



Qualität in Praxisphasen:

**Ein Leitfaden für
Unternehmen**

APP -
REN -
TICE -
SHIP -
Q

Autoren

Anthony F. Camilleri⁶; Maja Dragan³; Sandra Feliciano⁶; Teresa Frith²; Josu Galarza⁸; Dorabela Regina Chiote Ferreira Gamboa⁴; Johannes Haas³; Hagen H. Hochrinner³; Miguel Lopes⁴; Nerea Lopez⁸; Jasmina Poličnik⁷; Ricardo Jorge da Silva Santos⁴; Alicia Leonor Sauli Miklavčič⁷; Ainhoa Ullibarriarana⁸; Vaidotas Viliūnas⁵; Naïla Wagner¹; Svenja Wiechmann¹; Miha Zimšek⁷

Mitwirkende

ApprenticeshipQ Projekt

Herausgeber

Sandra Feliciano⁶; Naïla Wagner¹; Svenja Wiechmann¹

Layout

Tara Drev⁶

Copyright

(C) 2020, ApprenticeshipQ

The ApprenticeshipQ Konsortium

| | | |
|---|--------------|----|
| 1. Duale Hochschule Baden-Württemberg | DHBW | DE |
| 2. Association of Colleges | AoC | UK |
| 3. FH JOANNEUM Gesellschaft mbH | FHJ | AT |
| 4. School of Management and Technology of Porto Polytechnic | ESTG-PP | PT |
| 5. European Association of Institutions in Higher Education | EURASHE | BE |
| 6. Knowledge Innovation Centre | KIC | MT |
| 7. Association of Slovene Higher Vocational Colleges | SKUPNOST VSS | SI |
| 8. Mondragon University | MU | ES |

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung - ShareAlike 4.0 International



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



Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| 1. Abkürzungsverzeichnis..... | 4 |
| 2. Zusammenfassung..... | 5 |
| 3. Einleitung | 6 |
| 4. Zur Anwendung des Leitfadens | 10 |
| 5. Qualitätskriterien für Unternehmen..... | 12 |
| 6. Von der Planung zur Umsetzung..... | 28 |
| 7. Literaturverzeichnis | 32 |
| 8. Weiterführende Literatur..... | 33 |

1. Abkürzungsverzeichnis

| | |
|-----------------|---|
| ApprenticeshipQ | Mainstreaming Procedures for Quality Apprenticeships in Educational Organizations and Enterprises; Erasmus+ project |
| ECTS | European Credit Transfer System |
| EQAVET | European Quality Assurance in Vocational Education and Training |
| EQF | European Qualifications Framework |
| GDPR | General Data Protection Regulation |
| HE | Higher Education |
| HVET | Higher Vocational Education and Training |
| IAG | Information, advice and guidance |
| MERI | Cedefop MERI compass |
| PDCA | Plan Do Check Act Cycle |
| PHE | Professional Higher Education |
| QC | Quality Criteria |
| SMART | Specific Measurable Achievable Reasonable Time |
| SME | Small and medium enterprises |
| WBL | Work-based learning |
| VET | Vocational Education and Training |

2. Zusammenfassung

Das Projekt "Mainstreaming Procedures for Quality Apprenticeships in Educational Organisations and Enterprises" (ApprenticeshipQ) möchte Bildungsinstitutionen und Unternehmen dabei unterstützen, ihren Lernenden eine qualitativ hochwertige Praxisphase anzubieten. Als Bildungsinstitutionen im Sinne dieses Leitfadens zählen hier als Höhere Bildungsinstitutionen im Rahmen von Fachhochschulen, Hochschulen für Angewandte Wissenschaften sowie akademische/forschungsorientierte Universitäten. Die vom Projekt vorgeschlagene Bewertung der Qualität wird diese Prozesse besser handhabbar machen und soll allen Beteiligten zugutekommen. Im Fokus stehen hier das lebenslange Lernen für Lehrer/innen, Professor/innen und Tutor/innen, Verbesserungen für Unternehmen und in der Kompetenzentwicklung von Lernenden sowie eine insgesamt höhere Qualität der praxisorientierten Lernerfahrung.

Die Aktivitäten von ApprenticeshipQ werden die Zusammenarbeit und Vernetzung zwischen Bildungsinstitutionen und Unternehmen stärken, indem ihnen innovative Praktiken zur Verbesserung oder Einführung von dokumentierten Verfahren zum Qualitätsmanagement angeboten werden, die während des Projekts entwickelt und getestet wurden.

Ziel ist die Entwicklung von Management-Tools, die Bildungsinstitutionen und Unternehmen dabei unterstützen, qualitativ hochwertige Praxisphasen anzubieten und zu leiten. Diese Managementinstrumente sollen als Modell zur Verbesserung der Qualität der Praxisphasen anerkannt werden und als Grundlage für die Entwicklung formaler internationaler Standards und Richtlinien dienen.

Dieser Leitfaden ist wie folgt aufgebaut:

Zu Beginn wird das ApprenticeshipQ-Projekt vorgestellt und Definitionen der Forschungsarbeiten erörtert, die zu diesem Leitfaden geführt haben. Es folgt eine Anleitung zur Verwendung dieses Leitfadens. Dieser Abschnitt enthält eine ausführlichere Beschreibung des vorliegenden Dokuments und seiner Ziele.

Die im Projekt entwickelten Qualitätskriterien sind mit den entsprechenden Messindikatoren in Kapitel 5 aufgeführt. Jedes Kriterium wird durch eine kurze Beschreibung und ein exemplarisches Beispiel ergänzt. Die Beispiele stammen aus der projektbezogenen qualitativen Interviewerhebung bei zahlreichen Unternehmen. Zu jedem Qualitätskriterium wird auch ein Link zu einer beispielhaften Dokumentenvorlage angegeben. Wie diese Kriterien umgesetzt werden können, wird in Kapitel 6 anhand des PDCA-Modells (Plan-Do-Check-Act-Cycle) erläutert.

3. Einleitung

Der Mangel an Berufserfahrung und das Ungleichgewicht zwischen Arbeitskräftenachfrage und -angebot sind zwei der größten Herausforderungen für junge Menschen beim Übergang von der Bildung- in die Arbeitswelt (Europäische Kommission, 2017; OECD, 2018). Ein vielversprechender Weg, diesen Herausforderungen zu begegnen, sind Praxisphasen (Europäische Stiftung für Berufsbildung, 2013). Ihre Umsetzung ist jedoch komplex, und der Mangel an europäischen Richtlinien zu ihrer Unterstützung scheint es vielen Anbietern in diesem Sektor - Hochschulen und Unternehmen, insbesondere kleine und mittlere Unternehmen – schwer zu machen, wertvolle, beständige und nachhaltige Praxisphasen zu organisieren. Darüber hinaus ist bei ungeplanten und unstrukturierten Praxisphasen die Entwicklung neuer Kompetenzen und Fähigkeiten eher zufällig und stark von den involvierten Personen abhängig. (Inter-agency Group on Technical and Vocational Education and Training, 2017).

Um dieses Problem anzugehen, wurde das Projekt ApprenticeshipQ mit Unterstützung der Europäischen Kommission initiiert und gestartet. Ziel des Projekts ist es, die Qualität des work-based learning (WBL), des praxisbezogenen Lernens, zu erhöhen. Um somit den Transfer von Theorie und Praxis zu stärken und positive Ergebnisse für Lernende, Bildungsinstitutionen und Unternehmen zu erzielen.

