

Öffentlichkeitsarbeit – auch über Social Media

Ute Demuth, IKT-Dozentin, -Beraterin und -Autorin

Soll die Interessenvertretung auch auf Facebook aktiv werden und Twitter oder den firmeninternen Kurznachrichtendienst nutzen? Was spricht dafür, was dagegen? Was müssen Betriebs- und Personalräte wissen, wie entwickelt man ein Konzept für das Nutzen dieser Medien? Diesen Fragen geht der Artikel nach, ohne Patentrezepte liefern zu wollen. Einige Beispiele aus der betrieblichen Praxis sollen zusätzlich dabei unterstützen, die eigenen Ideen weiterzuentwickeln.

Die Arbeit von Belegschaftsvertretungen findet unter unterschiedlichsten Rahmenbedingungen statt; jedes Gremium, jedes Unternehmen ist anders. Dabei spielen nicht nur die Größe des Betriebs und die Branche eine Rolle, sondern auch die Betriebskultur: die Zusammensetzung der Belegschaft, das Verhältnis zum Arbeitgeber und wie das Miteinander im Betrieb – und im Gremium – organisiert ist. Zusammengenommen bildet das alles die Grundlage für das Entwickeln eigener Konzepte. Auch die Öffentlichkeitsarbeit – und damit die Mediennutzung – findet nicht im luftleeren Raum statt, sondern vor dem Hintergrund der Kultur im jeweiligen Unternehmen.

Der Ausgangspunkt der Überlegungen muss eine Analyse der bestehenden Situation sein: Welche inhaltlichen Ziele verfolgt der Betriebsrat? Wie sieht es mit den Kapazitäten im Gremium aus, wie sind die Kolleginnen und Kollegen – sowohl innerhalb des Gremiums als auch darüber hinaus – qualifiziert? Welche Medien werden im Betrieb genutzt, welche werden möglicherweise demnächst eingeführt?

Aus den inhaltlichen Zielen leiten sich die Pläne für die Öffentlichkeitsarbeit ab. Ein Beispiel: Es sollen neue Arbeitszeitmodelle eingeführt werden, die die Interessenvertretung ablehnt. Der Betriebsrat nimmt Unmut bezüglich der Pläne des Arbeitgebers in der Belegschaft wahr und sucht gezielt zu diesem Thema das Gespräch mit den Kollegen aus den betroffenen Abteilungen. Dieses betriebspolitische Thema öffentlich zu diskutieren kann dem Betriebsrat den nötigen Rückenwind für die Verhandlungen mit dem Arbeitgeber geben.

Ein Beispiel aus der Praxis: »Im März 2009 – auf dem Höhepunkt der Wirtschaftskrise – beschloss der Sindelfinger Betriebsrat, die tiefgreifenden Sparmaßnahmen in der Daimler AG im Intranet zur Diskussion zu stellen. Mit Hilfe der IT-Abteilung wurde im unternehmensinternen Netzwerk ein Betriebsrats-Blog eingerichtet. Alle Beschäftigten am Standort wurden aufgefordert, sich an der Debatte > Wege aus der Krise – welche Ideen haben Sie dazu?< zu beteiligen. Sofort nach der Versendung war Bewegung im Blog. Am Ende hatten 138 Blogger ihre Gedanken eingestellt.«¹ Ähnlich nutzen Betriebsräte von Siemens einen Blog – allerdings nicht im firmeninternen Netz, sondern öffentlich.² Auf der Website werden die Beschäftigten gebeten, sich an der Entwicklung von alternativen Konzepten zur Zukunft der Firma zu beteiligen: »Um die aktuellen Pläne der Siemens AG zu verändern, brauchen wir Alternativen, mit denen wir das Unternehmen wieder langfristig auf Erfolgskurs bringen können. Wir bitten Sie um Ihre Ideen und Vorschläge.«

Seminare zum Thema:

Twitter, Facebook und Co. – Rechtliche und technische Hintergründe und Tipps für

die Praxis mit Social Media, 22. bis 27.9.2013, DGB Bildungszentrum Hattingen

» www.betriebsratsqualifizierung.de/seminar/313343105

Blogs, soziale Netzwerke und mehr – Web 2.0 und Betriebsrat, 6. bis 11.10.2013, IG BCE, Wilhelm-Gefeller-Bildungs- und Tagungszentrum, Bad Münden

