

# Kundenorientierung, ein Beitrag zur Professionalisierung von Kita-MitarbeiterInnen

## Chancen einer neuen Beziehung

von Andreas Schulte-Hemming

Die Professionalisierung<sup>1</sup> von MitarbeiterInnen<sup>2</sup> in den Kindertagesstätten, aber in der sozialen Branche insgesamt, ist ein notwendiger Entwicklungsschritt, um den wachsenden und zunehmend komplexen Anforderungen begegnen zu können mit denen sie heute konfrontiert werden. „Im Spannungsverhältnis von ‚Kundenorientierung‘ in der Dienstleistungseinrichtung und der Umsetzung pädagogischer Ansprüche muss die Fachlichkeit immer wieder neu entwickelt werden. ErzieherInnen brauchen dafür ‚Handwerkszeug‘ und sozialpädagogische Möglichkeiten, den Anforderungen positiv begegnen zu können, vor allem vor dem Hintergrund, dass die Ausbildung sie unter dem Niveau der täglichen Herausforderungen entlässt.“<sup>3</sup> Gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen haben sich geändert und ein ruhendes Ende ist nicht in Sicht.

Kritisch diskutiert wird aber, ob diese notwendige Professionalisierung überhaupt möglich ist, denn dazu müsse der ErzieherInnen-Beruf eine Profession sein, z.B. mit akademischer Ausbildung. Aber er trage nach wie vor die Merkmale typischer Frauenberufe<sup>4</sup>:

- Nähe zu Hausarbeit und Familie,
- geringe Bezahlung,
- gesellschaftliche Unterbewertung,
- hohe Arbeitsbelastung,
- fachschulische statt universitäre Ausbildung,
- geringe Aufstiegschancen.

Die Betreuung von Kindern wird auch heute noch häufig als ‚Jeder-Frau-Tätigkeit‘ betrachtet und der Frau als natürliche Fähigkeit zugeschrieben.<sup>5</sup> Erforderlich sei deshalb die Etablierung einer beruflichen Interessensvertretung und die gesellschaftliche Aufwertung. Andere wiederum sehen in der Anhebung des Ausbildungsniveaus einen Lösungsweg.<sup>6</sup>

In diesem Beitrag wird der Versuch unternommen, deutlich zu machen, wie ErzieherInnen mit dem Focus auf ei-

ne ‚kundenorientierte Haltung‘ in der alltäglichen Auseinandersetzung mit all ihren Problemen ihre eigene Professionalisierung vorantreiben und damit den aktuellen Problemlagen Rechnung tragen.

### Aktuelle Trends auf dem Terrain der Kindertagesbetreuung

Es macht sich ein Trend bemerkbar: Die Ausrichtung von betriebswirtschaftlichen Konzepten auf die Effizienz und Effektivität pädagogischer Arbeit, auch durch die Standardisierung durch Qualitätsmessverfahren, sowie die Konzentration auf den Dienstleistungscharakter von Kitas. Hier geht es um Versuche, Veränderungen für eine zukunftsfähige und verbesserte Kindertagesbetreuung zu etablieren. Hier einige Aspekte:

- Untersuchungen belegen, dass es um die Qualität in den Kitas<sup>7</sup> nicht gut bestellt ist.
- Unterschiedlichste Qualitätsentwicklungskonzepte sind auf dem Markt und konkurrieren mit ihren Versprechen, die richtige Antwort zu geben.
- Neue Finanzierungs- und Steuerungsmodelle sind im Anmarsch, die sich betriebs- und marktwirtschaftlich ausrichten.
- Die demographische Entwicklung belegt, dass die Zahl der Kinder in den nächsten Jahren abnehmen werden.
- Eine Reform der ErzieherInnen-Ausbildung wird gefordert, da das Ausbildungsniveau in Deutschland im europäischen Vergleich viel zu niedrig ist. Zu wenig an die Wissenschaft angebunden und kaum dazu geeignet, den zunehmenden Anforderungen gerecht zu werden.
- Europäische Kommissionen und Maßstäbe, bisher noch als Aktionsprogramme formuliert, werden zunehmend an Einfluss gewinnen.

