraft sind, haben sie sich in der WBL-Praxis nicht durchgesetzt und werden hauptsächlich von Berufsbildungsanbietern bei der Durchführung von qualitativ hochwertigen arbeitsweltbasierten Praktika verwendet. Der Bezugsrahmen ist nützlich für Berufsbildungsanbieter, die duale Ausbildungsgänge, Qualifizierungen am Arbeitsplatz oder Integrations- und Simulationsschulungen anbieten (vgl. EQAVET 2012).

Der EQAVET-Rahmen ist für die Entwicklung qualitativ hochwertiger Ausbildungsgänge und letztendlich auch für den Erfolg der Lernenden in der beruflichen Bildung von wesentlicher Bedeutung.

Im Rahmen von EQAVET wurden sechs Bausteine definiert, die untersuchen, wie die Ausbildung gestaltet, durchgeführt und bewertet wird. Für aufnehmende Organisationen, die den Lernenden arbeitsweltbasierte Praktika anbieten, ist es wichtig, auf die QS-Maßnahmen zu achten, die für die Bildungsanbieter gegenüber ihren Lernenden gelten. Die Bausteine fungieren als „Aufruf zum Handeln“ und unterstützen Best-Practice-Aktivitäten bei der Bereitstellung einer hochwertigen Berufsbildung in ganz Europa.



Die sechs Bausteine können wie folgt definiert werden: 1 - Planung, 2 - Optimierung, 3 - Resonanz, 4 - Kommunikation, 5 - Training und 6 - Evaluation. Für die Berufsbildungsanbieter, die die Verbindung zwischen den WBL-Lernenden und der Organisation, die Praktika anbietet, herstellen, bieten diese Bausteine einen soliden Rahmen, durch den die Qualität gesichert und gemessen werden kann.

PLANUNG

Der erste Baustein – die Planung – konzentriert sich auf die Fähigkeit von Partnerschaften, zusammenzuarbeiten, um eine qualitativ hochwertige Ausbildung zu schaffen, die den Lernenden die Möglichkeit bietet, ihre Fähigkeiten und Kenntnisse in einem arbeitsweltbasierten Umfeld zu entwickeln. Dank einer effektiven Planung der Ausbildung in den frühen Phasen der Partnerschaft sind aufnehmende Organisationen in der Lage, qualitativ hochwertige Praktika anbieten, die den Bedürfnissen aller Beteiligten gerecht werden. Außerdem können auch die Berufsbildungsanbieter für die Qualität der Lernmöglichkeiten stehen, die ihren Lernenden geboten werden.

EU-weit hat das WBL-Q-Projektkonsortium 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 gemeinschaftlich eine Vereinbarung abschließen. Diese kann beinhalten, dass formelle Vereinbarungen zwischen dem Lernenden, der Berufsbildungseinrichtung und der Organisation unterzeichnet werden, in denen alle Parteien ihre Bedürfnisse und Ziele für den Ausbildungszeitraum angeben. Alternativ könnte sie auch die Akzeptanz dafür beinhalten, 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, vorausgesetzt, dass alle Beteiligten die Möglichkeit haben, ihre Beziehungen zu bewerten und zu überprüfen sowie Bereiche mit Verbesserungspotenzial zu identifizieren.

OPTIMIERUNG

Der zweite Baustein – die Optimierung – verpflichtet die aufnehmende Organisation, sich Gedanken darüber zu machen, wie sie die Leistung des WBL-Lernenden während seines Praktikums effektiv überwachen und evaluieren 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, ihre internen Daten oder Daten auf

nationaler Ebene zu analysieren, um festzustellen, wie die Qualität ihrer Ausbildungsprogramme verbessert werden kann.

Organisationen können ihre Ausbildungsprogramme weiter verbessern, indem sie Mitarbeiter in Schlüsselpositionen bestimmen, die für die Ausbildung von WBL-Lernenden verantwortlich werden können. In ganz Europa, z. B. in solchen Ländern wie Deutschland und Österreich, werden Schulungen für solche Mitarbeiter angeboten, 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 sind solche Schulungen jedoch derzeit nicht verfügbar. Alternativ können die Organisationen ermitteln, wie viel Zeit einem WBL-Lernenden während des Praktikums gewidmet wird, um dies möglicherweise zu optimieren.

RESONANZ

Der dritte Baustein des EQAVET-Bezugsrahmens – die Resonanz (bzw. Reaktion) – bedeutet, auf die Bedürfnisse der Lernenden zu reagieren. Berufsbildungsanbieter und aufnehmende Organisationen werden dazu angeregt, gemeinsam auf die Herausforderungen einzugehen, mit denen die Lernenden während ihres Praktikums konfrontiert werden können. Jeder Lernende hat unterschiedliche Lernfähigkeiten und -bedürfnisse, daher ist es wichtig, dass sie unterstützt und ermutigt werden, sich in ihrem Praktikum zu entfalten. Eine kontinuierliche Kommunikation zwischen allen relevanten Akteuren kann dazu beitragen, dass sich der Lernende in Bezug auf sein Praktikum sicherer fühlt.

Die WBL-Qualität kann im Rahmen des Bausteins „Resonanz“ verbessert werden, indem den Lernenden die Möglichkeit gegeben wird, ihre Bedürfnisse und Bedenken gegenüber einem (entsprechend geschulten) WBL-Verantwortlichen innerhalb der aufnehmenden Organisation zu äußern. Indem der Lernende die Möglichkeit erhält, kontinuierlich Feedback zu seinen Erfahrungen zu geben, kann er sich entspannter, engagierter und ermutigt fühlen, sein Praktikum fortzusetzen und nicht abubrechen.

KOMMUNIKATION

Der vierte Baustein – die Kommunikation – regt die Lernenden dazu an, ihr eigenes Lernen mitzubestimmen und bietet ihnen die Möglichkeit, sich zu äußern und

Bereiche zu identifizieren, die sie gerne verbessern würden. Außerdem ermöglicht dieser Baustein den aufnehmenden Organisationen, leistungsbezogene Bedenken zu erörtern oder zusätzliche Ausbildungsmöglichkeiten zu identifizieren. Es sollten regelmäßige Rücksprachen zwischen dem Berufsbildungsanbieter und der WBL-Organisation stattfinden, um die Zusammenarbeit und das Erreichen der für beide Parteien strategischen Ziele zu unterstützen. Die vom WBL-Q-Projektkonsortium durchgeführten Recherchen ergaben, dass die Kommunikation zwischen allen relevanten Akteuren verbessert werden sollte.

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

TRAINING

Der fünfte Baustein – das Training (des Personals) – regt die aufnehmenden Organisationen dazu an, über die Qualifikationen und Erfahrung der Mitarbeiter nachzudenken, die direkt mit den WBL-Lernenden zusammenarbeiten, um sicherzustellen, dass sie auf ihre Rollen vorbereitet und bestens ausgebildet sind. Die Organisationen sollten dabei zuerst die Mitarbeiter identifizieren, die direkt mit den Lernenden arbeiten, und gemeinsam die Fähigkeiten ermitteln, über die sie verfügen müssen, um die Lernenden beim Erwerb neuer Kompetenzen zu unterstützen.

Im Rahmen der vom WBL-Q-Projektkonsortium durchgeführten Recherchen wurde festgestellt, dass es in Europa unterschiedliche Standards und Anforderungen an WBL-Verantwortliche gibt. In einigen Ländern sind solche Mitarbeiter sehr gut ausgebildet und werden durch Weiterbildungsmöglichkeiten unterstützt, während in anderen die Erfüllung dieser Anforderungen nicht erforderlich ist.

EVALUATION

Der sechste und letzte Baustein – die Evaluation (der Lernenden) – bewegt den Berufsbildungsanbieter und die aufnehmende Organisation dazu, zu bescheinigen, dass der Lernende eine Phase der arbeitsweltbasierten Ausbildung absolviert hat. D. Wiliam erkannte 2017 an, wie wichtig es ist, die Lernenden zu bewerten, um

festzustellen, was sie durch ihre Lernerfahrung gelernt haben. Zur Bewertung der Lernenden sollten vordefinierte Lernergebnisse, Kompetenzen und Fähigkeiten verwendet werden, um sie dabei zu unterstützen, ihr Praktikum erfolgreich abzuschließen.

Eine engere Zusammenarbeit zwischen der Berufsbildungseinrichtung, den Lernenden und der aufnehmenden Organisation kann die Qualität der arbeitsweltbasierten Programme in ganz Europa verbessern. Dank seinen klar definierten Bausteinen bietet der EQAVET-Rahmen den WBL-Akteuren einen standardisierten und europaweit geltenden Referenzrahmen, durch den sie die Gesamtqualität ihrer Programme verbessern können.

