



## Weiterbildungsqualität – auf dem Wege zu mehr Verbindlichkeit?

► Als sich zu Beginn der neunziger Jahre die Qualitätsdebatte entfachte, glaubte man an ein Strohfeuer. Doch das Thema ist noch heute von großer bildungspolitischer, wissenschaftlicher und praktisch-pädagogischer Bedeutung. Qualitätsentwicklung ist zentraler Bestandteil des professionellen Diskurses in der Weiterbildung geworden. Im Vordergrund der Auseinandersetzungen steht nicht mehr der Streit um Grundsatzpositionen, sondern eher die Behandlung instrumenteller Fragen. So werden Evaluationsinstrumente vorgestellt, Strategien zur Einführung von Qualitätsmanagementsystemen erörtert und Praxiserfahrungen ausgetauscht. Auch in der bildungspolitischen Diskussion hat sich eine pragmatische Grundhaltung durchgesetzt, die Fragen der Akzeptanz und der Durchsetzbarkeit in den Vordergrund rückt. Insgesamt ist ein wohltuender Trend zur Versachlichung festzustellen.<sup>1</sup>

### Diskussionsleitende Qualitätskonzepte

Die Weiterbildungseinrichtungen haben die Möglichkeit, aus einem breiten Spektrum von Konzepten jenes auszuwählen, welches den eigenen Bedürfnissen und Rahmenbedingungen am besten entspricht. Es besteht sogar die Chance, aus verschiedenen Konzepten ein neues zu entwickeln, um so die jeweiligen konzeptspezifischen Vorteile zum Tragen zu bringen und die jeweiligen Nachteile zu vermeiden.

Aus der Vielzahl der zurzeit erörterten Qualitätskonzepte ragen drei heraus, weil sie von einem großen Teil der Einrichtungen als Orientierungslinie oder sogar als handlungsleitende Vorgabe akzeptiert werden: die Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff., das EFQM-Konzept und die Selbstevaluation. Alle drei Verfahren sollen im Folgenden in ihrer konzeptionellen Grundlage und in ihrer Umsetzung kurz beschrieben sowie abschließend in ihren Vor- und Nachteilen bewertet werden.

### Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff.

Die Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff. hat lange Zeit der Qualitätsdiskussion in der Weiterbildung ihren Stempel aufgedrückt. Sie war Ausgangspunkt und Anlass für viele Kontroversen und Missverständnisse. Inzwischen sind ca. 2000 Bildungseinrichtungen nach ISO 9001 zertifiziert, viele weitere Einrichtungen stehen kurz davor. Dazu kommen vermutlich mehrere tausend Einrichtungen, die sich im Rahmen ihrer Qualitätspolitik intensiv mit der ISO-Norm auseinandergesetzt haben.<sup>2</sup> Das bedeutet, dass die ISO 9000 das am weitesten verbreitete Qualitätskonzept sein dürfte.

Im Jahre 2000 wurde die ISO-Norm als Reflex auf Praxiserfahrungen und Kritik überarbeitet. In der Forderungsnorm ISO 9001:2000 stehen nunmehr die folgenden Ansprüche:



**DIETER GNAHS**

*Dr. phil., Dipl.-Volkswirt, Dipl.-Soziologe,  
Leiter des Arbeitsbereichs „Arbeitsmarkt, Aus-  
und Weiterbildung“ im Institut für Entwick-  
lungsplanung und Strukturforchung an der  
Universität Hannover*

- Formulierung einer Unternehmenspolitik, aus der Ziele abgeleitet werden müssen,
- Einführung eines Prozessmanagements,
- Vornahme von Zielvereinbarungen,
- Management eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.<sup>3</sup>

Damit hat die ISO 9000:2000 an Praxisrelevanz für die Weiterbildung gewonnen, auch wenn die Struktur im Übrigen im Wesentlichen gegenüber der Fassung von 1994 unverändert geblieben ist.