Die Auswirkungen dieses Modernisierungsschubs und schnellen Veränderung gesellschaftlicher Bedingungen lassen die fachlichen Anforderungen an die in den Kindertageseinrichtungen Tätigen steigen. Damit lösen sie den „input-orientierten Charakter und die mit-sich-selbst-beschäftigte pädagogische Suche nach Idealzuständen ab“.

MitarbeiterInnen von Kitas sehen sich mit einem komplexen Geflecht unterschiedlichster Interessen, Erwartungen und Einflussgrößen-/mächten konfrontiert. Sie haben zu diesen z.T. undurchschaubaren Dynamiken, die sich auf unterschiedlichem Terrain abspielen, nur wenig Zugang. So stehen sie umso mehr vor der täglichen existentiellen Herausforderung: Wie gelingt es uns, unsere Geschicke durch das „unsichere und oft undurchschaubare Terrain“ zu führen.

### Kundenorientierung als ‚versachlichte‘ Beziehungsgestaltung

Den Hintergrund folgender Überlegungen bilden Erfahrungen aus Projekten, Fortbildungsreihen für Kitas, Horte eines Wohlfahrtverbandes in Hamburg und erfahrungsgeleitete Literatur. In Hamburg wurde ein neues Finanzierungs- und Steuerungsmodell Ende 2002 verabschiedet, ursprünglich unter dem Schlagwort ‚KitaCard‘,

<sup>1</sup> „Der Begriff der Professionalisierung bezeichnet den Prozeß, in dem die Berufsausbildung und die Weiterentwicklung der professionellen Wissensbasis systematisiert und institutionalisiert werden und bestimmte Tätigkeitsfelder für die Angehörigen eines Berufs reserviert werden.“ - Martin Heidenreich, Berufskonstruktion und Professionalisierung. Erträge der soziologischen Forschung. In: H.-J. Apel u.a. (Hrsg.): Professionalisierung pädagogischer Berufe im historischen Prozeß, Bad Heilbronn/Obb., 1999, S. 38

<sup>2</sup> Hier geht es im Wesentlichen um die Berufsgruppe der ErzieherInnen bzw. KinderpflegerInnen, auch wenn oftmals Leitungskräfte von Kita, insbesondere von kleineren und Stellvertretungen in beiden Rollen zu finden sind.

<sup>3</sup> Petra Adolph, Fachlichkeit durch Fortbildung, in: Studien zur Qualitätsentwicklung von Kindertagesstätten, hrsg. v. Hilmar Hoffmann, Neuwied, Berlin 2001, S. 149

<sup>4</sup> Ursula Rabe-Kleberg: Frauen in sozialen Berufen - (k)eine Chance auf Professionalisierung? In: Kraul, M. u.a. (Hrsg.): Einführung in die pädagogische Frauenforschung, Bd. 3, Weinheim 1997

<sup>5</sup> Ina Drescher, Im Interesse dienstleistender Frauen – Mitbestimmung von Erzieherinnen. In: Studien zur Qualitätsentwicklung von Kindertagesstätten, hrsg. v. Hilmar Hoffmann, Neuwied, Berlin 2001, S. 158

<sup>6</sup> Deutschland, Österreich und Italien haben das niedrigste Niveau der ErzieherInnen-Ausbildung in Europa.

<sup>7</sup> Abkürzung für Kindertagesstätten, Kindertageseinrichtung

heute nennt es sich ‚Kita-Gutschein-System‘. Zum August 2003 soll es eingeführt werden.

Der Dienstleistungsgedanke und die marktwirtschaftliche Dynamik erhalten den Einzug. Eine neue Qualität von Beziehung zwischen Eltern und Kita ist darin angelegt: Die Eltern werden per Gutschein(=bewilligte Betreuungszeit) und entgegengebrachtes Vertrauen zu Nachfragern oder Abnehmern eines Angebotes von Kitas.

Das ist natürlich nicht ganz neu: Eltern haben schon vor der Einführung dieses Systems zwischen Einrichtungen ausgewählt. Neu ist, dass diese Position institutionalisiert und formalisiert wurde und damit die Abhängigkeit der Kitas von den Eltern sich verstärkt hat. Es rückt das Bild einer Tauschbeziehung und die Begriffe ‚Kunde‘<sup>8</sup> und ‚Kundenorientierung‘<sup>9</sup> ins Rampenlicht.