» www.igbce-bws.de/seminare/BWS-001-710802-13

Konzept entwickeln

Was wollen wir erreichen? Als erster Schritt zum Beantworten dieser Frage bietet sich ein Sammeln ohne große Einschränkungen an, das Erstellen einer Art Wunschliste. Im Laufe der Konzeptentwicklung müssen sich dann erreichbare Ziele herauskristallisieren – wichtig ist, die Schere nicht zu früh anzusetzen. Sätze wie »... dazu haben wir ohnehin keine Zeit!« haben in der ersten Planungsphase nichts zu suchen.

Die Perspektive wechseln: Was wollen die Beschäftigten? Die Einschätzungen und Ziele der Arbeitnehmervvertretung sind nicht zwingend deckungsgleich mit denen der Belegschaft. Wie findet man heraus welche Fragen die Beschäftigten umtreiben? Wie setzt sich die Zielgruppe zusammen, welche Medien nutzt sie? Die vorhandenen Feedback-Kanäle sollten im Laufe der Konzeptentwicklung genutzt werden, um die Stimmung im Betrieb zu analysieren: Über was wollen die Leute reden? Wie schätzen sie ihre Arbeitssituation ein?

Medien einsetzen

Wenn die die Situation analysiert ist, die wesentlichen inhaltlichen Fragen beantwortet und Ziele definiert sind, stellt sich die Frage danach, mit welchen Medien das Öffentlichkeitsarbeitskonzept umgesetzt wird. Wir haben es schon angedeutet: Das ist auch abhängig von den im Betrieb eingeführten Medien. Ein Newsletter, der Monat für Monat Beachtung findet oder Aushänge, die gerne gelesen werden, müssen nicht verschwinden, weil andere Medien hinzukommen: Im Gegenteil sollten sie genutzt werden, um auf jene, die man neu einsetzen will, zu verweisen.

Dass das Konzept schriftlich niedergelegt wird, ist selbstverständlich: Nur Ziele, die formuliert sind, können im Laufe des Prozesses auch überprüft werden. Zudem macht es die Arbeitsteilung leichter (und verbindlicher!), wenn festgehalten ist, welche Medien eingesetzt werden sollen und wer beispielsweise im Redaktionsteam welche Aufgaben hat.

Social Media – was ist besonders?

Die sozialen Medien sind weniger kontrollier- und steuerbar als andere. Das unterscheidet den Einsatz sozialer Medien von anderen, eher traditionellen Formen von Öffentlichkeitsarbeit wie Aushängen, der Betriebsratszeitung oder einem Newsletter. Inhaltliche Schlenker, die sich aus Kommentaren oder Beiträgen in zum Beispiel Kurznachrichtendiensten ergeben, sollten auf- und ernst genommen werden, auch wenn der Betriebsrat eigentlich gerade über etwas ganz anderes mit den Beschäftigten sprechen möchte. Zu große inhaltliche Einschränkungen und ausbleibende Reaktionen vom Gremium werden Beschäftigte verunsichern und von der Nutzung abhalten.

für High-Tech-Bereiche

Willkommen

Standort sichern

Arbeitsplätze sichern

Projektarbeit verbessern

Service aufwerten

Kultur wandeln

gut arbeiten

fair fördern

Ihre Ansprechpartner

Über uns

Stemap

Impressum

Mitgliederbereich

Schreiben Sie uns

Alternativprogramm
Siemens 2020

Vom Kopf wieder auf die

Arbeitsplätze sichern



Siemens vom Kopf wieder auf die Füße stellen

aktuell: Siemens 2020: Mitarbeiter machen Vorschläge: 20.06.2013

Menschen, die sich auskennen

Mitarbeiter unseres Standortes äußern sich zunehmend besorgt über die wirtschaftliche Zukunft ihres Geschäfts. Als Resonanz auf unsere hier veröffentlichten Artikel haben sie uns über 120 Kritikpunkte und 84 Verbesserungsvorschläge geschickt. Wir haben diese nach Themen sortiert und zusammengefasst. Neben vielen Einzelthemen geht es unter anderem um Vorschläge zu besseren Arbeitsabläufen, zur stärkeren Einbindung von Erfahrungsträgern, mehr abteilungsübergreifender Kooperation, stabilen Rahmenbedingungen und deutlich mehr unternehmerischen Entscheidungsspielräume in den Projekten und Geschäftsfeldern.