Es gibt keine allgemein anerkannten Managementprinzipien für die Qualität von WBL. Daher wenden sowohl Bildungsinstitutionen als auch Unternehmen ihre eigenen Qualitätsmodelle auf WBL-Aktivitäten an. Mehrere Forschungsdokumente, Papiere, Positionspapiere usw. enthalten vorgeschlagene Elemente von Qualitäts- und Erfolgsfaktoren für WBL.¹

Der Schwerpunkt des Projekts ApprenticeshipQ liegt auf der höheren Berufsbildung (Higher Vocational Education and Training - HVET) und der Hochschulbildung (Higher Education - HE) auf den Stufen 5 und 6 des Europäischer Qualifikationsrahmen (EQR). Da es keine einheitliche Definition gibt, arbeitete das Konsortium auf der Grundlage folgender Beschreibung von Praxisphasen:

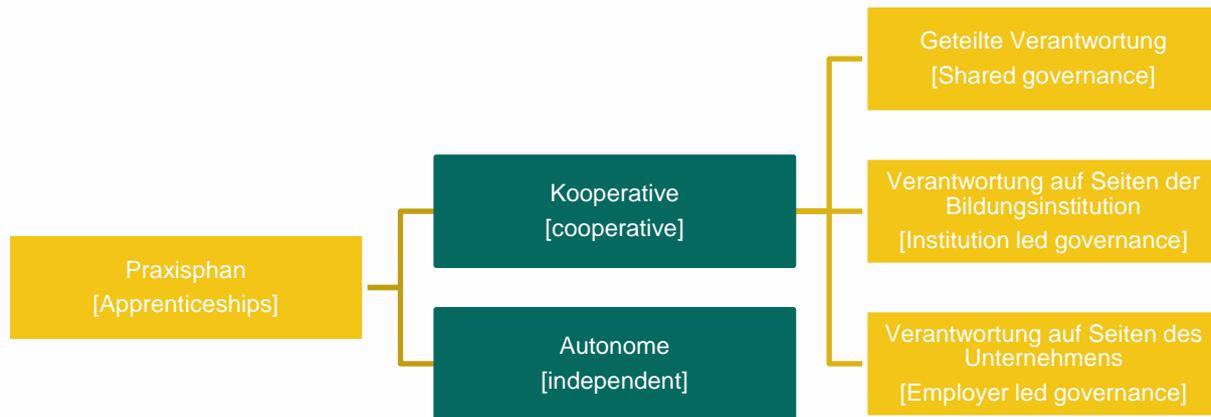
Der Lernprozess, der in gemeinsamer Verantwortung von Unternehmen und Bildungsinstitutionen in einer Lern-/Bildungspartnerschaft stattfindet.

The process of education, which takes place in shared responsibility between providers from the world of work and education institutions in a learning/education partnership.

¹ Siehe zum Beispiel: Cedefop (2015): Handbook for VET providers; EQAVET - European Quality Assurance Reference Framework; ESG (2015) Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area und viele mehr.

Darüber hinaus werden im weiteren Verlauf dieses Leitfadens Lernende als Personen verstanden, die eine Praxisphase in einer der nachfolgenden Formen absolvieren.

Gemäß diesen Definitionen analysierten die Forschenden Typen von Praxisphasen in sieben



europäischen Ländern und entwickelten eine Typologie (siehe Abbildung 1):

Abbildung 1: Typologie Praxisphasen (ApprenticeshipQ Projekt).

Diese Typologie umfasst zwei Arten von Praxisphasen: autonome und kooperative Praxisphasen.

Autonome Praxisphasen sind solche, die von Unternehmen organisiert und verwaltet werden, ohne Beteiligung von Bildungsinstitutionen. Sie finden losgelöst von jeglichen Bildungslehrplänen statt, was bedeutet, dass die Lernenden in der Regel nicht gleichzeitig an einem Bildungsprogramm beteiligt sind, aber selbst wenn dies der Fall ist, gibt es keinen organisatorischen Zusammenhang zwischen dem Studium und der Praxisphase.

Kooperative Praxisphasen sind solche, die in Zusammenarbeit zwischen Bildungsinstitutionen und Unternehmen organisiert und verwaltet werden. Sie unterscheiden sich hinsichtlich der Leitung, wobei einige mehr von den Unternehmen und andere mehr von den Bildungsinstitutionen geleitet werden. Aber sie sind immer mit einem Lehrplan verbunden und sollen den Lernenden die Möglichkeit geben, die Theorie in die Praxis umzusetzen und das Wissen so zu beherrschen, dass sie berufliche Autonomie erlangen. Weitere Einzelheiten über ihre Merkmale findet sich in unserem englischen Bericht "[Typology of Apprenticeships in Higher Vocational Education](#)".

Diese Typologie trägt dazu bei, in Zukunft verschiedene Arten von Praxisphasen in Europa zu identifizieren, den Dialog zwischen ihren Anbietern über die Länder hinweg zu harmonisieren und Mobilitäts- und Anerkennungsprogramme zu erleichtern.

Auf der Grundlage dieser Typologie führten die Forscher Interviews mit Bildungsinstitutionen und Unternehmen, um Erfolgsfaktoren zu identifizieren. Diese Best-Practice-Fälle dienten der Entwicklung von 30 Qualitätskriterien, die durch eine Umfrage mit mehr als 480 Teilnehmern

validiert wurden. Die Umfrage ermöglichte es den Teilnehmern, die Kriterien nach ihrer Wichtigkeit zu ordnen, Verbesserungen vorzuschlagen, Kriterien abzulehnen und/oder neue Kriterien vorzuschlagen. Die Skala reichte von "kann nicht bewerten" (1) - "stimme völlig zu" (2) - "stimme zu" (3) - "stimme nicht zu" (4) - "stimme völlig nicht zu" (5).

Um die Zielvorgabe von 250 Antworten zu erreichen, wurde die Umfrage in die Landessprachen der Projektpartner übersetzt und war 12 Wochen lang offen. Fünf Interessengruppen wurden im Vorfeld als Zielgruppen festgelegt: Auditoren und Qualitätsexperten, Anbieter von Hochschul-/Berufsbildung, Vertreter von Unternehmen, Lernende, die bereits eine Praxisphase begonnen oder abgeschlossen haben, und Alumni.

Alle Interessenvertreter nahmen an der Umfrage teil: Anbieter von Hochschul-/Berufsbildung bildeten mit 26% die größte Gruppe, gefolgt von Auditoren und Qualitätsexperten (24%) und Lernenden (20%).

Die Ergebnisse der Umfrage zeigten, dass die Teilnehmer alle Qualitätskriterien als wichtig erachten (volle Zustimmung - 2). Die Mittelwerte lagen zwischen 2,10 und 2,42. Daher konnte keine Rangfolge erstellt werden und alle 30 Qualitätskriterien wurden somit in die endgültige Liste aufgenommen (siehe Abbildung 2). Auch bei den Mittelwerten der unterschiedlichen Interessengruppen gab es kaum Unterschiede.²

Die Qualitätskriterien sind nicht nach Wichtigkeit geordnet, sondern als gleichwertig zu verstehen. In der Berufsausbildung tragen die Akteure eine Mitverantwortung für die Durchführung einer qualitativ hochwertigen Lehre. Dennoch gibt es einige Qualitätskriterien, die eher in der Verantwortung der Bildungsinstitutionen liegen, und einige, bei denen die Unternehmen eine höhere Verantwortung haben. Daher wurden innerhalb des Projekts die Qualitätskriterien entweder den Bildungsinstitutionen oder den Unternehmen zugeordnet.