Das Angebot ‚Kindertagesbetreuung‘ wird von den Nachfragern, den Eltern gegen Geld (Öffentl. Mittel + Eigenanteil) eingelöst. Die Kunden ‚Eltern‘ sind auf das Angebot angewiesen, die Anbieter ‚Kindertageseinrichtung‘ auf den finanziellen Erlös. Solange genügend Kunden, d.h. auch genug zu betreuende Kinder da sind, können sowohl die Kunden zwischen verschiedenen Einrichtungen und die Einrichtung zwischen verschiedenen Kunden auswählen. Die gegenseitige Abhängigkeit und die Wahlmöglichkeiten verschieben sich erst, wenn die Zahl der angebotenen Plätze größer ist als die Zahl der möglichen Kinder. D.h. die Bindung und das Gewinnen von Kunden findet in einem Umfeld statt, in dem auch andere Kitas (Konkurrenz, Mitbewerber) um diese wenigen Kinder werben. Die demographische Entwicklung steuert darauf zu.

Entgegen vielfacher Vorbehalte und Befürchtungen, dass diese neuen Begrifflichkeiten und der dahinter stehende Dienstleistungsgedanke nicht für die soziale Dienstleistung ‚Kinderbetreuung‘ taugt, wird hier davon ausgegangen, dass Kundenorientierung sogar sehr gut dafür geeignet ist, um die ‚eigentliche‘ Leistung, die pädagogische Arbeit am Kind vor einer Entwerten zu schützen<sup>10</sup>. Zudem können auch die komplexen Dynamiken, denen die Kitas heute ausgesetzt sind, verdeutlicht werden. Und Kundenorientierung ist eine Aufgabe mit der alle MitarbeiterInnen einer Einrichtung zu tun haben. Es rücken auch die zahlreichen und täglichen Kontakte der ErzieherInnen mit den Eltern in den Mittelpunkt.

Im Folgenden werden einige Aspekte dieser Thematik, die eng miteinander verknüpft sind, aufgeführt. Es geht

---

<sup>8</sup> Der **Kunde** ist ein regelmäßiger Käufer von Gütern oder Dienstleistungen; sie besitzt die Auftragsouveränität. - Während ‚alte‘ Kunden auf längere Sicht gebunden werden sollten, muss sich um ‚neue‘, d.h. potentielle Kunden erst auf dem Markt gewonnen werden. Alte Kunden sind schon mit der Einrichtung verankert, während neue noch ‚draußen‘ sind.

<sup>9</sup> Unter **Kundenorientierung** wird die umfassende, kontinuierliche Ermittlung und Analyse der Kundenerwartungen verstanden sowie deren interne und externe Umsetzung in unternehmerische Leistungen sowie Interaktionen mit dem Ziel, langfristig stabile und ökonomisch vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren.

<sup>10</sup> Einen guten und manchmal konfrontativen Überblick über Vorbehalte geben Frank Jansen, Peter Wenzel: Von der Elternarbeit zur Kundenpflege. Kindertageseinrichtungen auf dem Weg zu Dienstleistungsunternehmen, München 2000

hier um eine Ansammlung, die ganz unterschiedlich auf Einrichtungen und MitarbeiterInnen zutreffen können.

### ***Müssen wir uns denn ganz dem Kundenwunsch unterwerfen?***

Einer der häufigsten Vorstellungen zum Thema Kundenorientierung liegt in dieser Frage. Ein einseitiges Beziehungsbild, dass von der Annahme ausgeht, entweder gebe ich mich ganz den Kundenwünschen hin oder ich verweigere mich ihnen, wenn ich das bewahren will, was mir wichtig ist. Es wird außer acht gelassen, dass es sich um eine wechselseitige Beziehung mit Abhängigkeiten handelt. „Wir tun (fast) alles für den Kunden, damit es uns gut geht!“

Und den Kitas geht es gut, wenn sie ihre Arbeit am Kind leisten können und sie können sich diese leisten, wenn es ihnen wirtschaftlich gut geht. Ihnen geht es wirtschaftlich gut, wenn sie genügend Kinderbetreuungszeiten haben. Und Kinderbetreuungszeiten bekommen sie, wenn das Angebot für die Eltern interessant, qualitativ gut, kurz: die Eltern zufrieden sind. Diese erzählen es dann auch anderen Eltern, potentiellen Kunden. Diese wiederum können gewonnen werden, wenn sie Kinder haben und von dem Kita-Angebot erfahren. Usw.