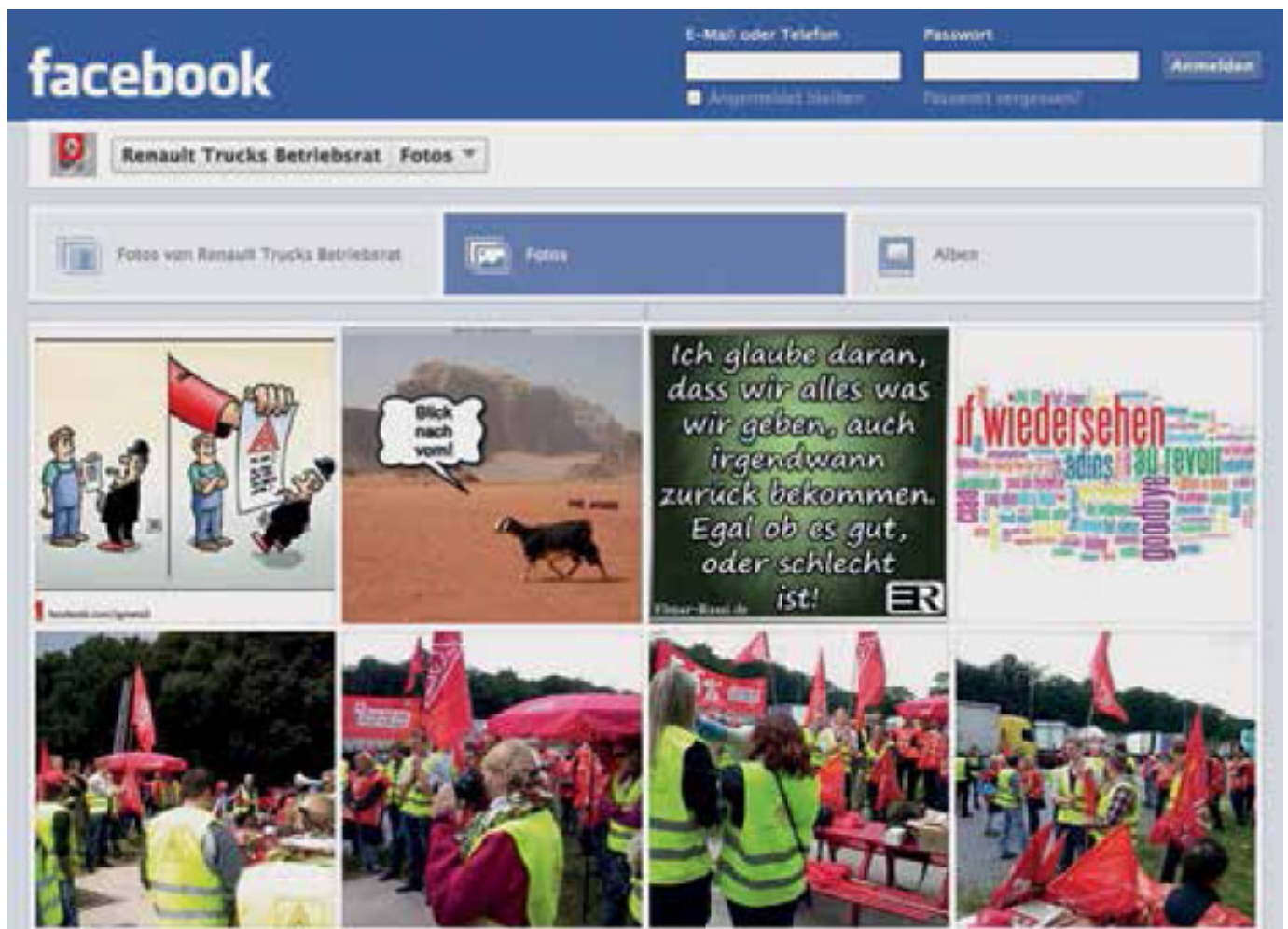
> [Alle Mitarbeitervorschläge im Überblick](#) [Kommentare](#)

Der öffentliche Blog des Siemens-Betriebsrats bietet Beschäftigten die Möglichkeit, sich an der Entwicklung von alternativen Konzepten zur Zukunft der Firma zu beteiligen.

