

## Wie können Praktika dazu beitragen Ausbildungsabbrüche zu vermeiden?



Tina Scharrer



Melanie Vogler

### Das Problem der Ausbildungsabbrüche

#### *Aktuelle Daten zu vorzeitigen Vertragslösungen*

Bundesweit wird jeder fünfte Ausbildungsvertrag wieder gelöst, wobei die Hälfte der Ausbildungsabbrüche bereits im ersten Lehrjahr stattfindet (Berufsbildungsbericht 2007). Diese Quote dokumentiert eine, angesichts der gegenwärtigen Lehrstellenknappheit untragbare Vergeudung von Ausbildungsplätzen. Daneben bedeuten Ausbildungsabbrüche für die Auszubildenden sehr häufig persönliche Misserfolge, die in den schlimmsten Fällen zu einem völligen Herausfallen der Jugendlichen aus der beruflichen Bildung führen (vgl. Hecker 2003). Allerdings bedeutet nicht jede vorzeitige Lösung eines

Ausbildungsvertrags zwingend einen Abbruch der Ausbildung. In ca. einem Drittel der Fälle wird die Ausbildung in einem anderen Betrieb fortgesetzt (Jenewein/Bohlinger 2002). Für die Betriebe bedeuten vorzeitige Vertraglösungen zeitliche und finanzielle Investitionen, die sich nicht wie erhofft auszahlen. Dies wirkt sich möglicherweise negativ auf die zukünftige Ausbildungsbereitschaft aus.

#### *Die Perspektive der Auszubildenden*

Die Gründe für die hohe Zahl an Abbrüchen sind vielfältig. Jenewein und Bohlinger (2002) beschreiben, dass Ausbildungsabbrüche in der Regel durch ein Zusammenspiel mehrerer Faktoren aus unterschiedlichen Bereichen (Betrieb, Schule und Privatleben) verursacht werden. Wobei aus Sicht der Jugendlichen eindeutig die betrieblichen Gründe im Vordergrund stehen, der schulische Bereich spielt kaum eine Rolle. Allem voran nennen die Jugendlichen Konflikte mit Vorgesetzten als Grund für den Ausbildungsabbruch. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch eine Studie von Bohlinger (2000), nach der betroffene Auszubildende am häufigsten Schwierigkeiten mit Ausbildern und Vorgesetzten, eine falsche Berufswahl, und/oder die schlechte Qualität der Ausbildung als Gründe für den Abbruch angeben. Weitere wichtige Gründe für einen Abbruch sind, so die befragten Auszubildenden, Unzufriedenheit mit der Ausbildungsvergütung und den späteren Verdienstaussichten oder Überforderung (vgl. Hecker 2003).

#### *Die Perspektive der Betriebe*

Dagegen geben aus Sicht der Ausbilder bei den Jugendlichen vor allem persönliche Gründe, insbesondere das Fehlverhalten der Jugendlichen und mangelnde Motivation, den Ausschlag (vgl. Bohlinger 2000, Hecker 2003). Dieses Ergebnis spiegelt im Grunde denselben Sachverhalt aus unterschiedlichen Perspektiven wider, da sich persönliches Fehlverhalten der Auszubildenden und Konflikte im Betrieb oft gegenseitig bedingen.

