



## Nachwuchskräfte rekrutierung in Zeiten demografischer Umbrüche

Reaktionen von Betrieben in Sachsen-Anhalt und Niedersachsen

► „Dem Osten gehen die Lehrlinge aus.“ Derartige Schlagzeilen zu Beginn des neuen Ausbildungsjahres verweisen auf regionale Unterschiede hinsichtlich Ausmaß und Dynamik der demografischen Veränderungen zwischen alten und neuen Bundesländern. Die beschleunigte demografische Entwicklung in Ostdeutschland erzeugt einen deutlich anderen Problemdruck auf die Betriebe. Dies bestätigen auch die Ergebnisse von Betriebsbefragungen des Zentrums für Sozialforschung Halle in Sachsen-Anhalt und Niedersachsen. Während in Sachsen-Anhalt Verlauf und Wirkungen des demografischen Wandels besonders drastisch zu spüren sind, kann Niedersachsen eher als typisches Beispiel für die Entwicklung in Westdeutschland gelten. Im Beitrag wird für beide Länder untersucht, inwieweit Betriebe Rekrutierungsprobleme bei Fachkräften erwarten und wie sie zu reagieren beabsichtigen.

### Beschleunigter demografischer Wandel

Die Altersstruktur der Bevölkerung in Ost und West hat sich in den vergangenen gut zehn Jahren unterschiedlich entwickelt. War Mitte der 1990er Jahre der Anteil der jungen Menschen in Ost und West noch größer als der Anteil der Älteren, so veränderten sich die Verhältnisse in Ostdeutschland dramatisch schnell: Im Jahre 2008 kamen dort 1,4 Ältere auf einen Jüngeren. In den alten Ländern erfolgt diese Entwicklung langsamer; die Anteile der jeweiligen Bevölkerungsgruppen waren in den Jahren 2007/2008 etwa gleich groß.

Die demografischen Turbulenzen in Ostdeutschland mit ihrer außerordentlich raschen Abfolge von sehr starken und sehr schwachen Alterskohorten, die auf den Ausbildungs- und dann auf den Arbeitsmarkt gelangen, stellen zusätzliche Anforderungen an die Akteure des Ausbildungs- und Beschäftigungssystems. Abbildung 1 zeigt den raschen Umschlag in den Jahrgangsstärken für die besonders wichtige Klientel dualer Berufsausbildung – Schulabsolventinnen und -absolventen mit Haupt- oder Realschulabschluss – am Beispiel der beiden benachbarten Bundesländer. In Niedersachsen ist die Stärke der Absolventenjahrgänge aus Haupt- und Realschulen verglichen mit 2006 nur leicht zurückgegangen. Das Niveau beläuft sich gegenwärtig auf ca. 90 Prozent von 2006 und wird im Jahre 2020 bei ca. 80 Prozent erwartet. In Sachsen-Anhalt dagegen liegt die Jahrgangsstärke derzeit bei ungefähr der Hälfte von 2006 und pegelt sich über die nächsten zehn Jahre annähernd auf diesem Niveau ein. Vor diesem Hintergrund wird auf der Basis zweier im Rahmen des Sonderforschungsbereichs 580 der Universitäten Halle und Jena durchgeführter Betriebsbefragungen des Zentrums für Sozialforschung Halle (vgl. Tab. 1) dargestellt, in welcher Weise Betriebe in Niedersachsen und Sachsen-Anhalt mit Rekrutierungsproblemen auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt konfrontiert sind und wie sie darauf reagieren.

Die folgenden Aussagen sind repräsentativ für die jeweilige Grundgesamtheit (2006: Ausbildungsbetriebe, 2010: ausbildende wie nicht ausbildende Betriebe) und beziehen sich beim Vergleich zwischen den Befragungszeitpunkten 2006



**HOLLE GRÜNERT**

PD Dr., wiss. Mitarbeiterin im Zentrum für Sozialforschung Halle e. V. an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg



**INGO WIEKERT**

Dipl.-Soz., wiss. Mitarbeiter im Zentrum für Sozialforschung Halle e. V. an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

und 2010 ausschließlich auf Ausbildungsbetriebe. Die aktuelle Erhebung war inhaltlich zum Teil als Wiederholungsbefragung zur 2006er Studie (vgl. GRÜNERT/LUTZ/WIEKERT 2007) angelegt, was nicht bedeutet, dass zwangsläufig dieselben Ausbildungsbetriebe interviewt worden sind; vielmehr wurde jedes Mal eine neue Stichprobe gezogen.