Durch eine effektive Implementierung des PDCA-Zyklus und des EQAVET-Rahmens kann die Qualität des arbeitsweltbasierten Lernens in ganz Europa verbessert werden. Sollten regelmäßige Feedback- und Kommunikationsschleifen und die Umsetzung von Lösungen auf der Grundlage des während der Zyklen erhaltenen Feedbacks nicht berücksichtigt werden, könnte dies dazu führen, dass die Gesamtqualität des arbeitsweltbasierten Lernens 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 sowie Instrumente, Tipps und Tricks zur Identifizierung von Defiziten und Potenzialen im eigenen arbeitsweltbasierten Lernprozess des Unternehmens.

Um die Qualität des arbeitsweltbasierten Lernprozesses zu sichern und seine Auswirkungen auf das Unternehmen zu bewerten, wird es empfohlen, den Prozess zu überwachen und zu evaluieren. Damit die Auswirkungen gemessen werden können, sollten sowohl quantitative als auch qualitative Leistungsindikatoren (engl. key performance indicators, KPIs) definiert werden. Eine Nachverfolgung der Ergebnisse ist sehr zu empfehlen, und zwar für alle Schritte und Aktivitäten sowie ihre Auswirkungen auf verschiedenen Ebenen, da die Bewertung Hinweise darauf liefert, warum KPIs erreicht oder nicht erreicht werden. Die Messung von Auswirkungen des Prozesses ist sehr hilfreich, um Defizite und Potenziale im Prozess zu ermitteln, und kann zu einer Maximierung der Auswirkungen, d. h. des Mehrwerts des WBL-Angebots für das Unternehmen, führen. Daher ist es wichtig, die KPIs in der Anfangsphase der Planung eines WBL-Prozesses zu definieren – es muss von Anfang an ein klares Bild der Rollen, Verantwortlichkeiten und Meilensteine innerhalb des Prozesses vorhanden sein.

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

Prozesses umfangreicher, aber nicht übertrieben umfangreich zu gestalten, denn das arbeitsweltbasierte Lernen ein komplexer Prozess ist, an dem viele Akteure beteiligt sind. In den Unterkapiteln 4.1.-4.3. werden einige Erkenntnisse und Instrumente angeboten, die den Unternehmen bei der Durchführung eines „Audits“ zur Visualisierung und Analyse des aktuellen Stands des eigenen WBL-Prozesses helfen sollen. Der Unterkapitel 4.4. bietet eine Vorlage für die weithin bekannte und verwendete SWOT-Analyse, die sich auf den WBL-Prozess konzentriert, was schließlich zu dem Unterkapitel 4.5. führt, das auf die Identifizierung konkreter Maßnahmen zur Verbesserung des eigenen WBL-Prozesses fokussiert ist, indem es ein einfaches Instrument zur Spezifizierung dieser Maßnahmen bietet.

4.1 Qualitätssicherung von WBL-Prozessen – Kontextualisierung

In den letzten Jahrzehnten nahmen die Bedeutung und die Teilnahme am arbeitsweltbasierten Lernen zu. Auf europäischer Ebene gibt es einige Ziele und Prioritäten für das arbeitsweltbasierte Lernen, während die WBL-Politiken auf nationaler Ebene recht unterschiedlich sind und eine Vielzahl verschiedener WBL-Praktiken umfassen. Sehr oft ist WBL ein integraler Bestandteil des Berufsbildungssystems, und in einigen Ländern, wie z. B. Österreich, Deutschland und Schweiz, hat WBL eine lange Tradition. In vielen Ländern wie Irland, Niederlande, Finnland, Frankreich und Slowenien stand WBL in den letzten Jahren ganz oben auf der politischen Agenda. Es gibt aber immer noch einige Länder, in denen WBL noch kein fester Bestandteil des Berufsbildungsangebots ist.

Ungeachtet der Unterschiede zwischen den Berufsbildungssystemen und dem WBL-Angebot wurden viele Anstrengungen unternommen, um ein gemeinsames Verständnis und gemeinsame Standards für die Qualität des arbeitsweltbasierten Lernens zu erreichen. Wie im Arbeitspapier der Europäischen Stiftung für Berufsbildung unter dem Titel „Promoting Quality Assurance in Vocational Education and Training: the ETF Approach“ (dt. „Förderung der Qualitätssicherung in der Berufsbildung: Ansatz der ESB“) (vgl. ETF 2015) dargelegt, „ist ein gemeinsames Verständnis von Qualität »von Wert«, und das macht die 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 arbeitsweltbasiertes Lernen anbieten, insbesondere KMU, die nicht über die gleichen Ressourcen verfügen wie Großunternehmen, haben oft Schwierigkeiten, die Qualität des WBL-Prozesses sicherzustellen. Obwohl auf politischer Ebene in den letzten Jahrzehnten viel für die Qualitätssicherung in arbeitsweltbasierten Lernprozessen getan wurde, gibt es immer noch eine „Sprachbarriere“, wenn man dies auf die operative 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 -Strategie hätte. Die Art und Weise, wie diese Vision mit dem Rest des Unternehmens kommuniziert wird, ist sogar noch wichtiger, als dass sie „nur deklariert“ 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, ihre Reichweite zu identifizieren: 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 Lernplätze? All dies sind Faktoren, die bei der Qualitätsevaluation eines WBL-Prozesses und der Ermittlung von Defiziten und Möglichkeiten berücksichtigt werden müssen.

Die Organisationskultur eines Unternehmens wird von seinen Managern 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, könnte es ohne die Unterstützung des mittleren Managements und der Abteilungsleiter, die diese Vision leben und ihre Denkweise daran ausrichten, keine angemessene Kultur für die WBL-Prozessqualität geben. Führungskräfte auf jeder Ebene beeinflussen die Mitarbeiter, auch wenn sie sich dessen nicht bewusst sind. Wenn sie eine negative Einstellung gegenüber der ordnungsgemäßen Einhaltung der WBL-Qualitätsverfahren haben, werden die Mitarbeiter dies an ihren Worten und Handlungen ablesen können (vgl. 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 anpassungsfähige Denkweise ist das wichtigste Kapital in diesem Prozess. In Anlehnung an die Ideen zu einem zukunftsfähigen Arbeitsplatz von Averbook (2018) und an seine digitale Erfolgsformel (2021) lassen sich vier Säulen der WBL-Qualitätssicherung ableiten und gewichten (vgl. Taylor 2019):

Die vier Säulen der WBL-Qualitätssicherung



4.3 Identifizierung von Rollen und Akteuren

Alle am Prozess des arbeitsweltbasierten Lernens beteiligten Schlüsselakteure sollten sich ihrer Rolle bewusst sein. Wenn es um Unternehmen geht, die WBL anbieten, sollten sie 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 sind dies alles etablierte Prozesse, die die Qualität sichern.

Obwohl die Welt des arbeitsweltbasierten Lernens aus einer Vielzahl unterschiedlicher Interessengruppen und Akteure besteht, die leider immer noch nicht dieselbe Sprache sprechen, ist die Qualitätssicherung für ein Unternehmen, das WBL anbietet, von größter Bedeutung, denn viele Unternehmen in verschiedenen Wirtschaftssektoren stehen vor derselben Herausforderung – der des Mangels an qualifizierten Arbeitskräften. In der Welt des arbeitsweltbasierten Lernens verfolgen die verschiedenen Interessengruppen das gleiche gemeinsame Ziel – eine kompetenzbasierte Wirtschaft und Gesellschaft.

In diesem Sinne muss ein Netzwerk aus Feedbackschleifen und Evaluation aufgebaut und eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung entwickelt werden.

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

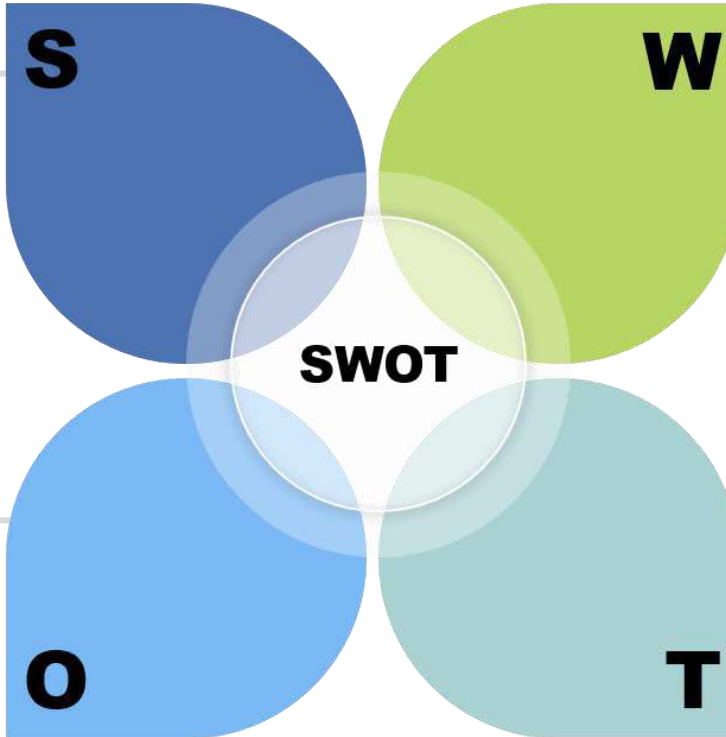
- WBL-Prozess: Wie „ausgereift“ ist der WBL-Prozess in Ihrem Unternehmen?
- WBL-Struktur: Wie ist das WBL in Ihrem Unternehmen organisiert?
- WBL-Ressourcen: Über welche Ressourcen verfügt Ihr Unternehmen? (Zeit, Budget, Personal usw. Fehlt es da an etwas?)