Diese Qualitätskriterien wurden bei der Entwicklung dieses Leitfadens verwendet, um den Bildungsinstitutionen und Unternehmen dokumentierte Verfahren zum Qualitätsmanagement zur Verfügung zu stellen um dadurch qualitativ hochwertige Praxisphasen einrichten und verbessern zu können. Im Rahmen dieses Projekts wurde auch ein Online-Tool in Form einer Checkliste entwickelt, das eine Selbstkontrolle ermöglicht.³

Die entwickelten Qualitätskriterien sind nachfolgend mit ihren Messindikatoren aufgeführt, die die einzelnen Kriterien näher erläutern. Die ersten 19 Qualitätskriterien werden von den Bildungsinstitutionen geleitet, die folgenden 10 von den Unternehmen. Qualitätskriterium 30 kann beiden Seiten zugeordnet werden und findet sich somit in beiden Leitfäden. Folglich enthält dieser Leitfaden die Qualitätskriterien Nummer 1 bis 19. Einen Überblick über alle 30 Qualitätskriterien findet sich nachfolgend in Abbildung 2 und auf Seite [37](#).⁴

² Für weitere Informationen: <https://apprenticeshipq.eu/a-requirements-standard-survey/>

³ Für weitere Informationen: <https://apprenticeshipq.eu/satool>

⁴ Der Leitfaden für Unternehmen ist abrufbar unter <https://apprenticeshipq.eu/manuals/>

| Verantwortung auf Seiten der Bildungsinstitution | | Verantwortung auf Seiten des Unternehmen |
|---|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Einbinden von Stakeholdern in die Entwicklung der Lernergebnisse 2. Definieren von SMARTen Lernergebnissen 3. Transparenz 4. Definieren von Standards für Praxisphasen 5. Identifizieren (Finden) von Praxisphasen 6. Kompetenzentwicklung für Unternehmen 7. System zur Verwaltung des Angebots von Praxisphasen 8. Datensicherheit 9. Entwerfen der Vereinbarung 10. Besetzen von Praxisphasen mit geeigneten Lernenden 11. Monitoring der Aktivitäten von Unternehmen 12. Monitoring der Aktivitäten der Lernenden 13. Anwendersupport und Problembhebung 14. Beurteilung der Praxisphase 15. Beurteilungsplan 16. Durchführung und Monitoring der Beurteilung 17. Benotung 18. Zertifizierung und Anerkennung 19. Beschwerden und Einsprüche | <p>Einige Qualitätskriterien überschneiden sich in ihrem Verantwortungsbereich.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 20. Vorbereitung auf die Praxisphase 21. Bestimmung von Mentor/Innen 22. Entwerfen der Vereinbarung 23. Besetzen von Praxisphasen mit geeigneten Lernenden 24. Voraussetzungen an die Praxisphase 25. Einbindung der Lernenden 26. Mentoring 27. Protokollierung der Praxisphase 28. Lern- und Leistungsbeurteilung 29. Evaluierung des Prozesses |
| <p>30. Qualitätsmanagement-Verfahren</p> | | |

Abbildung 2: Qualitätskriterien für Praxisphasen (ApprenticeshipQ Projekt).

4. Zur Anwendung des Leitfadens

Die 11 Qualitätskriterien für Unternehmen sind nachstehend einzeln aufgeführt. Jedes Qualitätskriterium und seine Bedeutung wird kurz zusammengefasst und anhand der entsprechenden Messindikatoren im Detail beschrieben. Die jeweiligen Messindikatoren veranschaulichen, worum es bei den Qualitätskriterien geht, und helfen, bereits vorhandene Verfahren sowie mögliche Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren. Qualitätskriterium Nr. 30, Qualitätsmanagement-Verfahren, ist für Unternehmen und Bildungsinstitutionen gleichermaßen wichtig. Daher ist dieses Qualitätskriterium in beiden Leitfäden enthalten.

Eine Selbstkontrolle der Qualitätskriterien kann anhand der Checkliste mittels des Online-Tool durchgeführt werden: <https://apprenticeshipq.eu/satool>

In diesem Online-Tool können die Qualitätskriterien und Messindikatoren mit Hilfe der folgenden Antwortmöglichkeiten bewertet werden:

- **ja**, das Qualitätskriterium und die Verfahren sind in der Bildungsinstitution/im Unternehmen bereits vorhanden;
- **nein**, das Qualitätskriterium und die Verfahren sind noch nicht implementiert;
- **nicht relevant**, das Qualitätskriterium und die Verfahren sind für die Bildungsinstitution/das Unternehmen nicht relevant.

Die Qualitätskriterien und die Messindikatoren sind in tabellarischer Form aufgeführt. Der nachfolgende gelbe Kasten zeigt als zusätzliche Hilfe zum besseren Verständnis exemplarische Beispiele, wie Bildungsinstitutionen und Unternehmen die Qualitätskriterien in ihrer täglichen Arbeit umgesetzt haben.

Der Link am Ende jedes Kriteriums führt zu einer Vorlage. Alle Vorlagen sind auf der Website von ApprenticeshipQ in einem editierbaren Format gespeichert und können heruntergeladen werden. Diese Vorlagen sollen als Anregung bzw. Idee dienen und können in Bildungsinstitution oder Unternehmen an die jeweiligen Bedürfnisse angepasst werden. Die Qualitätskriterien können selbstverständlich auch abweichen oder auf andere Weise umgesetzt werden, wobei eine Abweichung von den Vorlagen erfolgen kann.

Die Vorlagen können aus verschiedensten Quellen stammen und unterschiedliche Formate haben. Sie beziehen sich auf folgende Aspekte:

- das Managementsystem, einschließlich der damit verbundenen Prozesse;
- Informationen, die für den Betrieb der Organisation erstellt wurden (Dokumentation);
- Nachweis der erzielten Ergebnisse (Aufzeichnungen).

Des Weiteren wird im Projekt unterschieden zwischen:

Verwaltete Vorlagen: Vorlagen, die das Funktionieren von Prozessen unterstützen, dies können zum Beispiel Richtlinien, Arbeitsanweisungen, Formulare und/oder Checklisten usw. sein.

Dokumentierte Vorlagen: Vorlagen, die die Gewissheit vermitteln, dass die Prozesse wie geplant durchgeführt werden. Diese können zum Beispiel Aufzeichnungen wie Testergebnisse, Sitzungsprotokolle, Audit- oder andere Evaluationsberichte, der Inhalt von Formularen oder Checklisten nach Abschluss usw. sein.

Es ist auch zu beachten, dass nicht alle Qualitätskriterien für jede Bildungsinstitution oder jedes Unternehmen notwendig sind. Hier spielen die spezifischen Eigenschaften der Einrichtung eine entscheidende Rolle (Ausrichtung, Größe etc.).

Der Leitfaden gibt Ihnen ein evidenzbasiertes Bild der aktuellen Situation in Ihrer Institution/Ihrem Unternehmen über die Qualität der Praxisphasen und ermöglicht es Ihnen, Verbesserungen umzusetzen. Jede Institution/jedes Unternehmen muss individuell betrachtet werden, um festzustellen, welche Qualitätskriterien den jeweiligen Prozess unterstützen.

Dieser Leitfaden und/oder die Online-Checkliste kann von jeder Person konsultiert und beantwortet werden, die in einer Bildungsinstitution oder einem Unternehmen für die Praxisphasen verantwortlich ist.

5. Qualitätskriterien für Unternehmen

Das Ziel dieses Leitfadens ist es, die vorhandenen Qualitätsmanagementverfahren zu analysieren und den Unternehmen und insbesondere den KMUs ein Instrument zur Validierung und Verbesserung der Qualität von Praxisphasen an die Hand zu geben. Um somit die Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten – Lernende, Unternehmen und Bildungseinrichtungen - zu stärken. Qualitätsexperten aus acht europäischen Ländern haben zu diesem Zweck 30 Qualitätskriterien und Messindikatoren entwickelt und Best-Practice-Beispiele einbezogen. Auf diese Weise soll der Übergang der Lernenden von der Welt der Bildung in die Arbeitswelt unterstützt werden.