Die Befragung 2010 fand zum Ende der Wirtschafts- und Finanzkrise statt, was erwarten ließ, dass die Interviewten ihre Einschätzungen unter dem Eindruck der Auswirkungen der Krise treffen würden. Wie sich jedoch zeigte, gab eine Mehrheit der ausbildenden und der nicht ausbildenden Betriebe beider Bundesländer an, dass die Krise „keine weitreichenden Konsequenzen“ für ihre Personalpolitik habe. Vielmehr versuchen sie, „vorrangig die Leute zu halten und dann weiterzusehen“.

## Mehrheit der Betriebe erwartet Rekrutierungsprobleme

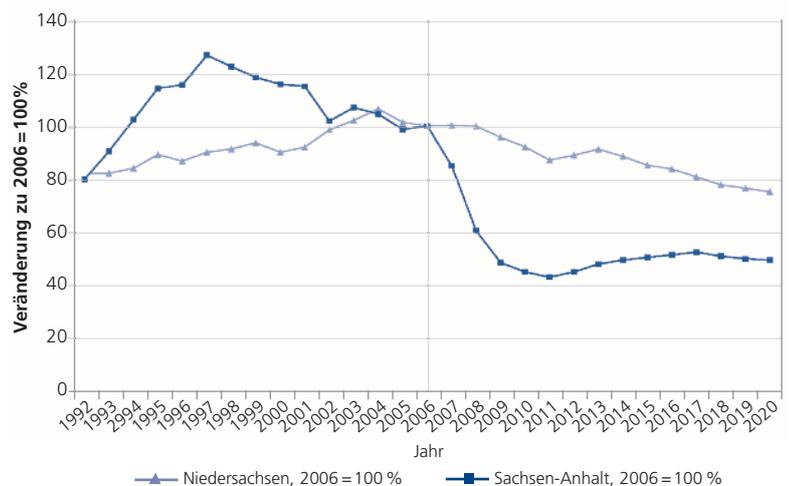
Das Gros der 2010 befragten Betriebe (insgesamt 71 % in Sachsen-Anhalt, 68 % in Niedersachsen) erwartet, dass es in den nächsten ca. drei Jahren schwieriger wird, qualifizierte oder hochqualifizierte Fachkräfte zu finden. Bei zwei Dritteln der Betriebe (68 % in Sachsen-Anhalt, 65 % in Niedersachsen) bezieht sich diese Befürchtung auf Fachkräfte der mittleren Qualifikationsebene, bei einem geringen Teil auf Hochschulabsolventen. Daher wurden die Betriebe gefragt, was sie schon jetzt unternehmen, wenn es schwierig wird, Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zu finden („Machen wir“), welche Optionen sie in Erwägung ziehen („Käme für uns in Frage“) und welche anderen sie ausschließen („Ist nichts für uns“).

### AKTUELLE REAKTIONEN AUSBILDENDER UND NICHT AUSBILDENDER BETRIEBE

Schon bei den aktuellen Reaktionen zeigen sich einige klare Unterschiede zwischen ausbildenden und derzeit nicht ausbildenden Betrieben (vgl. Tab. 2, S. 22).

Für *ausbildende Betriebe* ist die eigene Ausbildung mit anschließender Übernahme in der Tat der Königsweg, um ihren Fachkräftebedarf zu decken, dicht gefolgt von Weiterbildung und Qualifizierung der vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Relativ häufig werden unter den betriebsinternen Lösungen auch Umstrukturierungen oder Rationalisierungen betrieblicher Abläufe genannt (ohne dass diese hier näher spezifiziert werden können), um besser mit den vorhandenen Fachkräften zu arbeiten und den Einstellungsbedarf zu verringern. Eine Reduzierung der Anforderungen an die Berufserfahrung oder insbesondere an die formale Qualifikation bei Neueinstellungen kommt dagegen weniger in Frage.