4.4 SWOT-Analyse des eigenen WBL-Prozesses

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

STÄRKEN

Was sind Ihre Aktiva? Welche Werte bieten Sie, die andere Unternehmen, die WBL implementieren, nicht haben? Was bringt Lernende dazu, in Ihr Unternehmen zu kommen? Worauf sind Sie bei Ihrem WBL-Prozess am meisten stolz?



SCHWÄCHEN

Was hält Sie davon ab, qualitativ hochwertige WBL-Prozesse durchzuführen? Wo müssen Sie sich verbessern? Reichen Ihre Ressourcen aus? Was machen andere Unternehmen besser als Sie?

CHANCEN

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

RISIKEN

Welchen Hindernissen begegnen Sie in Ihrem WBL-Prozess? Wie können Ihre Schwächen ausgenutzt werden? Welche Faktoren können Sie nicht beeinflussen?

4.5 Identifizierung von Zielen (Soll-Zustand) und Verbesserungsmaßnahmen

Auf den in den vorangegangenen Unterkapiteln vorgeschlagenen Schritten und Hinweisen basierend bietet dieses Unterkapitel ein einfaches und dennoch umfassendes Instrument, um die konkreten Maßnahmen zu identifizieren und aufzuschreiben, mit deren Umsetzung Sie bereits morgen beginnen können, und um die Durchführbarkeit der identifizierten Maßnahmen zu bewerten. Das unten dargestellte vereinfachte Schema könnte ein Instrument darstellen, um über die Schritte nachzudenken, die durch die Übungen aus den obigen Unterkapiteln implementiert wurden.

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

Identifizieren Sie 3 Verbesserungsmöglichkeiten. Wählen Sie auf der SWOT-Analyse basierend drei zentrale Herausforderungen innerhalb Ihres WBL-Prozesses und die möglichen Lösungen aus.

Möglichkeit 1	Möglichkeit 2	Möglichkeit 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>

Selbstevaluation und Stresstest für arbeitsweltbasiertes Lernen

5.1 Der WBL-Q-Evaluationsansatz

Generell gesehen ist das Messen und Erfassen von Qualität in der allgemeinen und Berufsausbildung 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 zwar viele Überlegungen angestellt wurden, jedoch immer wieder Fragen zur Zuverlässigkeit, Validität und Objektivität solcher Instrumente und Ansätze gestellt werden. Dennoch besteht Einigkeit darüber, dass eine Art kontinuierliche Überwachung 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 arbeitsweltbasierten Lernens ist dies sogar noch komplexer, da es die Situation darstellt, in der z. B. Fahrzeugbau, allgemeine Bildung und Berufsausbildung miteinander kombiniert werden. Die Qualität des WBL-Angebots eines Unternehmens zu bewerten, ist daher immer eine Kombination aus der Qualität der allgemeinen Bildung und der Berufsausbildung sowie der unternehmensinternen Prozesse und der darin entstehenden Produkte/ Dienstleistungen. Aus diesem Grund beinhaltet die Messung der Qualität im arbeitsweltbasierten Lernen zusätzliche Herausforderungen und muss sich von einer rein quantitativen Messung von Indikatoren (z. B.: Wie viele betriebliche Mentoren für wie viele Auszubildende gibt es in dem untersuchten Unternehmen?)

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

Diese Herausforderungen der Qualitätsbewertung im arbeitsweltbasierten Lernen vor dem Hintergrund der Notwendigkeit einer breiten Auswahl von Qualitätskriterien ins Auge zu fassen und gleichzeitig die Unternehmensrealitäten für einen Qualitätsbewertungsprozess zu berücksichtigen (z. B. Zeit- und Ressourcenknappheit, Wettbewerbsherausforderungen, Gewinnstreben usw.), hat den WBL-Q-Evaluationsansatz beeinflusst und de facto definiert. Von Anfang an wurde beschlossen, einen einfachen online-basierten Selbstevaluationsprozess anzustreben, der all diese bestehenden Herausforderungen und Faktoren berücksichtigt. Der Selbstevaluationsansatz bietet eine recht vertrauliche und private Evaluationsaktion mit unternehmensinterner Ableitung von Verbesserungsfaktoren etc. Gleichzeitig will der WBL-Q-Evaluationsansatz aber auch zeigen, dass der unternehmensbezogene WBL-Ansatz selbstverständlich nicht von allgemeinen gesellschaftlichen und modernen Entwicklungen losgelöst ist. Aus diesem Grund bietet der WBL-Q-Evaluationsansatz auch die Möglichkeit, das eigene WBL-Angebot im Hinblick auf einige allgemeine Megatrends zu bewerten, um zu zeigen, wie fit das aktuelle System gegenüber einigen breiten und tatsächlich unvermeidlichen Trends in der nahen und mittleren Zukunft ist.

Die Hauptzielgruppe des WBL-Q-Selbsteinschätzungstools sind alle Personen, die für unternehmensinterne WBL-Programme verantwortlich sind (seien es längere Ausbildungsgänge oder auch kürzere Praktikums- und Qualifizierungsangebote). Es gehören dazu z. B. Firmeninhaber in kleineren Unternehmen, die direkt in WBL-Ausbildungsprogramme involviert und dafür verantwortlich sind, Personalverantwortliche in mittleren und größeren Unternehmen, Ausbildungspersonal wie z. B. betriebliche Mentoren, Ausbilder, Vorarbeiter usw., die eine entscheidende Rolle in WBL-Prozessen ihrer Unternehmen spielen. All diese Personen könnten das WBL-Q-Selbsteinschätzungstool direkt nutzen und davon profitieren. Wie bereits erwähnt, baut der WBL-Q-Evaluationsansatz auf einer sehr breiten Palette von Einflussfaktoren für die Qualität des arbeitsweltbasierten Lernens auf, was auch bedeutet, dass eine einzelne Person, die das Selbsteinschätzungstool nutzt, möglicherweise nicht über alle Informationen verfügt, die für die Beantwortung der einen oder anderen im Tool gestellten Frage erforderlich sind. Aus diesem Grund bietet das Tool die

Möglichkeit, die Bewertung zu unterbrechen, wenn zusätzliche Informationen von anderen Personen oder Unternehmensbereichen benötigt werden. Die Partner des WBL-Q-Projekts sind jedoch davon überzeugt, dass nur eine sehr breite Erfassung der Faktoren, die die Qualität des arbeitsweltbasierten Lernens in einem Unternehmen beeinflussen, zu einem vollständigen Bild und einem fundierten Bewertungsergebnis führen kann. Daraus können dann Verbesserungspotenziale und -schritte abgeleitet werden, die auch dem Selbsteinschätzungstool selbst vorgeschlagen werden.

Relevante und zuverlässige Qualitätsindikatoren und -kriterien zu identifizieren, ist stets die größte Herausforderung bei der Entwicklung eines Qualitätsbewertungsinstruments. Nur wenn es gelingt, in einem solchen Instrument eine Reihe glaubwürdiger und klarer Indikatoren zu erheben und umzusetzen, wird das Produkt als relevant angesehen und die Ergebnisse von den Benutzern akzeptiert. Aus diesem Grund wurde von Partnern des WBL-Q-Projekts ein dreistufiger Prozess zur Identifizierung von Qualitätsindikatoren für die Entwicklung des Selbsteinschätzungstools angewendet. Im ersten Schritt wurde eine breit angelegte Fragebogenerhebung unter den WBL-Experten, Ausbildern, betrieblichen Mentoren, Personalverantwortlichen, aber auch WBL-Lernenden durchgeführt, um die für Qualität des arbeitsweltbasierten Lernens relevanten Qualitätsbereiche bzw. -bausteine zu identifizieren, die dann in dem zweiten Schritt gegeneinander abgewogen wurden, um die relevantesten Bausteine identifizieren zu können. Im dritten Schritt entwickelten die Partner dann die für die identifizierten Qualitätskriterien relevanten Bewertungsfragen und wendeten ein komplexes punktebasiertes Gewichtungssystem auf der Rückseite des Selbsteinschätzungstools an, um die Relevanz der einzelnen Fragen auszugleichen.