#### *Fehlende Vorstellungen der Jugendlichen über Berufe und Anforderungen der Arbeitswelt*

Zu bedenken ist auch, dass die Motivation der Jugendlichen durchaus negativ beeinflusst werden kann, wenn falsche Vorstellungen vom Beruf im Laufe der Ausbildung korrigiert werden müssen. Bohlinger (2000) sieht darin auch die wesentlichen persönlich bedingten Gründe für Ausbildungsabbrüche. Die Ausbildungsbetriebe beklagen zudem, es werde zunehmend schwieriger, geeignete Kandidaten für vorhandene Ausbildungsplätze zu finden. Erhebungen zur betrieblichen Situation belegen, dass die Stellen nicht selten mit Schulabgängern besetzt werden müssen, die nur eingeschränkt geeignet sind. So wird nicht nur über eine unzureichende Beherrschung der Kulturtechniken geklagt, genauso häufig mangelt es aus Sicht der Betriebe auch an Interesse am Beruf, Selbständigkeit, Leistungsbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein (Berufsbildungsbericht 2006, DIHK 2006). Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, wenn von den Auszubildenden Schwierigkeiten mit Vorgesetzten und Überforderung häufig als Gründe für den Abbruch der Ausbildung angegeben werden. Dementsprechend geben Ausbilder unter anderem zu schwache Leistungen in der Berufsschule und in der Fachtheorie als Ursachen für vorzeitige Vertragslösungen an. Häufig führen sie die Abbrüche auch auf fehlendes Interesse am Ausbildungsberuf, falsche Vorstellungen vom Beruf und mangelnde Berufseignung zurück (Bohlinger 2000). Nicht selten lassen sich die Ursachen für einen Ausbildungsabbruch also bereits auf Probleme zurückführen, die vor dem eigentlichen Berufsstart in der Phase der Berufsorientierung und Entscheidungsfindung liegen. So vielfältig die Gründe für Ausbildungsabbrüche sind, so viele Ansatzmöglichkeiten gibt es, Ausbildungsabbrüchen vorzubeugen. Man denke an eine intensivere Beratung bei der Berufswahl, neutrale Beratungsangebote bei innerbetrieblichen Konflikten, Angebote zur Förderung der

Sozialkompetenz für Ausbilder und Auszubildende oder die Erarbeitung konkreter Anforderungsprofile an Auszubildende, um hier nur eine Auswahl der von Bohlinger (2000) benannten Verbesserungsansätze zu erwähnen. Der Artikel wird sich im Folgenden einem Lösungsansatz widmen, der bereits vor der Berufswahlentscheidung der Jugendlichen greift: Der Verbesserung der beruflichen Orientierung durch effektive Schülerbetriebspraktika.

### **Eine Antwort der Berufsorientierung – Schülerbetriebspraktika**

#### *Ziele der Praktika am Beispiel des Programms Schule-Wirtschaft/Arbeitswelt und des EQJ-Programms*

Die oben zitierten Studien zeigen, dass die hohe Zahl an Ausbildungsabbrüchen zumindest zum Teil durch eine unzureichende Vorinformation der Auszubildenden über den Ausbildungsberuf und die berufsspezifischen Entwicklungschancen sowie durch die mangelnde Vorbereitung der Schulabsolventen auf die Anforderungen der Arbeitswelt erklärt werden. Soll die Zahl der Ausbildungsabbrüche reduziert werden, müssen sich die Akteure der Berufsorientierung – Schule, Arbeitsagenturen und Wirtschaftsunternehmen – beiden Aufgaben stellen. Den Jugendlichen vor ihrer Berufswahlentscheidung sowohl Einsichten in die für sie in Frage kommenden Berufsfelder und Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten und sie auf die Anforderungen der Arbeitswelt vorzubereiten erfordert eine intensive Kooperation und Abstimmung aller Akteure der beruflichen Orientierung. In den letzten Jahren wurde dies erkannt und zum Beispiel im Rahmen des Programms „Schule-Wirtschaft/Arbeitsleben“ angegangen (vgl. Famulla 2003).

Einen Schwerpunkt der Zusammenarbeit zwischen Schule und Wirtschaft bilden Schülerbetriebspraktika. Sie sollen dazu beitragen, den Schülern sowohl realistische Vorstellungen über Berufs- und Ausbildungsinhalte als auch über die betrieb-

lichen Anforderungsprofile zu vermitteln. Den Jugendlichen werden – so die Hoffnung – durch die Erfahrungen im Betrieb fundierte Kriterien für eine Berufswahlentscheidung an die Hand gegeben, die gleichermaßen auf Eignung, Neigung und Marktchancen beruhen. Zudem verspricht man sich von der Begegnung mit der Arbeitswelt einen motivierenden Effekt, der sich in verbesserten schulischen Leistungen niederschlägt, da die Praxisrelevanz wichtiger Lerninhalte, wie zum Beispiel Rechtschreibung, Grammatik und Rechenfähigkeit unmittelbar erfahren wird. In vielen Schulen gehören Praktika deshalb bereits zum Pflichtprogramm der 9. Klassen.