Dazu braucht es Betriebsratsmitglieder, die die Medien beherrschen und selbstbestimmt agieren können. Innerhalb des Gremiums bedeutet das, dass man ihnen ein gutes Stück Vertrauen entgegenbringen muss: Nicht jeder Kommentar, jede Kurznachricht oder jeder Beitrag im Forum kann vorher abgesprochen werden. Der Einsatz funktioniert nur, wenn er nicht zentral gesteuert wird, sondern alle für sich in einem vorher abgesteckten Rahmen die Möglichkeit haben, zu entscheiden, was sie wie handhaben wollen. Dafür braucht es kompetente Ansprechpartner im Gremium, einen offenen und respektvollen Umgang miteinander und Fortbildungsmöglichkeiten.

Häufig wird im Vorfeld befürchtet, dass Menschen hauptsächlich Belangloses oder Beleidigungen schreiben, wenn es wenig Beschränkungen und Kontrolle gibt. In der Praxis passiert das allerdings eher selten oder reguliert es sich von selbst: Oft klären die Teilnehmenden an einer Diskussion das untereinander; wer Grenzen überschreitet, wird aus der »Community« heraus darauf aufmerksam gemacht. Trotzdem ist es natürlich wichtig, dass sich die Belegschaftsvertretung im Vorfeld überlegt, wie sie mit unerwünschtem Verhalten umgehen will.

Die Herausforderung ist häufig aber eine andere: Wie kommen wir mit den Leuten ins Gespräch, wie motivieren wir die Beschäftigten, sich überhaupt zu äußern? Wenn die Kultur eine eher zurückhaltende ist, dann kann man möglicherweise mit einem allgemeinen Thema einen Einstieg finden, der es möglich macht, sich im Anschluss auch über anderes auszutauschen. Die Aussicht, dass der eigene Beitrag ernst genommen wird und im besten Fall tatsächlich etwas auslöst, ist die größte Motivation, sich zu äußern.



Der Einsatz von sozialen Medien – wie Facebook – erfordert eine gründliche Vorbereitung.

Soziale Medien – ja oder nein?

Dass diese Frage nur mit »kommt drauf an« beantwortet werden kann, geht aus dem bisher Gesagten hervor. Wenn das Nutzen sozialer Medien Teil der betriebsrätlichen Öffentlichkeitsarbeit sein soll, steht als erstes diese Frage an: Sollen firmeninterne soziale Medien genutzt werden oder externe? Mit extern ist hier öffentlich gemeint, also Facebook, Blogs im weltweiten Netz oder der Kurznachrichtendienst Twitter.³

Intern – Social Business Software

Wenn der Arbeitgeber Social Business Software – firmenintern genutzte soziale Medien – zum Wissensmanagement und zur Projektarbeit einsetzt, dann sollte der Betriebsrat planen, wie er diese Medien für sich nutzen kann. Neben Überlegungen, wie das gremieninterne Informationsmanagement dadurch verbessert werden kann, bietet es sich an, auch die betriebliche Öffentlichkeitsarbeit darauf auszudehnen. Die Vorteile sind inzwischen hinreichend beschrieben: Beschäftigte können immer aktuell informiert werden, die Interessenvertretung bekommt Stimmungen in der Belegschaft schnell mit und kann Öffentlichkeit für die Anliegen der Arbeitnehmervertretung schaffen.⁴ Diese Medien bieten die geeignete Infrastruktur, die Ziele und Konzepte des Betriebsrats beteiligungsorientiert weiterzuentwickeln. Orts- und zeitunabhängig kann über die Aktivitäten des Gremiums informiert werden, die Arbeit wird so insgesamt transparenter. Das ist aber nicht alles: Das Nutzen der Medien selbst sollte zum Thema gemacht werden. Der technische Wandel hin zu Digitalisierung und Vernetzung und die Veränderungen in der Arbeitswelt sind eng verwoben. Das heißt beispielsweise: Mit der Einführung von Social Business Software in Unternehmen stellt sich auch die Frage nach mobiler Arbeit, damit wiederum die nach neuen Bürokonzepten. Insgesamt werden über die Entgrenzung

von Arbeitszeiten und -orten viele seit Jahren gewohnte Abläufe im Unternehmen in Frage gestellt.