All dies wurde ausführlich innerhalb der Partnerschaft, aber auch mit einer kleinen Gruppe externer Experten und Referenzgremien im Vorfeld getestet und reflektiert, um eine verlässliche Sammlung von Fragen und Qualitätsindikatoren bereitstellen zu können. Im letzten Schritt wurde die gesamte Sammlung von Kriterien und Fragen, die entlang der sechs Bausteine des EQAVET-Qualitätssicherungssystems strukturiert sind, in ein Online-Selbstevaluationssystem übertragen, das das Kernprodukt des WBL-Q-Projekts darstellt.

5.2 Das WBL-Q-Selbsteinschätzungs- und -Stresstest-Tool

Das WBL-Q-Selbsteinschätzungs- und -Stresstest-Tool richtet sich an Personen, die in ihren Unternehmen für arbeitsweltbasierte Lernprozesse verantwortlich sind. Das Online-Tool ist kostenlos und einfach unter tool.wbl-quality.eu zu verwenden und ist in Englisch, Deutsch, Spanisch, Slowenisch und Ungarisch verfügbar.

QUALITÄTSKRITERIEN FÜR DIE EINZELNEN BAUSTEINE

PLANUNG	1. Es gibt ein klares Engagement für arbeitsweltbasiertes Lernen auf der Geschäftsführungsebene (Absichtserklärung). 2. Es wurden Ressourcen zugewiesen, um arbeitsweltbasiertes Lernen zu erleichtern. 3. Arbeitsweltbasiertes Lernen ist ein Teil der Personal- und Talentmanagementstrategie. 4. Eine Politik für arbeitsweltbasiertes Lernen ist vorhanden.
OPTIMIERUNG	5. Die Kompetenzprofile der WBL-Lernenden werden vor der Aufnahme erstellt. 6. Die Rekrutierung von WBL-Lernenden richtet sich nach den Bedürfnissen des Unternehmens. 7. Die Aufnahme von WBL-Lernenden wird erleichtert.
RESONANZ	8. Beziehung zwischen dem Unternehmen und dem Berufsbildungssystem. 9. Es wird ein angemessenes Matching zwischen dem WBL-Lernenden und dem Ausbildungsanbieter hergestellt. 10. Produktivitätsrückfluss der WBL-Lernenden. 11. Zufriedenheitsniveau des Unternehmens, der Lernenden und der Vertreter der Berufsbildung wird überwacht und gemessen.
KOMMUNIKATION	12. Zeit für die Unterstützung und Betreuung zwischen dem WBL-Lernenden und dem betrieblichen Mentor wird bereitgestellt. 13. Interne Kommunikations- und Feedbackschleifen sind eingerichtet. 14. Die Kommunikation zwischen dem Unternehmen und dem Berufsbildungsanbieter ist strukturiert – Feedback, Problemlösung etc.
TRAINING	15. WBL-Lernende werden realen Arbeitserfahrungen ausgesetzt. 16. Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse sind klar definiert. 17. Betreuer des arbeitsweltbasierten Lernens sind geschult und erfahren. 18. Arbeitsschutzanforderungen sind festgelegt.
EVALUATION	19. Verbleibsquote der WBL-Lernenden im Unternehmen. 20. Es werden regelmäßige (jährliche) Audits und Überprüfung der Prozesse des arbeitsweltbasierten Lernens durchgeführt. 21. Es werden Verbesserungsmöglichkeiten ermittelt und umgesetzt. 22. Das Programm des arbeitsweltbasierten Lernens ist relevant für den Arbeitsmarkt und das Berufsbildungssystem.

Schritt 1: Registrierung als Benutzer

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 der Benutzer gebeten, nicht nur die gewünschten Anmeldedaten, sondern auch einige aussagekräftige Eckdaten zu seinem Unternehmen anzugeben. Diese Informationen dienen dem Zweck, Benchmark-Gruppen zu erstellen, die es den Benutzern ermöglichen, ihre Ergebnisse mit anderen Unternehmen ähnlicher Größe und Erfahrung im WBL-Bereich zu vergleichen. In den Dropdown-Listen können die Benutzer das Land, die Anzahl der Mitarbeiter, die durchschnittliche Anzahl der WBL-Lernenden pro Jahr, die Anzahl der für WBL verantwortlichen Personen und die Anzahl der Jahre, in denen

arbeitsweltbasiertes Lernen in Ihrem Unternehmen angeboten wird, auswählen. Um das Benchmarking und die Registrierung zu erleichtern, sind die Werte gruppiert und vordefiniert. Die unten abgebildete Tabelle zeigt die möglichen Antworten:

Anzahl der Mitarbeiter	Anzahl der WBL-Lernenden	Anzahl der für WBL verantwortlichen Personen	Anzahl der Jahre mit dem WBL-Angebot
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 Benutzer werden außerdem gebeten, den AGB sowie den Datenschutzbestimmungen (beide im Registrierungsformular verlinkt) zuzustimmen.

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

Schritt 2: Starten der ersten Einschätzung

Bei der ersten Anmeldung werden die Benutzer im Dashboard mit beschreibenden Nachrichten und einer Übersicht über die Bausteine der Selbsteinschätzung begrüßt. Sie können entweder die Schaltfläche „Selbsteinschätzung starten“ oder einzelne Böcke bzw. Bausteine der Selbsteinschätzung anklicken. In der oberen Leiste können die Benutzer bequem auf ihr Profil sowie auf den FAQ-Bereich zugreifen, der auch unterhalb der Bausteine angezeigt wird. In der Fußzeile können sie auf die AGB, Datenschutzbestimmungen, Impressum und ein Fehlerbericht-Formular zugreifen. Außerdem können die Benutzer jederzeit die Sprache wechseln.



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

Dashboard Deutsch

Selbsteinschätzung starten

Blöcke

Die Selbsteinschätzung 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
- Nutzbarekeit 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.

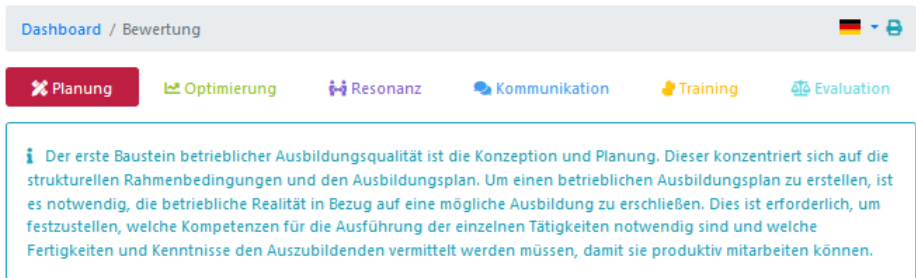
Bitte beachten Sie, dass Ihre Punktzahl erst dann vollständig ist, wenn Sie jeden Block beantwortet haben.

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

54

Schritt 3: Der Selbstevaluationsprozess

Beim Starten der Selbstevaluation werden die Benutzer zu farblich gekennzeichneten Unterseiten für jeden Baustein geleitet, wo sie 9-12 Fragen mit verschiedenen Antwortmöglichkeiten finden. Unterhalb des Navigationsbereichs bietet eine Infobox weitere Informationen zu dem jeweils aktiven Baustein.



In unterem Bereich der Seite können die Antworten zu jedem Baustein einzeln gespeichert werden. Dadurch haben die Benutzer die Möglichkeit, entweder alle Bausteine in einer Sitzung zu beantworten oder nur teilweise zu beantworten. Dies kann erforderlich sein, wenn sie einige zusätzliche Informationen recherchieren müssen, bevor sie sicher antworten können (z. B. Fragen zur Finanzierung).

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

Schritt 4: Benutzer-Dashboard

Sobald die Fragen von mindestens einem Baustein beantwortet und gespeichert wurden, ändert das Dashboard sein Aussehen.

Die abgeschlossenen Bausteine werden auf der linken Seite in kräftigeren Farben angezeigt, und auf der rechten Seite wird die Willkommensnachricht durch eine Visualisierung der Punktzahlen in Form eines Spinnennetzdiagramms für jeden Baustein ersetzt. In der Spinnennetzgrafik kann der Benutzer sein aktuelles

Ergebnis sehen und es mit seinem ersten Ergebnis (falls zutreffend) und mit der Benchmark ähnlicher Unternehmen vergleichen. Eine in Klammern angezeigte Zahl weist darauf hin, wie viele Unternehmen die Benchmark-Gruppe bilden.

Zwei Schaltflächen unterhalb des Ergebnisbereichs bieten dem Benutzer die Möglichkeit, einen detaillierten PDF-Ergebnisbericht sowie ein Zertifikat herunterzuladen. Beim Anklicken der Schaltflächen kann der Benutzer den Namen seines Unternehmens, seinen eigenen Namen und, falls er die PDFs branden möchte, sein Firmenlogo einfügen. Diese Angaben werden nicht gespeichert, sondern nur temporär für die Erstellung der PDFs verwendet, die ausschließlich für den Benutzer bestimmt sind (weitere Einzelheiten zu den PDFs werden weiter unten beschrieben).