Abbildung 1 **Absolventinnen und Absolventen allgemeinbildender Schulen mit Haupt- oder Realschulabschluss in Sachsen-Anhalt und Niedersachsen**



Quelle: Statistische Veröffentlichungen der Kultusministerkonferenz, Dokumentationen 182 und 188; \* ab 2009 prognostizierte Zahlen

Tabelle 1 **Datenmaterial**

	zsh-Ausbildungsbetriebsbefragung 2006	zsh-Betriebsbefragung 2010
Grundgesamtheit	alle Ausbildungsbetriebe in Sachsen-Anhalt und Niedersachsen	alle Betriebe in Sachsen-Anhalt und Niedersachsen
Basis	Betriebsdatei der Bundesagentur für Arbeit (BA) mit Stand vom 31. 12. 2005	Betriebsdatei der Bundesagentur für Arbeit (BA) mit Stand vom 31. 12. 2008
Stichprobe	disproportional nach Betriebsgröße und Bundesland geschichtete Stichprobe	disproportional nach Betriebsgröße, Bundesland und Ausbildungsstatus geschichtete Stichprobe
Stichprobenumfang	n = 1.024	n = 1.678 mit n = 1.120 ausbildenden und n = 558 nicht ausbildenden Betrieben
Datenerhebung	telefonisches Interview (CATI)	telefonisches Interview (CATI)
Gewichtung	Anpassung an die Grundgesamtheitsverteilung in Bezug auf Betriebsgröße und Bundesland	Anpassung an die Grundgesamtheitsverteilung in Bezug auf Betriebsgröße, Bundesland und Ausbildungsstatus
Interviewpartner	Geschäftsführer/Personalverantwortliche	Geschäftsführer/Personalverantwortliche

Unter den externen Lösungen steht die Zusammenarbeit mit der Arbeitsagentur bei der Fachkräfterekrutierung mit Abstand an erster Stelle. Auffällig ist, dass rund zwei Fünftel der ausbildenden Betriebe in beiden Ländern immer noch meinen, bei Bedarf auch auf junge Fachkräfte zugreifen zu können, die in anderen Unternehmen ausgebildet wurden. Hier dürften Erfahrungen aus der Zeit des Nachwuchskräfteüberschusses nachwirken. Eine Zusammenarbeit mit Universitäten und Fachhochschulen, um deren Absolventen für den Betrieb zu gewinnen, ist wegen der Struktur des Bedarfs nur für einen Teil der Betriebe ein gangbarer Weg.

Tabelle 2 **Wie reagiert Ihr Betrieb auf Schwierigkeiten, Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zu finden?**

Betriebsinterne und externe Lösungen	auszubildende Betriebe		derzeit nicht auszubildende Betriebe	
	Niedersachsen	Sachsen-Anhalt	Niedersachsen	Sachsen-Anhalt
<b>Betriebsinterne Lösungen</b>				
(verstärkt) ausbilden und Ausbildungsabsolventen übernehmen	87,5	83,9	14,1	17,6
die Mitarbeiter/-innen im Betrieb weiterbilden	79,8	71,1	61,3	54,6
betriebliche Abläufe rationalisieren oder umstrukturieren	55,0	54,2	51,2	45,0
(bei Neueinstellungen) Ansprüche an die Berufserfahrung reduzieren	12,1	12,6	18,0	15,1
(bei Neueinstellungen) Ansprüche an die formale Qualifikation reduzieren	8,3	4,0	11,5	7,1
<b>Externe Lösungen</b>				
mit der Arbeitsagentur zusammenarbeiten	59,6	69,0	55,2	61,0
junge Fachkräfte einstellen, die in anderen Unternehmen ausgebildet wurden	41,8	39,2	42,8	35,5
eng mit Hochschulen zusammenarbeiten	18,5	26,8	13,5	18,4
mit Zeitarbeitsfirmen kooperieren	9,7	11,0	9,9	12,1
Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anderer Unternehmen konkurrenzfähige Angebote machen	7,3	7,5	12,4	10,2

Quelle: zsh-Betriebsbefragung 2010 (n = 1.678), Mehrfachantworten, Angaben in Prozent