*Kundenorientierung bedeutet nicht, Kunden hinterherzurennen, sondern ihnen entgegenzugehen.* Nicht die Erfüllung aller Erwartungen ist das Ziel, sondern deren ernsthafte Berücksichtigung, doch dazu muss ich erst einmal wissen, was Eltern tatsächlich wollen, was deren Nutzen von der Einrichtung ist, wann sie mit der Einrichtung zufrieden sind.

### ***Und wo bleiben die Kinder?***

Mit der Orientierung an wirtschaftlichen Kriterien wird vielfach die Befürchtung verbunden, dass die pädagogische Arbeit in den Einrichtungen und deren Qualität eben diesen Kriterien geopfert werden müsse. Aus eigenen Erfahrungen als Kunde/in weiß aber jede/r, dass er/sie aber nur Geld für etwas ausgibt, wenn das Angebot, die Leistung stimmt, d.h. wenn sie den eigenen Qualitätsansprüchen genügt, wenn sie den Nutzen für mich hat, den ich mir wünsche.

Aus der kundenorientierten Haltung erwächst zunächst einmal sogar eher der Anspruch nach qualitativ guter Arbeit, eben aus diesem Grunde werden Kinder den Einrichtungen anvertraut, gekoppelt aber mit der Notwendigkeit, diese auch nach außen hin zu transportieren, die Arbeit transparent zu machen. Wesentliche Elemente der Qualitätsentwicklungsdiskussion drehen sich um Transparenz und Offenheit. Und neben der Meßlatte der Qualität, die auch von außen, dem Kunden angehalten wird und nicht mehr nur den ‚Fachleuten‘ aus den Einrichtungen überlassen bleibt, gibt es die interne Meßlatte der betriebswirtschaftlichen Betrachtung, um das Überleben der Einrichtung zu sichern. Aber auch die Kunden haben ein Interesse, dass eine Einrichtung überlebt, in der sie ihr Kind gebracht haben, denn ein Wechsel wäre mit zu vielen Nachteilen (Arbeit, Veränderung usw.) verbunden. Menschen sind zunächst einmal konservativ.

### ***Manchmal kommen die mit all ihren Problemen, das ist ganz schön belastend***

Die Beziehung zu den Eltern gestaltete sich bisher oft über die sehr persönliche und vertrauensvolle Beziehung einzelner ErzieherInnen. Die eigene Meßlatte waren Sympathie und Belastung. Die Grenzen zwischen dem Leben der Familie, der Ehe usw. und damit auch deren Problemen waren oft fließend. Die ErzieherInnen wurden zum Ort der Entlastung, Gespräche wurden in den Pausen, beim Hinbringen und beim Abholen geführt, fast eingefordert. Der Ablauf im Kita-Alltag wird gestört, die ErzieherInnen fühlen sich über das Maß hinaus in Beschlag genommen. Widerwille macht sich breit, der sich in offener oder unterschwelliger Ablehnung äußert.

Die kundenorientierte Sichtweise lenkt den Blick auf die Frage: Unter der Berücksichtigung der oben beschriebenen Abhängigkeiten, wie möchte ich diese Beziehung gestalten, damit die Erwartungen der Eltern zu ihrem Recht kommen, wir aber unsere Arbeit gut absolvieren können. Welche Vereinbarungen, Regeln lassen sich mit den Eltern treffen, die z.B. eine besonderes Austausch- oder Beratungsbedürfnis haben, damit die individuelle Belastung der ErzieherInnen nicht zu groß wird, der Kita-Alltag keine unnötige Störung erfährt?

Regeln, Vereinbarungen, ob mündlich oder schriftlich, dienen insbesondere in grenzlosen Bereichen der Entlastung. Es wird geklärt, was gewünscht wird und was möglich ist. Die Beziehung ist fern von der Frage, ob mich jemand mag oder nicht. Auch klare Abgrenzungen sind dann möglich, wenn deutlich wird, dass das Anliegen der Kunden ernst genommen wird, d.h. auf jeden Fall sein Recht hat. Ob die Erfüllung nun in der Einrichtung geschieht oder eine Beratungsstelle empfohlen wird, steht dann auf einem ganz anderen Blatt. Vor diesem Hintergrund sind alle Eltern gleich, egal ob sympathisch oder nicht. Dann gibt es aber immer noch Beziehungen, die von Sympathie bestimmt werden. Aber das ist ein ganz anderes Kapitel.