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

Dashboard

Selbsteinschätzung starten

Blöcke

Die Selbstbewertung 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.



● 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

56

Schritt 5: Ergebnisse des Stresstests

Der WBL-Q-Stresstest wird im Hintergrund der Selbsteinschätzung durchgeführt. Alle Fragen sind bestimmten BWL-Qualitätskriterien zugeordnet, und je nach den Antworten des Benutzers und der Punktzahl in den jeweiligen Kriterien wird eingeschätzt, wie widerstandsfähig sein WBL-System gegenüber relevanten künftigen Megatrends ist. Im Tool wurden 5 Megatrends ausgewählt und durch Anklicken des „i“-Symbols wird eine kurze Erläuterung angezeigt.

In der Visualisierungsgrafik wird das Stressniveau für jeden Megatrend auf einer intuitiven Skala dargestellt. Rot bedeutet ein hohes Stressniveau, d.h. das WBL-System ist nicht bereit für den genannten Megatrend und muss verbessert werden. Grün weist auf ein niedriges Stressniveau hin 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 Sie die entsprechende Schaltfläche im Dashboard anklicken. Er kann durch Angabe des Firmennamens, des Namens der Person, die die Selbsteinschätzung durchgeführt hat, und Einfügen 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 das WBL-Q-Selbsteinschätzungs- und -Stresstest-Tool

2. Ergebnisübersicht 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 zur betrieblichen Ausbildungsqualität

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse nach Bausteinen und den ihnen zugeordneten Qualitätskriterien dargestellt. Die Benutzer erhalten konkrete Empfehlungen, wie sie ihre Punktzahl und die Ausbildungsqualität verbessern können.

4. Megatrends

Erläuterung der Megatrends und der damit verbundenen Qualitätskriterien.

5. Zusätzliche Informationen

Impressum und weiterführende Links



Sind die Benutzer mit ihren Ergebnissen zufrieden, können sie ein personalisiertes PDF-Zertifikat (im DIN-A4-Format) erstellen, das sie ausdrucken oder in elektronische Form weiterverwenden können, beispielsweise für Werbezwecke.

5.3 Umsetzung der Evaluationsergebnisse in die Praxis

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

Die Ergebnisse für jedes der Kriterien können in einem der folgenden vier Bereiche liegen: exzellentes Ergebnis (mehr als 90%), gutes Ergebnis (61-89%), durchschnittliches Ergebnis (31-60%) und Raum für Verbesserungen (weniger als 30%). Es versteht sich von selbst, dass je niedriger die Punktzahl ist, desto mehr und komplexere Empfehlungen werden gegeben. Ein exzellentes Ergebnis kann kaum noch verbessert werden. Daher wird dem Benutzer zu der exzellenten Qualität seiner arbeitsweltbasierten Lernprozesse gratuliert. Der Bericht ist als Nachschlagewerk und To-Do-Liste gedacht (siehe Beispiel unten). Es wird vorgeschlagen, 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 einschlägige Maßnahmen. In manchen Fällen kann es notwendig sein, mit relevanten Akteuren und anderen Beteiligten, wie z. B. Vertretern des Berufsbildungssystems und (natürlich) den Lernenden in Kontakt zu treten.

Nach der Umsetzung der Verbesserungsschritte kann und sollte die WBL-Q-Selbsteinschätzung erneut durchgeführt werden – entweder für einen bestimmten Qualitätsbaustein oder für mehrere Bausteine auf einmal. Wurden die Empfehlungen in die Praxis umgesetzt, kann sich der Benutzer über ein neues, verbessertes Ergebnis 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, was in dem Spinnennetzdiagramm sowie in Prozentwerten dargestellt wird. Darüber hinaus ermöglicht das Benchmark-System, Ihr eigenes Ergebnis (das erste und das aktuelle) mit dem Durchschnitt anderer Unternehmen zu vergleichen, die arbeitsweltbasiertes Lernen anbieten. Um sicherzustellen, dass der Vergleich aussagekräftig ist, werden nur die Werte der Vergleichsunternehmen in die Berechnung des Durchschnitts einbezogen. Die Vergleichsunternehmen werden durch das Land, die Anzahl der Beschäftigten, die Anzahl der WBL-Lernenden, die Anzahl der WBL-Verantwortlichen und die Anzahl der Jahre, in denen das Unternehmen arbeitsweltbasiertes Lernen anbietet, definiert. Um diesen Benchmark wirklich zuverlässig zu machen, wird das WBL-Q-Tool über mehrere Monate in allen Partnerländern in mindestens 50 Unternehmen getestet, die einen Basispool für solche Vergleiche bilden. Aus diesem Vergleich kann das Unternehmen ableiten, in welchem Baustein es im Vergleich zu seinen Mitbewerbern, die vielleicht auch Konkurrenten sind, den dringendsten Verbesserungsbedarf hat. Gleichzeitig kann das Unternehmen erkennen, in welchen Qualitätsaspekten es gleich 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 Ergebnisse aller Bausteinkriterien werden bestimmten zukünftigen Megatrends, wie demografischer Wandel, Digitalisierung, Inklusion und Vielfalt, Attraktivität der Berufsbildung, nachhaltige und solidarische Zukunft, zugeordnet. 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 Besprechungen mit Vorgesetzten auf Seniorebene dienen, um dort, wo es nötig ist, Veränderungen einzuleiten und zu erleichtern.

6

Fallstudien und Praxisbeispiele aus der Wirtschaft

In diesem Kapitel werden Best-Practice-Beispiele im Hinblick auf ihre hohe Qualität des arbeitsweltbasierten Lernens vorgestellt. Es gibt eine große Anzahl von Unternehmen innerhalb und außerhalb der EU mit einem exzellenten Angebot im Bereich des arbeitsweltbasierten Lernens, aber aus Platzgründen ist es hier möglich, nur eine sehr kleine Auswahl von Vorzeigeunternehmen zu präsentieren. Dieses Kapitel stellt also eine Auswahl österreichischer und ungarischer Unternehmen vor, die aufgrund der stark voneinander abweichenden nationalen Systeme und Regelungen unter sehr unterschiedlichen Voraussetzungen agieren. Es werden Kerndaten und Stärken der einzelnen Unternehmen vorgestellt. Die vorgestellten österreichischen Unternehmen wurden jeweils für die Qualität des arbeitsweltbasierten Lernens innerhalb des dualen Lehrsystems Österreichs ausgezeichnet.

Es werden folgende Unternehmen bzw. Organisationen vorgestellt:

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

	Gartengestaltungsunternehmen Oberösterreich, Österreich ~30 Mitarbeitende 7 Lernende www.gartenzauner.com
---	--

Die Ausbildung der Mitarbeiter steht seit mehr als 20 Jahren in einem besonderen Fokus und es war ein langer Prozess, ein gut funktionierendes System erfolgreich zu etablieren. Das arbeitsweltbasierte Lernen ist ein wichtiger Bestandteil des Unternehmens. Da der Fachkräftemangel bereits eine große Herausforderung darstellt, ist es für das Unternehmen entscheidend, seine Mitarbeiter weiterzubilden und neue Fachkräfte selbst auszubilden.

Um bei GartenZauner ein Lehrling zu werden, kommt es nicht auf Schulnoten an, sondern auf Leidenschaft, soziale Kompetenzen und handwerkliches Geschick. Wichtig ist, dass man eine hohe Motivation mitbringt und sich in das Team einfügt. Die meisten Lehrlinge bleiben nach ihrer Ausbildung im Unternehmen. Die Fluktuation ist sehr gering, was ein Zeichen dafür ist, dass das Unternehmen ein attraktiver Arbeitgeber ist.

Eckpfeiler

Das Unternehmen versucht, seinen Lehrlingen ein attraktives Angebot zu machen: Eckpfeiler sind z. B. die sog. Lehrlingsgärten – Projekte, die das gesamte Lehrjahr dauern und in denen die Lehrlinge ihre eigene Gartenlandschaft von Anfang an selbst gestalten, und der wöchentliche Unterricht, der zusätzlich zum obligatorischen Berufsschulbesuch stattfindet. Darüber hinaus bietet das Unternehmen Ausbildungsplätze im Ausland, Schulungen mit internen und externen Experten in relevanten Feldern und Bereichen wie Sozialkompetenz, Persönlichkeitsentwicklung, Projektmanagement an, die sonst eher weniger berücksichtigt werden.



Auch der Wunsch der Mitarbeiter nach einem ausgewogenen Verhältnis von Berufs- und Privatleben wird anerkannt. Es gibt bereits Mitarbeiter, die eine Vier-Tage-Arbeitswoche in Anspruch nehmen. Weitere Vorteile sprechen die Jugendlichen an: Ein Vorteil der Branche im Allgemeinen ist es, in und mit der Natur zu arbeiten, die Umwelt zu schützen und auf die Biodiversität zu achten.