Qualitativ hochwertige Praxisphasen finden in gemeinsamer Verantwortung aller Stakeholder statt, z. B. Bildungseinrichtungen, Unternehmen, Lernende. Die ersten 19 Qualitätskriterien werden von der Bildungseinrichtung geleitet.

20. Vorbereitung auf die Praxisphase

Bevor Lernende eine Praxisphase in einem Unternehmen beginnen, muss die Praxisphase nicht nur zeitlich geplant werden, sondern es sollten auch Vorlagen existieren, um bestmöglichen Erfolg beim Lernenden wie auch für das Unternehmen zu erzielen.

Messindikatoren

Hat das Unternehmen einen Mustervertrag, der die Arbeitsbedingungen definiert?

Hat das Unternehmen ein System für die Integration von Praxisphasen in die Organisationsstruktur des Unternehmens entwickelt (z. B. durch ein Organigramm, eine Stellenbeschreibung oder ähnliches)?

Hat das Unternehmen einen soliden institutionellen und regulativen Rahmen?

Gibt es in dem Unternehmen einen Finanzplan und/oder ein Budget für Praktikumsplätze?

Sieht der Finanzplan spezielle Ressourcenzuteilungen für die folgenden Elemente vor:

Mentor/innen, spezifische Vergütungen der Arbeitsbelastung in finanzieller und zeitlicher Hinsicht (z. B. Prämien für Mentor/innen; Prozentsatz des FTE, der für Mentoring aufgewendet wird)?

| |
|--|
| Lernende, im Bezug auf: |
| Gehalt? |
| Sozialleistungen und –versicherung? |
| Sicherheits- und Gesundheitsvorkehrungen? |
| Stellt das Unternehmen einen Mustervertrag mit Festlegung der Arbeitsbedingungen bereit? |
| Stellt das Unternehmen Informations-/Beratungshandbücher zur Verfügung, einschließlich: |
| Kommunikation zwischen Bildungsinstitution & Unternehmen? |
| klare Lern- und Entwicklungsstrukturen? |
| Verfügt das Unternehmen über die erforderliche Kapazität, um Lernende aufzunehmen (Ressourcenzuteilung), einschließlich: |
| Personal (Betreuer/in und/oder Mentor/in)? |
| Infrastruktur (Arbeitsplatz)? |
| Ausstattung? |
| Verfügt das Unternehmen über ein Rekrutierungsverfahren für Lernende? (gemeinsam mit dem Bildungsanbieter oder getrennt); Gibt es bestehende Richtlinien? |
| Gibt es in dem Unternehmen einen Risikomanagementplan unter Einschluss: |
| der Identifizierung von Risiken? |
| der Analyse des Schweregrads ihrer potenziellen Auswirkungen? |
| der Analyse der Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens? |
| vorgeschlagener Maßnahmen zum Vermeiden dieser Risiken? |
| Beispiel: <i>Merlin Entertainments verwaltet große Jahrmarktparks und Unterhaltungsstätten, wie zum Beispiel den London Dungeon und Madame Tussauds. Das Unternehmen ist führend bei der Entwicklung branchenweiter Standards und einschlägiger Aus- und Weiterbildung im Bereich der Spezialunterhaltung. Aufgrund seiner starken Ausbildungs- und Entwicklungskultur hat dieses Unternehmen ein internes Qualitätshandbuch für WBL/Praxisphasen entwickelt.</i> |
| <u>Vorlage 20: Antrag auf Durchführung einer Praxisphase</u> |

21. Bestimmung von Mentor/innen

Mentoring ist ein wichtiges Qualitätskriterium, da es den Wissenstransfer zwischen einer erfahrenen und einer unerfahrenen Person sicherstellt. Es müssen jedoch geeignete Personen als Mentor*innen identifiziert werden.

Messindikatoren

Gibt es in dem Unternehmen ein dokumentiertes Verfahren für die Auswahl von Mentor*innen mit einer Beschreibung der Anforderungen im Hinblick auf:

technische Kompetenzen?

klare Verantwortung des Managements/der Geschäftsführung?

pädagogische Kompetenzen für die Tätigkeit als Mentor/in?

Arbeitserfahrung?

Gibt es eine Kommunikationsstruktur zwischen dem Unternehmen und Bildungseinrichtung, einschließlich

regelmäßige formelle Treffen?

festgelegte SMART-Lernergebnisse zwischen Bildungsinstitution und Unternehmen?

Gibt es eine Kommunikationsstruktur zwischen dem Unternehmen und den Lernenden, einschließlich:

schnelle Antwortzeit zur (informellen) Kommunikation?

weiterführende Vorlagen?

Fühlen sich die Lernenden durch den/die Mentor/in unterstützt?

Gibt es in dem Unternehmen ein Verfahren für die Ausbildung von Mentor/innen?

Verfügt das Unternehmen über weiterführende Vorlagen zur Evaluation/Wertschätzung der Mentor/innen?

Beispiel: Die Fakultät für Ingenieurwesen der Universität Deusto bietet verschiedene Arten von Lehrstellen an, um Lernende und Professor/innen in die Unternehmen zu integrieren. Es wird ein/e Tutor/in ernannt, der/die die Entwicklung und das Lernen koordiniert und

unterstützt. Bevor jedoch ein/e Tutor/in ernannt wird, nimmt das Unternehmen an einer viertägigen Schulung teil, die von der Universität angeboten wird.

Vorlage 21: Materielle und Personelle Bedingungen für die Praxisphase von Lernenden in der Höheren Berufsbildung

22. Entwerfen der Vereinbarung

Es sollte eine Vereinbarung getroffen werden, um die für alle Beteiligten vorteilhaften Regelungen innerhalb der Praxisphase zu dokumentieren. Diese sollten in Absprache mit allen Interessenvertretern vorbereitet, diskutiert und unterzeichnet werden..

Messindikatoren

Hat das Unternehmen einen Genehmigungs-Workflow definiert mit Festlegungen, wer welche Dokumente in welchen Phasen entwickelt, überprüft und genehmigt?

Gibt es eine formelle Vereinbarung/einen Vertrag, im Bezug auf:

Definierte Arbeitszeit, Gehalt, Krisenmanagement, Arbeitsplatz, Lernziele, Mentor/in, Kommunikation, Arbeitsplan und eine klare Verbindung zum Curriculum?

Example: *Das Rugby Borough Council ist eine Organisation des öffentlichen Sektors, die der Stadt Rugby eine Reihe von Dienstleistungen wie Wohnungsbau, Abfallsammlung, Planungsdienste, Freizeit- und Sporteinrichtungen zur Verfügung stellt. Bei diesem Vermittlungsdienstleister erhalten Lernende zu Beginn der Praxisphase einen Vertrag - genannt Ausbildungsvereinbarung. Diese enthält Ziele, gegebenenfalls einen Ausbildungsplan - Qualifikationsziel, die Entwicklung von Kompetenzen - Fertigkeiten, Wissen, Verhaltensweisen -, die im nationalen Normdokument festgelegt sind, Coaching und Feedback-Prozesse sowie ein Beurteilungssystem.*

[Vorlage 22: Praxisphasen Vertrag](#)

23. Besetzen von Praxisphasen mit geeigneten Lernenden

Während der Praxisphase können die Lernenden ihr Fachwissen und ihre Fähigkeiten in einem professionellen Umfeld anwenden und weiterentwickeln. Darüber hinaus vermittelt die Praxisphase einen nützlichen Einblick in Organisationen, ihren Diskurs, ihre Kultur, ihre berufliche Sozialisation, ihre angewandten Fähigkeiten und Arbeitsbeziehungen. Alle Beteiligten profitieren von diesen Einblicken, wenn die Abstimmung von Lernenden und Praxisphase sorgfältig durchgeführt wird.