Derzeit *nicht auszubildende Betriebe* reagieren bei Schwierigkeiten mit der Fachkräfterekrutierung am häufigsten mit Weiterbildungsaktivitäten, allerdings sind sie in dieser Hinsicht nicht so aktiv wie die auszubildenden Betriebe. Eine Minderheit der aktuell nicht auszubildenden Betriebe verfügt zudem über Ausbildungserfahrung und gibt an, bei konkretem Bedarf auszubilden. Auch bei den externen Lösungen zeigen sich gewisse Unterschiede zu den Reaktionen der auszubildenden Betriebe. So kooperieren nicht auszubildende Betriebe etwas weniger häufig mit der Arbeitsagentur und arbeiten auch nicht so häufig bei der Nachwuchsrekrutierung mit Hochschulen zusammen. Dafür nutzen sie in mindestens gleichem Maße wie auszubildende Betriebe die Kooperation mit Zeitarbeitsfirmen und lassen sogar eine etwas höhere Bereitschaft zu Abwerbungen erkennen.

#### ZUKÜNFTIGE HANDLUNGSOPTIONEN

Auf die Frage nach künftigen Optionen sticht eine Antwort besonders hervor: 39 Prozent aller Betriebe in Niedersachsen und 41 Prozent in Sachsen-Anhalt würden junge Fachkräfte einstellen, die in anderen Unternehmen ausge-

bildet wurden (42 % in Niedersachsen und 36 % in Sachsen-Anhalt tun dies bereits; nur 19 % in Niedersachsen bzw. 23 % in Sachsen-Anhalt erklären, es sei „nichts für uns“).

Um die Handlungspotenziale der Betriebe, die entsprechende Maßnahmen noch nicht umgesetzt hatten, näher zu beleuchten, wurde aus den Aussagen „Käme in Frage“ und „Ist nichts für uns“ ein Quotient gebildet. Ist der Quotient größer als eins, dann stößt die jeweilige Option in der betreffenden Gruppe von Betrieben auf mehr Zustimmung als Ablehnung.

Letztlich verdeutlichen die Quotienten, dass die Variationsbreite der von den Betrieben gegenwärtig als Erfolg versprechend angesehenen Handlungsoptionen gar nicht so groß ist (vgl. Abb. 2). Unter den betriebsinternen Lösungen trifft Weiterbildung bei den Betrieben, die sie (noch) nicht zur Überwindung von Fachkräftengpässen nutzen, in beiden Ländern auf etwa gleich viel Zustimmung und Ablehnung. Bei allen weiteren internen Lösungen (wie Ausbildung oder Rationalisierung) überwiegt die Ablehnung. Unter den externen Lösungen ist die erwähnte Anwerbung von Absolventen, die in anderen Unternehmen ausgebildet wurden, die einzige Option mit einem Quotienten über eins. Dies trifft auf Niedersachsen noch stärker zu als auf Sachsen-Anhalt. Bei allen anderen Optionen dominiert die Ablehnung, Unterschiede zwischen den Ländern fallen nicht ins Gewicht.

Eine Differenzierung nach Bundesland und dem Kriterium „eigener Ausbildung“ zeigt derzeit die größten Handlungspotenziale bei auszubildenden Betrieben in Niedersachsen. So sind niedersächsische Ausbildungsbetriebe eher als solche in Sachsen-Anhalt bereit, verstärkt auszubilden und zu übernehmen (Quotient 1,7 gegenüber 0,7), und sie setzen auch deutlich größere Hoffnung in die Rekrutierung woanders ausgebildeter junger Fachkräfte vom Arbeitsmarkt (Quotient 2,4 gegenüber 1,6). Vermutlich schlagen in Sachsen-Anhalt Erfahrungen mit rückläufigen Bewerberzahlen schon heute stärker zu Buche als im benachbarten Bundesland.

#### Lernprozesse im Umgang mit rückläufigen Bewerberzahlen

Erfahrungen mit rückläufigen Bewerberzahlen hat in Sachsen-Anhalt Anfang 2010 bereits mehr als die Hälfte der Ausbildungsbetriebe gemacht (in Niedersachsen ein Drittel). Der Anteil der Betriebe, die eine Zunahme der Bewerberzahlen pro angebotenen Ausbildungsplatz konstatieren konnten, hat sich in Sachsen-Anhalt von 29 Prozent (2006) auf 13 Prozent (2010) und in Niedersachsen von 43 Prozent auf 27 Prozent drastisch verringert.