Die Vor- und Nachteile der ISO 9000 sind aus unterschiedlichen Perspektiven ausführlich beschrieben und kommentiert worden, sodass an dieser Stelle nur noch einmal die zentralen Aspekte in Erinnerung gerufen werden sollen<sup>4</sup>: Positiv schlägt zu Buche die Allgemeingültigkeit des Konzepts, der erleichterte Einstieg in Prozesse der Organisationsentwicklung, die Verbindlichkeit bei der Qualitätsentwicklung und ggf. der impulsgebende äußere Druck bei anstehender Zertifizierung. Auf der Minusseite lassen sich anführen die Inhaltsleere der Norm, die Insiderorientierung, die Tendenz zur Verschriftlichung und Bürokratisierung und die Verabsolutierung der Kundenorientierung. Insgesamt zeigt sich, dass die ISO viele Verdienste beim Anschlag der Qualitätsdiskussion erworben hat, aber speziell für die Weiterbildung nicht das Verfahren der Wahl ist. Sie ist zu sehr verfahrensorientiert und zu wenig pädagogisch.

## *Selbstevaluation als Einstieg in bewusste Qualitätsentwicklung*

### **Das EFQM-Modell**

Als Alternative und Konkurrenz zur Normenfamilie ISO 9000 ff. hat sich das EFQM-Modell durchgesetzt, das als Qualitätspreis (European Quality Award) angelegt ist und zu den Total-Quality-Management-Ansätzen gehört. Es verbindet die Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung mit einer umfassenden Analyse der Einrichtung und grundlegenden Reorganisationsprozessen. Sie streben nicht eine Optimierung der qualitätssichernden Verfahren an, sondern die Marktführerschaft und Bestleistung.<sup>5</sup>

Das EFQM-Modell verlangt eine detaillierte Analyse der Weiterbildungseinrichtung in den folgenden Bereichen: Führung, Mitarbeiterorientierung, Strategie und Planung,

Ressourcen, Prozesse, Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit, gesellschaftliche Verantwortung und Geschäftsergebnisse. Die dabei gewonnenen Resultate werden bewertet und mit denen anderer Einrichtungen verglichen, um so einen Maßstab für die eigenen spezifischen Stärken und Schwächen zu gewinnen (Benchmarking). Die Bewertung erfolgt im Regelfall intern durch speziell dafür ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, den so genannten Assessoren. Hinzutreten kann darüber hinaus auch noch eine externe Bewertung durch eigens dafür beauftragte Gutachter oder durch die Teilnahme am Wettbewerb, bei dem dann die Jury ihren kritischen Blick auf die Einrichtung wirft. Schließlich werden aus den Ergebnissen Konsequenzen gezogen und Veränderungsprozesse eingeleitet. Die Vorzüge des EFQM-Modells liegen im Streben nach Exzellenz, in der Entwicklungsorientierung, in der Einbeziehung aller Beteiligtegruppen, in der Vergleichsorientierung (Benchmarking) und in der Reflexivität. Als Nachteile schälen sich heraus der hohe Aufwand, die Komplexität des Modells, die Tendenz zur Überforderung der Einrichtung mit der Gefahr des Prozessabbruchs und die notwendige Anpassung an die Gegebenheiten der Weiterbildung. Dieses Verfahren ist aufwändig und anspruchsvoll. Es wird daher meist nur von Einrichtungen eingesetzt, die eine ambitionierte Qualitätspolitik verfolgen oder die die Qualitätspolitik als Vehikel für einen Organisationsentwicklungsprozess nutzen wollen. Das EFQM-Modell wird zwar nicht besonders häufig in der Weiterbildungslandschaft zur Anwendung gebracht, es hat sich aber als wichtige Leitlinie und Orientierungsmarke neben der ISO 9000 etabliert.<sup>6</sup>

### **Selbstevaluation**

Als Kontrast zu den standardisierten Konzepten hat sich in den letzten Jahren die Selbstevaluation als vielfach präferiertes Verfahren bei der Qualitätsentwicklung erwiesen.<sup>7</sup> Die Konjunktur dieses Konzepts speist sich aus zwei sehr gegenläufigen Strömungen. Die eine Gruppe der Befürworter sieht darin die Möglichkeit, maßgeschneiderte Strukturen und Abläufe zu schaffen, die den spezifischen Gegebenheiten gerecht werden, die andere Gruppe wittert die Chance, sich über diesen Weg unverbindlich aus der Qualitätsverantwortung zu stehlen.