Messindikatoren

Gibt es im Unternehmen ein dokumentiertes Verfahren mit Beschreibung der Praxisphase und der mit diesem verbundenen Bedingungen für Lernende und Bildungsinstitutionen?

Gibt es eine Liste von Anforderungen für alle Interessengruppen??

Gibt es ein dokumentiertes Verfahren für die Auswahl von Lernenden, die bestimmten Profilen entsprechen?

Beispiel: *Magna Steyr deckt die gesamte Bandbreite der Antriebstechnologien ab - vom ICE über Plug-in-Hybrid bis hin zu reinen Elektrofahrzeugen. Der Schwerpunkt liegt auf dem Aufbau von dualen Studiengängen "Produktionstechnik und Organisation" von Grund auf. Deshalb veröffentlicht das Unternehmen sein Praxisphasenangebot, in dem interessierte Lernende das Fach, den Ort und die Voraussetzungen für das WBL finden können. Die Lernenden müssen sich direkt beim Unternehmen bewerben und ein Vorstellungsgespräch führen. Das Unternehmen/die Abteilung wählt die bevorzugten Lernenden aus.*

[Vorlage 23: Besetzen von Praxisphasen mit geeigneten Lernenden](#)

24. Voraussetzungen an die Praxisphase

Bevor der/die Lernende eine Praxisphase beginnt, müssen erweiterte Vorlagen zur Verfügung stehen, die den Lernenden über die Bedingungen und den Verlauf der Praxisphase informieren.

Messindikatoren

Hat das Unternehmen erweiterte Vorlagen, die die Praxisphase und ihre Konditionen sowohl für Lernende als auch Bildungseinrichtungen beschreibt?

Beispiel: *Orona ist ein spanischer Aufzugs- und Fahrtreppenhersteller, der Praxisphasen anbietet, die den Lernenden in multidisziplinäre Arbeitsteams integrieren. Die Personalabteilung und die technischen Abteilungen dieses Unternehmens definieren die erforderlichen technischen Kompetenzen und legen fest, welche Lernergebnisse während der Praxisphase entwickelt werden sollen..*

[Vorlage 24: Voraussetzungen an die Praxisphase](#)

25. Einbindung von Lernenden

Eine erfolgreiche Integration findet statt, wenn Lernende das Gefühl haben, Teil des Unternehmens zu sein, und /ihre Zeit und Mühe geschätzt werden.

Messindikatoren

Gibt es bei dem Unternehmen einen dokumentierten Vorgang, in dessen Rahmen die Praxisphase den/der vorgesehenen Kandidat/in persönlich vorgestellt wird?

Gibt es im Unternehmen ein dokumentiertes Verfahren für die Auswahl von Lernenden?

Hat das Unternehmen einem/einer Mitarbeiter/in die Verantwortung für die Kommunikation mit der Bildungseinrichtung im Zusammenhang mit der Praxisphase übertragen?

Gibt es im Unternehmen ein dokumentiertes Verfahren, bei dem das Unternehmen dem/der Lernenden vorgestellt wird?

Gibt es im Unternehmen ein dokumentiertes Verfahren, bei dem der/die Lernende den Mitarbeitern des Unternehmens vorgestellt werden?

Hat das Unternehmen einen Leitfaden, um die Lernenden in das Unternehmen und die Mitarbeiter/innen sowie in die Kultur des Unternehmens einzuführen?

Gibt es im Unternehmen ein dokumentiertes Verfahren für die Betreuung durch Mentor/innen mit Festlegung der:

regelmäßig von dem/der Mentor/in durchzuführenden Unterrichts-, Schulungs- und/oder Demonstrationseinheiten?

regelmäßigen Rückmeldungs- und Beurteilungsaktivitäten?

Sind Unterstützungsstrukturen für die Integration der Lernenden vorhanden, wie

Vorbereitung von zu betreuenden Aufgaben?

Kenntnisse über Studieninhalte?

eine Orientierungsphase für den Lernenden?

formelle Besprechungen, ihre Teilnehmer und ein Zeitplan?

Beispiel: DM Drogerie Markt D.O.O. ist ein multinationaler Drogeriemarktkonzern, der großen Wert auf die Aufnahme neuer Lernender legt. Das Unternehmen stellt die Lernenden zunächst das neue Umfeld, die Mitarbeiter und die internen Regeln vor. Sobald die Lernenden damit vertraut sind, beginnen sie mit dem für jede Abteilung individuellen Einsatzprogramm.

Die Mentoren überwachen, beraten, leiten an, geben Feedback und helfen den Lernenden auf ihrem Weg zur selbständigen Arbeit.

[Vorlage 25: Orientierungsplan Lernender \(M/W/D\)](#)

26. Mentoring

Um Lernende in das Unternehmen zu integrieren, ist Mentoring unerlässlich. Darüber hinaus ist die Zusammenarbeit zwischen erfahrenen Personen und einem Lernenden aufgrund des wertvollen Transfers von Wissen und Fähigkeiten von Vorteil. Im Vergleich zu dem Qualitätskriterium 21 (Bestimmung von Mentor/innen) liegt hier der Schwerpunkt auf der Umsetzung des Mentoring.

Messindikatoren

Verfügt das Unternehmen über ein Verfahren, um die Lernenden im Voraus über ihre erwartete Arbeit zu informieren?

Gibt es im Unternehmen einen Plan für jede Praxisphase, einschließlich:

des Lernrahmens unter Berücksichtigung der Modulhandbücher?

Integration von Lerninhalten in die Praxisphase?

des allgemeinen Ziels der Praxisphase?

Austausch mit der Bildungsinstitution?

eine Zusammenstellung konkreter Aufgaben mit eindeutigen Ergebnissen zur Erreichung dieses Ziels?

Dokumentation der Einarbeitung & Qualifikation in einem Arbeitsplan?

Dokumentation der Qualifikationsergebnisse und Kompetenzentwicklung im Lernprozess?

Einbindung von Lernenden in die Geschäftsprozesse?

Beispiel: *WSP ist ein spezialisiertes Unternehmen für professionelle Ingenieurdienstleistungen, das in der ganzen Welt tätig ist. Seine wichtigsten Dienstleistungsbereiche sind Transport und Infrastruktur, Gebäude, Strom und Wasser, Umwelt und Nachhaltigkeit, Energie und Beratungsdienste. Bei diesem Unternehmen sind geschulte Mentor/innen und WBL-Beurteiler/innen entscheidend für den Erfolg der Praxisphase und des Graduate Management Programms. Mentoring wird innerhalb des Unternehmens hochgeschätzt, und die "Akkreditierung" führt zu einem Belohnungsbonus. Die Mentor/innenkultur stärkt die Gesamtkultur des Unternehmens - seine Ethik und seine Werte und das Streben nach der Entwicklung vielseitiger Individuen und guter Teamplayer/innen.*

[Vorlage 26: Fragebogen für Mentoren der Praxisphase in der Organisation](#)

27. Protokollierung der Praxisphase

Aufzeichnungen über die Praxisphase sind wichtig, um die Lernergebnisse in Kombination mit einem Lernplan zu dokumentieren.

Messindikatoren

Gibt es einen Lernplan/Zeitplan am Arbeitsplatz, einschließlich:

Informationen zu Rollen und Funktionen?

definierter Lerninhalt?

Berichte der Lernenden zur Erfassung von Erfahrungen und Reaktionen?