### ***Das was die können, tue ich doch auch?! Oder: Wer erzieht am besten?***

Ein weiterer Grund, warum die Beziehung zwischen ErzieherInnen und Eltern sich als schwierig erweisen kann, liegt an unterschwelligem Konkurrenzgefühlen, genährt durch unterschiedlichen Vorstellungen, die sich gegenseitig und durch gesellschaftliche Wertigkeiten stützten. Ein zentraler Aspekt ist die Definition der Elternarbeit maßgeblich über das Kind, womit zugleich die Ebene der Erziehungsarbeit betreten wird. Und die Erziehung des Kindes wird in der gesellschaftlichen Vorstellungswelt immer noch als ‚natürliche Kompetenz‘ von Frauen gesehen. Was machen also die ErzieherInnen anderes als die Mütter? Den Ausgleich zu dieser auch entwertenden ErzieherInnentätigkeit, scheint das Bild von den Eltern zu versprechen, die in der Erziehung ihrer Kinder unterstützungs- und ergänzungsbedürftig seien. Elternarbeit als Kompensationsinstrument elterlicher Inkompetenz durch Professionelle, Eltern als Empfänger fester Überzeugungen darüber, was für Kinder gut ist?

Die tatsächlichen Erwartungen und Vorstellungen der Eltern kommen dabei gar nicht erst in den Blick. Durch die zusätzliche Rolle der Eltern als Kunden, kommen sie aber

als Gruppe in Betracht, deren Wünsche und Erwartungen nicht in den beschriebenen Bildern und Vorstellungen aufgehen. Die Ausrichtung zur Seite der Kundenorientierung bietet die Chance, die jeweiligen Vorstellungswelten neu zu entwickeln, aber gemeinsam. Wenn schon nicht sieben, so zumindest zwei Fliegen können mit dieser Klappe ‚Kundenorientierung‘ erschlagen werden: Dem entwerteten Bild der ErzieherInnen-Tätigkeit kann entgegengewirkt werden und Eltern erscheinen als ein Gegenüber, denen nicht ein kindbezogener Platz zugewiesen wird, sondern ein erwachsener.

### ***Mit den Kindern arbeite ich sehr gerne, aber mit den Eltern? Vollwaisen wären mir manchmal lieber***

Eine weitere und den letzten Aspekt ergänzende Facette der Elternarbeit liegt in der Wahrnehmung verborgen: Bei uns stehen die Eltern im Mittelpunkt und damit allen im Wege. Kurz gesagt: Sie stören. Auf den Elternabend bringen sie sich nicht so ein wie gedacht, viele kommen erst gar nicht. Und sonst „kommen die morgens reingeschneit, geben ihr Kind ab und sind wieder weg. Die sind doch froh, dass sie ihr Kind los sind und dann ihre Ruhe haben“.

Für Eltern stellt es sich dann so dar: „Wir als Eltern dürfen nur den uns zugedachten Platz einnehmen und vorgegebene Arbeiten erledigen. Wegen uns machen die den Kindergarten nicht. Die wollen nur wissen, wie viel Zeit wir für unsere Kinder dort aufbringen. Und dann werden wir eingeteilt in gute und schlechte Eltern.“

Um die Beziehungen zwischen Eltern und ErzieherInnen aus dieser Pattsituation der Unzufriedenheit zu befreien und für beide Seiten befriedigender zu gestalten, kann es helfen, die Kundenperspektive einzunehmen. Das Ausmaß an Akzeptanz seitens der Eltern wird ganz entscheidend davon abhängen, inwieweit diese eine gleichermaßen ausgeprägte Anerkennung durch die Kita erfahren.<sup>11</sup> D.h. z.B. konkret: Zu akzeptieren, dass eine Mutter ihr Kind in die Kita bringt, weil sie damit einer Berufstätigkeit nachkommt, so gut wie keine Zeit für die Mitarbeit hat und froh ist, ihr Kind gut betreut zu wissen. - Das wäre ein erster Schritt zur Kinderbetreuung als soziale Dienstleistung.