Den damit einhergehenden Wandel muss die Interessenvertretung mitgestalten.⁵ Ein Verständnis für soziale Medien entwickelt sich am besten, indem man sie selbst nutzt. Privat mögen Arbeitnehmervertreter von elektronischen Medien halten was sie möchten – im Unternehmen brauchen die Beschäftigten kompetente Ansprechpartner im Gremium und das heißt, dass es um die praktische Auseinandersetzung mit diesen Medien nicht herumkommt.⁶

Extern – Facebook-Fanpage?

Die Frage, ob die Interessenvertretung öffentliche soziale Medien nutzen sollte, ist schwieriger zu beantworten: Ist es zu verantworten, Beschäftigte auf eine kommerzielle und datenschutzrechtlich umstrittene Plattform wie Facebook einzuladen oder sie zu animieren, die Beiträge im öffentlichen Betriebsratsblog zu kommentieren?

Einige Arbeitnehmervertretungen haben diese Frage für sich mit Ja beantwortet: Für die Kollegen bei Buchmannkarton spielte eine Rolle, dass die schichtarbeitende Belegschaft so gut zu erreichen ist.⁷ Den Amazon-Verdi-Blog gab es schon lange vor dem Streik, der aktuell auf dem Blog begleitet wird, um auf die Situation der Mitarbeiter aufmerksam zu machen und Amazon-Kunden zu motivieren, sich direkt an den Internet-Versender zu wenden.⁸

Wenn das Ziel der Interessenvertretung also ist, Aufmerksamkeit für die Situation von Beschäftigten in einer Öffentlichkeit zu erzeugen, die über den Betrieb hinausgeht, dann kann Social Media einen Betrag dazu leisten. Dafür ist auch der genannte Blog der Kollegen bei Siemens in Erlangen ein Beispiel.⁹

The screenshot shows the homepage of the 'amazon-verdi.de' website. The main header features the logo 'amazon-verdi.de' with the tagline 'gemeinsam für gutes Geld und gute Arbeit!'. Below the header is a navigation menu with links for 'Home', 'HINTERGRÜNDE', 'IMPRESSUM', 'UNSERE ZIELE', 'SCHREIBEN SIE AN AMAZON', and 'KONTAKT'. The main content area is dominated by a large article titled 'Streiks zeigen ersten Erfolg!' with a sub-headline 'Er bringt die Geschenke' and 'Weihnachtsgeld ist Tarif-Vertrag'. The article text discusses the company's decision to pay Christmas gifts and the impact of strikes. To the right of the article is a sidebar with several sections: 'Warum verdi?', 'Mitglied werden' (with a 'Besuchen Sie uns bei Facebook' button showing 762 likes), 'aus den Standorten' (listing various locations), 'Letzte Kommentare', 'Machen Sie mit', 'Themen', and 'Hersfelder-Treffen'. The bottom of the page features a banner for 'Aktion Rückkochen' and 'amazon' branding.

Der Amazon-Verdi-Blog möchte zur Verbesserung der Arbeitssituation beitragen.

Welche Daten wir auf welchen Plattformen preisgeben, bestimmen wir selbst. Aber wie diese Daten von kommerziellen Anbietern wie Google oder Facebook mit anderen verknüpft werden, entzieht sich unserer Kontrolle. Ebenso entzieht sich zum Beispiel der Kontrolle, welche Daten durch den Anbieter an wen weitergegeben werden.

Auch vor dem Hintergrund der Ausspäh-Skandale um PRISM ist dringend geraten – wo immer es geht – Anbieter zu wählen, deren Server in Deutschland stehen, da die Gesetzgebung hier noch am datenschutzfreundlichsten ist. Die größtmögliche Kontrolle hat man über die eigenen Daten, wenn man einen eigenen Server aufsetzt, also einen Computer mit Serverfunktionalität selbst betreibt. Das stellt allerdings für die meisten einen zu hohen Aufwand dar. Es empfiehlt sich daher, einen in Deutschland ansässigen Provider zu suchen, Webspace, also Platz auf dem Server, anzumieten und dort beispielsweise den eigenen Blog einzurichten. Bei vielen Anbietern ist das mittlerweile sehr einfach.