Aber auch längere Praktikumsphasen gewinnen in der aktuellen Situation auf dem Ausbildungsstellenmarkt an Bedeutung. Beispielsweise wurde mit dem Sonderprogramm des Bundes „Einstiegsqualifizierung Jugendlicher (EQJ)“ ein neues Instrument zur Verbesserung der Vermittlungschancen solcher Jugendlichen geschaffen, die noch nicht alle Voraussetzungen für eine klassische Ausbildung mitbringen. Das Programm fördert betriebliche Qualifizierungen, die zwischen sechs und zwölf Monaten dauern. Die Grenze zwischen Praktikum und Ausbildung verläuft bei den Einstiegsqualifizierungen fließend, da die Jugendlichen sechs bis zwölf Monate in einem Tätigkeitsfeld eines anerkannten Ausbildungsberufs arbeiten und lernen.

#### *Nutzen von Praktika*

Praktika sollen Jugendlichen den Einstieg in das Berufsleben eröffnen und eine begründete Berufswahl unterstützen. Für die Betriebe wiederum bieten sie die Chance, den Nachwuchs besser kennen zu lernen. Sie können somit durchaus ein geeignetes Mittel der Personalauswahl darstellen. Leider bleibt der Nutzen der Praktika bislang häufig weit hinter den hohen Erwartungen zurück (vgl. Berufsbildungsbericht 2004). So geben in einer Studie zu Ausbildungsabbrüchen ganze 48% der betroffenen Auszubildenden an, dass der Abbruch ihrer Ausbildung durch mehr In-

formationen über den Ausbildungsbetrieb vermeidbar gewesen wäre und das obwohl sie vor ihrer Ausbildung in genau diesem Betrieb ein Praktikum absolviert haben (Bohlinger 2004). Weshalb aber halten Praktika so häufig nicht, was sie versprechen?

#### *Die Realität der Mehrzahl von Praktika*

Zum einen liegt es daran, dass ein betriebliches Praktikum, einmal initiiert, keineswegs ein Selbstläufer ist. Der Erfolg eines Praktikums hängt nicht alleine vom Engagement des Praktikanten ab, sondern in erheblichem Umfang auch von Faktoren, die sowohl von schulischer als auch von betrieblicher Seite besondere Anstrengungen verlangen. In der Realität gleichen Schülerpraktika, gerade wenn es sich um Pflichtpraktika handelt, allerdings sehr häufig eher Zufallsbegegnungen mit der Arbeitswelt. Die Schüler gehen bei der Auswahl des Praktikumsplatzes oft den Weg des geringsten Widerstands, nehmen das erstbeste Angebot, sind wenig vorinformiert und werden bei der Ausdeutung der Erfahrungen oft alleingelassen (vgl. Reuel 2003; BIBB 2003). Auf der anderen Seite sind häufig auch die Betriebe ratlos, wie Praktikanten einzusetzen sind. Bei den Schülerbetriebspraktika besteht die Schwierigkeit darin, den Praktikanten in sehr kurzer Zeit mit vertretbarem Betreuungsaufwand einen möglichst repräsentativen Einblick zu gewähren. Bei längeren Zeiträumen im Betrieb, wie sie etwa im Rahmen des EQJ-Programms vorgesehen sind, stellt sich häufig die Frage, wie ein Trade-Off zwischen Lernhaltigkeit der Tätigkeiten und Produktivität des Praktikanten zu umgehen ist.

#### **Möglichkeiten Schülerbetriebspraktika qualitativ zu verbessern**

*Erfolgsfaktoren effektiver Praktika im Rahmen des Berufsorientierungsprojekts „Girls just do IT! – Berufswahl mit Zukunft“*

Das Berufsorientierungsprojekt „Girls just do IT!“ der bfz Bildungsforschung hat in

den letzten sechs Jahren ein umfassendes Konzept zur Begleitung von einwöchigen Schülerbetriebspraktika erprobt, das genau diese Probleme aufgreift. Ein Hauptergebnis des Projekts ist, dass es sich tatsächlich bewährt, die Schüler bei ihrer, oftmals ersten, Begegnung mit der Arbeitswelt nicht alleine zu lassen und sie bei der Verarbeitung der für die Berufswahl relevanten Informationen zu unterstützen. Auch Schulen könnten hier – eventuell durch Bildungsträger unterstützt – viel zum Gelingen der Schülerbetriebspraktika beitragen, ohne dass Schüler und Eltern aus der Verantwortung genommen werden sollen. Als wichtige Faktoren, die den Erfolg eines Praktikums maßgeblich beeinflussen, wurden im Einzelnen folgende ausgemacht:

- 1) Unterstützung der Schüler bei der Auswahl des Praktikumsplatzes entsprechend ihrer Neigung, Eignung und Chancen auf dem Ausbildungsmarkt
- 2) Vorinformation der Schüler über den Beruf, den sie im Rahmen des Praktikums näher kennen lernen sollen bzw. Hilfestellungen bei der selbständigen Informationssuche
- 3) Vorbereitung der Schüler auf die Begegnung mit dem betrieblichen Lernumfeld und den Anforderungen der Arbeitswelt
- 4) Vorinformation der Betriebe über den Kenntnisstand der Praktikantinnen
- 5) Nachbereitung des Praktikums, insbesondere Hilfestellung bei der Ausdeutung der Erfahrungen.

Auch die Betriebe tragen, so die Erfahrungen aus dem Projekt „Girls just do IT!“, maßgeblich zum Erfolg eines Praktikums bei, wenn sie:

- 1) den Schülern eine feste Bezugsperson zur Seite stellen,
- 2) das Praktikum strukturiert und systematisch organisieren, so dass die Schüler einen realitätsnahen Eindruck des Berufsbildes erhalten und nicht nur einen zufälligen Ausschnitt kennen lernen,
- 3) die Schüler selbst kleinere, aber für die

- Ausbildungsinhalte repräsentative Arbeiten übernehmen lassen und
- 4) den Schülern Feedback über ihr Verhalten und ihre Eignung geben (vgl. BIBB 2003).

### *Bildungsträger können helfen*

Eine Voraussetzung für eine qualitativ hochwertige Betreuung rund um das Praktikum ist ein wechselseitiger Informationsfluss zwischen den betreuenden Lehrkräften in den Schulen und den Verantwortlichen in den Betrieben. Bildungsträger könnten die Funktion eines Verteilerknotens übernehmen, der den Aufwand für die Informationsbeschaffung und -weiterleitung erheblich reduziert. Die oben genannten Erfolgsfaktoren „Unterstützung bei der Auswahl des Praktikumsplatzes“, „Vorbereitung der Schüler auf die Begegnung mit dem betrieblichen Lernumfeld“ und „Vorinformation der Betriebe über den Kenntnissstand der Praktikantinnen“ werden so vom Bildungsträger koordiniert und gesichert. Auch das Projekt „Girls just do IT!“ hat erheblich davon profitiert, dass allen Beteiligten feste Ansprechpartnerinnen zur Verfügung standen, die gleichzeitig die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Praktikantinnen einschätzen konnten und die Anforderungen der Betriebe an die Praktikantinnen kannten.

### *Beratung und Unterstützung der Schulen und Lehrkräfte*

Was die Schulen anbelangt, hängt es sehr vom Engagement der einzelnen Fachlehrer ab, inwieweit sie durch eine intensive Vor- und Nachbereitung zum Erfolg der Betriebspraktika beitragen. Auch hier könnten unterstützende und beratende Angebote von Dritten, wie Bildungsträgern, die für den Praktikumerfolg notwendigen Betreuungsstandards sichern. Ebenfalls sind hier Angebote von unterschiedlichen Interventionsgraden möglich. Den Lehrkräften könnte zur notwendigen Vorbereitung und Nachbetreuung der Praktikanten Hilfestellungen an die Hand gegeben werden. Im Projekt „Girls just do IT!“ wurden dazu

mehrere Instrumente entwickelt und erprobt. Zum einen wurde zur Vor- und Nachbereitung der Schnupperwoche jeweils ein dreistündiger Workshop durchgeführt. Hierbei wurden die Teilnehmerinnen auf die Erwartungen und Anforderungen der Betriebe vorbereitet. Aber auch die eigenen Vorstellungen der Mädchen und die Erfahrungen mit dem jeweiligen Praktikum waren Gegenstand dieser Workshops. Zum anderen konnten die Projektteilnehmerinnen mit weiteren Informationsveranstaltungen wie zum Beispiel einem Besuch im BIZ (Berufsinformationszentrum), bei der Deutschen Telekom oder in der Berufsschule für die verschiedenen IT-Berufe sensibilisiert werden. Geeignete Unterrichtskonzepte stehen also bereits zur Verfügung.