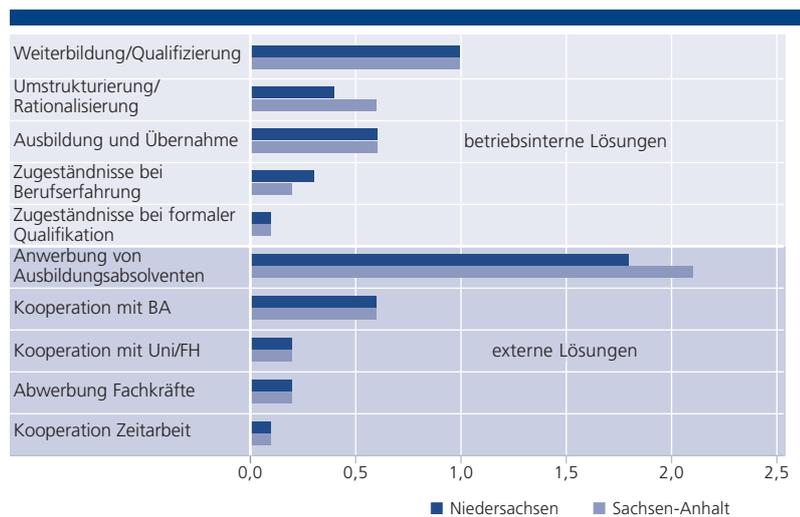
Dementsprechend haben bereits erste Lernprozesse im Umgang mit rückläufigen Bewerberzahlen eingesetzt (vgl. Tab. 3). Zwar erklären noch immer rund zwei Fünftel der

ausbildenden Betriebe, sie würden „weitermachen wie bisher“, aber auch bei ihnen sind andere Handlungsoptionen nicht ausgeschlossen. So beabsichtigt von den Betrieben, die im Prinzip so weitermachen wollen wie bisher, dennoch jeder Dritte in Sachsen-Anhalt und jeder Vierte in Niedersachsen den Wettbewerb um gute Bewerber zu verstärken. Das Gewicht bestimmter Reaktionen auf Bewerbermangel hat sich deutlich verschoben: Mehr Betriebe wollen um gute Ausbildungsplatzbewerber/-innen konkurrieren (Differenz zu 2006 in Sachsen-Anhalt sieben Prozentpunkte). Zugleich will ein größerer Anteil von ihnen auch weniger gut Qualifizierte einstellen (Differenz in Sachsen-Anhalt gut sieben, in Niedersachsen acht Prozentpunkte). Im Jahre 2006 war die Zahl der Betriebe, die lieber ganz mit eigener Ausbildung aufhören wollten, noch höher als die Zahl derjenigen, die bereit gewesen wären, auch schlechter Qualifizierten eine Chance zu geben. Inzwischen hat sich vor allem in Sachsen-Anhalt gezeigt, dass ein Ausbildungsstopp keine geeignete Option ist, denn mit Absolventinnen und Absolventen auf dem Arbeitsmarkt kann auch immer weniger gerechnet werden.

Am meisten aber fällt die Absicht auf, sich stärker an Ausbildungskooperationen beteiligen zu wollen. Inwieweit es den Betrieben dabei tatsächlich um inhaltliche Synergien von Kooperation geht oder ob sie zunächst einmal ihre Zugriffsmöglichkeiten auf geeignete Ausbildungsabsolventinnen/-absolventen erweitern wollen, kann nicht mit Sicherheit gesagt werden. Auf jeden Fall korrespondieren die Absichten zu mehr Kooperation mit einem schon heute feststellbaren Trend: Zwischen 2006 und 2010 ist der Anteil der Betriebe, die nach eigener Angabe allein ausbilden, sowohl in Sachsen-Anhalt (von 70 auf 61%) als auch in Niedersachsen (von 70 auf 65%) zurückgegangen. Demgegenüber hat sich der Anteil derjenigen, die mit einem Bildungsträger kooperieren, in beiden Ländern erhöht: in Sachsen-Anhalt von 21 auf 34 Prozent, in Niedersachsen von 24 auf 33 Prozent. Ausbildungskooperationen allein zwischen Betrieben waren in beiden Ländern leicht rückläufig, solche mit Betrieben und außerdem mit einem Bildungsträger sind in Niedersachsen leicht, in Sachsen-Anhalt etwas stärker gestiegen.