### ***Am liebsten würde ich nur meine Arbeit in der Gruppe machen, aber sonst ... !?***

Immer schon waren Kitas keine geschlossenen Systeme, doch die Außenkontakte wurden maßgeblich von der Leitungskraft wahrgenommen. Für manche ErzieherInnen scheint nun die Tür sperrangelweit zu stehen und ein kalter Wind weht herein.

Durch die Etablierung des Dienstleistungsgedanken und entsprechender Voraussetzungen werden die verschiedenen Umwelt-Einflüsse (Eltern, Behörden, Träger, Stadtteil usw.) und die jeweiligen Interessen und Erwartungen deutlicher.

<sup>11</sup> Frank Jansen, Peter Wenzel: Von der Elternarbeit zur Kundenpflege. Kindertageseinrichtungen auf dem Weg zu Dienstleistungsunternehmen, München 2000, S. 15 f.

Kundenorientierung bedeutet die Augen zu öffnen, sie betreibt die aktive Auseinandersetzung mit der Kita-Umwelt.

### ***Da kommen manche Eltern und haben jetzt riesige Erwartungen***

Eltern hatten immer schon Erwartungen und Wünsche an die Kita, manche mehr, manche weniger. Von den einen haben sie diese gewusst, weil die schon immer das gesagt haben, was sie wollen, von anderen wissen sie so gut wie nichts.

Die Aktivität lag dabei eindeutig auf Seiten der Eltern. Es war bisher auch nicht zwingend notwendig, sich damit auseinanderzusetzen, wie groß z.B. die Zufriedenheit auf Seiten der Eltern ist. Der Blick in die eigene Einrichtung, die eigene Zufriedenheit war bisher Trumpf.

Nun sind zumindest formal Eltern auch Kunden. Und die Zufriedenheit, die Vorstellungen darüber, was Eltern für eine qualitativ gute Arbeit der Einrichtung halten, bekommt einen zwingenden Aspekt, der nicht vernachlässigt werden kann. Denn sonst ...

Kundenorientierung ist eine Möglichkeit, gemeinsam mit den Eltern dieses neue Spiel kennenzulernen. Die Regeln sind klar, aber Kunde sein und Kundenorientierung muss gelernt werden bzw. es ist ein Wachstumsprozess.

## **4. Schluss**

Es gäbe noch viel zu diesem Thema zu sagen: Dass z.B. Kundenorientierung viel Neues und Interessantes für die ErzieherInnen und Kita mit sich bringt, in dem Miteinander von Kita und Kunde Veränderungen, Innovation und Flexibilität ihren abstrakten Schrecken verlieren und zu handhabbaren Größen werden. Oder es deutlich wird, dass der Beruf der ErzieherIn weit mehr ist (und schon immer war) als eine rein pädagogische Aufgabe. Oder dass Kundenorientierung zu einer der zentralen Sichtweisen im Umgang mit komplexen Sachverhalten führt, der Unterscheidung... Aber lassen wir das. Vielleicht beim nächsten Mal.

Wichtiger wäre jetzt eine entstandene Unruhe aus Zustimmung und Widerspruch, die zu heißen Köpfen und heftigen Auseinandersetzungen führt. Auch das wäre ein Beitrag zur Professionalisierung, wo es gilt, die eigene Arbeit, die Haltung und die Gestaltung der unterschiedlichen Beziehungen genauer zu betrachten und reflektierend (neu) zu gestalten.

Und wenn Kundenorientierung nicht mehr mit dem Vorbehalt des rein wirtschaftlichen Verständnisses aufgefasst wird, sondern als eine Haltung, eine Beziehungsaufgabe, wäre schon viel mit diesem Ausflug erreicht.

Ein letztes: Was tun Sie für Ihre Kunden, damit es Ihnen und Ihrer Einrichtung gut geht? – Vielleicht hilft ein kleiner Exkurs in scheinbar fremde Gefilde: Was sind für Sie als PatientIn die 3 wichtigsten Dinge, die passieren oder da sein müssen, wenn Sie zum Arzt gehen?

Schulte-Hemming, A. (2003). Kundenorientierung, ein Beitrag zur Professionalisierung von Kita-MitarbeiterInnen. Chancen einer neuen Beziehung. In: *KiTa-Aktuell*, Ausg. Nord, 11. Jg., April, H. 04., S. 88-91