Nicht zu bestreiten ist, dass die Selbstevaluation für viele Einrichtungen den Einstieg in eine bewusste Qualitätsentwicklung erleichtert und auch viele kreative und innovative Lösungen hervorgebracht hat. Sie bietet die Chance, den eigenen Weg der Qualitätsentwicklung zu finden und stößt daher auf eine relativ große Akzeptanz bei den Beschäftigten der Weiterbildungseinrichtungen. Auf der anderen Seite behindert sie die Entwicklung einrichtungsübergreifender Standards und Verfahren und liefert für die Teilnehmenden und Interessenten an Weiterbildung nicht immer aussagekräftige Qualitätssignale. Zudem mündet sie

nicht selten in Unverbindlichkeit und Orientierungslosigkeit. Als Quintessenz dieser Gegenüberstellung von Vor- und Nachteilen kristallisiert sich heraus, dass die Selbstevaluation für den Einstieg in die Qualitätsdebatte bestens geeignet ist, dann aber der Strukturierung und Einbindung bedarf.

## Neue Ansätze zur Qualitätsentwicklung

Die vorgestellten und weitere Verfahren, die die Qualitätsdiskussion prägen, leiden zum einen darunter, dass sie entweder mit einem hohen Aufwand (wie bei EFQM und ISO 9000) verbunden sind oder im Unverbindlichen verharren (wie bei der Selbstevaluation). Zudem muss beim EFQM-Modell und bei der ISO 9000 der Weiterbildungsbezug erst hergestellt werden, weil es sich um allgemeine, branchenübergreifende Verfahren handelt. Vor diesem Hintergrund sind in der jüngsten Zeit zwei neue Ansätze in die Qualitätsdiskussion eingeführt worden: der Bildungstest und das Qualitäts-Testat, die bei genauerem Hinsehen allerdings auch schon eine Geschichte vorweisen können.

### Stiftung Bildungstest

Die Zentrierung der Qualitätsdiskussion auf die Einrichtungen und die inzwischen vernachlässigte Verbraucherschutzsicht haben dazu beigetragen, dass eine vor Jahren entstandene Idee nunmehr wieder in der Diskussion steht: die Stiftung Bildungstest.<sup>8</sup> Sie soll ähnlich wie die Stiftung Warentest stichprobenartig und verdeckt Weiterbildungsveranstaltungen überprüfen und so – quasi als „Stachel im Fleisch“ – die Qualitätsentwicklung bei den Einrichtungen forcieren. Darüber hinaus sollen die Testberichte die Teilnehmenden an Weiterbildung sensibel machen für neuralgische Punkte der Veranstaltungsdurchführung, sollen als eine Art Checkliste dienen und aufzeigen, welche rechtlichen Möglichkeiten im Falle von Qualitätsmängeln ausgeschöpft werden können.

Auch die Weiterbildungseinrichtungen würden von diesem generalpräventiven Ansatz profitieren. Die bei den Tests angelegten Kriterien und Standards können auch für sie leitend sein und Impulse setzen. Die bei negativen Ausgang eines Bildungstests zu befürchtenden Image- und Nachfrageverluste könnten die Akzeptanz der einrichtungsbezogenen Qualitätspolitik weiter erhöhen.

Doch der Ansatz der Stiftung Bildungstest stößt auch an Grenzen, wie die Anfang der neunziger Jahre durchgeführten Probeläufe der Stiftung Warentest und auch aktuell durchgeführte Tests anderer Einrichtungen aufzeigen.<sup>9</sup> Der Fokus bei den Tests liegt auf solchen Aspekten des Weiterbildungsgeschehens, die sichtbar und prüfbar und im Zweifelsfall gerichtsverwertbar sind. Zudem ist zu be-

Abbildung 1 Arten von Qualitätskonzepten für die Weiterbildung



denken, dass Weiterbildungsveranstaltungen nicht standardisierbar sind und ihr Erfolg oder Misserfolg in hohem Maße auch vom Engagement der Teilnehmenden abhängt. Ein zufällig getesteter „Ausrutscher“ kann eine ansonsten qualitätsbewusst arbeitende Einrichtung in ernste Schwierigkeiten bringen.