Beispiel: *Die Volksbank Heilbronn eG ist eine Genossenschaftsbank mit Sitz in Heilbronn. Sie entwickelte ihre Lernergebnisse und Praxisphasenpläne unter Anwendung des von der IHK entwickelten Qualitätshandbuchs, um eine enge Verzahnung der Theoriephasen in der Bildungseinrichtung mit den Praxisphasen im Unternehmen zu gewährleisten.*

[Vorlage 27: Bericht des/der Lernenden über den Fortschritt und die Durchführung der Praxisphase](#)

28. Lern- und Leistungsbeurteilung

Die Bewertung des Lernens ist ein wichtiger und kritischer Schritt im Lernprozess, um festzustellen, ob die Lernergebnisse erreicht wurden. Beide Seiten können von Feedback-Diskussionen profitieren.

Messindikatoren

Gibt es einen standardisierten Bewertungsprozess, in Bezug auf:

Regelmäßige Feedback-Gespräche?

Hilfe für die Lernenden bei der Organisation von Prüfungsterminen und -dienstleistungen?

Monitoring des Programms, Evaluierungsprozess?

Beispiel: *IKERLAN ist ein Forschungszentrum für den Transfer von technologischem Wissen. Ziel dieses Unternehmens ist es, den Lernenden durch die Bereitstellung von Praxisphasen bei der Suche nach ihrem Beruf oder ihrem bevorzugten Arbeitsfeld zu helfen. Um die Leistung der Lernenden zu unterstützen, evaluiert der/die benannte Tutor/in die Lernenden alle 15 Tage mittels kontinuierlichen Feedback-Gesprächen. Diese Evaluation ist für die Entwicklung und Koordination des Lernplans notwendig.*

[Vorlage 28: Beurteilung der Praxisphase](#)

29. Evaluierung des Prozesses

Um Praxisphasen zu verbessern und ihren Wert zu analysieren, muss der gesamte Prozess evaluiert werden.

Messindikatoren

Gibt es einen standardisierten Bewertungsprozess, einschließlich:

Erkennen von Schwierigkeiten und Konflikten in der Praxisphase und Herbeiführung von Lösungen?

Betreuung der Projekt- und Abschlussarbeiten im Unternehmen?

die angewandten Management- und Monitoring-Prozesse (Lernende/Unternehmen)?

Bewertung des Wertes der Praxisphase für den/die Lernende/n und das Unternehmen?

Gibt es im Unternehmen ein dokumentiertes Verfahren für den Umgang mit internen Beschwerden und Vorschlägen (seitens der Mitarbeiter/innen)?

Beispiel: Die *Zavod Traven Pisari Pri Gračišču* ist ein Kleinunternehmen in Slowenien. Dieses Unternehmen wendet das PDCA-Qualitätssicherungssystem an, um die Praxisphasen entsprechend dem vereinbarten Plan der Bildungseinrichtung und den Erwartungen der Lernenden zu bewerten.

[Vorlage 29: Evaluation des Prozesses "Praxisphasen Schema"](#)

30. Qualitätsmanagement-Verfahren

Dokumentierte Informationen aus dem Qualitätsmanagement unterstützen die Koordination des arbeitsbasierten Lernens, indem sie die Aktivitäten während der Praxisphase so steuern, dass sie den Bedürfnissen aller Beteiligten gerecht werden. Die Effektivität und Effizienz der Ausbildung kann so kontinuierlich verbessert werden.

Dieses Qualitätskriterium liegt in der gemeinsamen Verantwortung von Unternehmen und Bildungseinrichtungen. Die Messindikatoren werden hier mit dem Wort Organisation beschrieben, welches sich sowohl auf die Unternehmen als auch auf die Bildungseinrichtungen bezieht.

Messindikatoren

Gibt es in der Organisation ein dokumentiertes Verfahren für den Umgang mit externen Beschwerden und Vorschlägen (seitens der Bildungseinrichtung oder der Lernenden)?

Gibt es zwischen der Organisation und den Lernenden regelmäßige Feedback-Treffen, Kompetenzbewertung und Informationsfluss?

Verfügt die Organisation über ein dokumentiertes Verfahren zum Monitoring der Leistung der gesamten Praxisphase, einschließlich:

definierte Fähigkeiten, Qualifikationen und Kompetenzen?

Bewertungsplan mit unterschiedlichen Verantwortungen?

standardisierte Vorlagen zur schriftlichen Dokumentation des Qualifizierungsprozesses?

Berichtsvorlage für Feedbackgespräche?

definierte Bewertungskriterien vorhanden?

ein Interview-Leitfaden?

Nutzen für den Geschäftserfolg?

Beitrag zur Wertschöpfung (Return-on-Investment)?

Bewertung einer Anrechnung in Zusammenarbeit mit der Bildungseinrichtung?

Beispiel: *WSP ist ein spezialisiertes Unternehmen für professionelle Ingenieurdienstleistungen, das in der ganzen Welt tätig ist. Dieses Unternehmen sichert die Qualität durch die Schulung der Mentor/innen (Bewertung, Qualifikationen), die Überwachung des arbeitsbasierten Fortschritts - durch den/die geschulte/n Mentor/in - und die Organisation*

des Programms durch die Zusammenarbeit zwischen der Bildungsinstitution und dem Unternehmen. Tatsächlich wird die Qualitätssicherung an eine Organisation delegiert, die über die entsprechende Erfahrung und Expertise verfügt.

[Vorlage 30: Qualitätsmanagement-Verfahren](#)

Beispiel eines Verfahrens für das Qualitätsmanagement

| Responsibility of the educational institution | | Responsibility of the placement provider | |
|--|--------------------------|--|--------------------------|
| Involvement of Stakeholders in Designing Learning Outcomes | <input type="checkbox"/> | Preparation for the Apprenticeship | <input type="checkbox"/> |
| Definition of SMART Learning Outcomes | <input type="checkbox"/> | Identifying Mentors | <input type="checkbox"/> |
| Transparency | <input type="checkbox"/> | Establishing the Agreement | <input type="checkbox"/> |
| Definition of Standards for Placements | <input type="checkbox"/> | Matching apprentices' with Placements | <input type="checkbox"/> |
| Identification (finding) of Placement-Positions | <input type="checkbox"/> | Conditions of the Apprenticeship | <input type="checkbox"/> |
| Capacity Building for SMEs | <input type="checkbox"/> | Integration of the Apprentice | <input type="checkbox"/> |
| Management of Placement-Supply-Database | <input type="checkbox"/> | Mentoring | <input type="checkbox"/> |
| Data Protection | <input type="checkbox"/> | Records of Apprenticeships | <input type="checkbox"/> |
| Establishing the Agreement | <input type="checkbox"/> | Assessment of Learning | <input type="checkbox"/> |
| Matching Apprentices' to Placements | <input type="checkbox"/> | Evaluation of Process | <input type="checkbox"/> |
| Monitoring of SMEs Activities | <input type="checkbox"/> | | |
| Monitoring of Apprentices Activities | <input type="checkbox"/> | | |
| User Support and Issue Resolution | <input type="checkbox"/> | | |
| Evaluation of Apprenticeships | <input type="checkbox"/> | | |
| Assessment Design | <input type="checkbox"/> | | |
| Performing and Monitoring the Assessment | <input type="checkbox"/> | | |
| Grading | <input type="checkbox"/> | | |
| Certification and Recognition | <input type="checkbox"/> | | |
| Complaints and Appeals | <input type="checkbox"/> | | |

6. Von der Planung zur Umsetzung

Wie können die Qualitätskriterien, die in den vorangegangenen Kapiteln ausführlich erläutert wurden, umgesetzt werden? Um dies zu veranschaulichen, wird im folgenden Kapitel auf den PDCA-Kreis Bezug genommen.