### *Beratung und Unterstützung der Betriebe*

Der Aufwand für ein entsprechend professionell organisiertes Praktikum rechnet sich für die Betriebe dann, wenn Praktika in die Personalstrategie integriert werden. Aber gerade kleinere Firmen und Handwerksbetriebe mit beschränkten personellen Ressourcen könnten bei der Gestaltung eines systematischen Praktikums von Unterstützungsangeboten profitieren. In diesen Betrieben stehen in der Regel auch keine hauptamtlichen Ausbilder zur Verfügung, die sich um das Praktikumsmanagement kümmern können. Erfahrungen aus dem Modellversuch Externes Ausbildungsmanagement zeigen, dass in diesen Fällen externe Unterstützungsformen in verschiedenen Intensitäten der Intervention hilfreich sind. Die Intensität kann vom reinen Informationstransfer bis hin zur Planung, Gestaltung und Unterstützung bei der Durchführung des Praktikums in Zusammenarbeit mit den betrieblichen Entscheidungsträgern reichen. Bildungsträger bieten die geeigneten Voraussetzungen, um die Unternehmen mit folgenden Dienstleistungen zu unterstützen: Erarbeitung konkreter Anforderungsprofile an Betrieb und Praktikant; Förderung der Sozialkompetenz für Ausbilder und

Praktikant; Unterstützung bei der Auswahl von Praktikanten. (vgl. Neumann/Sailmann 2007, Bohlinger 2000) Für viele Betriebe wäre es ohnehin schon hilfreich Informationen in Form eines Leitfadens, wie ein effektives Betriebspraktikum ablaufen sollte, zur Verfügung zu stellen. Der Ansatz des externen Ausbildungsmanagements wäre somit um das Thema Praktika zu erweitern.

## Fazit

Ziel sollte es sein, die vorhandenen Ressourcen – auf der einen Seite die „Jugendlichen“ und auf der anderen Seite das „Ausbildungsplatzangebot“ – bestmöglich zueinander zu bringen. Gerade in einer Zeit, in der der Ausbildungsstellenmarkt so angespannt ist wie in den letzten Jahren und heute, muss man die Verschwendung von „knappen“ Ressourcen - Ausbildungsplätze - verhindern. Vor allem, wenn Jugendliche eine Ausbildung auf Grund unzureichender Informiertheit oder komplett falscher Vorstellungen über den angestrebten Beruf abbrechen. Aber nicht nur die Verschwendung eines Ausbildungsplatzes geht damit einher, nein, auch für den Jugendlichen ist ein Ausbildungsabbruch eine einschneidende Erfahrung, die für seine Zukunft Folgen haben kann.

Das Potenzial „Praktikum“ gilt es als Instrument zu nutzen, um dem jungen Menschen einerseits ein Gespür für einen Beruf oder ein Unternehmen vermitteln und andererseits dem Betrieb die Möglichkeit zu geben, den „richtigen“ zukünftigen Auszubildenden zu finden. Aber dabei darf nicht vergessen werden, dass die Erwartungen an „Praktika als Allheilmittel gegen Ausbildungsabbrüche“ nicht zu hoch angesetzt werden dürfen, da durch eine verbesserte Berufsorientierung und -information in erster Linie wohl nur die 50 % der Abbrüche beeinflussbar sind, die sich im ersten Lehrjahr ereignen (Bohlinger 2002). Um die Abbrüche im zweiten oder dritten Lehrjahr zu vermeiden, sind gänzlich andere Ansätze zu wählen.

Zu verhindern gilt es, dass Schülerpraktika nur wie „zufällige Begegnungen“ zwischen Betrieb und Praktikant ablaufen. Dafür müssen die jungen Menschen ausreichend seitens der Schule vorbereitet werden, aber auch während dessen und auch danach noch betreut werden. Die Anforderung an Unternehmen dabei ist, dass ein geeignetes Konzept zur Durchführung eines Praktikums besteht. Diese Forderungen zeigen wie wichtig es ist, Praktika nicht nur als ein losgelöstes oder isoliertes Instrument ein zu setzten, sondern eingebettet im Rahmen einer Vielzahl von Maßnahmen durchzuführen (vgl. Berufsbildungsbericht 2006).