Obwohl jeweils ca. zwei Drittel der Ausbildungsbetriebe beider Länder einschätzen, an ihrem Übernahmeverhalten habe sich in den letzten Jahren nichts geändert, lassen sich verbesserte Übernahmekancen für erfolgreiche Ausbildungsabsolventinnen und -absolventen erkennen (vgl. Abb. 3). Ein Vergleich der Antworten auf die 2006 wie 2010 gestellte Frage, was in der Regel mit den jungen Leuten geschieht, die erfolgreich eine Ausbildung im Betrieb abgeschlossen haben, zeigt: Sowohl unbefristete als auch befristete Übernahmen haben deutlich zugenommen, generelle Nichtübernahme sowie Übernahme als Ausnahme (hier zusammengefasst) sind dagegen zurückgegangen.

Abbildung 2 Handlungsoptionen von Betrieben



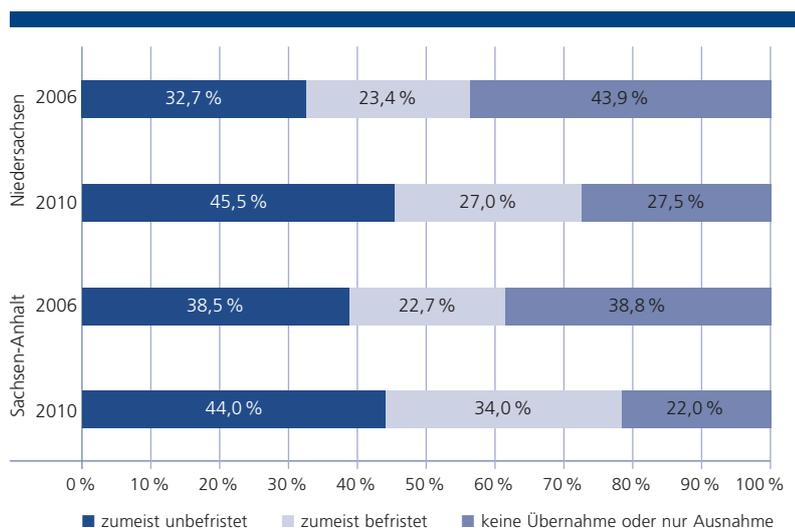
Quelle: zsh-Betriebsbefragung 2010 (n = 1.678)

Tabelle 3 Wie werden (oder würden) Sie reagieren, wenn die Zahl der Ausbildungsplatzbewerber/-innen abnimmt?

Wir werden (oder würden) ...	Niedersachsen		Sachsen-Anhalt	
	2006	2010	2006	2010
härter um gute Bewerber/-innen konkurrieren	39,5	41,5	40,0	47,1
auch weniger gute Bewerber/-innen einstellen	16,8	25,0	16,1	23,5
uns an Ausbildungskooperationen beteiligen	25,6	35,5	29,5	44,9
die eigene Ausbildung einstellen	22,5	22,9	28,5	19,4
weitermachen wie bisher	48,6	41,9	42,4	40,3

Quelle: zsh-Ausbildungsbetriebsbefragung 2006 (n = 1.024) und zsh-Betriebsbefragung 2010 (n = 1.120), Mehrfachantworten, Angaben in Prozent

Abbildung 3 Übernahmeverhalten von Ausbildungsbetrieben\*



\* Nur eindeutige Antworten wurden in die Auswertung einbezogen. Betriebe, bei denen das Übernahmeverhalten „von Jahr zu Jahr verschieden“ ist, blieben unberücksichtigt (der Anteil dieser Betriebe an allen liegt in beiden Jahren unverändert bei etwa einem Viertel).