Der PDCA-Zyklus wurde von Shewhart (1931, 1939) entwickelt und wird innerhalb des Qualitätsmanagements als Problemlösungsmodell verwendet (Matsuo & Nakahara, 2013, 198). Er wird auch als Deming-Zyklus bezeichnet, benannt nach den weiterführenden Arbeiten von W. E. Deming (Sokovic et al., 2010, 477f.).

Der Zyklus zur Qualitätsverbesserung besteht aus vier Phasen und beginnt mit der Planungsphase (P - plan), gefolgt von der Umsetzung der notwendigen Aktivitäten zur Erreichung des Plans (D - do). Die Ergebnisse werden auf ihre Wirksamkeit überprüft (C - check), und es werden Maßnahmen (A - act) zur Verbesserung der Prozesse durchgeführt (Matsuo & Nakahara 2013, 198). Die Umsetzung des PDCA-Zyklus bedeutet die ständige Suche nach Methoden und Prozessen zur Verbesserung (Sokovic et al., 2010, 477f.).



Abbildung 3: PDCA Cycle (Cedefop 2015, 13).

Der PDCA-Zyklus ermöglicht es, sowohl vorübergehende als auch dauerhafte Korrekturmaßnahmen zu ergreifen. Bei vorübergehenden Maßnahmen ist der Prozess ergebnisorientiert, indem das Problem praktisch angegangen und gelöst wird. Bei permanenten Korrekturmaßnahmen hingegen wird die Ursache untersucht und beseitigt, was zu einem nachhaltigen, verbesserten Prozess führt (Sokovic et al., 2010, 477f.).

Qualitätsverbesserung bedeutet strategische Planung, die sich jedoch nicht nur auf kurzfristige Lösungen oder aufgetretene Fehler bezieht. Vielmehr zielt die strategische Planung darauf ab, die gesamte Organisation und insbesondere ihre Kernprozesse zu verbessern. Um eine Qualitätsplanung zu entwickeln, ist eine Strategie zur Verbesserung des Qualitätsmanagements erforderlich (Cedefop, 2015, 23).

“(a) what should be achieved;

(b) how can it be achieved, by whom, by when;

(c) what resources are needed.” (ibid.)

Aufbauend auf dem PDCA-Zyklus umfasst der Vorschlag von EQAVET für die Implementierung eines zirkulären Qualitätssicherungsrahmens die folgenden Punkte:

“(a) goal-setting and strategic planning;

(b) rules and regulations for implementation, continuous monitoring and measurement of results according to predefined goals;

(c) analysis of factors contributing to quality and management of change in view of the achieved results;

(d) new strategic planning and goal-setting adapted to new developments, thus starting a new cycle for continuous improvement.” (ibid., 13)

In Bezug auf die bereits oben aufgeführten Qualitätskriterien kann somit folgende Zuordnung vorgenommen werden (Abbildung 4):

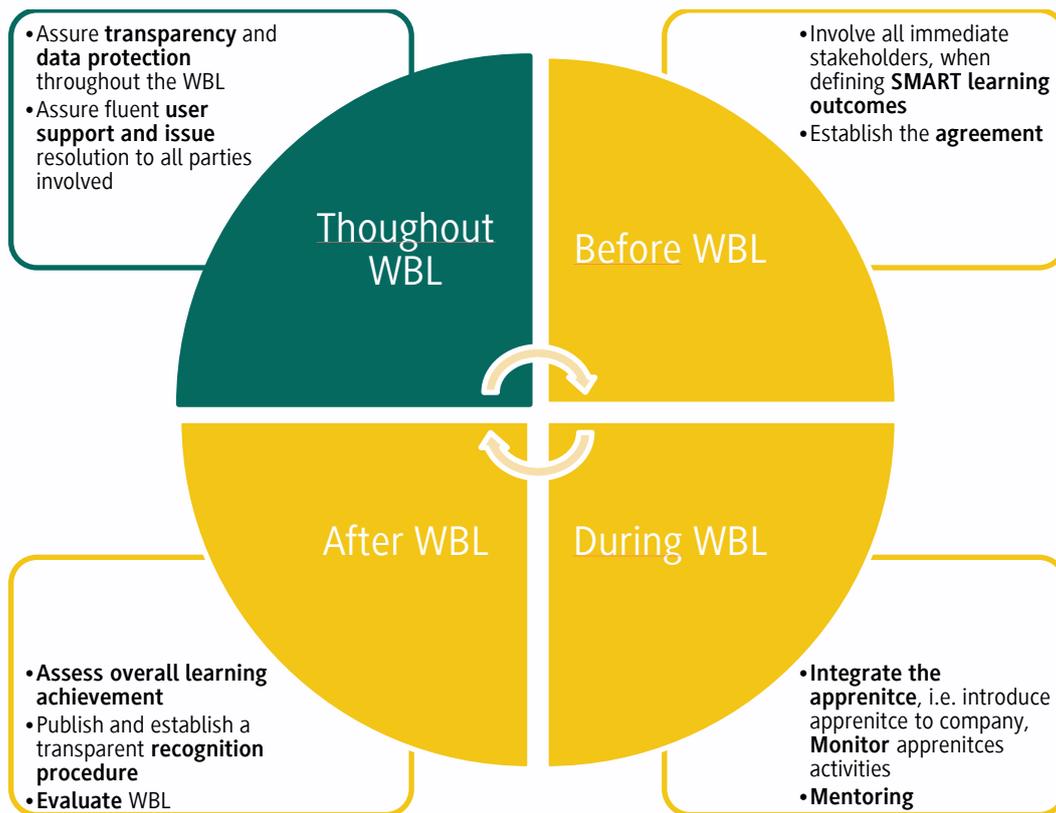


Abbildung 4: Zuweisung der Qualitätskriterien (ApprenticeshipQ Projekt).

Einige Qualitätskriterien können mehreren Schritten im Zyklus zugeordnet werden. Es gibt keine klare Unterscheidung zwischen den Stufen. An welcher Stelle die jeweiligen Qualitätskriterien zuzuordnen sind, hängt auch von den verwendeten spezifischen Messindikatoren ab.

Eine Ergänzung zum PDCA-Zyklus ist der MERI-Kompass (siehe Abbildung 5, Cedefop). Dieser geht davon aus, dass die Entwicklung einer Qualitätskultur stark von den Soft Skills, basierend auf dem Faktor ‚Mensch‘, beeinflusst wird. Diese Soft Skills werden im MERI-Zyklus als Ergänzung zu den im PDCA-Zyklus verwendeten Hard Skills dargestellt. Somit bezieht sich der MERI-Zyklus in erster Linie auf die Schaffung einer internen Qualitätskultur. Zusätzlich zu den Aktivitäten des PDCA-Zyklus wird eine Qualitätskultur hauptsächlich durch menschliche Beziehungen gebildet, die von gegenseitigem Respekt und Ermutigung geprägt sind. Aus dem MERI-Zyklus lassen sich die folgenden Punkte zur Stärkung der zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb der Organisation identifizieren:

- “(a) motivate people and mobilise resources for improvement;
- (b) appreciate and esteem engagement of staff and stakeholders;
- (c) reflect and discuss assessments, evaluations and opinions of staff and stakeholders;
- (d) inform and inspire appropriate improvement.” (Cedefop, 2015, 98)