GartenZauner achtet auch auf die Digitalisierung: Jeder Lehrling bekommt zu

Beginn seiner Ausbildung ein Tablet, um am wöchentlichen betriebsinternen Unterricht teilnehmen zu können und Zugriff auf Lernmaterialien zu haben. Darüber hinaus hat man erkannt, dass Lern-Apps die bisher verwendeten Lernkarten ersetzen können, insbesondere im Bereich der Pflanzenkunde.

Die jährliche Mitarbeiterbeurteilung wird auch mit den Lehrlingen durchgeführt. Im Rahmen der Beurteilung werden Ziele festgelegt, die Entwicklung und der Fortschritt jedes Lehrlings überwacht und es gibt dabei auch Raum für Feedback und die Bewertung der Mitarbeiterzufriedenheit.

Wenn sich ein Lehrling nicht traut, ein Problem direkt mit seinem Vorgesetzten zu besprechen, hat er einen Sprecher, der ihn vertritt. Dies ist immer ein Pluspunkt und gerade am Anfang der Lehre wichtig, wenn sich die Lehrlinge noch nicht sicher fühlen.

Wie gewinnt das Unternehmen seine Lehrlinge?

Es ist entscheidend, Lehrlinge aktiv zu rekrutieren. Das bedeutet zum Beispiel, Schulklassen zu besuchen, das Berufsbild vorzustellen und Schüler für den Beruf zu begeistern. Nach Jahren des Aufbaus eines angemessenen WBL-Systems und der



aktiven Rekrutierung von Lehrlingen ist GartenZauner bereits als ein attraktiver Arbeitgeber in seiner Region bekannt und hat keine Schwierigkeiten, Lehrlinge zu gewinnen. Hervorzuheben ist, dass das WBL-System zeitaufwändig und kostenintensiv ist, es zahlt sich aber aus, wenn man sich das (trotz des Fachkräftemangels in dieser Branche) kompetente, motivierte Team des Unternehmens ansieht.

Maischön

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

Maischön ist ein preisgekrönter Friseur- und Kosmetiksalon mit vier Standorten im ländlichen Raum Österreichs und beschäftigt 54 Mitarbeiter, darunter 13 Lehrlinge. Für arbeitsweltbasiertes Lernen hat das Unternehmen vor Kurzem eine eigene Lehrlingsakademie eingerichtet, die über Raumkapazitäten und einen guten Rahmen verfügt, um die Lehrlinge das Tagesgeschäft begleitend angemessen ausbilden zu können. Für die nächsten paar Jahre wird es angestrebt, in der Akademie größere Lerneinheiten in Blöcken umzusetzen, anstatt die Lehrlinge ein- oder zweimal pro Woche auszubilden.

Eckpfeiler

„Im maischön findest du ein Umfeld, in dem du mehr verdienen kannst als nur einen Gehaltscheck. Du erhältst die Chance, dir eine Karriere aufzubauen und mit Freunden zusammenzuarbeiten.“ Birgit Nöckl, Geschäftsführerin und Leiterin der Lehrausbildung

Um den Bedürfnissen der Lehrlinge gerecht zu werden, hat das Unternehmen sein WBL-System umstrukturiert. Anstatt wie üblich die Lerninhalte in Jahren zu



strukturieren und allen Lehrlingen die gleichen Inhalte in der gleichen Zeit beizubringen, wurde ein modulares System aufgebaut, bei dem jeder Lehrling wählen kann, welches Modul er als nächstes absolvieren möchte und wie viel Zeit er für jedes Modul braucht, bis es abgeschlossen ist. Nach jedem Modul legen die Lehrlinge eine Prüfung ab und können fortan ihr Wissen in der Praxis im Unternehmen anwenden. Dieses System ermöglicht ein individuelles Lerntempo, was dazu führt, dass die Schnelllerner viel schneller fertig sind als zuvor und die langsameren Lerner genug Zeit haben, die Lerninhalte noch

einmal zu wiederholen, bis sie gefestigt sind. Das Unternehmen ist bestrebt, seine Lehrlinge zu befähigen und ihre Unabhängigkeit zu fördern. Dieses System ermutigt die Lehrlinge zur Übernahme der Eigenverantwortung und steigert ihre Motivation enorm. Darüber hinaus werden die langsameren Lernenden dadurch motiviert, dass sie zu den schnelleren aufschauen können.

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

Dem Unternehmen ist es wichtig, mit seinen Lehrlingen kontinuierlich kommunizieren zu können. Der Austausch mit ihnen Lehrlingen findet fast täglich statt. Sie bekommen auch wöchentlich Aufgaben zu erledigen und haben einen wöchentlichen „Potentialtag“, an dem es Raum gibt, um schlechte Erfahrungen, aber auch Highlights zu besprechen. Halbjährlich werden die Eltern der minderjährigen Lehrlinge zu einem Treffen mit den Lehrlingen und dem betrieblichen Mentor eingeladen, um Ziele und Fortschritte zu besprechen. Dies hilft, die Eltern einzubinden, den Kontakt zwischen dem Mentor und den Eltern herzustellen und sie auch als Multiplikatoren zu gewinnen. Kontinuierliche

Kommunikation ist zeitaufwändig, führt aber zu einer guten persönlichen Beziehung, einer guten Beziehung zum Unternehmen und einer sehr geringen Mitarbeiterfluktuation. Obwohl die Rekrutierung von qualifiziertem Personal in der Branche schwierig ist, hat das Unternehmen keine Probleme, Fachkräfte zu finden, weil es selbst diese ausbildet.

Bei der Mitarbeiterausbildung fällt auf, dass das Spektrum an Lernenden in Bezug auf Merkmale wie Alter oder Leistung breiter wird. Das Unternehmen hält es für entscheidend, einen guten Mix von Lernenden zu rekrutieren, z. B. jüngere und ältere, schnell und langsam lernende. So ein Mix sollte eine gute Zusammenarbeit unter den Lehrlingen ermöglichen. Auch Menschen mit Behinderungen (z. B. Rollstuhlfahrer und Spastiker) arbeiten im Unternehmen und Führen bestimmte Tätigkeiten aus (noch nicht im Rahmen ihrer Ausbildung). Dies ist sehr wichtig für die Persönlichkeitsentwicklung und soziale Kompetenzen der Mitarbeiter. Am Anfang gab es noch Berührungsängste, die aber inzwischen komplett überwunden wurden.

Das Unternehmen richtete zwei Online-Plattformen ein. Eine davon zielt darauf ab, digitalisiertes Schulungsmaterial für Kollegen in anderen Unternehmen bereitzustellen. Von dieser Plattform können die in anderen Unternehmen tätigen



Ausbilder Ausbildungsinhalte von Maischön herunterladen, um dieses Lernsystem in ihren eigenen Unternehmen umzusetzen. Die zweite Online-Plattform wurde für die Lehrlinge eingerichtet. Ihre Hausaufgaben und andere Anweisungen wurden digitalisiert, was Maischön einen großen Vorteil verschaffte, als die durch Covid-19 verursachten Lockdowns eingeführt 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 dem Fragebogen werden die Zufriedenheit, Wünsche und Probleme der Mitarbeiter abgefragt. Dies hilft nicht nur dabei,

auf die Wünsche der Mitarbeiter einzugehen oder größere Probleme zwischen ihnen zu lösen, sondern auch, kleinere Schwierigkeiten zu besprechen, bevor sie zu Problemen werden. Dies ist besonders für Lehrlinge wichtig, da sie Angst haben könnten, ungerecht behandelt zu werden oder weil sie die Fehlerkultur des Unternehmens noch nicht kennen.

Was ist ihre größte Herausforderung?

Als ein Friseur- und Kosmetiksalon ist Maischön stark von der Covid-19-Pandemie und den Lockdowns betroffen. Obwohl das Unternehmen auf den Fernunterricht vorbereitet war, weil es seine Lernplattform schon vor Jahren eingerichtet hatte, hatte es aufgrund der Pandemie und der daraus resultierenden Einschränkungen große Schwierigkeiten. Es berichtete von Problemen, die Lehrlinge wieder in den Alltag einzugliedern, insbesondere nach dem ersten Lockdown. Außerdem befürchteten manche Lehrlinge, die durch die Betriebsschließung verlorengegangene Ausbildungszeit zu verlieren, da ihre Zeit als Lehrling dadurch nicht verlängert wird. Dennoch gelang es dem Unternehmen, eine gute Online-Kommunikationsstruktur einzurichten, um seine Lehrlinge so gut wie möglich zu unterstützen. Insgesamt agiert das Unternehmen sehr lehrlingsorientiert und bildet seine Lehrlinge mit innovativen Ideen erfolgreich aus. Dank seinem innovativen arbeitsweltbasierten Lernsystem ist es noch nicht negativ von Megatrends wie Fachkräftemangel oder veränderten Anforderungen durch die Digitalisierung betroffen.