### Qualitäts-Testat

In der Schweiz ist ein Qualitätssiegel für Weiterbildungseinrichtungen eingeführt worden, das im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft und des Bundesamtes für Berufsbildung und Technologie konzipiert worden ist. Die so genannte eduQua-Zertifizierung<sup>10</sup> steht allen Weiterbildungseinrichtungen offen, die bereit sind, die ca. DM 3000 als Kostenbeitrag zu entrichten.

Das Zertifikat wird nach einer externen Begutachtung durch eine der zugelassenen Zertifizierungsstellen vergeben. Überprüft und beurteilt werden die Einrichtung als Ganzes sowie einzelne, stichprobenartig ausgewählte Veranstaltungen. Zu den Anforderungen für die Zertifizierung gehört die Erfüllung von Mindeststandards im konkret inhaltlichen Bereich. So ist z. B. jede Bildungsaktivität mit geeigneten Verfahren durch die Teilnehmenden zu evaluieren. Des Weiteren müssen die Lernziele operationalisiert und die Selbstlern- und Übungsangebote im Veranstaltungskonzept angegeben sein. Die eduQua-Zertifizierung ist drei Jahre gültig und kann dann nach einer weiteren Begutachtung erneuert werden.

In Deutschland wird im Rahmen des BLK-Modellversuchs „Lernerorientierte Qualitätstestierung in Weiterbildungnetzwerken“ zurzeit ein ähnliches Verfahren entwickelt. Es versteht sich als Pilotprojekt, „um die inhaltlichen Voraussetzungen und den prozeduralen Rahmen eines bundesweiten, einheitlichen und trägerübergreifenden Qualitätsentwicklungs- und Testierungsverfahrens zu schaffen“<sup>11</sup>. Zurzeit erarbeiten die Projektdurchführenden (ArtSet-Institut und Landesverband der Volkshochschulen Niedersachsens) zusammen mit einer Expertengruppe das Konzept aus, indem z. B. Qualitätsbereiche definiert, Minimal-

standards formuliert und Indikatoren festgelegt werden. Das fertige Konzept soll noch in diesem Jahr einem Testlauf unterzogen werden.

## Kriterien zur Beurteilung von Qualitätskonzepten

Inwieweit sich die vorgestellten neuen Ansätze in Zukunft durchsetzen werden, bleibt abzuwarten. Erst einmal erweitern sie das Spektrum der bestehenden Konzepte um zwei weitere Facetten. Einrichtungen und Förderer stehen vor der Frage, wie sie mit dieser Vielfalt umgehen. Eine Weiterbildungseinrichtung z. B., die heute vor der Frage steht, ob sie ein Qualitätskonzept erarbeiten und einführen will, hat die „Qual der Wahl“. Es gibt inzwischen rund ein Dutzend Grundtypen von Qualitätskonzepten, dazu unzählige institutionelle Varianten.

Um den Weiterbildungseinrichtungen die Orientierung zu erleichtern, werden im Folgenden zehn Kriterien benannt, mit denen die Eignung von Qualitätskonzepten abgeschätzt werden kann.<sup>12</sup>

### Kriterien zur Beurteilung von Qualitätskonzepten



#### KRITERIUM 1: QUALITÄTSVERSTÄNDNIS

Bei diesem Kriterium geht es darum, herauszufinden, was in dem jeweiligen Qualitätskonzept unter Qualität verstanden wird. Ist Qualität zum Beispiel eher eine formale Kategorie, oder wird sie vom Kunden definiert? Schließlich ist zu fragen, ob auch ein professionelles Selbstverständnis Teil des Qualitätsbegriffes ist.

#### KRITERIUM 2: GEGENSTANDSBEREICH DES QUALITÄTSKONZEPTS

Qualitätskonzepte können alle Bereiche einer Weiterbildungseinrichtung abdecken (Total Quality Management), sie können sich aber auch auf einen Teilbereich (z. B. die

Veranstaltungsqualität) beschränken. Je nach dem, wie weit die Einrichtung einen Qualitätsentwicklungsprozess treiben will, ist es entscheidend zu wissen, welchen Wirkungsbereich das Qualitätskonzept besitzt.