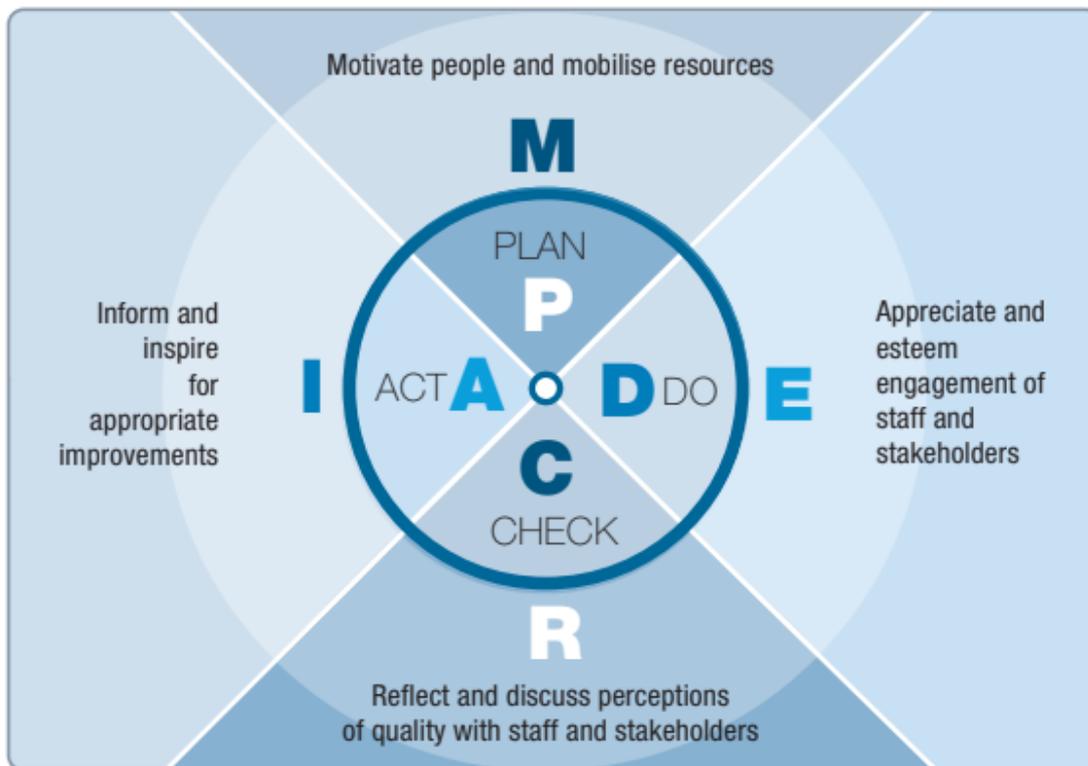


Abbildung 5: MERI cycle (Cedefop 2015, 99).

Obwohl die Qualitätskriterien und ihre Messindikatoren nicht auf Soft Skills spezialisiert sind, können manche der Vorschläge für diesen Punkt aus einigen der aufgeführten Kriterien entnommen werden. Insbesondere die Qualitätskriterien, die den Austausch zwischen der Bildungsinstitution bzw. dem Unternehmen und den Lernenden fördern (Nr. 19, 25, 29, 30), stärken die Soft Skills. Es entsteht ein Vertrauensverhältnis, das auch die Grundlage für das interne Qualitätsmanagement bildet. Rückmeldungen können leichter eingeholt und weitergegeben werden; Veränderungen lassen sich leichter und vertrauensvoller umsetzen.

Generell ist der PDCA-Zyklus ein Konzept zur kontinuierlichen Verbesserung von Prozessen innerhalb der Organisation. Die Phase "Handeln" ist die wichtigste. Nach Abschluss eines Projekts beginnt der Zyklus für weitere Verbesserungen erneut (Sokovic et al., 2010, 477f.).

7. Literaturverzeichnis

Cedefop (2015): Handbook for VET providers: Supporting internal quality management and quality culture. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Cedefop Reference series; No 99

European Commission (2017): High-performance apprenticeships & work-based learning - 20 guiding principles. Available at: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8f010ea2-265b-11e7-ab65-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-63634090#>

European Training Foundation (2013): Work-Based Learning: Benefits And Obstacles. A Literature Review For Policy Makers And Social Partners In ETF Partner Countries. Available at: [http://www.etf.europa.eu/webatt.nsf/0/576199725ED683BBC1257BE8005DCF99/\\$file/Work-based%20learning_Literature%20review.pdf](http://www.etf.europa.eu/webatt.nsf/0/576199725ED683BBC1257BE8005DCF99/$file/Work-based%20learning_Literature%20review.pdf)

Inter-agency Group on Technical and Vocational Education and Training (2017): Investing in work-based learning. Available at <http://unesdoc.unesco.org/images/0026/002606/260677E.pdf>

Matsuo, M.; Nakahara, J. (2013): The effects of the PDCA cycle and OJT on workplace learning, The International Journal of Human Resource Management, 24:1, 195-207, DOI: 10.1080/09585192.2012.674961

OECD (2018), Seven Questions about Apprenticeships: Answers from International Experience, OECD Reviews of Vocational Education and Training, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264306486-en>

Shewhart, W.A. (1931), Economic Control of Quality of Manufactured Product, New York: D. Van Nostrand.

Shewhart, W.A. (1939), Statistical Method From the Viewpoint of Quality Control, Washington, DC: The Graduate School, Department of Agriculture.

Sokovic, M.; Pavletic, D.; Kern Pipan, K. (2010): Quality Improvement Methodologies – PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS. Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering, Vol. 43, 1. Available at: http://jamme.acmsse.h2.pl/papers_vol43_1/43155.pdf

Supporting Apprenticeships between Professional Higher Education & Small and Medium Enterprises [SAPS] (2018) Available at: <https://learntowork.eu/>

8. Weiterführende Literatur

Cedefop (2018): Apprenticeship schemes in European countries - A cross-nation overview. Available at: https://www.cedefop.europa.eu/files/4166_en.pdf

European Commission (2016): Study on higher vocational education and training in the EU. Available at: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/cf35147d-0a60-11e7-8a35-01aa75ed71a1>

International Labour Organization (2017): ILO Toolkit for Quality Apprenticeships - Vol. 1: Guide for Policy Makers. Available at: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/--ifp_skills/documents/publication/wcms_607466.pdf

Pipan, M. (2010): Quality Improvement Methodologies - PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS. Journal of achievements in materials and manufacturing engineering, 46, 476-483. Available at: <http://pdfs.semanticscholar.org/e348/8a24ab1197670544b4e08dc6173f396eada9.pdf>

Sweet, R. (2018): Work-based learning: A handbook for policy makers and social partners in ETF partner countries. Available at: https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2018-09/Work-based%20learning_Handbook.pdf

Über das ApprenticeshipQ Projekt und diese Publikation

Der Mangel an Berufserfahrung und das Missverhältnis zwischen Arbeitskräfteangebot und -nachfrage sind zwei der größten Herausforderungen für junge Menschen beim Übergang von der Bildungs- in die Arbeitswelt. Ein vielversprechender Weg, diesen Herausforderungen zu begegnen, ist die Praxisphase. Um sie zu unterstützen, zielt das Projekt ApprenticeshipQ darauf ab, Managementinstrumente zu entwickeln, die Hochschulen und Arbeitgeber dabei unterstützen, qualitativ hochwertige Ausbildungsplätze anzubieten und zu betreuen. Die im Projekt dargestellten Werkzeuge können die Grundlage für die Entwicklung formaler internationaler bilden

Dieses Handbuch soll Unternehmen dabei helfen, die Qualität ihrer praxisorientierten Phasen zu verbessern. Mit Hilfe einer Checkliste und zahlreichen Beispielen geben die aufgeführten Qualitätskriterien wertvolle Hinweise zur Umsetzung dieser Kriterien in der eigenen Organisation.



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