SSI SCHÄFER Österreich

SSI SCHÄFER

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 agierendes Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland und mehr als 10.000 Mitarbeitern. Nachfolgend wird SSI SCHÄFER Österreich als ein Teil von SSI SCHÄFER vorgestellt.

Da SSI SCHÄFER Österreich ein technisches Unternehmen ist, arbeiten die meisten Lehrlinge in der Produktion. Das Unternehmen bildet seine Lehrlinge in einem Job-Rotationssystem aus, das es ihnen ermöglicht, in kürzerer Zeit mehr Arbeitsbereiche kennen zu lernen. Auf diese Weise sind die Lehrlinge 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 unerlässlich, die zukünftigen Fachkräfte im Unternehmen selbst auszubilden. SSI SCHÄFER Österreich konzentriert sich auf Schulbesuche, um das Unternehmen vorzustellen und zukünftige Lehrlinge zu gewinnen. In einem anstehenden Projekt ist es geplant, das Unternehmen bereits Grundschulern vorzustellen und sie mit Technik und technischen Berufen in Kontakt zu bringen.

Eckpfeiler

WBL-Systems ist es, Lehrlinge auszubilden und nach dem Ausbildungsabschluss so viele wie möglich zu übernehmen. Und die meisten von ihnen bleiben tatsächlich auch im Unternehmen. Man hat eine sechsmonatige Bindungsfrist eingeführt, in der die Lehrlinge nach bestandenen Abschlussprüfungen im Unternehmen bleiben. Während dieser Zeit sind die betrieblichen Mentoren weiterhin für ihre Lehrlinge verantwortlich, um eine gute Nachbereitung der Ausbildung sicherzustellen und den Lehrlingen die Möglichkeit zu geben, eine andere Abteilung zu wählen, falls sie daran mehr Interesse haben, anstatt das Unternehmen zu verlassen. Das Unternehmen betrachtet es als sehr wichtig, immer über kompetente und motivierte Mitarbeiter als betriebliche Mentoren zu verfügen. Denn es ist der Tat eine Herausforderung, wenn ein Mentor das Unternehmen verlässt und ersetzt werden muss.

Zu Beginn des letzten Ausbildungsjahres bespricht das Unternehmen mit seinen Lehrlingen ihre individuellen Karrieremöglichkeiten. Dazu stellen sich den Lehrlingen zwei bis drei relevante Abteilungen des Unternehmens vor. Bevor die Lehrlinge vom Unternehmen übernommen werden, muss sich jeder von ihnen erneut für sein Wunschjob bewerben, um einen Anreiz zu schaffen und dessen Wert zu steigern.

Im Unterschied zu anderen Unternehmen nimmt SSI SCHÄFER Österreich nicht nur zweimal im Jahr neue Lehrlinge auf, sondern das ganze Jahr über. Die meisten Neuzugänge während des Jahres sind Erwachsene, die den Weg zum Unternehmen gefunden haben und zu Lehrlingen in ihrem Ausbildungssystem werden wollen.

Verantwortung übernehmen

Viele von der SSI SCHÄFER Österreich praktizierten Aktivitäten zielen auf die Ermutigung der Lehrlinge ab. Ein zentraler Bestandteil des WBL-Systems ist ein von einem externen Anbieter betreute Buddy-Programm, das ältere Lehrlinge ermutigt, sich um die jüngeren zu kümmern. Ältere Lehrlinge begleiten ihre neuen Kollegen während ihrer ersten drei Monate im Unternehmen und müssen gemeinsam mit ihnen bestimmte Aufgaben, wie z. B. ein Interview mit einem Mitarbeiter oder einen Betriebsrundgang, bewältigen. Dieses Buddy-Programm

trägt dazu bei, dass sich die neuen Lehrlinge wohler fühlen, und den älteren Lehrlingen gibt es die Möglichkeit, mehr Verantwortung zu übernehmen.

Das Unternehmen führt regelmäßig Projekte mit seinen Lehrlingen durch. Einige davon sind soziale Projekte, z. B. die Einbeziehung von und die Zusammenarbeit mit Unternehmen, die mit behinderten Menschen arbeiten, wofür SSI SCHÄFER ausgezeichnet wurde. Weiters wurde ein Programm eingeführt, bei dem behinderte Menschen eine Teilqualifizierung erreichen können.

SSI SCHÄFER Österreich bietet seinen Lehrlingen die Möglichkeit, Arbeitserfahrungen im Ausland zu sammeln. Jüngere Lehrlinge können im Rahmen des Erasmus-Programms im Ausland arbeiten, während Lehrlinge über 18 Jahren auf Montage ins Ausland gehen können, wo sie sich für vier Wochen aufhalten. Eine Montage im Ausland ist eine gute Möglichkeit, neue Kompetenzen zu erlangen und wertvolle Erfahrungen zu sammeln.

Weitere Angebote für Lehrlinge sind:

- ein innerbetriebliches Bildungsprogramm für die Matura und
- Prämien für gute Schulnoten und Ergebnisse der Abschlussprüfungen.

Zusätzlich zum Unterricht in der Berufsschule richtete das Unternehmen für seine Lehrlinge eine eigene Akademie ein. Die angebotenen Kurse reichen von vertieftem technischem Fachwissen bis hin zu sozialen Kompetenzen und werden entweder von Mitarbeitern des Unternehmens, externen Trainern oder



spezialisierten Organisationen durchgeführt. Jeden Freitag müssen die Lehrlinge an einem solchen Kurs teilnehmen.

Die Digitalisierung der Bildung wurde durch die COVID-19-Pandemie, ihre Einschränkungen und Schwierigkeiten beschleunigt. Dies führte auch zu einem Aufschwung im Bereich des E-Learnings in seiner mehr interaktiven und spielerischen Art und Weise. Die

Lehrlinge werden in den Entwicklungsprozess neuer E-Learning-Methoden einbezogen.

Die Lehrlinge werden bei SSI SCHÄFER Österreich auch in die Unternehmenseigene Strategie der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit einbezogen. Daraus entstand die Projektidee, alle sechs Monate einen internen Flohmarkt zu veranstalten, bei dem die Mitarbeiter die noch brauchbaren Gegenstände aus dem Unternehmen kaufen können, anstatt sie wegzuworfen. Der Erlös wird gespendet.

Grundvoraussetzungen für die Einstellung neuer Lehrlinge sind Höflichkeit, freundliche Umgangsformen und Teamfähigkeit. Bei der Rekrutierung von Lehrlingen berücksichtigt das Unternehmen ihre Schulnoten und führt einen kleinen allgemeinen Test durch, aber das wichtigste Kriterium ist ein dreitägiges Praktikum, das vor Beginn der Lehre absolviert werden muss. Da das Unternehmen feststellte, dass andere Lehrlinge die (künftigen) Leistungen der Bewerber gut beobachten und einschätzen können, begann es, die Meinung des Lehrlingssprechers in seine Entscheidung einzubeziehen.

Feedback und Kommunikation

Das Unternehmen verfügt über verschiedene Möglichkeiten, Feedback vor Ort zu geben. Mit den Lehrlingen werden regelmäßig Feedbackgespräche geführt. Vierteljährlich findet ein großes Treffen mit allen Mentoren und Lehrlingen statt. Im Allgemeinen werden jährliche Mitarbeiterbefragungen durchgeführt, interne Mailboxen eingerichtet und nicht nur Einstellungsgespräche, sondern auch Entlassungsgespräche geführt, um Feedback von Mitarbeitern oder Lehrlingen, die das Unternehmen verlassen, einzuholen.

PPG Trilak Ungarn



Multinationaler Farben- und Beschichtungshersteller

Die ungarische Fabrik wurde 1907 gegründet.

~200 Mitarbeitende

<https://ppgtrilak.hu>

Das Unternehmen betreibt eine moderne Personalpolitik, einschließlich eines etablierten Bildungs- und WBL-programms.

Arbeitsweltbasiertes Lernen ist für das Unternehmen wichtig, weil es hochqualifizierte Arbeitskräfte benötigt. Sie stellen hochwertige Produkte, wie z. B. Autolacke, her, die ein hohes Maß an Fachwissen erfordern.

Die größte Herausforderung besteht derzeit darin, das arbeitsweltbasierte Lernen bzw. die Praktika fortzusetzen. Die Covid-Situation macht es Lernenden oft schwer, an den Praktika teilzunehmen.

Die gegenwärtige Situation des Unternehmens im Bereich des arbeitsbasierten Lernens wird in dem nachfolgenden Kurzinterview geschildert.

Viele Unternehmen berichten, dass sie keine Praktikanten bzw. keine geeigneten Praktikanten 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 Boni wie Essenszuschüsse und Arbeitskleidung an.