#### KRITERIUM 3: STÄRKEN – SCHWÄCHEN – ANALYSE

Es ist zu fragen, ob das Qualitätskonzept Vorschub für eine „ehrliche Bestandsaufnahme“ leistet, die sowohl die Stärken als auch die Schwächen der Einrichtung benennt. Die Weiterbildungseinrichtung muss also prüfen, ob die ins Auge gefassten Qualitätskonzepte geeignet sind, Impulse zur Reflexion zu geben und innovative Prozesse in Gang zu setzen.

#### KRITERIUM 4: ENTWICKLUNGSBEZUG

Bei diesem Kriterium geht es darum, herauszufinden, in welchem Maße das Qualitätskonzept auf einen kontinuierlichen Entwicklungsprozess setzt oder eher auf eine kurzfristige Anstrengung zum Erreichen eines Zwischenziels. Ist Qualitätsentwicklung eine Daueraufgabe, die die Ergebnisse der Vorperiode konstruktiv in die Planung und Gestaltung der Gegenwart einfließen lässt, oder ist das Qualitätskonzept „projektartig“ organisiert?

#### KRITERIUM 5: PARTIZIPATION

Qualitätskonzepte unterscheiden sich danach, in welchem Maße sie die am Weiterbildungsprozess Beteiligten in die Entwicklungsarbeiten einbeziehen. So ist zu fragen, ob die haupt- und nebenberuflich Beschäftigten, die Teilnehmenden und die übrigen Geschäftspartner einbezogen sind und konstruktive Beiträge zur Entwicklung der Einrichtung leisten können und sollen.

#### KRITERIUM 6: AUSSENWIRKUNG

Qualitätsentwicklung wird vor allem deshalb betrieben, um die angebotenen Weiterbildungsveranstaltungen und Beratungsleistungen zu verbessern. Sie sollen für die Teilnehmenden und Rat Suchenden Nutzen stiften und ein realer Gegenwert für die erhobenen Entgelte sein. Deshalb ist zu fragen, ob das jeweilige Qualitätskonzept die Anstrengungen der Einrichtung für Externe nachvollziehbar und erkennbar macht?

#### KRITERIUM 7: HANDHABBARKEIT

Die Einführung eines Qualitätskonzepts verursacht Aufwand in der Einrichtung. An erster Stelle zu nennen sind die Beanspruchung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für konzeptionelle Arbeiten; aber auch Material- und Sachaufwand sowie mögliche Kosten für externe Beraterinnen und Berater sowie für Prüfungsvorgänge bzw. Zertifizierung können ins Gewicht fallen. Es ist deshalb vorab zu klären,

ob der erwartete Aufwand auch tatsächlich zu leisten ist, ob die finanziellen und personellen Ressourcen ausreichen, um den Entwicklungsprozess durchzustehen. Eine realistische Betrachtung der Machbarkeit ist schon deshalb wünschenswert, weil der Abbruch eines solchen Prozesses schädlicher ist, als ihn gar nicht erst anzufangen.

#### KRITERIUM 8: KOMPATIBILITÄT

Viele Weiterbildungseinrichtungen sind im Rahmen ihrer Tätigkeit mit von Externen gesetzten Qualitätsanforderungen konfrontiert. Im Besonderen sind an dieser Stelle zu nennen die Qualitätsanforderungen der Bundesanstalt für Arbeit und die Anforderungen aus Ländergesetzen oder anderen Förderstrukturen. Für die Weiterbildungseinrichtung ist es hilfreich, wenn ihr eigenes Qualitätskonzept möglichst kompatibel mit diesen externen Vorgaben ist, um Doppelarbeit und Inkonsistenzen zu vermeiden.

#### KRITERIUM 9: UNTERSTÜTZUNG

Einige Qualitätskonzepte sind von vornherein so angelegt, dass sie nur mit externer Unterstützung zu bewältigen sind. Andere sind in dieser Hinsicht anspruchsloser und ermöglichen für die Weiterbildungseinrichtung einen weitgehend selbst gesteuerten Prozess. Zurückgegriffen werden kann in diesem Fall z. B. auf entsprechende schriftliche Unterlagen, auf Disketten und auf Netze für den Erfahrungsaustausch. Im Besonderen ist es hilfreich, auf externe Supportstrukturen zurückgreifen zu können, wenn der Qualitätsentwicklungsprozess – aus welchen Gründen auch immer – ins Stocken geraten könnte.