Einer der wenigen twitternden Betriebsräte ist der der Brinks Sicherheit GmbH in Frankfurt am Main.¹⁰ Hier wird auf interessante Links und Aktionen der Gewerkschaft oder anderer Arbeitnehmervertretungen verwiesen, die Sprechstunde angekündigt und die Beschäftigten darüber auf dem Laufenden gehalten, wo der Betriebsrat gerade unterwegs ist. Über eine App, also ein kleines Zusatzprogramm auf dem Smartphone, können so auch Mitarbeiter mit den neuesten Informationen versorgt werden, die nicht dauernd Zugang zu einem PC haben.

Bevor die Belegschaftsvertretung öffentliche soziale Medien nutzt, hat sie sich mit dem Geschäftsmodell der genutzten Plattformen auseinanderzusetzen und sich Grundlagenwissen zum Thema Datenschutz zu erarbeiten. Zudem muss sie sich darum kümmern, dass auch die Zielgruppe im Betrieb weiß was sie tut, wenn sie einen Kommentar auf Facebook hinterlässt.

Bei vielen öffentlichen Blogs, in denen es (auch) um betriebspolitische Themen geht, steht ein Gewerkschaftsvertreter im Impressum und ist somit inhaltlich verantwortlich. So entsteht ein gewisser Schutz für die Interessenvertreter selbst. Was sie posten dürfen, bewegt sich im Spannungsfeld zwischen der Loyalitätsverpflichtung dem Arbeitgeber gegenüber und dem Recht auf freie Meinungsäußerung.¹¹

AiB-Betriebsrat-Stichwort



Ute Demuth, Jan A. Strunk, Martin Lindner Soziale Medien in der Öffentlichkeitsarbeit der Interessenvertretungen

1. Auflage 2013, 90 Seiten, Bund-Verlag, 14,90 Euro

Einige Kernthemen:

- Was sind soziale Medien? Was ist was?
- Social Media und Kompetenzen im Gremium

- Warum es Extra-Regelungen für soziale Medien braucht
- Zielsetzung von »Social-Media-Guidelines«
- Privatnutzung, Persönlichkeitsrechte und Datenschutz
- Haftung, Formvorschriften und Urheberrecht

Kompetenzen aufbauen

Wenn man anfängt, sich mit Social Media zu befassen, ist es sinnvoll Kollegen hinzuzuziehen, die privat oder über ihre Vereins- oder Parteiarbeit bereits Erfahrungen damit gesammelt haben. Sie können den anderen beratend zur Seite stehen und Ansprechpartner sein. Das ist übrigens auch ein Weg, Beschäftigte in die Betriebsratsarbeit einzubinden, die bisher noch keinen Bezug dazu hatten. Wichtig zu wissen ist:

- *Recht:* Die rechtlichen Rahmenbedingungen müssen allen Akteuren klar sein. Grundlagenwissen beispielsweise zum Datenschutz- und Urheberrecht ist also unabdingbar. Die aktuelle Rechtsprechung zum Thema muss ebenso verfolgt werden.
- *Strategie:* Für die Öffentlichkeitsarbeit ist strategische und organisatorische Kompetenz wichtig, das Gremium sollte in der Lage sein, langfristige Konzepte zu entwickeln, sich Aufgaben zu teilen oder Zeitpläne zu erstellen ...
- *Technik:* ... ist nicht alles, aber ein paar Hintergründe sind wichtig. Wer ernsthaft Social Media nutzen möchte, sollte Grundwissen zur Technik und Organisation von Intra- und Internet mitbringen.
- *Kommunikation:* Wer im Netz mit Menschen ins Gespräch kommen will, sollte sich mit den besonderen Bedingungen der Online-Kommunikation auseinandersetzen, denn der schönste Auftritt nützt wenig, wenn kein Dialog mit den Beschäftigten entsteht. Über gute Moderation, die richtige Themenauswahl und Angebote zur Beteiligung kann man Menschen zum Mitmachen bewegen.
- *Gestaltung:* Wer einen Blog selbst aufsetzen und gestalten möchte, braucht Grundkenntnisse zu ergonomischen und gestalterischen Aspekten, zum Beispiel welche Schriften im Netz gut lesbar und welche Farbkombinationen sinnvoll sind.