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

Sehr stark. Wir sind auf die digitale Bildung vorbereitet. wir sind bereits in der Lage, bestimmte Prozesse und Fähigkeiten online vermitteln.

Sind die Nachhaltigkeit und grüne Wirtschaft ein Thema in Ihrem Unternehmen?

Ja. Unser Unternehmen stellt nur umweltfreundliche Produkte her und wir legen einen großen Wert darauf, umweltbewusstes Denken zu vermitteln. Daher wurden einschlägige Lernmaterialien in die Ausbildungsprozesse integriert.

Wie sehen die Beziehungen zwischen Ihrem Unternehmen und dem Berufsbildungssektor (Schulen) aus)?

Wir pflegen gute Beziehungen zu Berufsbildungseinrichtungen, weil es im beiderseitigen Interesse liegt, dass der Ausbildungsprozess gut ausgebildete Arbeitskräfte liefert. Wir arbeiten auch an der Entwicklung des Ausbildungsprotokolls mit.

Die Lernenden sind mit der Qualität der von uns angebotenen praktischen Ausbildung zufrieden, so dass es nur wenige Abbrüche gibt. Die meisten Lernenden arbeiten nach dem Schulabschluss weiter für uns.



Legjobb Vagyok Tehetségmentoráló Közhasznú Nonprofit Kft. Ungarn

	Non-Profit-Organisation Ungarn 2 Mitarbeitende 4 Lernende http://legjobbvagyok.hu https://ppgtrilak.hu/
---	--

Das Unternehmen ist eine Non-Profit-Organisation (gemeinnützige GmbH). 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, wie z. B. Coaching, Organisationsentwicklung, Personaldienstleistungen und Karriereberatung, an.

Da die Hauptzielgruppe des Talententwicklungsprogramms benachteiligte Lernende in Berufsschulen sind, hat das Unternehmen einen sehr guten Überblick über die Situation im Bereich des arbeitsweltbasierten Lernens aus der Perspektive aller beteiligten Akteure. Das Unternehmen kennt die Situation in der Berufsbildung, die Probleme der Lernenden, hat aber auch Einblick in die Praxis ihrer Partnerunternehmen.

Das Unternehmen stellt 4-6 Auszubildende pro Jahr ein, die eine Berufsschule besuchen. Die Auszubildenden werden auf der Grundlage einer Aufnahmeprüfung ausgewählt. Die Lehrpläne der Praktika werden mit den entsendenden Schulen abgestimmt, und ein großer Wert wird auf die Entwicklung der Kompetenzen der Lernenden und die Förderung von Talenten gelegt.

Das Unternehmen legt einen großen Wert auf die Entwicklung digitaler Kompetenzen. Die Auszubildenden stehen einschlägige Instrumente (Laptops, Kameras, Software) zur Verfügung, sodass sie zusätzlich zu ihren normalen Arbeitsabläufen auch kreative Aufgaben erledigen können. Sie haben die Möglichkeit, Medienmaterialien zu erstellen, ihre Sprachkenntnisse für die Kommunikation mit ausländischen Partnern einzusetzen und gelegentlich online zu arbeiten.

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



Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die vorgestellten Unternehmen jeweils sehr spezifische Ausbildungen und Angebote für ihre Lernenden bereitstellen, weil auch die Tätigkeitsfelder der Unternehmen sehr unterschiedlich sind. Einige von ihnen ermöglichen den Lernenden Auslandserfahrungen, andere bieten Stellenrotation an. Unabhängig von ihrer Größe haben sie es gemeinsam, dass sie viel Aufwand betreiben, um ihre Lernenden zu rekrutieren und auszubilden, und dass sie das Ziel haben, die Lernenden nach Abschluss ihrer Ausbildung zu übernehmen. Ein wichtiger Teil ihrer WBL-Systeme ist das selbstgesteuerte Lernen und die Befähigung der Lernenden. Dies gewinnt zunehmend an Bedeutung, wobei es viele verschiedene Varianten gibt. Beispiele hierfür sind die interessengerechte Auswahl von Lerninhalten 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 System des arbeitsweltbasierten Lernens anzubieten. Die Aufmerksamkeit auf die Lernenden und ihre Ausbildung zu richten, unterstützt die Unternehmen bei der Bewältigung aktueller und zukünftiger Herausforderungen.

Schlussfolgerungen und Blick in die Zukunft

Mit dem vorliegenden Handbuch „Qualitätssicherung im arbeitsweltbasierten Lernen“ wollten wir zwei kritische Punkte hervorheben, die bisher in der europäischen Berufsbildungslandschaft zu wenig berücksichtigt wurden.

- a) Das arbeitsweltbasierte Lernen, insbesondere im Bereich der beruflichen Erstausbildung, aber auch als Teil der beruflichen Weiterbildung, ist als wesentlicher Bestandteil des europäischen Berufsbildungsangebots und als Grundlage für die Entwicklung der Fachkräfte von morgen von entscheidender Bedeutung.
- b) Die Qualitätssicherung im arbeitsweltbasierten Lernen ist wichtig, weil sie bisher ebenfalls nicht ausreichend berücksichtigt wurde und weil sie gleichzeitig mit unternehmens- bzw. geschäftsorientierten Prozessen im Einklang stehen muss, die sich von schulorientierten Ansätzen unterscheiden.

Das WBL-Q-Projekt mit seinen Hauptprodukten und insbesondere mit dem vorliegenden Handbuch hat sich zentral auf diese beiden Kernthemen konzentriert. Von einer Diskussion über den gegenwärtigen Stand des arbeitsweltbasierten Lernens in Europa ausgehend haben wir versucht, einen möglichst aktuellen Hintergrund für Qualitätsdiskussionen zu schaffen, der zu einer Reflexion über das „Warum“ und „Wie“ im Bereich der Qualitätssicherung zunächst auf einer allgemeinen Ebene führte. Bei diesen Überlegungen wurde deutlich, dass ein solider Qualitätssicherungs- und -managementansatz auch für arbeitsweltbasiertes

Lernen auf Unternehmens- und Organisationsebene von größter Bedeutung für ein qualitativ hochwertiges Berufsbildungsangebot in Europa ist.

In einem nächsten Schritt versuchten die Autoren, sich auf das Thema der Qualitätssicherung im Bereich des arbeitsweltbasierten Lernens zu konzentrieren, indem sie die beiden bekannten Qualitätsmanagement- und Qualitätssicherungsprinzipien, den PDCA-Zyklus (Deming-Zyklus) sowie das EQAVET-Modell mit sechs Bausteinen für die Qualität im arbeitsweltbasierten Lernen, einführten. Dies führte schließlich zu Überlegungen, wie die Defizite und Verbesserungspotenziale im Bereich der WBL-Qualität auf Unternehmensebene identifiziert werden können, und zur Einführung des WBL-Q-Selbstevaluierungstools für die Qualität im arbeitsweltbasierten Lernen. Mit einer Auswahl von Fallstudien und Good-Practice-Beispielen moderner arbeitsweltbasierter Lernansätze stellten die Autoren die Verbindung zur allgemeinen Bedeutung des arbeitsweltbasierten Lernens in der europäischen Berufsbildungslandschaft her.

Insgesamt ist die Qualität des arbeitsweltbasierten Lernens ein Thema, das bisher in den Diskussionen, Entwicklungen und Innovationen nicht ausreichend berücksichtigt wurde, wobei allerdings nicht vergessen werden darf, dass arbeitsweltbasiertes 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), denn wenn es uns nicht gelingt, ein geeignetes und kohärentes Modell auch für die Qualitätssicherung des arbeitsweltbasierten Ausbildungsteils (der immer ein wichtiger, wenn nicht sogar der wichtigste Teil von jedem Qualifizierungskurs und Berufsausbildungsgang ist) unserer Berufsbildungsgänge bereitzustellen, wird das Gesamtbild nicht vollständig sein.

Das WBL-Q-Projekt, das im Rahmen des Projekts entwickelte Selbstevaluierungstool sowie das vorliegende Handbuch sollen eine wichtige Rolle in diesem Prozess spielen. Unsere Arbeit hört jetzt aber nicht auf und wir werden weiterhin zur Verbesserung der WBL-Systeme, -Prozesse und -Qualität in der europäischen Berufsbildungslandschaft beitragen.

- 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., / 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/O6_Metanavigation/O2_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://chapmancg.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=DuL6KCryv8>
- UNESCO (2021): TVET Country Profiles – Hungary. <https://unevoc.unesco.org/home/Dynamic+TVET+Country+Profiles/country=HUN>
- William, 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



Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, welcher nur die Ansichten der Verfasser wiedergibt, und die Kommission kann nicht für eine etwaige Verwendung der darin enthaltenen Informationen haftbar gemacht werden.



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



www.wbl-quality.eu

ISBN 978-3-200-08669-2