#### KRITERIUM 10: VORARBEITEN

Die meisten Weiterbildungseinrichtungen haben in ihrer Praxis durchaus schon qualitätsrelevante Maßnahmen ergriffen, auf die aufgebaut werden kann. Kaum eine Einrichtung fängt bei Null an. Von daher ist es hilfreich, auf ein Qualitätskonzept zurückzugreifen, das möglichst viele dieser Vorarbeiten integrieren kann. Dies vermindert den Aufwand und erhöht die Akzeptanz bei den Beschäftigten und Teilnehmenden.

Die Kriterien sollen eine möglichst rationale Entscheidung für das eine oder andere Qualitätskonzept ermöglichen. Ein Entscheidungsautomatismus kann allerdings nicht erreicht werden. Erleichtert wird die Entscheidungsbildung auch durch eine Vielzahl von vergleichenden Darstellungen von Qualitätskonzepten bzw. Arbeitshilfen, auf die die Einrichtungen bei Bedarf zurückgreifen können.

## Resümee

Die beschriebenen Entwicklungen und die sich abzeichnenden Tendenzen in der Qualitätspolitik für die Weiterbildung verdeutlichen, dass die Phase des Experimentierens und der Suchbewegungen sich dem Ende zuneigt. Es wird nach verbindlichen und vergleichbaren Konzepten Ausschau gehalten, die dem Wunsch nach professionellen Impulsen für die Einrichtungen und dem Interesse der Teilnehmenden, der Interessenten und der Förderinstanzen nach Markttransparenz und Orientierung gleichermaßen gerecht werden. ■

#### Anmerkungen

- 1 Vgl. als Beleg für diese Thesen die Zeitschrift „Grundlagen der Weiterbildung“, Heft 6/2000, zum Thema „Qualitätsstandards für die Weiterbildung“.
- 2 Vgl. Wunder, H.: Qualitätsmanagement in der Praxis von Bildungsorganisationen. In: GdWZ 6/2000, S. 302–305.
- 3 Vgl. Kremsmair, H.: ISO 9001:2000 und Prozessmanagement. In: GdWZ 6/2000, S. 283.
- 4 Vgl. Gnahs, D.: Qualitätssicherung in der Weiterbildung. In: GdWPh 38/Mai 2000 (4.30.50.1), S. 7–9.
- 5 Vgl. Pospiech, B.: EFQM Excellence Modell. In: GdWZ 6/2000, S. 265–266; Zink, K. J.; Behrens, S.: Ansätze für Bewertung und Qualitätsmanagement. In: GdWZ 6/2000, S. 274–276; Liebold, Ch.: Qualitätsmanagement in der Weiterbildung. Ein Leitfaden für die Praxis, hrsg. vom Landesinstitut für Schule und Weiterbildung, Soest 2000.
- 6 Vgl. auch Gnahs, D. a. a. O., S. 12.
- 7 Vgl. Heinen-Tenrich, J.: Niedersächsische Volkshochschulen erproben Qualitätsentwicklung durch Selbstevaluation. In: Felicitas von Küchler/Klaus Meisel (Hrsg.), Qualitätssicherung in der Weiterbildung. Auf dem Wege zu Qualitätsmaßstäben. Reihe „Perspektive Praxis“, hrsg. vom Deutschen Institut für Erwachsenenbildung, Frankfurt/Main 1999, S. 114–126.
- 8 Vgl. dazu auch den Artikel von E. M. Krekel und E. Sauter in diesem Heft.
- 9 Vgl. zum Beispiel die Computerzeitschrift CHIP 1/2000, S. 254 („Computerschulen im Test“).
- 10 Vgl. Thierstein, Ch.: Qualitätsanstrengungen bündeln. In: GdWZ 6/2000, S. 296–299.
- 11 Vgl. Ehses, Ch.; Heinen-Tenrich J.; Rainer Zech, R.: Das Qualitätsmodell und seine Begründung (Stand: Januar 2001), vervielfältigtes Manuskript, Hannover 2001, S. 1.
- 12 Vgl. Gonon, Ph. u. a., Die neue Qualitätsdiskussion in Schule und Bildung – Analyse und Perspektive, 2. Aufl., Aarau/Schweiz 1999; Gnahs, D. a. a. O., S. 21–23.