Die Bildungsträger als Dienstleister müssten zunächst die zuständigen Lehrkräfte, die betrieblichen Ansprechpartner und nicht zu letzt die Schüler durch zielgruppengerechte Informationsangebote davon überzeugen, dass sich der Mehraufwand für die qualitative Verbesserung der Schülerbetriebspraktika lohnt und auch zu bewältigen ist. Hierfür gilt es geeignete Materialien und Veranstaltungen zu konzipieren und Informationsmultiplikatoren wie Schulleiter, Schülersprecher sowie Ansprechpartner in Kammern und Verbänden zu gewinnen.

An diesem Punkt setzte auch das Projekt „Girls just do IT!“ an. Aufgrund der Bereitschaft und des Engagements von Schulen, Unternehmen und den jungen Frauen konnte das Projekt in den letzten sechs Jahren erfolgreich durchgeführt werden. Dabei hatten insgesamt fast 400 interessierte junge Mädchen die Möglichkeit sich mit den verschiedenen Berufen in der IT-Branche zu befassen. Das Praktikum, eingebettet in eine Reihe von weiteren Veranstaltungen, machte es den Mädchen möglich, ein realistisches und differenziertes Bild der IT-Berufe zu erhalten und somit auch eine fundierte Entscheidung für die Zukunft zu treffen.

Natürlich wäre es vermessen, Ausbildungsabbrüche gänzlich mit Praktika verhindern zu wollen, selbst die 50 %, die sich im Laufe des ersten Ausbildungsjahres ereignen. Aber dennoch können qua-

litativ gut durchgeführte Praktika möglicherweise doch einen nicht unerheblichen Einfluss auf diese Zahl nehmen und sind in jedem Fall positiv für alle Beteiligten.

## Literatur

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.): Berufsbildungsbericht 2004. Bonn/Berlin 2004.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.): Berufsbildungsbericht 2006. Bonn/Berlin 2006.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.): Berufsbildungsbericht 2007. Bonn/Berlin 2007.

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) (Hrsg.): Schülerpraktika aus der Sicht der Betriebe. Referenz-Betriebs-System, Information Nr. 25 10/2003.

*Bohlinger, S.*: Literaturlauswertung zum Ausbildungsabbruch im Handwerk. Karlsruhe 2000.

*Bohlinger, S.*: Praktika zur Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen? Karlsruhe 2002.

*Bohlinger, S.*: Der Zusammenhang von Benachteiligung, Vertragslösungen und Praktika. In: *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik online*, 2004, Nr. 6, S. 1-12. (Quelle: [www.bwpat.de](http://www.bwpat.de), Stand vom 25.01.2007).

Deutscher Industrie- und Handelskammertag DIHK (Hrsg.): Impulse für mehr Ausbildung – Die Sicht der Unternehmen. Berlin/Brüssel 2006.

*Famulla, G.-E.*: Berufsorientierung als Bildungsaufgabe im Strukturwandel von Ausbildung, Arbeit und Beruf – Das Programm „Schule-Wirtschaft/Arbeitsleben“ aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung. In: *sowi-online*, 2003. (Quelle: [www.sowi-online.de](http://www.sowi-online.de), Stand vom 22.04.2007).

*Hecker, U.*: Ausbildungsabbruch als Problemlösung? Überlegungen zu vorzeitigem Ausstieg aus der Ausbildung. In: *sowi-online*, 2003. (Quelle: [www.sowi-online.de](http://www.sowi-online.de), Stand vom 22.04.2007).

*Jenewein, K./Bohlinger, S.* (Hrsg.): Ausbil-

dungsabbrecher – Verlierer der Wissensgesellschaft? Bielefeld 2002.

*Reuel, G.*: Berufswahl – Blindprobe oder Problemhandeln? In: *sowi-online*, 2003. (Quelle: [www.sowi-online.de](http://www.sowi-online.de), Stand vom 22.04.2007).

*Neumann, F./Sailmann, G.*: Externes Ausbildungsmanagement im Spiegel der Unternehmen. In: Loebe, H./Severing, E. (Hrsg.): Neue Ausbildungsanforderungen und externes Ausbildungsmanagement. Reihe Wirtschaft und Bildung, B. 42. Bielefeld 2007, S. 31–50.