Quelle: zsh-Ausbildungsbetriebsbefragung 2006 (n = 901) und zsh-Betriebsbefragung 2010 (n = 791)

Bei gleicher Grundtendenz in beiden Ländern besteht ein Unterschied in der Art der Übernahme. In Niedersachsen ist der Anteil der Betriebe, die in der Regel unbefristet übernehmen, besonders stark gestiegen: von 33 Prozent auf knapp 46 Prozent aller Betriebe. Auch in Sachsen-Anhalt übernehmen mehr Betriebe üblicherweise unbefristet als befristet, doch haben die befristeten Übernahmen relativ stärker zugenommen als im Nachbarland. Im Jahre 2006 bestand noch der Eindruck, dass Betriebe, die bei der Ausbildung mit Bildungsträgern kooperieren, etwas häufiger – unbefristet wie befristet – ihre Absolventen übernehmen (vgl. WIEKERT/SACKMANN 2010). Dieser Eindruck hat sich 2010 nicht bestätigt. Vielmehr weisen gerade allein ausbildende Betriebe zumeist größere Steigerungen bei der unbefristeten wie der befristeten Übernahme auf.

## Demografische Entwicklungen haben die Betriebe erreicht

Personalbedarf und Bewerberrückgang sind auch in Niedersachsen spürbar, doch verläuft die demografische Entwicklung längst nicht so dramatisch wie in Sachsen-Anhalt. Bisher ist der Druck auf betriebliche Lernprozesse etwas geringer, doch ist auch im westlichen Bundesland das Zeitfenster nicht sehr groß, damit sich Betriebe auf absehbare – wenngleich voraussichtlich stetiger verlaufende – Veränderungen einstellen können.

Die bereits umgesetzten betrieblichen Reaktionen unterscheiden sich graduell zwischen den beiden Ländern und jeweils deutlich zwischen ausbildenden und derzeit nicht ausbildenden Betrieben. Eine Differenz zwischen den Ländern kann darin gesehen werden, dass in Sachsen-Anhalt die aktuellen betrieblichen Lösungswege eher extern und in Niedersachsen eher intern ausgerichtet sind. Beim Zukunftspotenzial einzelner Lösungswege deutet vieles darauf hin, dass sich der „Kampf um die Köpfe“ verschärft. Die Chancen für Absolventen nach erfolgreicher Ausbildung stehen mittlerweile gut auf dem Arbeitsmarkt. Es ist nicht auszuschließen, dass manche Betriebe sogar zu große Hoffnungen in deren Verfügbarkeit setzen. ■

### Literatur

GRÜNERT, H.; LUTZ, B.; WIEKERT, I.: *Betriebliche Ausbildung und Arbeitsmarktlage – eine vergleichende Untersuchung in Sachsen-Anhalt, Brandenburg und Niedersachsen. Forschungsberichte aus dem zsh 07-5. Halle 2007*

KULTUSMINISTERRKONFERENZ: *Vorausberechnung der Schüler- und Absolventenzahlen 2005 bis 2020. Statistische Veröffentlichungen der Kultusministerkonferenz, Nr. 182. Bonn 2007*

KULTUSMINISTERRKONFERENZ: *Schüler, Klassen, Lehrer und Absolventen an Schulen 1999 – 2008. Statistische Veröffentlichungen der Kultusministerkonferenz, Nr. 188. Bonn fortlaufend*

WIEKERT, I.; SACKMANN, R.: *Mehr Ungleichheit durch weniger duale Ausbildung? In: KRÜGER, H.- H. u. a. (Hrsg.): Bildungsungleichheit revisited. Wiesbaden 2010, S. 299–319*

Anzeige

# Berufliche Nachqualifizierung

## Optimales Netzwerkmanagement in der Benachteiligtenförderung

Dieser Leitfaden gibt eine Hilfestellung für die praktische Arbeit in Netzwerken im Bildungsbereich und in der Benachteiligtenförderung. Fragen des Aufbaus, der Erweiterung und des täglichen Betriebs von Netzwerken werden genauso angesprochen wie einfache Strategien zur Auswertung und Optimierung der eigenen Netzwerkarbeit.



Dominique Dauser,  
Jörg Longmuß

### Durch Netzwerke regionale Strukturentwicklung fördern

Netzwerkarbeit optimieren und verstetigen

2010, 48 S.,

17,90 € (D)/31,90 SFr

ISBN 978-3-7639-4349-4

wbv.de

W. Bertelsmann Verlag  
Bestellung per Telefon 0521 91101-11 per E-Mail [service@wbv.de](mailto:service@wbv.de)