Im Gremium müssen natürlich nicht alle alles können. Oft entsteht über die private Nutzung ein besonderes Interesse und Wissen – und das gilt es einzubringen. Und noch eine wichtige Kompetenz: Diejenigen im Gremium, die sich mit der Technik auskennen, sollten in der Lage sein, den anderen zu vermitteln, um was es geht.

Fazit

Will der Betriebsrat mitmischen, hat er sich mit sozialen Medien auseinanderzusetzen. Und das geschieht am besten, indem er sie selbst nutzt. Das heißt nicht, dass alle Gremiumsmitglieder auf Facebook aktiv sein müssen – sie müssen diese Medien aber einschätzen lernen. Wer sich an den hier formulierten Fragen entlang hangelt, kommt mit ziemlicher Sicherheit zu einer Entscheidung, ob Social Media in der Öffentlichkeitsarbeit eingesetzt werden soll oder nicht. Die Kommunikation zu Themen, die relevant für die Beschäftigten sind und das Angebot Betriebsratsarbeit – und damit Arbeitsbedingungen – mitzugestalten wird für mehr Akzeptanz sorgen. Und das langfristig und nicht nur kurz vor der Wahl.

Authorin

Ute Demuth berät, schult und schreibt zum Thema Öffentlichkeitsarbeit und Medieneinsatz in der Betriebs- und Personalratsarbeit und arbeitet in der politischen Bildung im Bereich Computer, Medien und Internet.

» info@udemuth.de

» www.udemuth.de

Weiterführendes

Weitere Hinweise dazu, wie Interessenvertretungen soziale Medien in ihrer Informations- und Kommunikationsarbeit einsetzen können, gibt es in zwei neuen Veröffentlichungen des Bund-Verlags:

- Ute Demuth/Jan A. Strunk/Martin Lindner: Soziale Medien in der Öffentlichkeitsarbeit der Interessenvertretungen, 2013
- Karl-Hermann Böker/Ute Demuth/Maria Lück: Intranet und Internet für Betriebsräte – Planung, Entwicklung, Umsetzung, 2013

Aufruf

Sie haben auch einen BR-Blog, twittern als Betriebsrat oder betreiben eine Fanpage und sind hier nicht erwähnt?

Wir sind immer interessiert an Beispielen aus der Praxis, wir freuen uns auf Ihre Links!

» redaktion@cua-web.de

[1] Mehr dazu bei Ernst, Beteiligung 2.0., 2013, www.boeckler.de/pdf/v_2011_04_14_ernst_textpdf

[2] Siemens-Betriebsräte-Blog, www.miteinander-erlg.de

[3] Thannheiser beantwortet die Frage, ob Interessenvertretungen twittern sollten, mit Nein, rät aber dazu, unternehmensinterne Kurznachrichtendienste zu nutzen, in: CuA 6/2012, 24 ff.

[4] Siehe auch den Beitrag »Einmischen und Mitmachen« im Blog des Bund-Verlags, www.bund-verlag.de/blog/social-media-im-betrieb-einmischen-und-mitmachen/#more-1285

[5] Richter/Klier, Vernetzte Organisation, in: CuA 4/2013

[6] Ausführlich dazu Demuth, »... die Entwicklung im eigenen Sinn beeinflussen«. Der digitale Klimawandel und Belegschaftsvertretungen, in: CuA 12/2011, 33 ff.

[7] Betriebsrat Kartonfabrik Buchmann, www.facebook.com/betriebsrat.buchmannkarton

[8] Amazon-Verdi-Blog, www.amazon-verdi.de

[9] Siehe Fußnote 2

[10] Betriebsrat Brinks, <https://twitter.com/BRBrinks>

[11] Mehr dazu im rechtlichen Teil der Broschüre von Demuth/Strunk/Lindner: Soziale Medien in der Öffentlichkeitsarbeit der Interessenvertretungen, 2013 und bei Strunk, (Keine) Vertraulichkeit unter »Freunden«? – Social Web und das Äußerungsrecht im Arbeitsverhältnis, in: CuA 7-8/2013, 20 ff. (22)